



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم المالية و المحاسبية

ميدان العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

شعبة العلوم المالية و المحاسبية

التخصص : تدقيق و مراقبة التسيير

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبية

بعنوان:

اثر تطبيق مدخل الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسة  
الاقتصادية

دراسة حالة صندوق ضمان الصفقات العمومية بورقلة

في الفترة الممتدة من 2020-2022 CGMP

إشراف الأستاذ

د. موساوي عمر

من إعداد:

-بحري سارة

- عطاالله عبد الحميد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2022/06/13

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيس اللجنة

مناقش

مشرف

أستاذ

أستاذ

أستاذ

زرقون عمر الفاروق

كسكس مسعود

موساوي عمر

السنة الجامعية : 2021-2022





جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم المالية و المحاسبية

ميدان العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

شعبة العلوم المالية و المحاسبية

التخصص : تدقيق و مراقبة التسيير

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبية

بعنوان :

اثر تطبيق مدخل الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسة  
الاقتصادية

دراسة حالة صندوق ضمان الصفقات العمومية بورقلة في الفترة الممتدة من

CGMP 2022-2020

إشراف الأستاذ

د. موساوي عمر

من إعداد:

- بحري سارة

- عطا الله عبد الحميد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2022/06/13

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيس اللجنة

أستاذ

زرغون عمر الفاروق

مناقش

أستاذ

كسكس مسعود

مشرف

أستاذ

موساوي عمر

السنة الجامعية : 2022-2021

## اهداء

بسم الله المتعالي، و من منطلق الحب و الوفاء أهدي الفرحة  
بإتمام عملي هذا إلى:

من أفنيا حياتهما و كل غايتهما سماع كلمة نجاح..... ربي  
أرحمهما كما ربياني صغيرا؛

أمي الغالية، مصدر الأمان و المنبع الذي طالما سقانا الحب و  
الحنان...أمي

التي ألهمت عزمي و لفتتني دروس التفاؤل و الأمل فأشرقت  
أيامى بهما.

أبي الغالي، أستاذي و مرشدي الذي علمني معاني الحياة، و  
حرس في أعماقي

الإرادة، الصبر و المثابرة، مثلي الأعلى في الأمانة و الثبات و  
أحسن من برهن

أن الحياة تبني بالخصال الطيبة.

إلى روح اخي صلاح الدين رحمه الله عليه و أسكنه فسيح جناته

إلى أخواتي و اخواني و أبناءهم كل واحد باسمه

إلى الذي تقاسمت معه جهد هذا العمل عبد الحميد

حفظه الله.

إلى صديقتي هبة و التي أتمنى أن أراها فري مثل هذا

اليوم.

سارة

## اهداء

الى الذين قال الله فيهما : أن لا تعبدني الا بالإحسان اليهما  
والذي الكريمين بارك الله في

عمرهما

- واهداء الى البسة المهذاة ابنتي التي زرعت الابتسامة المهذاة  
على أيامي فجعلتها

كالجنات. فكان ذلك ذخري لطلب العلم في كل الأوقات

- والى التي تساندني بكل اخلاص. زوجتي التي طالما حثتني على  
الصبر واتقان

العمل فيالها من خير مناص

- واهداء خاص الى جميع أفراد عائلتي وخاصة أخوتي وأخواتي

خير سند كل

واحد بإسمه

و الى كل طلاب الدعوة

عبد الحميد



## شكر و تقدير

الحمد لله الذي اعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع بحوله و قوته ، عسى ان ينفع به غيرنا و من يأتي من بعدنا و صلى الله على سيدنا محمد عليه افضل الصلاة

نتقدم بالشكر و الامتنان لكل من قدم لنا يد العون من قريب او بعيد و نخص بالذكر الأستاذ المشرف "موساوي عمر" لقبوله الاشراف على هذا العمل بصدر رحب نشكره على كل النصائح و التوجيهات و الملاحظات القيمة التي قدمها لنا .

كما نوجه الشكر الى السيد مدير صندوق ضمان الصفقات العمومية بورقلة والى كافة العمال الذين قدموا لنا يد العون.

## المخلص :

جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على مدى استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة، الذي وصلت إليه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و ما يخلفه من آثار على أدائها المالي، و إلى تحليل طبيعة العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بالأداء المالي للمؤسسات الجزائرية. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى أسلوب دراسة حالة لاختبار فرضيات الدراسة على مستوى صندوق ضمان الصفقات العمومية. وقد أظهرت الدراسة ارتفاع درجة وعي الصندوق بأبعاد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة والعمل بها، وارتفاع في معدلات نمو رقم الاعمال ونتيجة الدورة إلى مستويات جد مرضية. هذا الأخير سينعكس حتما على تحسين الأداء المالي للصندوق في الاجل الطويل.

**الكلمات المفتاحية:** نظام إدارة الجودة الشاملة، الأداء المالي، أبعاد إدارة الجودة الشاملة ، المؤسسة الاقتصادية .

## Résumé:

Cette étude est venue pour susciter l'impact de l'utilisation du système de management de la qualité totale, au niveau des entreprises économiques Algériennes, et les effets qu'il parut sur leur performance financière, et analyser la nature de la relation entre la gestion de la qualité totale avec la performance financière des entreprises Algériennes. Afin d'atteindre l'objectif de cette étude, on a pris la méthode d'analyse descriptive en complément d'une méthode d'étude de cas pour tester les hypothèses de l'étude au niveau du Caisse Garantie des Marchés Publics.

L'étude a découvert un degré élevé de sensibilisation de la caisse aux dimensions et principes de gestion de la qualité totale, et une augmentation des taux de croissance des nombres de caisse et les résultats du cours à des niveaux très satisfaisants. Cette dernière se reflétera certainement l'amélioration de la performance financière du Fonds à long terme.

**Mots clés :** système de management de la qualité totale, performance financière, dimensions du management de la qualité totale , l'entreprise économique.

## قائمة المحتويات :

I.....	اهداء
II.....	اهداء
IV.....	الملخص :
V.....	قائمة المحتويات :
VII.....	قائمة الجداول
VII.....	قائمة الاختصارات و الرموز
أ.....	المقدمة:

## الفصل الأول : ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

2.....	المبحث الأول: واقع ممارسات إدارة الجودة الشاملة
2.....	المطلب الأول: ادارة الجودة الشاملة
7.....	المطلب الثاني: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
11.....	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي
13.....	المبحث الثاني : الدراسات السابقة لإدارة الجودة الشاملة و الأداء المالي
13.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
16.....	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
17.....	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
17.....	خلاصة الفصل:

## الفصل الثاني : الادبيات التطبيقية لادارة الجودة الشاملة

21.....	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
21.....	المطلب الأول: نبذة عن صندوق ضمان الصفقات العمومية CGMP



24.....	المطلب الثاني : تنظيم و هياكل صندوق ضمان الصفقات العمومية
28.....	المطلب الثالث : مجتمع و عينة الدراسة
29.....	المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة و اختبار صحة الفرضيات
29.....	المطلب الأول : تحليل خصائص عينة الدراسة
34.....	المطلب الثاني : تحليل نتائج اثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المالي
36.....	المطلب الثالث اختبار فرضيات الدراسة
40.....	خلاصة الفصل :
43.....	الخاتمة:
47.....	قائمة المصادر والمراجع :
51.....	الفهرس

## قائمة الجداول

- الجدول (1-1): درجات مقياس ليكارت ..... 29
- الجدول (1-2): مدى ثبات محاور الدراسة و صدقها ..... 30
- الجدول (2-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية ..... 31
- الجدول (2-3): إجابات عينة الدراسة على عبارات أبعاد ادار الجودة في المؤسسات الاقتصادية ..... 32
- الجدول (2-4): ترتيب ممارسات إدارة الجودة الشاملة ..... 34
- الجدول (2-5): إجابات عينة الدراسة على عبارات أبعاد ادار الجودة الشاملة في الأداء المالي ..... 35
- الجدول (2-6): علاقة أبعاد إدارة تطبيق إدارة الجودة الشاملة و أثرها في الأداء المالي ..... 36
- الجدول (2-7): نتائج اختبار (t) لدلالة الفروق تبعا لمتغير الجنس ..... 37
- الجدول (2-8): نتائج تحليل التباين الأحادي (4\*1) لدلالة الفروق تبعا لمتغير العمر ..... 38
- الجدول (2-9): نتائج تحليل التباين الأحادي (4\*1) لدلالة الفروق تبعا لمتغير المستوى التعليمي ..... 39

## قائمة الاختصارات و الرموز

الرمز	اختصارا ل	معناه
ISO	International Standardisation Organisation	الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات

المقدمة

### المقدمة:

ان المؤسسات الاقتصادية في العالم تتميز جميعا بنسق مشترك قائم على احترام الزبون والعمل على إرضائه، وذلك من خلال تقديم سلع وخدمات تحقق رغباته، إذ أصبحت فكرة إشباع رغبات الزبون وحاجاته هي سر التميز والتفوق لمعظم المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي.

وبالتالي فالمؤسسات الآن، ومع شدة المنافسة بحاجة إلى الارتقاء والتفكير في تحديث الأساليب الإدارية، ولعل أحد الاتجاهات الحديثة التي لاقت قبولا عام في معظم دول العالم هو مصطلح إدارة الجودة الشاملة "كأسلوب ومنهجية على أساسها يتحدد مركز المؤسسة وقوتها، فهي لا تقتصر على الجانب الاقتصادي فقط، بل تتعداه لتشمل مختلف الجوانب السياسية، الاجتماعية الثقافية، وغيرها مما يؤكد أثرها على مختلف المجالات، وكذلك دورها في تطوير الإنتاج وتخفيض التكاليف وضمان ربحية عالية.

والمؤسسات الجزائرية على غرار باقي مؤسسات العالم لا يمكنها أن تبقى على الهامش ولوجود العديد من المؤشرات الموضوعية، يتحتم عليها الاتجاه نحو المفهوم الجديد كتحرير التجارة، الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وكذلك وجود معايير دولية تنطبق على المجالات المتفق عليها فيما يخص الجودة الشاملة، لذا ينبغي على كل مؤسسة تهدف إلى دخول الأسواق الأجنبية احترامها ونقصد بذلك الحصول على شهادة المعايير الدولية الايزو ، وعلى ضوء ما سبق يتسنى لنا صياغة الإشكالية موضوع البحث والتي سنغوص من خلالها في بحور من المعلومات بحثنا عن الإجابة الشافية لها، وتكون على النحو التالي:

"ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز قيمة المؤسسة الاقتصادية من حيث أدائها المالي؟

ومن أجل فهم وتوضيح هذه الإشكالية، والإجابة عليها، قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟ وما هو المنتظر من تطبيق مبادئها؟
- هل انتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو بمثابة الطريق نحو الربحية؟
- كيف يمكن قياس الأداء المالي او ماهي المؤشرات المعتمد عليها؟

أ. الفرضيات:

وبغية الإجابة على ما سبق، والقيام بدراسة وتحليل موضوعنا هذا سننتمد على مجموعة من الفرضيات كمنطلق للبحث وهي:

\*علاقة أبعاد إدارة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء المالي:

- علاقة التحسين المستمر بالأداء المالي للمؤسسة؛
- علاقة العمل الجماعي بالأداء المالي للمؤسسة ؛
- لا يوجد فرق بين نظرة العاملين في الصندوق لمستويات ابعاد إدارة الجودة الشاملة بسبب اختلافهم في الخصائص الشخصية كالجنس،العمر و المستوى التعليمي و مدة الخبرة.

### ب . أسباب اختيار الموضوع:

تنوعت أسباب اختيار الموضوع بين ما هو ذاتي، وما هو موضوعي.

### \*الأسباب الذاتية :

رغبتنا الملحة، وميلنا الشخصي لتناول هذا الموضوع نظرا لأهميته، ومعرفة أسرار إدارة الجودة الشاملة.

تماشي الموضوع المختار مع تخصص وظيفتنا إدارة الأعمال الإستراتيجية .

محاولة معرفة الكيفية التي تمكن المؤسسة من الرفع من أدائها المالي.

الرغبة في معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.

### \*أسباب موضوعية :

تحسيس المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، ومحاولة تكييفها مع التطورات السائدة ومدى حاجة المؤسسات لها.

لأنه لم يعد بإمكان المؤسسة الصمود في واقع تشتد فيه المنافسة يوما بعد يوم، بنفس الطريقة والأفكار التقليدية، ما كان عليها تبني توجهات جديدة، من بينها " إدارة الجودة الشاملة" من أجل إرضاء الزبون وضمان مكانتها في السوق.

وضعية المؤسسات الاقتصادية وتبنيها اقتصاديات الحجم.

### ج. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:



تتمثل الأهمية الكبرى لهذا البحث في توضيح الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في الرفع من الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

-تقييم فرص تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث .

-محاولة حل المشاكل التي تواجه المؤسسات والتي تتعلق بالإنتاجية والجودة، وخاصة المؤسسات الإنتاجية الجزائرية.

-محاولة لفت انتباه المؤسسة إلى موضوع إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخابرها للدراسات .

-ضرورة الاهتمام بموضوع تنافسية المؤسسات وتحليل مختلف العوامل المؤثرة عليها خصوصا جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

### د. أهداف الدراسة

كما نهدف من دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق ما يلي:

-إثراء المجال المعرفي ورصيد المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع مضمون البحث.

-تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وإيضاح مختلف الجوانب المتعلقة بها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية.

-عرض الإطار النظري والتطبيقي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة .

-كما نسعى أيضا من خلال دراسة هذا الموضوع إلى تبيان الأساليب التي تساعد المؤسسات الجزائرية في إنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وجعل رضا الزبون قمة أولويات المؤسسة التي تهدف إلى رفع أداؤها وتحقيق التميز والتفوق.

### ه. حدود الدراسة المكانية :

تناول هذا البحث اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في صندوق ضمان الصفقات العمومية المديرية الجهوية بورقلة

### و . الحدود الزمانية للدراسة :

حتى يتسنى لنا توضيح اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في صندوق ضمان الصفقات العمومية ركزنا في الدراسة على الفترة ما بين 2020-2022 .

### ز. المنهج المتبع:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، واختباراً لمدى صحة أو نفي الفرضيات المتبناة، اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي في الجانب النظري أي في الفصل الأول، من خلال المعلومات المتعلقة بالموضوع، حيث استعنا بالكتب باللغة العربية والفرنسية، رسائل الماجستير وأطروحات دكتوراه، مقالات علمية.

أما الجانب التطبيقي أي الفصل الثاني، فاعتمدنا فيه على أسلوب الاستبيان الذي ساعدنا في الحصول على معلومات ومعطيات تساعدنا في الخروج بنتائج وتقديم التوصيات.

### ح . هيكل الدراسة:

تماشياً ومنهجية البحث العلمي، رأينا من الضروري الانطلاق في الموضوع بمقدمة عامة أبرزنا من خلالها أهم الجوانب المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، لنتقل فيما بعد إلى محاولة تفصيلها من خلال إدراجها في فصلين انطلاقاً بتمهيد ووصولاً إلى خلاصة لكل فصل، حيث خصص الفصل الأول للجانب النظري، بعنوان المداخل النظرية للجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية،

أما الفصل الثاني تناولنا فيه واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في صندوق ضمان الصفقات العمومية، وفي الأخير أنهينا بحثنا بخاتمة عامة شملت مختلف وأهم النتائج المتوصل إليها، وأرفقناها بجملة من التوصيات التي نرى بأن العمل بها مستقبلاً أمراً مفيداً ومجدياً.

# الفصل الأول

ادارة الجودة الشاملة والأداء

المالي في المؤسسة الاقتصادية

### المبحث الأول: واقع ممارسات إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في بيئة الأعمال الحديثة، وتم تطبيقها في منظمات عالمية عديدة لتطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها، والمساعدة في مواجهة الصعوبات وكسب رضا العملاء الداخليين والخارجيين.

### المطلب الأول: ادارة الجودة الشاملة

#### الفرع الأول: تعريف ادارة الجودة الشاملة

وقد نشر معهد المعايير البريطاني تعريفين لإدارة الجودة الشاملة:

**تعريف 1:** "إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تعتنقها كل أنشطة الشركة لتحقيق احتياجات المستهلك والمجتمع وتوقعاتها وأن أهداف المنظمة تنفذ بأقصى كفاءة، وبأسلوب تكاليفي فعال عن طريق تعظيم جهد كل العاملين بالدفع المستمر للتحسين".

**تعريف 2:** "أنها فلسفة إدارية تمارسها الشركة بهدف استخدام الموارد المادية والبشرية للمنظمة بطريقة أكثر فاعلية، لتحقيق أهدافها"<sup>1</sup>

**تعريف 3:** هي خلق ثقافة مميزة في الاداء، حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفين بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العميل، والتأكيد على اداء العمل بالشكل الصحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل افضل و بفاعلية عالية، وفي اقصر وقت ممكن.<sup>2</sup>

مما سبق نستخلص أن مدخل الجودة الشاملة هو:

نظام اداري متكامل يشمل كافة الانشطة والعمليات التي تحقق احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية، ويتم ذلك بتكامل وتضافر جهود جميع العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم للعمل على التحسين المستمر للخدمات والابداع في العمل في كافة المجالات، بما يضمن الأداء التنظيمي المتميز.

<sup>1</sup> بهاء عواد و مجدي الكبيجي، قياس أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة، مقال علمي نشر في 2013/07/27، الفئس، ص 375 .

<sup>2</sup> بهاز رؤوف محمود و آخرون، ادارة الجودة الشاملة ا واثرها في تحسين الاداء المالي، جامعة تكريت، العدد 34، 2016، ص10.

### الفرع الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الادارية التي تركز على تحسين الجودة ، و عندما تقوم هذه المبادئ فإنه سوف تنجح حتما "في تحقيق مستوى مميز من الجودة، و يمكن تلخيص هذه المبادئ على النحو التالي:<sup>3</sup>

**1- التركيز على العميل:** تنطلق فكرة التركيز على العميل من مبدأ رضا كل من العميل الخارجي و العميل الداخلي حيث يقتصر المقصود بكلمة (عميل او زبون) في فلسفة ادارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين للمؤسسة فقط ولكن المفهوم يتسع للعملاء الداخليين في مختلف الدوائر والاقسام داخل المؤسسة وان كسب رضا وولاء و ثقة العميل الخارجي يتوقف على درجة الانتماء وولاء الافراد داخل المؤسسة للأهداف و السياسات المطبقة ، مما يدعو الى ضرورة الاهتمام بهم، وذلك بالعملاء على تنمية قدراتهم و مهاراتهم و تلبية حاجاتهم المادية و المعنوية مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي و الجماعي ويمكن ان تستخدم المؤسسة ضمن ادارة الجودة الشاملة في التركيز على العميل الخارجي من خلال التعرف الدائم على حاجاته الحالية و المتوقعة اعتمادا "على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك ، مع ضرورة انتاج سمعة او تقديم خدمات مناسبة لرغباته و توقعاته، و قياس مدى رضائه الشاملة عن جودة السلع و الموارد و الخدمات المتقدمة بالاستمرار.

**2- التخطيط الاستراتيجي للجودة:** يعتبر من أهم مبادئ مدخل ادارة الجودة الشاملة للقيام بالأعمال، حيث يتضمن نظرة بعيدة بالنسبة لوضع المؤسسة في مجال الجودة، حيث يتطلب وقتا" و موازنة مناسبة و تخطيط دقيقا"، و تبدأ أولى خطواته بتشكيل لجنة عليا أو فريق للجودة يشترك في عضويته ممثلين من كافة وحدات العمل في المؤسسة ، و يختص بوضع سياسات الجودة التي لا بد أن تركز على زيادة رضا العملاء،

و تترجم على ارض الواقع حتى لا تبقى مجرد شعارات.

**3- التحسين المستمر:** في المنظمات بكافة أنواعها و على اختلاف أهدافها تبقى دائما "بحاجة الى التحسين المستمر في عملياتها و انشطتها و منتجاتها، فحاجات العميل و توقعاته متغيرة باستمرار و البيئة الخارجية تتغير كذلك بمرور الزمن و بالتالي فإن على المؤسسة ان تحسن و تطور من منتجاتها و عملياتها بما يتلائم مع التغير في البيئة الخارجية، بالإضافة الى ذلك فإن كل مؤسسة تحاول ان تحسن بالاستمرار و تقلل من العيوب في منتجاتها حتى تستطيع ان تعتمد في وجود المنافسة

<sup>3</sup> بهاء عواد و مجدي الكبيجي، نفس المرجع ص 376



القوية في السوق، و يعتبر التحسين المستمر فلسفة ادارية تهدف الى العمل على تطوير العمليات و الانشطة المتعلقة بالآلات والمواد و الافراد وطرق الانتاج بشكل مستمر، فلسفة التحسين المستمر هي احدى ركائز إدارة الجودة الشاملة.

4- المعلومات المطلوبة و اتخاذ القرارات لبناء الحقائق: ان الاستخدام الامثل للمعلومات وحداتها من اهم متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة، لأن توافر انظمة المعلومات اللازمة، يؤدي الى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار و يؤثر تأثير " ايجابيا "على عامل التكلفة

و الوقت و الكفاءة و الفاعلية، و الذي يعكس نوعية السلع و الخدمات المقدمة و الاعتماد على طريقة ملائمة لعملية جمع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات يعطى رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به و بالتالي يساعد بشكل عام متخذي القرارات و فرق العمل على اداء مهامهم بشكل جيد، و حل مشاكل العمل بصورة مرنة.

5- التعاون الجماعي بدلا " من المنافسة: ان ادارة الجودة الشاملة تتبنى عملية الاهتمام بالتعاون الجماعي في مختلف المستويات الادارية و بين بعضها بعضا " داخل المؤسسة بدلا من المنافسة حيث من الاقسام و الإدارات تستطيع من خلال التعاون معرفة احتياجات الاقسام و الإدارات الاخرى من اجل دعم عملية التحسين المستمر للمؤسسة و يمكن تحقيق التعاون بين المديرين و العاملين من خلال تقليل الاثار السلبية في نظام المكافأة و تقويم الاداء و كذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فاعلة للتحسين المستمر، اضافة لاحترام آراء الآخرين واعطائهم الثقة بعملهم و لقد استطاع اليابانيون ان يحققوا تفوقا "لمموسا" من خلال اعتمادهم اسلوب المشاركة و الحافزين ولذلك فإن هذا المنطلق يعتبر من الركائز الأساسية التي ينبغي ان تعتمد عند تطبيق اسلوب ادارة الجودة الشاملة، اذ ان اطلاق الفعاليات و تشجيع الابتكار و الابداع و خلق البرامج التطويرية و التحفيزية و زرع روح المشاركة الذاتية و الفريق الواحد يعد حالة اساسية لترصين البناء المؤسسي و تحقيق الاهداف المثلى الذي تسعى لتحقيقها.<sup>4</sup>

5- التركيز على العمليات والنتائج معا: يتطلب التركيز على العمليات الداخلية في المؤسسة، التصحيح الفوري بعد كل عملية، وذلك بمقارنة الأداء المخطط له مع النتائج المتوصل إليها. يلي ذلك تحديد قيمة الانحراف و تفادي الاسباب المؤدية إلى ذلك، خاصة إذا كان سلبيا. بهدف الحصول على المنتج الخالي من العيوب من أول مرة قدر الإمكان.

6- الاهتمام بالتغذية العكسية: تعتبر التغذية العكسية من أكثر العوامل الهادفة إلى تحقيق نجاح المؤسسة لا سيما وأن توفير المقاييس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الاهداف. ويساهم هذا المبدأ في تحقيق المبادئ الاخرى لإدارة الجودة الشاملة من خلال توفير شبكة اتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم.

<sup>4</sup> بهاء عواد و مجدي الكبيجي، نفس المرجع ص 377 .

7- إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة: عندما تقوم المؤسسة بإدارة علاقاتها مع جميع الأطراف ذات المصلحة بالطريقة التي تمكنهم من تعظيم تأثيرهم على أدائها ، و ذلك من خلال تحديد الأطراف ذات المصلحة مثل الموردين ، الشركاء، العملاء... إضافة الى تبادل المعلومات و الخبرات و الموارد و التعاون في مجال نشاطات التطوير و التحسين. و تكمن أهمية إدارة العلاقة بين الأطراف في <sup>5</sup>:

- تحسين المؤسسة و أداء الأطراف الأخرى؛
- تساهم في خلق قيم للأطراف؛
- إدارة أفضل لسلسلة تموين بما يضمن تدفق مستقر للسلع والمنتجات.

8- دعم وتأييد الإدارة العليا: ان نجاح المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها و ذلك بتبني هذه الفلسفة في كل أنشطة المؤسسة.

### الفرع الثالث: أهداف الجودة الشاملة

بشكل عام يوجد نوعان من اهداف الجودة:

أ. **أهداف تخدم ضبط الجودة:** وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها، وهي تصاغ على مستوى المؤسسة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء الزبائن...

ب. **أهداف تحسين الجودة:** وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي حاجات

الزبائن بفاعلية أكبر.

يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:<sup>6</sup>

1- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.

2- أهداف الأداء المنتج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.

3- أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضغط.

<sup>5</sup> سليم لعقون و مفيدة يحاوي، واقع تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية ولاية سطيف مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، العدد 34، جامعة زيان عاشور، الجلفة .

<sup>6</sup> محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 18 .

4- أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.

5- أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

### الفرع الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تعد الجودة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسات خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها والتي استدعت منها تأقلم وتكيف دائم مع أذواق ورغبات الزبائن والمستهلكين الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم بدل الأسعار وهذا ما يعكس أهمية الجودة لدى المؤسسة والمستهلك على حد سواء، فتظهر أهمية الجودة من خلال:

1- المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جراء عدم اهتمامها وتحقيقها للجودة ونذكر منها<sup>7</sup>:

- زيادة شكاوى الزبائن والمستهلكين، بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم .
- تأثير سمعة المؤسسة في السوق .
- تراجع حجم الطلب على منتجاتها.
- زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة والانحرافات والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها.
- تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق .

2- المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جراء اهتمامها وتحقيقها للجودة ونذكر منها<sup>8</sup>:

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم .
- تحسين سمعة المؤسسة في السوق .
- جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن .
- انخفاض التكاليف بسبب انخفاض حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتجة عنها .
- تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة.
- القدرة على رفع الأسعار .
- تحسن مردودية نشاطات وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق .
- انحصار شكاوى المستهلكين وتقليصها: لقد ظهر من خلال استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة تقليص شكاوى المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة، و انعكاس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل عام.

<sup>7</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة الأيزو 9000 ، مطابع الدار الهندسية، الإسكندرية، 1998 ، ص 70.

<sup>8</sup> مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص ص 53-54 .

- تقليص التكاليف النوعية: لقد تحققت العمليات لمؤسسة كاترلر تقليص التكاليف من 800 مليون دولار إلى 400 مليون دولار خلال 7 سنوات.
  - زيادة الحصة السوقية: لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.
  - تقليص المبيعات وزيادة رضا المستهلكين: لقد استخدمت شركة فورد في الو.م.أ إدارة الجودة الشاملة منذ 1979 م، وقد حققت تخفيض في شحن الأجزاء المطلوبة من 2750 وحدة عام 1984 م إلى 1500 وحدة عام 1992 م.
- وهكذا يتضح من خلال ذلك عملياً قدرة الاستخدام الأمثل لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأهداف الفاعلة للأنشطة الإنتاجية.
- تقليص الحوادث والشكاوى: تشير الوثائق الرسمية إلى أن شركة فلوريد والإضاءة أنها أول عام 1989 م، حيث فاعلية الأنشطة DEMING شركة غير يابانية حصلت على جائزة ديمنج النوعية فيما قلصت الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة الشكاوي من قبلهم، كما ساهمت في تقليص الأحداث للعاملين، وهذا يؤكد الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة.
  - زيادة الكفاءة: لقد تم استخدام إدارة الجودة الشاملة من قبل منذ عام 1988 م، وقد تم من خلال ذلك تحسين 28 مشروع خلال السنة الأولى من التطبيق.
  - زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة والحصة السوقية: تشير التقارير التي أكدتها شركة بأن الأرباح المحققة لها زادت بمقدار % 244 ، الإنتاجية ارتفعت بمقدار % 120 ، وقد حققت بالوقت ذاته انخفاض في المخزون السلعي بنسبة % 36 ، وانخفاض تكاليف التصنيع بنسبة % 42 وانخفاض نسبة المعيب والفسل % 79 .
  - تحقيق وفورات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفاعلة: لقد تحققت في الشركة وفورات مالية قدرت ب 11 مليون من خلال التحسينات التي حققت سبل الاتصالات والتعاون الهادف الذي حققته أساليب إدارة الجودة الشاملة.

## المطلب الثاني: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

تلعب المؤسسة الاقتصادية دوراً هاماً في بناء اقتصاد الدول فهي كنواة أساسية فيها تؤثر بشتى الطرق و العوامل في الاقتصاد ككل

و تتأثر به ، فهي تعتبر مركز اتخاذ القرار فيما يتعلق بطبيعة و كمية المنتجات و أسعارها ، و كذلك بكميات و نوعية المواد الأولية المستعملة في العملية الإنتاجية .

الفرع الأول : مفهوم المؤسسة الاقتصادية

وردت عدة تعريفات للمؤسسة الاقتصادية نذكر منها :

\*يعرفها M.TURCHY أنها "الوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي ."<sup>9</sup>

\*كما عرفت على انها الوحدة التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي و ترجمتها هي ENTREPRISE<sup>10</sup>

و من خصائصها:

- أنها تتمتع بالشخصية القانونية المستقلة؛
- لها اسم تجاري خاص و كذا حساب مصرفي ؛
- و عليها واجبات و لها اهداف معينة تسعى لتحقيقها و ذلك بوضع خطط و سياسات و برامج؛ و وظائف تقوم بها من اجل الاستمرارية و الربحية .

تتمثل الأهداف فيما يلي:

- اهداف اجتماعية:
- تحسين المستوى المعيشي،
- القضاء على الآفات الاجتماعية؛
- رفع المستوى التكويني للعمال؛
- توفير تأمينات ومرافق للعمال ...

قد تكون هذه الأهداف اقتصادية تسمح ب:

- توفير السلع و الخدمات من أجل تلبية حاجات المواطنين،
- تنمية الاقتصاد الوطني،
- المساهمة في التطور التكنولوجي عن طريق تطوير ودعم البحوث من اجل تحسين النوعية و زيادة الإنتاج
- تحقيق الربح ...

<sup>9</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1997، ص 09 .

<sup>10</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 24 .



بعد تحقيق الربح من الأهداف السامية للمؤسسة الاقتصادية والذي يتمثل في الأداء المالي لها.

## الفرع الثاني: ماهية الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

### أولا تعريفه:

عرف بترسون و آخرون الأداء بأنه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة و انتاج مخرجات متلائمة مع أهدافها و مناسبة لمستخدميها ، و يعرف كذلك بأنه انجاز عمل ما و هو ما يقابل الكلمة اللاتينية **Performare** التي تعني إعطاء الشكل الكلي لشيء ما ، ثم اشتقت منه كلمة **performance** التي تعني انجاز العمل او الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها .

حسب هذا التعريف يتبين أن الأداء يتمثل في عنصرين هما الفعالية والإنتاجية، العنصر الأول معناه درجة بلوغ الهدف أي هناك عنصرين للمقارنة، أهداف مسطرة يراد بلوغها وأهداف منجزة، العنصر الثاني هو الإنتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها.

### ثانيا : مؤشرات قياس الأداء المالي

هناك من يعرف هذه النسب ((المستخدمة في التحليل المالي بصورة عامة )) على أنها المقاييس الكمية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة

- يعتمد تقييم الأداء الآن ليس فقط على قياس الربحية المؤسسة وانما بقياس مدى كفاءته في تحقيق ذلك فضلا عن فعاليتها من حيث الوصول الى أهدافها لذا ستقدم فيما يلي جملة من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء :<sup>11</sup>
- 1- **قياس الربحية** : تقاس ربحية المؤسسة ذات الطابع المالي على غرار بقية المؤسسات باستخدام مجموعة معدلات تبرز كفاءة المؤسسة من حيث تحقيق الأرباح من الأموال المودعة نجد من أهمها ما يلي :
- **معدل العائد على حقوق الملكية (ROE)** : وهو النسبة بين صافي الدخل الى حقوق الملكية وهو يقيس إنتاجية حق الملكية فقط من رأس مال واحتياطات الأرباح غير الموزعة . الا أنه . لا يقيس إنتاجية الأموال التي تحصل عليها المؤسسة في شكل ودائع . ويعاب عليه أنه لم يأخذ الودائع في الاعتبار مع العلم أنها تحسب فوائدها بمعدل آخر يقيس مدى نجاح إدارة الصندوق في توليد

<sup>11</sup> شعوي محمد فوزي و التجاني الهام ، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية (البنك الوطني الجزائري و القرض الشعبي الجزائري ) في الفترة من 2005-2011 ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية العدد 07 جوان 2015 ، ص34.

الأرباح من الودائع التي حصل عليها حيث: نسبة العائد على الودائع هي صافي الربح بعد الضريبة الى اجمالي الودائع .ولذلك يفضل أخذ معدل العائد على الموارد .

### 1-1 معدل العائد على الموارد : أي معدل العائد على الأموال المتاحة وهو النسبة بين صافي الدخل الى مجموع

حق الملكية مع الودائع .ويهدف هذا المؤشر الى قياس قدرة المؤسسة على توليد العوائد من الموارد المالية المتاحة للصندوق والمتمثلة بالودائع باختلافها وحقوق الملكية.<sup>12</sup>

### 2-1 معدل العائد على الأصول ( ROA ) : وهو النسبة بين صافي الدخل الى اجمالي الأصول يسمى أيضا بالعائد

على الاستثمار كونه يعد مقياسا لربحية كافة الاستثمارات للمؤسسات المالية القصيرة وطويلة الأجل يقيس صافي الدخل الذي يحصله المساهمون في نتائج استثماراتهم لأموالهم لذلك فاعتماده كبير على دعم الأرباح المحققة من هذه الموجودات كما يقيس مدى فاعلية الإدارة في استخدام الموارد المتاحة ومدى قدرتها على تحقيق العوائد عن الأموال المتاحة من مختلف المصادر التمويلية بغض النظر عن الطريقة التي تم بها هذا التمويل .

وتتمثل ذلك المصادر في مجملها حقوق الملكية والودائع وأية مصادر تمويل أخرى مجموع أصول وخصوم البنك. فهو يقيس بذلك الأرباح المتولدة عن كل دينار من الأصول فمعدل العائد عن الأصول يعد مقياسا كلياً يترجم أداء الصندوق كونه يعكس قدرة الصندوق على تحقيق العوائد من كافة مصادر التمويل .

### 3-1 صافي هامش الفائدة (NIM) : تقيس هذه النسبة صافي العائد من الفائدة على الأصول المولدة للدخل.لذلك

يستعان بها في تقييم قدرة الصندوق على ادارة مخاطر معدل الفائدة

كما أنه يعبر عنها بصيغة النسبة مئوية اذ يعبر عن صافي الدخل من الفائدة باحتساب الفرق بين دخل الفائدة (int.income) ومصاريف الفائدة (int.expense) (يعني الفرق بين الإيرادات الفوائد المقبوضة والفوائد المدفوعة) كبسط للنسبة المقسوم على الموجودات المحققة لهذا الدخل ( تسمى كذلك بالموجودات والتي تدخل فيها كل من الاستثمارات والقروض ) . ويحسب هذا المؤشر كمايلي :

$$NIM = \text{دخل الفائدة} - \text{مصاريف} / \text{الموجودات المولدة للدخل}$$

### 2- قياس السيولة : تقاس من خلال المؤشرات السيولة قدرة الصندوق على التحويل أصوله الى نقدية حاضرة دون التعرض

الى خسائر كبيرة . مما يثبت قدرته على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل وتعد نسبة الأصول السائلة الى اجمالي الأصول الأكثر دلالة على مستوى إدارة السيولة لدى المؤسسة

<sup>12</sup> شعوبي محمد فوزي و التجاني الهام ، نفس المرجع ص 35 .

**2-1 نسبة الأصول السائلة الى اجمالي الأصول :** عموما ارتفاع هذه النسبة انما يدل على انخفاض قيمة الاستثمارات لدى المؤسسة معناه أنها تستثمر جزءا كبيرا من أموالها في أصول ذات قابلية سريعة للتحويل الى نقدية في المدى القصير بينما العكس عند انخفاض نسبة سيولة الأصول بالنسبة لمجموعها فذلك دليل على أن البنك قادر على الوفاء بالتزاماته بالذات طويلة الأجل مما يعني أن المؤسسة المالية أو البنكية تعتمد سياسة استثمارية جيدة تمكنها على المدى الطويل من تحسين مردودها : **الأصول السائلة أو النقدية / اجمالي الأصول**

**2-2 نسبة الأصول السائلة الى اجمالي الودائع :** تدل على القدرة النقدية على مواجهة السحب من الودائع الجارية والتوفير الادخارية والأجلة (الاستثمارية) فهي تقيس الى أي مدى يعتمد الصندوق أو البنك على استخدام الودائع في تلبية احتياجات وطلبات العملاء (القروض الاضافية) وارتفاع هذه النسبة دلالة على كفاءته في ذلك وعليه فهذه النسبة تعد المفضلة في قياس السيولة لدى المؤسسة . وتحسب كمايلي : **الأصول السائلة أو النقدية / مجموع الودائع** <sup>13</sup>

### المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية في الإدارة، تسعى المؤسسات من خلالها لتحقيق التمييز والاستجابة لرغبات وتوقعات العميل، حيث يساعد هذا المدخل على تطوير إدارة المؤسسة عن طريق بناء ثقافة وفلسفة عميقة للجودة بمعناها الشامل لأفراد المؤسسات بجميع مستوياتهم الإدارية.

إن إدارة الجودة أسلوب ومنهج على أساسه يحدد مركز المؤسسة وقوتها باعتبارها مبدأ من مبادئ الإدارة المعاصرة وذلك من خلال تفعيل ممارسات مبادئ إدارة الجودة والذي يساعد من خلاله الحصول على شهادة الايزو ونخص بالذكر أن نيل الشهادة يعزز قدرتها التنافسية ويحسن صورتها ويساهم في إرضاء عملائها.

### الفرع الأول: مفهوم الايزو

تعني التساوي وقد اشتقت من الحروف (iso) إلى كلمة إغريقية (iso) يرجع مصطلح الايزو International Standardisation Organisation لاسم المنظمة الدولية للمعايير وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات. <sup>14</sup>

<sup>13</sup> نفس المرجع السابق، ص36  
<sup>14</sup> فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 49 .

إن مواصفات الأيزو عبارة عن سلسلة تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام الجودة وإدارتها، الذي يتعين أن تصممه وتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات المستهلكين.

فمثلا الأيزو 9000 : عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات عام 1978 م، تحدد هذه السلسلة، وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي تبناه المؤسسة، للتأكد من أن منتجاتها(سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات، أو رغبات، وتوقعات العملاء.<sup>15</sup>

### الفرع الثاني: الفرق بين معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة

اتفق العديد من الباحثين والمفكرين على وجود اختلاف بين معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة، وتتمثل أهم أوجه الاختلاف في النقاط التالية:<sup>16</sup>

- تقوم إدارة الجودة الشاملة على التوجه نحو الزبون من خلال الدراسات الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم والسعي إلى إشباعها وتحقيق أعلى مستوى من الرضا لديهم، بينما تهتم معايير الأيزو فقط بتطبيق معايير الجودة العالمية على منتجاتها وخدماتها فهي بذلك تتعامل بصفة مباشرة مع زبائنها.
- إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع الإدارات والأقسام والمستويات التنظيمية، بينما معايير الأيزو يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة، وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل.
- تهتم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على المفاهيم والأدوات والأساليب، في حين تركز معايير الأيزو على النظم الفنية والإجراءات، وهذا ما يخلق نوعا من الثقافة المكتوبة داخل المؤسسة التي تؤدي في الغالب إلى عدم تأهيل الوظائف التي من شأنها أن تحدد المبادرات الفردية.
- إدارة الجودة الشاملة تمثل المحور الأساسي لاستراتيجية المؤسسة، لكن معايير الأيزو قد لا تمثل جزءا متكاملًا في الاستراتيجية، كما أن إدارة الجودة الشاملة يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة، وليس إدارة أو قسم محدد، ومعايير الأيزو يتولى مسؤوليتها قسم أو مراقبة الجودة.

رغم الاختلاف إلا أن هناك نقاط تشابه نذكر منها:<sup>17</sup>

- مواصفات أو معايير الأيزو تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المشتري، وأنه على خلاف الأيزو ، فإن إدارة الجودة الشاملة تذهب لأبعد من توقعات المشتري وتسعى لاستباق حاجاتهم بما يمكنها الفوز بالحصصة السوقية، ودعم نمو المؤسسة.

<sup>15</sup> نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم، البازوري للنشر و التوزيع ،عمان،الأردن، 2010 .

<sup>16</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الأيزو، مطابع الدار الهندسية للنشر ، مصر، 1998 .

<sup>17</sup> فواز التميمي ،نفس المرجع، ص 62 .

- إدارة الجودة الشاملة تركز على فاعلية وكفاءة عمليات المؤسسة بشكل شامل، سعياً لإرضاء العميل، وهذا ما يجعلها مدخلاً متوافقاً مع مواصفات الأيزو، والحصول على الشهادة.

إن مواصفة الأيزو تركز على التوثيق والمراجعات، وهذا ما يهيئ فرص تحسين إدارة الجودة ونظم توكيدها.

وبذلك فإن الأيزو يمثل نظاماً للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، وبناءً عليه فإنهما ليستا متعارضتين بل متكاملتين ومن نسيج واحد.

إن تحقيق المؤسسة لأهدافها يساعدها في الحصول على شهادة الأيزو والتي يعد مركز أساسي لتحقيق الربحية والميزة التنافسية، فالربحية من مؤشرات قياس الأداء المالي .

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

مما سبق يتسنى لنا توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي والتي تتمثل أساساً في تخفيض تكاليف الالاجودة بالمؤسسة وذلك من خلال حساب وتحليل عناصر التكاليف:

1. تكاليف الوقاية: الاستثمارات البشرية والمادية المرتبطة بالتحقق، الوقاية و تخفيض الاختلالات لتمويل الأنشطة التي تؤدي الى أسباب الاختلالات.

2. تكاليف الكشف والاختبار: وهي تكاليف مرتبطة بالتحقق من مطابقة المنتوجات لمتطلبات الجودة.

3. تكاليف المعيب (الاختلالات): هي التكاليف التي يسببها حدوث معيب في منتج لا يلبي متطلبات الجودة.

### المبحث الثاني : الدراسات السابقة لإدارة الجودة الشاملة و الأداء المالي

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1. أحمد عبد الغني الكساسبة، 2003<sup>18</sup>، هدفت الدراسة إلى إدراك وتحليل طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة بمضامينها وأبعادها الاستراتيجية، وبين إمكانية تحسين وتفعيل الأداء المالي الاستراتيجي لشركات صناعة الادوية في الأردن.

تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، المتمثلة في مدراء ورؤساء الأقسام والشعب وموظفي الجودة حيث تم اختبار الفرضيات، باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة، وأظهرت نتائج التحليل المالي والإحصائي أن شركة دار الدواء

<sup>18</sup> احمد عبد الغني الكساسبة، الجودة الشاملة وأثرها على الاداء المالي \_ دراسة تطبيقية في شركات صناعة الادوية في الأردنية خلال الفترة (1994-1999) ،رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، تخصص إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الأردن 2003

للتنمية والاستثمار، جاءت في المركز الأول بين الشركات المساهمة كما جاءت شركة عمان للصناعات الدوائية في المرتبة الأولى في مركزها المالي بالنسبة للشركات ذات المسؤولية المحدودة، و تبين أن الشركات المساهمة العامة تتمتع بمركز مالي استراتيجي أفضل من الشركات ذات المسؤولية المحدودة، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة مهمة وذات دلالة إحصائية ربطت بين إدارة الجودة الشاملة بمضامينها وأبعادها الاستراتيجية و بين الأداء المالي، كذلك.<sup>19</sup>

2.دراسة بهناز رؤوف محمود و د خانم نوري كاكه محمود، 2016 : تهدف هذه الدراسة الى توضيح مدى اعتماد إدارة الجودة الشاملة على مستوى المصارف و ماذا ينتج من ذلك.

اين تبين ان تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى الارتقاء بمستوى الأداء المالي، رفع جودة الخدمة تحقيق الربحية، تحقيق التكاليف.. توصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية بين الإدارة الجودة الشاملة والأداء المالي للمصرف.<sup>20</sup>

3. دراسة د.هاملي عبد القادر ، قارة إبراهيم ، بن ياني مراد . 2018<sup>21</sup>، يهدف في هذا البحث الى ابراز واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و تحديد دورها في تحسين الأداء المالي بتحديد أدوات التحليل اللازمة حيث تبين وجود تأثير لأبعاد الجودة على الأداء المالي ، معرفة أهمية الافراد العاملين في مختلف المؤسسات لمعايير الايزو و ادراكهم لمصطلح الجودة .

4.دراسة فزلي ادريس ،تناول بحثه ربط إدارة الجودة الشاملة بالأداء المستدام و من خلال الاستبيان المرسل الى الشركات المتحصلة على الايزو 9000 تم التوصل الى ان هناك مركبة تتعلق بالتوجه المجتمعي تندرج ضمن الأداء المستدام .

5.دراسة اكرم احمد الطويل و ولاء حازم سلطان . 2013 :

سعى الباحثان الى تحديد علاقات الارتباط و التأثير بين متطلبات إدارة الجودة البيئية و التنمية المستدامة<sup>22</sup> حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من الأفراد. ولمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة والتأثير بين هذه المتغيرات في البيئة العراقية في حدود اطلاع الباحثان، فقد ضمن بحثهم هذه المتغيرات في محاولة لدراسة العلاقة والتأثير بينهما.

19 احمد عبد الغني الكساسبة، نفس المرجع السابق.

20 بهناز رؤوف محمود و د خانم نوري كاكه محمود ، إدارة الجودة الشاملة و اثرها في تحسين الأداء المالي ، مقال علمي من مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة تكريت كلية الإدارة و الاقتصاد ، 2016

21 هاملي عبد القادر و آخرون ، إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مقال علمي نشر في 2018/11/01

22 احمد اكرم الطويل و ولاء حازم سلطان ، علاقات الارتباط و التأثير بين متطلبات إدارة الجودة البيئية و التنمية المستدامة، مجلة الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية،العراق، 2012،

و بعد تحليل نتائج الاستبيان المقدمة لشركة صناعة الادوية و المستلزمات الطبية تم الوصول الى وجود علاقات ارتباط معنوية بين كل متطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة و تعزيز التنمية المستدامة ، أهمها: تحقق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة والتنمية المستدامة في الشركة.

6.دراسة محمد علي القضاة 2006: هدفت هذه الدراسة الى التوجه ميدانيا نحو الكشف عن واقع الآثار الممكنة لتبني الجودة الشاملة كاستراتيجية في تطوير الموقف التنافسي للشركات الناشطة في المملكة الأردنية الهاشمية ضمن صناعة الادوية و بعد تحليل نتائج الاستبيان و استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية و الاستدلالية لاختبار فرضياتها الموزعة على ثلاثة أبعاد رئيسة. حيث توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين تبني استراتيجية الجودة الشاملة والموقف التنافسي حيث بلغ معامل الارتباط (0.77.1%)؛ كذلك أظهرت النتائج أن أقوى علاقة كانت بين استراتيجية الجودة الشاملة وقدرة النفاذ للأسواق الخارجية حيث بلغ معامل الارتباط (80.7%). أقوى عناصر استراتيجية الجودة الشاملة تأثيرا في الموقف التنافسي هما متغيرا "ثقافة الجودة" و "التحسين المستمر" حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (74.4%) لثقافة الجودة و (72.7%) للتحسين المستمر. متغير "التحسين المستمر" هو أقوى عناصر استراتيجية الجودة الشاملة من حيث التأثير على كل من متغيرات الموقف التنافسي الفرعية (الحصة السوقية و الأرباح و قدرة النفاذ للأسواق الخارجية و قيمة السهم و تنوع المنتجات) في حين أن متغير التركيز على الزبون هو الأقوى في التأثير على متغير الفاعلية.<sup>23</sup>

7. دراسة الهام يحيوي 2010<sup>24</sup>: تطرقت في هذه الدراسة الى معرفة الاطار المفاهيمي للأداء المالي و الجودة كما شخصت وضعية الأداء المالي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية (شركة الاسمنت عين توتة بباتنة ) ، و التي ابرزت الكيفية التي يساهم بها تطبيق مدخل الجودة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة بعرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تمت في شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة.

8. وهدفت دراسة (Signal 2007) إلى التعرف على اثر تطبيق الجودة الشاملة في الأداء المالي للشركات خلال خمس سنوات، وشملت دراسته 600 شركة جميعها متحصلة على جائزة الجودة، حيث تبين من دراسته ان الشركات التي التزمت مبدأ إدارة الجودة الشاملة قد حققت تفوقا ملحوظا بالأداء بعدما تمت مقارنة نتائجها بالنتائج التي سجلتها شركات اخرى تماثلها في الحجم، ولكنها لا تتبنى سياسة الجودة الشاملة، وبين من خلال دراسته ان الشركات التي تبنت سياسة الجودة الشاملة قد حققت ارتفاعا بمعدل 114% على مدى خمس سنوات، كما انها حققت زيادة في معدل النمو، وحجم المبيعات بنسبة 62% بالمقارنة مع نسبة 32% للشركات الأخرى .

<sup>23</sup> محمد علي القضاة، أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي، أطروحة دكتوراه: تخصص إدارة اعمال، الأردن، 2006 .

<sup>24</sup> الهام يحيوي، أثر تطبيق مدخل الجودة على الأداء المالي للمؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية)، 2010.

9. مريم خلع وعبد القادر براينيس<sup>25</sup>، تهدف هذه الدراسة الى البحث عن مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الميزة التنافسية . حيث قام الباحثان بتوضيح مفهوم كل من إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية و تحديد درجة الارتباط بينهما و ذلك من خلال مبادئ إدارة الجودة الشاملة و تعد جودة المنتجات والخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم، فالتحسين المستمر والتركيز على التدريب وتطوير المهارات فضلا عن اعتماد مبدأ الوقاية من الأخطاء، من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية، تعزيز المركز التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية، كما تساهم الجودة في منح الفرصة للمؤسسة لدخول الأسواق العالمية واحتلال مراكز قوية فيها مقارنة بمنافسيها.

### المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1. دراسة زهية بوزيدة ، أطروحة دكتوراه 2018- 2019 تهدف هذه الأطروحة إلى المساهمة في تقدم العمل على الشهادة ISO 90001 ونهج الجودة بفضل العديد من المساهمات النظرية. يهدف هذا البحث إلى الإسهام من الناحية النظرية في النهوض به و المعرفة بإدارة الجودة ، مع التركيز على دور هذا الديناميكيات ومساهماتها من حيث إدارة وتوجيه أداء الشركات الجزائرية. حيث توصلت لتأكيد على أن مساهمات نهج الجودة في إدارة وتحسين أداء الشركة الجزائرية لا جدال فيه لأنه يسمح الشركة لاكتساب ميزة تنافسية.<sup>26</sup>

2-دراسة سناء بن غضبان : 2013 تهدف هذه الدراسة الى توضيح اثر تطبيق الجودة على أداء المؤسسة ، كما تشير الى ان الشهادة العالمية الايزو تؤثر على كفاءة المؤسسة و زيادة الاداء ، شملت الدراسة عينة من الشركات التونسية و بعد تحليل النتائج توصلت الى انه توجد علاقة طردية بين تطبيق الايزو و زيادة كفاءة و أداء المؤسسة .<sup>27</sup>

### 3- Aysel Cetinderea \*, Cengiz Duranb , Makbule Seda Yetisenc .2013

تهدف الدراسة الى توضيح مدى تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة بصفة عامة، وبعد تحليل نتائج الدراسة وتحديد معامل الارتباط بين كل من ابعاد إدارة الجودة الشاملة و حدود تطبيقه في الشركة.

<sup>25</sup> مريم خلع و عبد القادر براينيس، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد العدد 14، جامعة مستغانم، 2016 .

<sup>26</sup> ZAHIA BOUZIDI **l'impact de la démarche qualité des entreprises industrielles Algériennes cas ENIEM** these doctorat 2018-2019 .

<sup>27</sup> SANA GHODBANE **L'impact de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise : Cas des entreprises Tunisiennes**, Institut de commerce et comptabilité Touzert, conférences internationale 2014-2013



توصلت الى ان الشركة تبنت مفهوم إدارة الجودة الشاملة و عملت على ممارستها بشكل صحيح، و ذلك في كل من القيادة، التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين .. وهذا ما أدى الى الرفع من الأداء وزيادة الربحية.<sup>28</sup>

### المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تقتصر دراستنا على توضيح أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (صندوق ضمان الصفقات العمومية CGMP ) ، حيث تناولنا أبعاد الجودة الشاملة وكيفية قياس الأداء المالي و اسقطناها على صندوق ضمان الصفقات العمومية حيث وجدنا تطبيق هذه الابعاد يزيد من تحسين الكفاءة لدى العاملين و تحفيزهم و العمل في شكل فريق ،... و بالتالي تحسين الإنتاج و زيادة الأداء و الربحية و هذا ما لمسناه في الدراسات السابقة أعلاه و ذلك بالرغم من اختلاف أنواع المؤسسات من صناعية ، تجارية ، مالية ،خدمية... إلا أنه يوجد علاقة طردية بين معايير الجودة الشاملة و أداء المؤسسة بشكل عام . كما تجدر الإشارة الى ان تطبيق مبادئ وابعاد إدارة الجودة الشاملة ترفع من معدل الربحية والميزة التنافسية.

#### أولا : أوجه الاختلاف

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	
تمت الدراسة في صندوق ضمان الصفقات العمومية (مؤسسة اقتصادية)	- تعددت مؤسسات محل الدراسة و اختلفت بين مؤسسة خدمية ، صناعية ، اقتصادية ...	من حيث تطبيق الدراسة :
تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من اجل تحسين الأداء المالي للمؤسسة.	اختلفت الأهداف من حالة لأخرى: مؤسسات تهدف الى تحقيق الميزة التنافسية -مؤسسات تهدف الى تحسين الأداء المالي -مؤسسات تهدف الى تحسين الأداء؛ -مؤسسات تهدف الى تعزيز الربحية ...	من حيث الهدف :

<sup>28</sup> Aysel Cetinderea \* , Cengiz Duranb , Makbule Seda Yetisenc .The effects of total quality management on the business performance: An application in the province of Kütahya a Balikesir University, Turkey .2014

ثانيا : أوجه التشابه

تمثلت أوجه التشابه فيما يلي:

- تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة استخدام الاستبيان لتحقيق هدف الدراسة ؛
- اعتماد ابعاد الجودة الشاملة في المؤسسات يزيد من كفاءتها وبالتالي الرفع من أدائها المالي؛
- وجود علاقة طردية بين معايير الجودة الشاملة وأداء المؤسسة.

### خلاصة الفصل:

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بمدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وذلك بالتركيز على رضا الزبون. ويرتبط نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة بمدى ارتكازها على العنصر البشري الذي أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة أو أي إدارة، هذا لأن تحقيق أهدافها أصبح مرتبط بشكل كبير بأداء الموارد البشرية فيها و الذي بدوره يؤثر على الأداء المالي لديها، حيث بات يتطلب على القائمين في إدارة المؤسسة العمل على تنمية قدرات ومواهب الافراد بها.حيث:

- صار هدف تعظيم الربح هدفا أساسيا للمؤسسة الاقتصادية، حيث أصبحت المؤسسة مجبرة على إرضاء زبائنها؛
- الجودة عنصر مهم يجب على المؤسسة الأخذ به في عملية الإنتاج؛
- الجودة الشاملة إحدى وسائل أو أساليب تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة؛
- المدخل الجديد للجودة الشاملة لا يتناقض مع المدخل التقليدي المتضمن لعمليات الفحص، تأكيد ومراقبة، بل يؤكد عليها مع إضافة التحسين المستمر في جميع مراحل العمليات الإدارية والإنتاجية.
- يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة كأسلوب للتسيير الحديث في المؤسسات يخدم موقعها في السوق التنافسي لها؛
- تتميز مرتكزات إدارة الجودة الشاملة بالتكامل، فلا يمكن تطبيق مبدأ والتخلي عن الآخر فكل مبدأ يكمل الآخر؛
- نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بالمورد البشري، الذي احتل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد و بالتالي ضرورة تكوينه و رسكلته من حين لآخر مع تطور المعايير و العلوم ؛

- إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو على حد سواء تضع رضا الزبون ووفائه الركيزة الأساسية لها، لذلك حددت عددا من الطرق للوصول إلى الزبون، حيث جعلت الاستماع للزبون محورا هاما للتوجه نحوه وجعلت من مبدأ التحسين المستمر أساس الجودة الشاملة.
- للجودة الشاملة عدة تأثيرات على مختلف وظائف المؤسسة، وهذا ما يساعد على اكتساب عدة مزايا تنافسية مما يعمل على الرفع من أدائها المالي.

الفصل الثاني  
الأدبيات التطبيقية  
إدارة الجودة الشاملة

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

قبل التطرق الى الاطار المنهجي للدراسة تجدر الإشارة الى التعرف بصندوق الصفقات العمومية.

### المطلب الأول: نبذة عن صندوق ضمان الصفقات العمومية CGMP

إن التنظيم الحالي أحال مهمة تمويل وضمان الصفقات العمومية إلى هذه الهيئة في عدة نصوص منها وعلى إثر هذا يجب معرفة ماهية هذا الصندوق و نشأته .

#### الفرع الأول: نشأة صندوق ضمان الصفقات العمومية

أنشئ ص.ض.ص.ع الذي يرمز له بـ CGMP بموجب المرسوم التنفيذي رقم 67-98 المؤرخ في 21 فبراير 1998 المتضمن انشاء ص.ض.ص.ع و تنظيمه و تسييره<sup>29</sup> في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بموجب المرسوم المعدل و المتمم التنفيذي 06-08 المؤرخ في 19/01/2008.<sup>30</sup>

المرسوم من الأولى للمادة طبقا) ( EPIC) Etablissement public industriel et commercial

المذكور أعلاه، ومن هنا يثور التساؤل: من هي الهيئة أو الجهاز المخول له القيام بمهمة التمويل للصفقات العمومية قبل صدور المرسوم 67-98.

#### الفرع الثاني : مهام صندوق ضمان الصفقات العمومية

يلاحظ من خلال قراءة نصوص المرسوم التنفيذي 67-98 و تنظيم 02-250 بأنه يتم إحالة مهمة تمويل الصفقات العمومية و ضمانها إلى صندوق ضمان الصفقات العمومية، هذا ما يدفع إلى التساؤل حول المهام الموكلة إلى هذه الهيئة لتأدية وظيفتها على أكمل وجه . وعلى هذا سيتم التطرق إلى أهم مهام صندوق ضمان الصفقات العمومية من خلال التطرق إلى صلاحياته المسندة اليه.

إن مشكل الديون غير المدفوعة من قبل الدولة وجماعاتها المحلية، و ادارتها العمومية، و المتصلة بمبالغ الصفقات العمومية

<sup>29</sup> - (المرسوم التنفيذي 67-98 المؤرخ في 1998/02/21 يتضمن انشاء ص.ض.ص.ع و تنظيمه و سيره ، ج.ر عدد 11 الصادرة في 1998/02/25

<sup>30</sup> .المرسوم التنفيذي 06-08 المؤرخ في 2008/01/19 ج ر عدد 5، الصادرة في 2008/01/30.

و حاجات المتعاملين المتعاقدين الملحة إلى خزينة الدولة و التمويل من اجل تغطية اشغال بدء الانجاز و الانطلاق في المشروع و كذا وضعية الكفالات المصرفية، و الحاجة الى تعبئة الديون المرتبطة بالأشغال المنجزة غير المسواة في الآجال المحددة.

و هذا ما أدى إلى ظهور هذا الصندوق الذي تكمن غايته الاساسية في تسهيل دفع الوضعيات المالية المرتبطة و الناتجة عن الصفقات و الطلبات العمومية ، وخلال الأربع سنوات الاولى من بداية نشاطه قام بتغطية 13 % من احتياجات التمويل هذا ما يفسر الدور الذي يقوم به في هذا الإطار ، وفي مجمل القول يمكننا ذكر اهم مهام الصندوق :

1. السماح للمؤسسات الحصول على جميع الكفالات أو الضمانات التي تسهل عملية انجاز الصفقات العمومية و تنفيذها ماليا .
2. منح كل الضمانات المطلوبة من قبل المصالح المتعاقدة للاستفادة من التسبيقات التعاقدية المخصصة لتغطية النفقات المقررة في إطار انجاز الصفقات و الطلبات العمومية .
3. تسديد كشف و / أو فواتير المؤسسات إذا لم يتم ذلك ضمن الآجال القانونية .
4. الحصول على تسبيقات مقابل كشف الأشغال قبل أن تعترف لها المصلحة المتعاقدة بحقوقها في التسديد.
5. منح قروض اجمالية قد تغطي احتياجات المؤسسات التمويلية المسبقة دون تمييز أو تعبئة الديون عندما يكون لها حافظة صفقات أو طلبات هام و منتظمة مبرمة مع مصالح الدولة أو مع تفرعاتها .
6. الاستفادة من ضمان المؤسسة لدى بنوكها قصد الحصول على أي قرض يتضمن إنجاز الصفقة أو طلبية عمومية و عادة ما يكون في شكل ضمان احتياطي من سندات أذنيه .

ووفقا لنص المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 67-98 المذكور سابقا ، فإن الصندوق و باعتباره أداة أساسية للدولة ترمي إلى الحفاظ على التوازن بين التطور المالي و المادي لمشاريع التجهيز العمومية و المقيدة في البرامج السنوية و المتعددة السنوات التي يتم تمويلها من خزينة الدولة ، تتمثل مهمة الصندوق الأساسية في ضمان تمويل الصفقات و الطلبات العمومية ، و للقيام بذلك على أحسن وجه تقع على عاتق الصندوق عدة التزامات و في الوقت نفسه أقرت له عدة حقوق.

#### أولا : التزامات الصندوق

حتى يقوم ص.ض.ص.ع بهذه الوظيفة يلزم عليه القيام بما يلي :

- 1 - تحديد مناهج التنظيم الملائمة و تعبئة كل الوسائل الضرورية لنشاطه

هذا يجب

أ. القيام بتطوير أدوات الإعلام و تحليل الصفقات بالتعاون الوثيق مع مختلف الأمرين بالصرف العموميين .

- ب. أن يقوم بطلب كل التبريرات وتقديم كل الوثائق من المستفيدين من الضمانات أو الكفالات.
- ت. فيما يتعلق بجمع المعلومات و التحقيقات و الرقابة الضرورية في كل ما يتعلق بالنشاطات التي يقوم بها في سعيه إلى تمويل الصفقات العمومية و تسهيل تنفيذها، يحق للصندوق طلب المساعدة من الإدارات العمومية و مختلف أجهزة الدولة .
- ث. القيام باتخاذ كل التدابير المتعلقة بالضمانات الحقيقية التي يراها مناسبة .

2- تقديم مساهمته الفعلية في حسن إنجاز الصفقات العمومية ماليا : وحتى يقوم بتحقيق هذا الغرض يتعين على الصندوق و في إطار إنجاز مهامه وما يتبع ذلك من خدمات عمومية أن:

- أ- يضع مبدئيا تنظيما متكيفا ، ولا سيما بإنشاء ممثلات عبر التراب الوطني ، و هذا بهدف التمكن من إجراء تقييم المخاطر المالية و تقدير صفقة المتدخلين الذين يطلبون توقيعهم في آجال معقولة مع متطلبات إنجاز الصفقات .
- ب- يقترح على السلطة الوصية مجموع النشاطات و الموارد المالية الملائمة الرامية إلى تسهيل الإنجاز المالي و المادي للصفقات و للطلبات العمومية .
- ت- العمل من أجل خلق و توفير أحسن الظروف الملائمة التي تسمح للبنوك بإعادة تمويل الصفقات العمومية في إطار تنفيذها و ذلك بمساهمة الخزينة .
- ث- تقديم تقرير سنوي إلى وزارة المالية .

إن الاعلانات و التسيقات و الاعتمادات المخصصة للقيام بمهام يتم تحديدها من طرف وزارة المالية بموجب اقتراح من أجهزة التسيير الخاصة بصندوق ضمان الصفقات العمومية ، و سيتم تقييدها في القوانين المالية السنوية ، و يمكن مراجعتها خلال السنة عند صدور أحكام تنظيمية معدلة للتبعات .

### ثانيا : حقوق الصندوق

حتى يقوم الصندوق بالمهام المخولة له تضع الدولة تحت تصرفه الوسائل الضرورية، كما يلتقي الصندوق من الدولة الاعانات و التسيقات الضرورية لتحقيق هدفه، و ذلك مقابل مهمته في خدمة الصالح العام.

وإلى جانب هذا يقبض الاجور التعويضية مقابل خدمة الصالح العام باستثناء تلك المغطاة بالموارد المخصصة التي تحتويها المرتبطة بنشاطه.

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

كما يتم تحديد الشروط التعريفية للضمانات و الكفالات التي يسلمها الصندوق و الخدمات الأخرى المحتملة التي يقدمها تسمح بالأخذ بعين الاعتبار مصاريفه المتعلقة بالتسيير و كذا المخاطر المالية التي يتعرض لها، حسب صفة المستفيد و أهمية القرض الذي يطمح اليه ، دون الاثقال كثيرا، مبلغ النفقات المالية المنسوبة للعملية .

كما ان الدولة تتولى دفع الاعتمادات و الاعانات و التسبيقات إلى الصندوق وفقا للقوانين الملائمة لذلك.

أيقترح على مجلس الادارة التنظيم الداخلي للصندوق .

### الفرع الثاني : ممثلات صندوق ضمان الصفقات العمومية

يقوم بتمثيل الصندوق مديرية مركزية و مديريات جهوية .

#### ثانيا : المديريات الجهوية

تدعيما و توسيعا لوظيفة الاعتماد بواسطة التوقيع انشئت مديريات جهوية لضمان سير هذه العمليات بالإضافة إلى تشجيع قيام الصندوق بكل الأنشطة التي تكفل دفع تطوره .

يمثل الصندوق 4 مديريات جهوية .

1. المديرية الجهوية للوسط (DRC) (مقرها الجزائر العاصمة).
2. المديرية الجهوية للشرق (DRE) (مقرها قسنطينة يقابلها فرع في سطيف) .
3. المديرية الجهوية للغرب (DRO) (مقرها وهران يقابلها فرع لكل من الشلف و سعيدة) .
4. المديرية الجهوية للجنوب (DRS) (مقرها ورقلة) .



### المطلب الثاني : الأداء المالي لصندوق ضمان الصفقات العمومية

- قياس مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة : من خلال الدراسة والمعطيات التي منحنا إطارا الصندوق .وهي تكمن في وضع أهداف لصندوق لكل سنة وفق مخطط المنجز .وكما هو موضح في الجداول أدناها.

#### أولا : قياس الربحية:

#### معدل العائد على حقوق الملكية ( ROE )

- اعتمادات التوقيع :

المبلغ الإجمالي للالتزامات الممنوحة في 31 ديسمبر 2020 ب 189 000 000 000 أي بمعدل تحقيق 90.62% ، الإصلاح من قبل الإدارة الإقليمية على النحو التالي:

Désignation	Objectif 2020	Réalisation au 31 Décembre 2020	% de réalisation
DR Centre	10 000 000 000	9 000 000 000	90%
DR Est	5 000 000 000	4 500 000 000	90%
DR Ouest	4 000 000 000	3 500 000 000	87.50%
DR Sud	2 000 000 000	1 900 000 000	95%
<b>TOTAL</b>	<b>210 000 000 000</b>	<b>189 000 000 000</b>	<b>90.62%</b>

فيما يتعلق بالالتزامات المستحقة بالتوقيع ، فإن الأخير يقف عند مبلغ المنجز المذكور أعلاه يتم تسجيل هامش  
بنسبة

مستحقة وكانت جد حسنة .

- المبلغ الإجمالي للالتزامات الممنوحة في 31 ديسمبر 2021 ب 200 500 000 000 أي بمعدل تحقيق 95.47% ، الإصلاح من قبل الإدارة الإقليمية على النحو التالي:

Désignation	Objectif 2021	Réalisation au 31 Décembre 2021	% de réalisation
-------------	---------------	------------------------------------	------------------

## الفصل الثاني:

## الأدبيات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

DR Centre	10 000 000 000	9 500 000 000	95%
DR Est	5 000 000 000	4 800 000 000	96%
DR Ouest	4 000 000 000	3 800 000 000	95%
DR Sud	2 000 000 000	1 950 000 000	97.50%
<b>TOTAL</b>	<b>210 000 000 000</b>	<b>200 500 000 000</b>	<b>95.47%</b>

- فيما يتعلق بالائتمانات المستحقة بالتوقيع ، فإن الأخير يقف عند مبلغ المنجز المذكور أعلاه يتم تسجيل هامش  
بنسبة

مستحقة وكانت جد حسنة .

### ثانيا : قياس السيولة

- نسبة الأصول السائلة الى اجمالي الأصول :

- الاعتمادات النقدية : الاعتمادات النقدية الموضوعة في 31 ديسمبر 2020 بلغ إجمالي مبلغها. بمعدل إنجاز 91.29% من الأهداف  
والتوزيع التالي

Désignation	Objectif 2020	Réalisation au 31 Décembre 2020	% de réalisation
DR Centre	7 000 000 000	6 000 000 000	85.71 %
DR Est	8 000 000 000	7 500 000 000	93.75%
DR Ouest	3 000 000 500	3 000 000 000	85.71%
DR Sud	3 000 000 000	3 000 000 000	100%
<b>TOTAL</b>	<b>210 000 000 000</b>	<b>189 000 000 000</b>	<b>91.29%</b>

توقفت القروض النقدية غير المسددة في نهاية الفترة المدروسة بمبلغ 210 000 000 أي زيادة قدرها 8.71 % مقارنة  
بالمبلغ القائم المسجل في نفس الفترة من السنة المالية 2020

- الاعتمادات النقدية : الاعتمادات النقدية الموضوعة في 31 ديسمبر 2021 بلغ إجمالي مبلغها. بمعدل إنجاز 95.44% من الأهداف  
والتوزيع التالي

Désignation	Objectif 2021	Réalisation au 31 Décembre 2021	% de réalisation
DR Centre	7 000 000 000	6 500 000 000	92.85%
DR Est	8 000 000 000	7 800 000 000	97.50%
DR Ouest	3 000 000 500	3 200 000 000	91.42%
DR Sud	3 000 000 000	3 000 000 000	100%
<b>TOTAL</b>	<b>210 000 000 000</b>	<b>205 000 000 000</b>	<b>95.44%</b>

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

- توقفت القروض النقدية غير المسددة في نهاية الفترة المدروسة بمبلغ 50 000 000 أي زيادة قدرها 4.56 % مقارنة بالمبلغ القائم المسجل في نفس الفترة من السنة المالية 2021
- نسبة الأصول السائلة الى اجمالي الودائع :
- الرقم المسجل في 31 ديسمبر 2020 تم إيقافه عند 2 055 000 000 تفاصيله حسب الهيكل كما يلي:

Désignation	CA sur engagement des exercices antérieurs		CA sur engagement de l'exercice en cours		CA sur crédits de trésorerie		CA global		
	Objectif	Réalisations	Objectif	Réalisation	Objectif	Réalisation	Objectif	Réalisation	%
DR Centre	1 000 000 000	800 000 000	100 000 000	90 000 000	150 000 000	130 000 000	2 000 000 000	1 020 000 000	81.60
DR Est	400 000 000	300 000 000	60 000 000	55 000 000	60 000 000	50 000 000	510 000 000	405 000 000	79.41
DR Ouest	400 000 000	350 000 000	50 000 000	35 000 000	60 000 000	50 000 000	510 000 000	435 000 000	85.29
DR Sud	200 000 000	150 000 000	30 000 000	25 000 000	25 000 000	20 000 000	255 000 000	195 000 000	76.47
<b>TOTAL</b>	<b>2 000 000 000</b>	<b>1 600 000 000</b>	<b>240 000 000</b>	<b>205 000 000</b>	<b>295 000 000</b>	<b>250 000 000</b>	<b>3 275 000 000</b>	<b>2 055 000 000</b>	<b>80.39</b>

- الرقم المسجل في 31 ديسمبر 2021 تم إيقافه عند 2 055 000 000 تفاصيله حسب الهيكل كما يلي:

Désignation	CA sur engagement des exercices antérieurs		CA sur engagement de l'exercice en cours		CA sur crédits de trésorerie		CA global		
	Objectif	Réalisations	Objectif	Réalisation	Objectif	Réalisation	Objectif	Réalisation	%
DR Centre	1 000 000 000	850 000 000	100 000 000	95 000 000	150 000 000	135 000 000	1 250 000 000	1 080 000 000	86.40
DR Est	400 000 000	350 000 000	60 000 000	58 000 000	60 000 000	58 000 000	520 000 000	472 000 000	90.76
DR Ouest	400 000 000	380 000 000	50 000 000	40 000 000	60 000 000	55 000 000	510 000 000	475 000 000	93.13
DR Sud	200 000 000	190 000 000	30 000 000	29 000 000	25 000 000	25 000 000	255 000 000	244 000 000	95.68
<b>TOTAL</b>	<b>2 000 000 000</b>	<b>1 770 000 000</b>	<b>240 000 000</b>	<b>222 000 000</b>	<b>295 000 000</b>	<b>273 000 000</b>	<b>3 275 000 000</b>	<b>2 271 000 000</b>	<b>91.49</b>

### المطلب الثالث : مجتمع و عينة الدراسة

قبل قيامنا بتحليل بيانات الدراسة وتفسيرها علينا أولاً أن نوضح كيفية حصولنا على ذلك، أي تحديد المجتمع المدروس وتقنيات المعاينة وكذا الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، فما التبرير المنهجي لاختيار معاينة وأداة جمع بيانات دون الأخرى.

مجتمع الدراسة و ادوات المعاينة

يمثل مجتمع الدراسة ما نريد أن نصل بواسطته إلى نتائج الدراسة، أو بعبارة أخرى يمثل مجموعة الأفراد، المنظمات، أو كل الوحدات التي يمكن أن تطبق عليها الدراسة. أما المجتمع المستهدف فهو تحديد نوع الوحدات التي تعتبر كعناصر من المجتمع المدروس، والتي تقتصر عليها الدراسة. ولما نتكلم عن دراسة ميدانية لآراء عينة موظفي المؤسسات الاقتصادية، ويستثنى بذلك المؤسسات العمومية.

يعتبر الاستبيان من أهم وسائل البحث العلمي لما له من فوائد بجمع المعلومات من المجتمع المدروس ويتمثل في استمارة يحتوي مجموعة من الأسئلة المتنوعة، يتم توجيهها للعينة الممثلة لمجتمع الدراسة الذي يقتصر توزيعه واحتوائه على أسئلة يقوم بالإجابة عنها عينة الدراسة.

1-هدف الاستبيان: يهدف أساسا الى تقديم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة و دراسة العلاقة الارتباطية بين الجودة المدركة و الأداء المحصل عليه من خلال:

- التعرف على مدى المام الموظفين بنظام إدارة الجودة الشاملة؛
- التعرف على مدى التزام الإدارة بمبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة؛
- التعرف على مستوى الاهتمام والتركيز على تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسة.

2- الاستبيان : كيفية انجاز الاستمارة لجمع المعلومات تم استخدام الاستمارة التي تخص العمال و تعبر عن آرائهم و شعورهم حول موضوع الدراسة ، حيث تعتبر الاستمارة وسيلة فعالة للحصول على بعض المعلومات التي لا توفرها الملاحظة او المقابلة و قد تم تجزئتها الى قسمين :

- القسم الأول : المعلومات الشخصية
- القسم الثاني :المعلومات العامة و التي بدورها تنقسم الى بعدين :

- البعد الأول : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية
- البعد الثاني : أثر ادارة الجودة الشاملة في الأداء المالي

تقدر عدد فقرات المحورين مجتمعين ب38 عبارة موزعة على عينة الدراسة .

تم اختيار مقياس ليكارت ، و السبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء ، لسهولة فهمه و توازن درجاته حيث يشير الى مدى موافقة افراد العينة على كل عبارة من العبارات المقدمة ، و قد ترجمت الاستجابات على النحو التالي :

الجدول (1-1): درجات مقياس ليكارت

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
5	4	3	2	1	الدرجة

المصدر : حسن فتح حسن ، استراتيجية توظيف الموارد البشرية و اثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، 2009 ص 59.

يتم تحديد و اختيار مجتمع الدراسة و العينة المختارة من اجل توزيع استمارة عليها كالآتي:

**مجتمع الدراسة :** في هذا البحث يشمل مجتمع الدراسة موظفي صندوق ضمان الصفقات العمومية ؛ ان افراد العينة في هذه الدراسة ينقسمون الى ثلاث فئات و هم الإطارات ، عمال مهارات ، و عمال تنفيذيين ، و يقدر عددهم بـ 300 عامل ، و نظرا لكبر حجم المجتمع و يتكون من طبقات فقد اعتمدنا العينة العشوائية أي 30 استمارة يتم توزيعها .

**المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة و اختبار صحة الفرضيات**

**المطلب الأول : تحليل خصائص عينة الدراسة**

1- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم ترميز وإدخال البيانات الى الحاسب الألي باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتوصل الى ما يلي :

- الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية؛
- معامل الثبات ألفا كرونباخ للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لعبارات المقياس ؛
- تحليل الانحدار وذلك للتعرف على العلاقة متغير الدراسة المستقل في أثر الجودة الشاملة في الأداء المالي؛

**أولاً- صدق الأداة وثباتها**

قمنا بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة تدريسية في الجامعة للتحقق من مدى صدق الاستبانة .وقد تم الأخذ بآراء أعضاء هيئة التدريس بحيث استبعدت العبارات غير المناسبة .وأضيفت الفقرات الملائمة وللتأكد من ثبات الأداة تم استخراج معامل(كرو نباخ ألفا) للاتساق الداخلي وكما هو موضح بالجدول رقم (1) حيث يلاحظ من قيم

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

(كروناخ ألفا) أعلاه أن معاملات الثبات لجميع المتغيرات الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة وهي نسبة جيدة مقارنة بالحد الأدنى المقبول والبالغ (84.34%)

الجدول (2-1): مدى ثبات محاور الدراسة و صدقها

الرقم	المحور	معامل الثبات
1	إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية	83.43
1-1	التخطيط الاستراتيجي	92.42
2-1	القيام والتزام الإدارة العليا	87.89
3-1	التركيز على العملاء	91.25
4-1	إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة	83.25
5-1	مقاربة العمليات	85.56
6-1	التحسين المستمر	72.25
7-1	اتخاذ القرارات على أساس الحقائق	71.43
2	أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المالي	81.75
2-1	نسبة الربحية للصندوق	85.25
2-2	نسبة السيولة للصندوق	78.25

### المصدر مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ ان معامل ألفا كرونباخ لمجالات الاستبيان كلها مرتفعة يعني أن معامل الثبات (84.34) و بذلك يكون قد تم التأكد من صدق و ثبات الاستمارة و صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة . مما يعني أن تلك القيمة تفسر درجة ثبات واتساق كبيرة لأسئلة الاستبيان .

### ثانيا- الإحصاء الوصفي

1 - المتغيرات المستقلة

1-1 المتغيرات الديمغرافية وهي :

أ- الجنس

ب- العمر

ت- المستوى التعليمي

ث- مستوى الخبرة

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الجدول (2- 2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	الفترة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	الذكور	24	80
		الاناث	06	20
2	العمر	أقل من 30 سنة	02	6.66
		30-40 سنة	18	60
		40-45 سنة	05	16.67
		45 فأكثر	05	16.67
3	المستوى التعليمي	دراسات عليا	06	20
		جامعي	22	73.33
		ثانوي	02	6.67
	مستوى الخبرة	أقل من 5 سنوات	05	16.67 %
		من 5 الى 10 سنوات	12	40 %
		من 10 الى 15 سنة	07	23.33 %
		من 15 سنة فما فوق	06	20 %

ويبين الجدول أعلاه (2-3) أن الذكور ما نسبة 80 % من أفراد العينة فيما تشكل الاناث ما نسبة 35 % منها. أما من حيث العمر فقد أظهرت خصائص عينة الدراسة أن الفئة العمرية التي تتراوح بين 60 % من مجمل عينة الدراسة. وأما فيما يتعلق بالمستوى التعليمي فقد تبين أن 73.33 % من درجة جامعي وفيما يخص مستوى الخبرة فقد أظهرت خصائص العينة من 10 الى 15 سنة خبرة ب 23.33 %. ويلاحظ من الجدول السابق نفسه أن النسب المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية كمتغيرات مستقلة مناسبة من حيث تمثيلها للعاملين في الصندوق والمتمثلة كمجتمع للدراسة. فقد تراوحت هذه النسب من 6.67 % الى 80 % وقد تم أثر هذه المتغيرات الديمغرافية المستقلة ( الجنس . العمر . المستوى التعليمي . مستوى الخبرة )

## الفصل الثاني:

## الأدبيات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

لفحص دلالة الفروق حسب مستوياتها تحسين أثر الجودة الشاملة على الأداء المالي على حسب نسبة الربحية ونسبة السيولة لدى الصندوق.

الجدول (2-3): إجابات عينة الدراسة على عبارات أبعاد ادارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
- التخطيط الاستراتيجي				
1	هل التخطيط الاستراتيجي للصندوق في ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو تخطيط يركز على تحقيق غايات المؤسسة وأهدافها	4.50	0.22	1
2	هل الجودة الشاملة للصندوق في التركيز على تلبية احتياجات عملائها وارضائهم وجعل موضوع الأداء أولوية من أولويات تخطيط الإدارة الاستراتيجية	4.92	0.24	2
3	هل الصندوق ينشر ثقافة الجودة الشاملة وسط العاملين كافة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وتدريبهم على طرق وأساليب تحسين الجودة وتطوير الأداء	4.90	0.30	3
- القيادة والتزام الادارة العليا				
4	هل نجاح الصندوق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني هذه الفلسفة في كل أنشطة وعملياتها	4.95	0.28	1
5	هل يؤكد مجلس إدارة الصندوق على الالتزام التام ببرنامج الجودة محددة سلفا	4.68	0.32	3
6	هل يهتم رؤوساء الأقسام في الصندوق بمتابعة برنامج الجودة بفاعلية وحث الموظفين على الالتزام به	4.62	0.31	2
- التركيز على العملاء				
7	هل يعتبر العميل لدى الصندوق أهم المرتكزات التي تستند لها إدارة الجودة	4.92	0.40	1
8	هل التركيز على الزبائن من أجل تحقيق مفهوم الجودة الشاملة استراتيجيا وهذا يركز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين	4.88	0.42	2
9	هل يركز الصندوق من إدارة الجودة الاملة بوضع نظام اتصال فعال مهم كما يسمح لهم بإعلام عملائها بكيفية إدارة طلباتهم ومعالجة شكاويهم	4.50	0.48	3
- مشاركة العاملين				
10	هل تعتبر إدارة الصندوق العنصر البشري أحد أهم عناصر هذه الفلسفة الإدارية الجديدة	4.74	0.55	2



3	0.56	4.50	هل تسود روح التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة للصندوق	11
1	0.42	4.42	هل يوجد اتاحة المجال للموظفين للاستفادة من خبرات الرؤساء والاقتداء به	12
- إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة				
1	0.32	4.95	هل يقوم الصندوق بإدارة علاقته مع جميع الأطراف ذات المصلحة بالطريقة التي تمكنه من تحقيق الأداء الدائم	13
2	0.38	4.80	هل يساهم الصندوق في خلق قيم الأطراف ذات المصلحة من خلال تقاسمها للموارد والكفاءات. وأيضا من خلال إدارة المخاطر المتعلقة بالجودة	144
3	0.40	4.75	هل تحسين أداء الصندوق وأداء الأطراف الأخرى ذات المصلحة عن طريق الأخذ بعين الاعتبار الفرص والقيود الخاصة لكل الطرق	15
- مقارنة العمليات				
2	0.45	4.78	تقومون مقارنة العمليات في العمليات من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة توفره من ميزه تنافسية ( تطبيق نظام عمليات داخل المؤسسة)	16
3	0.50	4.74	يقوم الصندوق باعتماد منهج ومقاربة العمليات بتحديد العمليات اللازمة التي تضمن تحقيق الأهداف	17
1	0.41	4.80	هل يعتمد الصندوق مقارنة العمليات على تحديد العلاقات الموجودة بين عمليات نظام إدارة الجودة ودرجة السيطرة عليها	18
- التحسين المستمر				
1	0.27	4.95	تتطلب فلسفة إدارة الجودة الشاملة للصندوق عملية مستمرة ومتواصلة من التحسين المستمر التي يعني ادخال التحسينات مستمرة على كافة مجالات الأنشطة	19
2	0.32	4.88	تسعى إدارة الصندوق الى تقليل الإجراءات المتعلقة بالعمليات من سحب وايداع	20
3	0.36	4.98	يعتمد الصندوق برنامجا لتقليل وقت دورة ابتكار الخدمات الجديدة أو الخدمات الحالية	21
- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق				
1	0.41	4.92	يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد مكونات التي تتركز عليها إدارة الجودة الشاملة ويتطلب تطبيق الاعتماد على تقنيات وموارد لقنوات اللازمة	22
2	0.48	4.88	يستخدم الصندوق نظام المعلومات الإدارية والحاسوبية لغرض تشخيص نقاط القوة والضعف. الفرص والتحديات	23
3	0.52	4.78	يستخدم الصندوق مجموعة الأنظمة كنظام لدعم القرار الأنظمة الخبيرة التي توفر المعلومات الدقيقة لمتخذ القرار	24

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن إطارات المؤسسة المستجوبون يقيمون وبدرجة متوسط مجموع المحاور التي تصف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية . حيث كانت في معظمها تتراوح ما بين (4.42-4.98) الذي يمثل درجة الموافقة . مما يعني أن الصندوق يتبنى إدارة الجودة الشاملة بمختلف مبادئها بدرجة حسنة وهي متقاربة فيما بينها ومحقة .

ويمكن من خلال ترتيبات متوسطات ممارسات أو تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية على النحو التالي :

الجدول (2-4): ترتيب ممارسات إدارة الجودة الشاملة

الترتيب	المتوسط الكلي	المبدأ
1	4.93	التحسين المستمر
2	4.86	اتخاذ القرارات على أساس الحقائق
3	4.83	إدارة العلاقة مع الأطراف ذات الصلة
4	4.77	التخطيط الاستراتيجي
5	4.76	التركيز على العملاء
6	4.75	القيادة والتزام الإدارة العليا
7	4.74	مقاربة العمليات
8	4.55	مشاركة العاملين

المصدر : مخرجات SPSS

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن (2-5) هناك تبني المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وقد طبقت أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متفاوتة ومستويات متفاوتة فقد كان أعلى مستوى تبني أو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الصندوق هو مبدأ التحسين المستمر يليه مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق بعد ذلك إدارة العلاقة مع الأطراف ذات الصلة ثم بقية المبادئ إلى المبدأ الأخير الأقل مستوى يمثل مبدأ مشاركة العاملين .

### المطلب الثاني : تحليل نتائج اثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المالي

الجدول (2- 5): إجابات عينة الدراسة على عبارات أبعاد ادار الجودة الشاملة في الأداء المالي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
<b>- نسبة الربحية للصندوق</b>				
1	يسهم التزام الإدارة العليا للصندوق بفلسفة الجودة الشاملة الى تحقيق ربحية مالية له	4.68	0.58	1
2	يسهم التحسين المستمر في العمليات الموجودة في مرونة الاستجابة لحاجات العملاء بما يحقق ربحية مالية للصندوق	4.58	0.62	2
3	تشجع الإدارة العليا للعاملين على العمل كفريق واحد يقلل من الوقت والموارد وبالتالي تحقيق ربحية مالية له	4.45	0.65	4
4	مشاركة إدارة الصندوق العاملين في عمليات اتخاذ القرارات يقلل من المخاطر وبالتالي تحقيق ربحية له	4.01	0.67	6
5	نظام المعلومات المعتمد في الصندوق يؤدي الى تحقيق مركز تنافسي جيد بما يحقق ربحية له	4.25	0.66	5
6	قيام إدارة الصندوق بقياس برنامج الجودة في جميع الأقسام يعمل على تحقيق ربحية له	4.35	0.665	3
<b>- نسبة السيولة للصندوق</b>				
7	التزام الإدارة العليا للصندوق بفلسفة الجودة الشاملة يؤدي الى تحقيق سيولة مالية له	4.67	0.49	1
8	يسهم التحسن المستمر في العمليات الموجودة في مرونة الاستجابة لحاجات العملاء بما يحقق سيولة مالية له	4.62	0.60	2
9	يسهم التحسين المستمر في عمليات الموجودة في دقة وسرعة تسليم الخدمات في الوقت المحدد بما يحقق سيولة مالية له	4.59	0.51	3
10	نظام المعلومات المعتمد في الصندوق يؤدي الى تحقيق مركز تنافسي جيد بما يحقق سيولة له.	4.58	0.55	4
11	قيام إدارة الصندوق بقياس برنامج الجودة في جميع الأقسام يعمل على تحقيق سيولة له .	4.50	0.63	5
12	مشاركة إدارة الصندوق العاملين في عمليات اتخاذ القرارات يقلل من المخاطر وبالتالي تحقيق سيولة له	4.47	0.67	6
13	تشجع الإدارة العليا للعاملين على العمل كفريق واحد يقلل من الوقت والموارد وبالتالي تحقيق سيولة مالية له	4.29	0.54	7

المصدر : مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (2-6) الاتي إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعلاقة أبعاد أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المالي. ففيهما نسبة الربحية، يلاحظ من الجدول رقم (6) أن الأوساط الحسابية لعبارات العلاقة تراوحت بين (4.01) و(4.68). علما بأن النهاية العظمى لتلك العلاقة هي (5) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.49) و(0.67) وهو ما يشير الى أهمية العلاقة بين الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المالي من حيث ربحية الصندوق وقدرته على توليد الأرباح عن طريق استخدام برامج الجودة الشاملة وأبعادها بكفاءة .

أما فيما يتعلق بنسبة السيولة للصندوق فقد بينت نتائج التحليل الاحصائي لطبيعة العلاقة أن الأوساط الحسابية تراوحت بين (4.01)

و (4.68) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.58) و(0.67) وهو ما يبين أيضا الأهمية الكبيرة بين الجودة الشاملة وأثر الأداء المالي من حيث السيولة المالية للصندوق التي تبين قدرة الصندوق على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل نحو المتعاملين.

### المطلب الثالث اختبار فرضيات الدراسة

#### الفرضية الأولى :علاقة أبعاد إدارة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء المالي

يوضح الجدول (2-7) علاقة أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمع بأثر الأداء المالي. حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي بأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة و أثرها الأداء المالي. اذ بلغ معامل الارتباط (0.54) وبدرجة معنوية (0.000) وبمعامل تحديد بلغ (0.29) من التغيرات في الأداء المالي ناتجة عن التغيير في أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة مجتمع كما بلغت قيمة درجة التأثير (2.132) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى زيادة في التأثير على الأداء المالي بقيمة (2.132) وتؤكد معنوية هذه العلاقة المحسوبة (20.08) هي أكبر من الجدولية والبالغة (3.88) وهذا ما يؤكد رفض الفرضية العدمية الأولى التي نصت على عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمع ويستنتج من هذا أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة مجتمع وتحسين الأداء المالي وهذا يعني إدارة الجودة الشاملة يؤدي التحسين في الأداء المالي الى الأداء المالي .

#### الفرضية الثانية: ابعاد إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية

الجدول (2-6): علاقة أبعاد إدارة تطبيق إدارة الجودة الشاملة و أثرها في الأداء المالي

الدرجة	معنوية	درجة	معامل	معامل	المتغيرات
الدرجة	العلاقة	التأثير	التحديد	الارتباط	
0.000	20.08	2.132	0.29	0.54	أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية
0.000	20.686	3.308	0.095	0.308	التحسين المستمر
0.000	39.602	3.421	0.167	0.408	اتخاذ القرارات على أساس الحقائق
0.000	41.707	3.331	0.174	0.417	إدارة العلاقة مع الأطراف ذات الصلة
0.000	31.234	3.460	0.136	0.369	التخطيط الاستراتيجي

من خلال نتائج التحليل الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن لأبعاد إدارة الجودة الشاملة درجة تأثير قوية على المؤسسة الاقتصادية حيث: - بلغت درجة تأثير التحسين المستمر 3.308 وهذا يعني ان العلاقة بين مبدأ التحسين المستمر و أداء المؤسسات الاقتصادية علاقة طردية و ان مستوى المعنوية المقابلة لها (0.000) و هي معنوية عند مستوى 5% و هذا يدل على وجود علاقة تأثير بين مبدأ التحسين المستمر و الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية و هذا ما يثبت صحة الفرضية الجزئية 2.

#### الفرضية الثالثة: \* اختبار (t) لدلالة الفروق تبعا لمتغير الجنس

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.005 \leq \infty$ ) بين متوسطات نظرة العاملين في الصندوق لمستويات أبعاد إدارة الجودة الشاملة بسبب اختلافهم في الخصائص الشخصية كالجنس والعمر والمستوى التعليمي ومدة الخبرة .

#### الجدول (2-7): نتائج اختبار (t) لدلالة الفروق تبعا لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة المحسوبة (t)	المتوسط	العدد	الجنس	
0.558	0.586	4.49	24	ذكور	مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة
		4.46	06	اناث	

وللإجابة على فرضية الدراسة الأولى تم استخدام اختبار (t) للتأكد من قبول الفرضية أو رفضها. وقد أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (7) عدم وجود فرق دال احصائيا عند مستوى ( $0.005 \leq \infty$ ) يعزي لمتغير الجنس. وهو ما يثبت صحة الفرضية المتعلقة بعدم وجود فرق ذي دلالة احصائيا بين نظرة العاملين في الصندوق لمستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تبعا

## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

لمتغير الجنس سواء الذكور والاناث منهم . حيث كانت قيمة (t) المحسوبة غير معنوية عند مستوى ( $0.005 \leq \infty$ ) وعليه يمكن قبول الفرضية التي اعتمدها الدراسة. ان تفسير هذه النتيجة يمكن أن يشير الى الجوانب المرتبطة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها والبرامج المعتمدة لتحقيقها لا ترتبط بالجنس كظاهرة إنسانية .

الفرضية الثالثة : تحليل التباين لدلالة الفروق تبعاً لمتغير العمر

الجدول (2-8): نتائج تحليل التباين الأحادي (4\*1) لدلالة الفروق تبعاً لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة المحسوبة (F)	درجات الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.217	1.494	3	0.0904	0.271	بين المجموعات	مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة
		196	0.0604	11.850	داخل المجموعات	
		199		12.121	المجموع	

لا توجد فروق إحصائية ذات دلالة ( $\infty=0.05$ ) بين متوسطات نظرة العاملين في الصندوق التجارية لمستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة تبعاً لمتغير العمر .

وللإجابة عن فرضية الدراسة الفرعية الثانية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف فيما إذا كانت هناك فروق دالة احصائيا بين المتوسطات نظرة العاملين في الصندوق لمستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير العمر. وقد أظهرت النتائج في الجدول رقم (8-8) عدم فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.005 \leq \infty$ ) يمكن أن تعزى لمتغير العمر بين المتوسطات نظرة العاملين الصندوق لمستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية المتعلقة بعدم وجود فروق دالة احصائيا بين المتوسطات نظرة العاملين في الصندوق لمستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف الفئة العمرية . حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير المعنوية عند ( $0.005 \leq \infty$ ) . وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية التي اعتمدها الدراسة . ان تفسير هذه النتيجة يمكن أن يتحدد بأن العاملين باختلاف أعمارهم لا يمكن ان يختلفوا في نظرهم لمستوياتهم اهتمام الصندوق التي يعملون فيها في تلبية حاجات و رغبات العملاء والتي هي جزء أساسي من إدارة الجودة الشاملة .

تحليل التباين لدلالة الفروق تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

الجدول (2-9): نتائج تحليل التباين الأحادي (1\*4) لدلالة الفروق تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية (DF)	قيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.988	0.3292	3	0.797	مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة
داخل المجموعات	11.134	0.0568	196		
المجموع	12.121		199		

للإجابة على فرضية الدراسة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (1\*4) للكشف فيما إذا كان هناك فروق دالة احصائياً بين متوسطات نظرة العاملين في الصندوق لمستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي. وقد أظهرت النتائج في الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.005 ≤ ∞) تعزى لمتغير المستوى التعليمي بين المتوسطات نظرة العاملين في الصندوق لمستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة. وهو ما يبين صحة الفرضية التي نصت على عدم وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات نظرة العاملين في الصندوق لمستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمستوى التعليمي حيث كانت قيمة (F) غير معنوية عند المستوى (0.005 ≤ ∞) وعليه يمكن القبول بالفرضية التي اعتمدها الدراسة. حيث المستوى التعليمي لا علاقة له بفلسفة إدارة الجودة الشاملة من جهة واستخدام هذه الفلسفة من جهة أخرى. وان المستوى التعليمي لا يعيق من استخدام وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصندوق. ذلك أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة يتم اعتمادها من قبل الإدارة العليا للصندوق بهدف تحسين الأداء الكلي للصندوق.

#### تحليل التباين لدلالة الفروق تبعاً لمتغير مدة الخدمة

للإجابة عن فرضية الدراسة الرابعة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (1\*4) للكشف فيما إذا كان هناك فروق إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين في الصندوق لمستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير مدة الخدمة. وقد أظهرت النتائج في الجدول رقم (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 <) تعزى لمتغير الخدمة بين متوسطات نظرة العاملين في الصندوق لمستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة. وهو ما يبين صحة الفرضية المتعلقة بعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين في الصندوق

لمستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الخدمة حيث كانت (F) المحسوبة غير معنوية عند مستوى (0.005 ≤ ∞). وعليه يمكن قبول الفرضية التي اعتمدها الدراسة. ان تفسير هذه النتيجة ربما يكون لكون إدارة الجودة الشاملة ومدة الخدمة ليس لهما علاقة من جانب. وأن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة لا يتعلق بشكل أساسي بمدة الخدمة. وانما بمدى التعامل والمعرفة بالعملاء الذين يشكلون الأساس لعمل الصندوق.

مستوى الدلالة	قيمة المحسوبة (F)	درجات الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.331	1.149	3	0.0698	0.209	بين المجموعات	مستويات تطبيق أبعاد إدارة
		196	0.0607	11.912	داخل المجموعات	الجودة الشاملة
		199		12.121	المجموع	

### خلاصة الفصل :

تم اجراء هذه الدراسة لمعرفة مدى إمكانية ومدى التزام الصندوق الجهوي لضمان الصفقات العمومية بتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء المالي، حيث تبين من خلال التحليل الإحصائي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء المالي. بالإضافة الى التأكد من معنوية وجود عينة وفروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديمغرافية للعاملين ومستويات تطبيق أبعاد الجودة الشاملة. أفرزت هذه الدراسة النتائج التالية:

- 1 أوضحت الدراسة ميلا بأهمية كل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة بالتزام الإدارة العليا للصندوق بفلسفة إدارة الجودة الشاملة. والتحسين المستمر لعمليات الصندوق. والمعلومات المطلوبة. ومشاركة العاملين بتحسين الأداء المالي. حيث أشارت النتائج الى موافقتهم التامة على أن هذه العوامل ترتبط بشكل كبير بتحسين الأداء المالي
- 2 بينت الدراسة أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة لها علاقة إحصائية بتحسين الأداء المالي. ويمكن تفسير ذلك بأن توفر أبعاد إدارة الجودة الشاملة يمكن من تلبية كافة احتياجات العملاء. بالإضافة الى التوسع في عمل الصندوق من خلال التوسع المتأني من الأعمال الصندوق ذات العلاقة بالجودة الشاملة.
- 3 أشارت النتائج الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي. مما يعني أن الإجابات عن عباراتها كانت بمستوى اتفق تماما. واتفق بدرجة عالية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع التي توصلت الي



## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

---

أن هناك علاقة ارتباط قوية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي بشكل عام. ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحسين الأداء المالي والتنظيمي.

لم تظهر الدراسة أي فرق دال احصائياً بين متوسطات مستويات مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعود للعوامل الديمغرافية للعاملين من حيث الجنس والعمر، والمستوى التعليمي.

الخاتمة

### الخاتمة:

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع، اتضح لنا أن للجودة الشاملة أهمية قصوى في الاقتصاد الحديث، لما لها من أثر على المؤسسات وبقائها، خاصة مع تحرير التجارة بين الدول وإلغاء القيود الجمركية وكل أشكال الحماية للمنتجات الوطنية، الذي سيجعل التنافس بين المؤسسات أكثر حدة من أي وقت مضى سواء في الأسواق الداخلية والخارجية، لذا وجب على المؤسسات الاقتصادية ومنها الجزائرية الاهتمام بالجودة الشاملة التي من شأنها أن تحسن الإنتاجية، وتعزز من قيمتها السوقية في الأسواق المحلية والعالمية، وفي هذا الصدد يقول ديمنج " ترتفع الإنتاجية في المؤسسة إذا تحسنت الجودة لديها"، لذا تعتبر الجودة الشاملة إحدى السبل المساعدة على خلق الميزة التنافسية، وأيضاً الأسلوب المعتمد في جميع أنشطة المؤسسة من أجل الوصول بمنتجاتها وخدماتها إلى مستوى القبول العالمي، وبالتالي

الحصول على شهادة المطابقة الدولية الايزو. وعلى ضوء ما سبق تبرز أهمية بحثنا في أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

ولقد مكن هذا البحث من تأكيد الفرضيات السابقة فالمؤسسة وحدة اقتصادية تؤثر وتتأثر بالمتغيرات المتواجدة بالبيئة والمحيط بها، كما أن الجودة عرفت تطورات عديدة فأصبحت تأخذ معناها الشامل لتشمل جميع مستويات المؤسسة، لذا وجب إدراج الجودة الشاملة بالمؤسسة كمتغير استراتيجي يضمن نجاحها في ظل اشتداد المنافسة، كما أثبتت الدراسة النظرية أن إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو أسلوبان في التسيير يرميان إلى تحقيق رضا الزبون، إذ كان ظهور إدارة الجودة الشاملة مطلب حتمي لمواجهة الظروف التي فرضتها تغيرات المحيط، فبعد أن

تعدد المنتجون وصارت الأسواق مليئة بتشكيلات متعددة ومتنوعة من المنتجات، أصبح الهدف الأساسي للمؤسسة هو كيفية جلب الزبون إليها وجعله وفياً، وهذا التوجه نحو الزبون هو الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة و العمل على تحقيق رضا وذلك ما يسمح لها بالرفع من معدل مردوديتها و ربحيتها .

### أولاً : النتائج

من خلال هذه الدراسة تم الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تتعلق بالجانبين النظري والتطبيقي، لعل أهمها:

### الجانب النظري

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بمدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وذلك بالتركيز على رضا الزبون. ويرتبط نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة بمدى ارتكازها على العنصر البشري الذي أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة أو أي إدارة،

## الخاتمة

هذا لأن تحقيق أهدافها أصبح مرتبط بشكل كبير بأداء الموارد البشرية فيها، حيث بات يتطلب على القائمين في إدارة المؤسسة العمل على تنمية قدرات ومواهب الافراد بها. حيث :

- صار هدف تعظيم الربح هدفا أساسيا للمؤسسة الاقتصادية، حيث أصبحت المؤسسة مجبرة على إرضاء زبائنها؛
  - الجودة عنصر مهم يجب على المؤسسة الأخذ به في عملية الإنتاج؛
  - الجودة الشاملة إحدى وسائل أو أساليب تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة؛
  - المدخل الجديد للجودة الشاملة لا يتناقض مع المدخل التقليدي المتضمن لعمليات الفحص، تأكيد ومراقبة، بل يؤكد عليها مع إضافة التحسين المستمر في جميع مراحل العمليات الإدارية والإنتاجية.
  - يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة كأسلوب للتسيير الحديث في المؤسسات يخدم موقعها في السوق التنافسي لها؛
  - تتميز مرتكزات إدارة الجودة الشاملة بالتكامل، فلا يمكن تطبيق مبدأ والتخلي عن الآخر فكل مبدأ يكمل الآخر؛
  - نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بالموارد البشري، الذي احتل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد وبالتالي ضرورة تكوينه و رسكلته من حين لآخر مع تطور المعايير و العلوم؛
  - إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو على حد سواء تضع رضا الزبون ووفائه الركيزة الأساسية لها، لذلك حددت عددا من الطرق للوصول إلى الزبون، حيث جعلت الاستماع للزبون محورا هاما للتوجه نحوه وجعلت من مبدأ التحسين المستمر أساس الجودة الشاملة.
  - للجودة الشاملة عدة تأثيرات على مختلف وظائف المؤسسة، وهذا ما يساعد على اكتساب عدة مزايا تنافسية مما يعمل على الرفع من أدائها المالي.
- 4 أوضحت الدراسة ميلا بأهمية كل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة بالتزام الإدارة العليا للصندوق بفلسفة إدارة الجودة الشاملة. والتحسين المستمر لعمليات الصندوق. والمعلومات المطلوبة. ومشاركة العاملين بتحسين الأداء المالي. حيث أشارت النتائج الى موافقتهم التامة على أن هذه العوامل ترتبط بشكل كبير بتحسين الأداء المالي.
- 5 بينت الدراسة أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة لها علاقة إحصائية بتحسين الأداء المالي. ويمكن تفسير ذلك بأن توفر أبعاد إدارة الجودة الشاملة يمكن من تلبية كافة احتياجات العملاء. بالإضافة الى التوسع في عمل الصندوق من خلال التوسع المتأني من الأعمال الصندوق ذات العلاقة بالجودة الشاملة .
- 6 أشارت النتائج الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي. مما يعني أن الإجابات عن عباراتها كانت بمستوى اتفق تماما. واتفق بدرجة عالية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع التي توصلت الى

أن هناك علاقة ارتباط قوية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي بشكل عام .ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة الجودة الشاملة تسعى الى تحسين الأداء المالي والتنظيمي .

7 لم تظهر الدراسة أي فرق دال احصائيا بين متوسطات مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعود للعوامل الديمغرافية للعاملين من حيث الجنس والعمر , والمستوى التعليمي .

### ثانيا : التوصيات و الاقتراحات

في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية :

- لقد توصلت الدراسة الى وجود فروق في نظرة العاملين في الصندوق لمستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزي لعدد الدورات في مجال الجودة الشاملة . ويوصي الباحث في ضوء هذه النتيجة بأن تقوم المؤسسات بشكل عام والصندوق بشكل خاص بعقد دورات تدريبية للعاملين عليها .
- توصى الدراسة بضرورة اشتراك العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، خاصة وأن الدراسة كشفت عن وجود ميل كبير لدى العاملين بصرف النظر عن جنسهم وأعمارهم ومستوياتهم التعليمية وخبراتهم نحو أهمية تطبيق أبعاد ادار الجودة الشاملة؛
- يوصى الباحث بأجراء دراسة تتناول بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي لخدمات الصندوق؛
- الاطلاع على المواصفات العالمية للأيزو والعمل على تطبيقها ميدانيا؛
- البحث عن دور الجودة في تحقيق التنمية المستدامة داخل وخارج المؤسسات.

وكأفاق مستقبلية ما هو دور التخطيط الاستراتيجي باعتباره من ابعاد إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القيمة السوقية للمؤسسة خاصة في ظل البحر الأحمر.

وأخيرا لقد حاولنا من خلال هذا البحث تناول موضوع إدارة الجودة الشاملة وما ينجر عنها من آثار مالية على المؤسسة الاقتصادية، حيث ألممنا بأهم النقاط المتعلقة بها، هذه الفلسفة لا يمكن استنفائها بالتحليل المطلوب في هذا العمل وتنمى أن نكون قد وفقنا.

قائمة

المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع :

#### أولاً: الكتب

- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000 ، مطابع الدار الهندسية، الإسكندرية، 1998 ،
- الياس بن ساسي ، يوسف قريشي ،(التسيير المالي - الإدارة المالية) ط2 ،الأردن ،عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 011
- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والايزو، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .
- حنفي عبد الغفار، الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1989 .
- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، دار غريب للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995 .
- عمر صخري ،اقتصاد المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ،الجزائر، 2007 .
- مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، 2001 .
- محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001 ، عالم الكتيب الحديث، عمان، 2008 .
- ناصر دادي عدون ،اقتصاد المؤسسة ،دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1997 .
- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الاداء الاستراتيجي، اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1 ،الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009 .

#### ثانياً : رسالات الماجستير

- محمد علي القضاة، أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي، أطروحة دكتوراه :تخصص إدارة اعمال، الأردن 2006 .

## قائمة المصادر والمراجع

- عبد الغني بن زمام، تمويل الصفقات العمومية في القانون الجزائري، مذكرة ماجستير كلية الحقوق، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2008.

- حسن فتح حسن ، استراتيجية توظيف الموارد البشرية و اثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، 2009.

### ثالثا : مقالات علمية

- احمد اكرم الطويل و ولاء حازم سلطان ، علاقات الارتباط و التأثير بين متطلبات إدارة الجودة البيئية و التنمية المستدامة، مجلة الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية،العراق،2012.

- بهاء عواد و مجدي الكبيجي، قياس أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة، مقال علمي نشر في 2013/07/27 ، القدس.

- بهاز رؤوف محمود و آخرون ، ادارة الجودة الشاملة ا واثرها في تحسين الاداء المالي ،جامعة تكريت ،العدد 34 ، 2016،

- مريم خلع و عبد القادر براينيس، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية ،مجلة الاقتصاد الجديد العدد 14، جامعة مستغانم، 2016 .

15- محمد فوزي شعوبي و الهام التجاني ،تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري و القرض الشعبي الجزائري في الفترة من 2005-2011 ،مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية العدد 7 جوان 2015.

### رابعا: الجرائد الرسمية

- جريدة رسمية عدد 4 الصادرة بتاريخ 1993/01/20

-القانون رقم 98-01 المؤرخ في 12/01/1998 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية العمومية هو الذي حدد مفهوم و اختصاصات المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري EPIC .

-المرسوم التنفيذي 98-67 المؤرخ في 21/02/1998 يتضمن انشاء ص.ض.ص.ع و تنظيمه و سيره ،ج.ر عدد 11 الصادرة في 1998/02/25

- المرسوم التنفيذي 08-06 المؤرخ في 19/01/2008 ج ر عدد 5،الصادرة في 30/01/2008.



المراجع باللغة الأجنبية

-Zahia Bouzida **l'impact de la démarche qualité des entreprises industrielles Algeriennes cas ENIEM** , doctorat 2018-2019

-sana Ghodbane **L'impact de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise : Cas des entreprises Tunisiennes** séminaire internationale 2013-2014.

-Aysel Cetinderea \*, Cengiz Duranb , Makbule Seda Yetisenc .**The effects of total quality management on the business performance: An application in the province of Kütahya a Balikesir University, Turkey .2014**



I.....	اهداء
II.....	اهداء
IV .....	الملخص :
V.....	قائمة المحتويات :
VII.....	قائمة الجداول .....
VII.....	قائمة الاختصارات و الرموز .....
أ.....	المقدمة:

## الفصل الأول : ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

2.....	المبحث الأول: واقع ممارسات إدارة الجودة الشاملة .....
2.....	المطلب الأول: ادارة الجودة الشاملة .....
2.....	الفرع الأول: تعريف ادارة الجودة الشاملة .....
3.....	الفرع الثاني: مبادئ ادارة الجودة الشاملة .....
5.....	الفرع الثالث: أهداف الجودة الشاملة .....
6.....	الفرع الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة .....
7.....	المطلب الثاني: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية .....
7.....	الفرع الأول : مفهوم المؤسسة الاقتصادية .....
9.....	الفرع الثاني: ماهية الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية .....
11.....	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي .....
11.....	الفرع الأول: مفهوم الايزو .....
12.....	الفرع الثاني: الفرق بين معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة .....

13..... الفرع الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي

13..... المبحث الثاني : الدراسات السابقة لإدارة الجودة الشاملة و الأداء المالي

13..... المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

16..... المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

17..... المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

17..... خلاصة الفصل:

## الفصل الثاني : الادبيات التطبيقية لادارة الجودة الشاملة

21..... المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

21..... المطلب الأول: نبذة عن صندوق ضمان الصفقات العمومية CGMP

21..... الفرع الأول: نشأة صندوق ضمان الصفقات العمومية

21..... الفرع الثاني : مهام صندوق ضمان الصفقات العمومية

**Erreur ! Signet non défini.**..... المطلب الثاني : تنظيم و هياكل صندوق ضمان الصفقات العمومية

**Erreur ! Signet non défini.**..... الفرع الأول : إدارة صندوق ضمان الصفقات العمومية

24..... الفرع الثاني : ممثلات صندوق ضمان الصفقات العمومية

27..... المطلب الثالث : مجتمع و عينة الدراسة

29..... المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة و اختبار صحة الفرضيات

29..... المطلب الأول : تحليل خصائص عينة الدراسة

34..... المطلب الثاني : تحليل نتائج اثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المالي

36..... المطلب الثالث اختبار فرضيات الدراسة

40..... خلاصة الفصل :

43..... الخاتمة:

47..... قائمة المصادر والمراجع :

51..... الفهرس

