

إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

The Problem of Implementing TQM and its Role in Improving the Financial Performance of Algerian Economic Institutions

د. هامللي عبد القادر

أستاذ محاضر صنف "ب"

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. المركز الجامعي أحمد زبانة – غليزان-

hamli_aek@yahoo.fr

أ. بن ياني مراد

أستاذ مساعد صنف "أ"

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. المركز الجامعي أحمد زبانة – غليزان-

benianimourad@yahoo.fr

أ. قارة إبراهيم

أستاذ مساعد صنف "أ"

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. المركز الجامعي أحمد زبانة – غليزان-

Brahimkara39@gmail.com

قدم للنشر في: 29.09.2018. & قبل للنشر في: 2018.11.01.

الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتحديد الدور الذي تلعبه هذه الفلسفة في تحسين أدائها المالي. حيث تم جمع بيانات هذه الدراسة باستخدام استبيان تم توزيعه على 55 مؤسسة اقتصادية جزائرية متحصلة على شهادة الايزو، تم اختيارها بشكل عشوائي من الغرب الجزائري، ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي التوكيدي والنمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية باستخدام مقاربة PLS-PM لاختبار العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي للمؤسسات الجزائرية. ولقد أظهرت هذه الدراسة وجود تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على هذا الأداء.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، الأداء المالي، المؤسسات الجزائرية.

تصنيف JEL: M10, M14, L25, L15, D61, L10, D21, D20.

المؤلف المراسل: هامللي عبد القادر ، hamli_aek@yahoo.fr

Abstract :

The purpose of this paper is to highlight the reality of Total Quality Management and to determine the role that this philosophy plays in improving the financial performance of Algerian enterprises. The data were collected through a questionnaire, which was distributed, to 55 Algerian institutions that obtained the ISO certificate, and it was randomly selected from the Algerian west.

In order to answer this problem. We have used the Confirmatory Factor Analysis (CFA). Where the modeling of structural equations was used through the Partial Least Squares - Path Modeling method (PLS-PM), so as to test hypotheses and to define the relationship between TQM implementation and the financial performance of Algerian enterprises. The findings of the study revealed the positive effect of the dimensions of TQM on financial performance of Algerian enterprises.

Keywords: Total Quality Management (TQM), Performance, Balanced Scorecard, Algerian Institutions.

Jel classification: D20. D21. D61.L10. L15. L25. M10.M14

مقدمة:

شهد الاقتصاد العالمي في السنوات الأخيرة تطورات متسارعة ومستمرة فاقت كل التصورات، حيث تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم تغيرات مست جميع الجوانب: اقتصادية، اجتماعية ثقافية، وبيئية، والتي فرضتها العولمة واقتصاد السوق، حيث أصبحت هذه المتغيرات الجديدة تهدد بقاء المؤسسات واستمراريتها خاصة في عالم يتميز بالمنافسة الشرسة، والغير عادلة في بعض الأحيان. وبالتالي أدى هذا إلى التأثير على توازن المؤسسات وعلى أدائها، مما دفعها إلى البحث عن أدوات وأساليب جديدة وحديثة بدلا من التقليدية التي أصبحت لا تواكب هذه التغيرات. في الجزائر حاولت مختلف الحكومات المتعاقبة إعطاء دفع أو نفس جديد للمؤسسات، فبعد سياسة مسح الديون التي أنهكت ميزانيات الدولة، حاولت تبني طرق واستراتيجيات أخرى، ولقد تعددت الطرق والسبل ولكن النتيجة واحدة، تفاقم حال المؤسسات الجزائرية من سوء إلى أسوأ.

ولقد ظهرت في السنوات الأخيرة العديد من النظريات والطرق التي تعنى بتحسين الأداء وتقدير أهداف جديدة، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من الطرق والأدوات الحديثة التي تؤدي إلى تحسين الأداء من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة الأرباح وتحسين جودة ونوعية المنتجات، ولقد بينت التجارب أن هذه الفلسفة أدت إلى تحسن كبير في تحسين أداء الموارد البشرية وتحسين الأداء المالي، وتحسين العمليات الداخلية والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

ولقد عمدت المؤسسات الجزائرية بدورها إلى السير قدما اتجاه تحسين أدائها من خلال تبني سياسات الجودة، حيث قامت بإجراءات عملية المصادقة والحصول على شهادة الإيزو ISO كوسيلة من أجل تحسين التنافسية والأداء والوصول إلى الجودة المطلوبة للمنتج أو الخدمة، ولكن الغريب هو أن هناك العديد من المؤسسات التي تملك شهادة الإيزو ولكن وضعيتها المالية معقدة، أو تسجل خسائر. وبالتالي مما سبق سوف يكون هدف هذا البحث الإجابة على الإشكالية الرئيسية والمتمثلة فيما يلي:

ما هو واقع إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وما دورها في تحسين أدائها المالي؟

أولا: إدارة الجودة الشاملة

1. مفهوم الجودة:

لقد جرت محاولات عديدة من أجل تقديم تعريف أو مفهوم لمصطلح الجودة Quality، حيث أن كل التعاريف التي نتجت بين هذه المحاولات حاولت إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها، وبغض النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات، غير أن هناك بعض التعاريف التي فرضت نفسها على الفكر الإداري، ويعود هذا إلى الموضوعية والتعبير الدقيق الذي قدمته هذه المفاهيم¹، والتي من بينها:

¹ د. محفوظ أحمد، جودة إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006، عمان، الأردن، ص 19.

« يعرف ديمينج (1986) Deming الجودة بأنها "درجة يمكن التنبؤ بها من التوحيد والاعتمادية بتكلفة منخفضة ومناسبة للسوق"¹.

« من جانبه Christian DOUCET عرف الجودة على أنها وببساطة: "العمل المنجز بشكل جيد، المنتج الجيد، رضى الزبائن، ووعي العمال"².

« وتعرف المؤسسة البريطانية للقياسية الجودة بأنها "مجموع المميزات وخصائص المنتج أو الخدمة التي تؤثر على قدرته على تلبية الاحتياجات المذكورة أو الضمنية"³.

2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة TQM (Total Quality Management) هي مفهوم يتضمن توكيد الجودة، ويشمل جميع جوانب المؤسسة بدءاً من المورد إلى المستهلك. هذا وتؤكد إدارة الشاملة على أن يكون لدى إدارة المنظمة أو الشركة التزام بالاستمرار في قيادة المنظمة بجميع وحداتها نحو التميز في جميع جوانب السلعة أو الخدمة ذات الأهمية للمستهلك. ولقد تعدد المفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ولعلها أبرزها ما يلي:

« إدارة الجودة الشاملة TQM : "هي نظام إدارة يدمج عملية التطوير والتحسين الدائم والمستمر نحو التميز العملي أو التشغيلي بما في ذلك وسائل تطوير الاستراتيجيات وهذا ما يشير إلى أنه وفي جل المؤسسات، إدارة الجودة الشاملة TQM هي استراتيجية قائمة كما هو الحال مثلاً في شركة Xerox⁴.

« "إدارة الجودة الشاملة هو نهج يهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية من خلال التحسين المستمر لجودة المنتج والموارد البشرية والخدمات والعمليات والبيئة"⁵.

3. الفرق بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة:

لقد بينت الدراسة الميدانية التي قام بها سوبا Subba على 500 شركة دولية حاصلة على شهادة الايزو، إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق الايزو 9000 ورفع مستوى جودة العناصر التالية: القيادة الإدارية، المعلومات والتحليل والتخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية وتأكيد الجودة والعلاقة مع الموردين ثم اتجاهات العملاء وأخيراً نتائج الجودة ويمكن تحديد أوجه الشبه بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية⁶:

- أن مواصفات الايزو تمثل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الزبون.
- أن إدارة الجودة الشاملة تركز على فاعلية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل والحصول على الشهادة.
- أن مواصفات الايزو تركز على التوثيق والمراجعات وهذا ما يهيئ الفرص لتحسين إدارة الجودة ونظم توكيدها.
- وعلى العموم هناك العديد من الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الايزو غير أننا سوف نكتفي بدراسة بعض الاختلافات الجوهرية فقط والمتمثلة فيما يلي:

¹ Ankit Chauhan, Poonam Sharma. Teacher Education and Total Quality Management (TQM). The International Journal of Indian Psychology, Volume 2, Issue 2, January to March 2015. P 81

² Lamia El Kahri, Ali Rachidi, Mostapha Amri, La certification qualité et la performance des organisations : Quelles convergences ? Etude de cas au sein de la Nouvelle Société AMADIR dans le grand Agadir, International Journal of Innovation and Scientific Research, Vol. 11 No. 2 Nov. 2014, P 600

³ T. SUDHA, TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS. International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol. 2 (6), JUNE (2013). P 123

⁴ Jean Brilman, Jacques Hérard. Les meilleures pratiques de management, 6 e édition actualisée et augmentée, Éditions d'Organisation, France, 2006, P 299

⁵ Monica Izvercian, Alina Radu, Larisa Ivascu, Ben-Oni Ardelean. The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise. Procedia - Social and Behavioral Sciences 124. (2014). P 28

⁶ د. مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جريب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2007، ص 379.

- ◀ **الغرض أو الهدف:** هدف إدارة الجودة الشاملة: التدريب والتوظيف لجميع قوى العمل بالمؤسسة والتزامهم وتعددهم بالعمل من أجل إرضاء المستهلك واستمرار التحسن والتطوير للجودة. أما الايزو 9000: فغرضها تنمية ومراجعة الأساليب والطرق والإجراءات الإدارية والوثائق الخاصة بالجودة الشاملة، مع التأكد من التزام العاملين بإجراءات العمل المحددة لهم.
- ◀ **العناصر الأساسية:** إدارة الجودة الشاملة: تتكون إدارة الجودة الشاملة من مجلس الجودة، وفرق تحسين الجودة، وقياس التكلفة، والتدريب والتوعية من أجل تهيئة ثقافة المؤسسة الخاصة بالجودة الشاملة. أما الايزو 9000: فهي تتضمن سياسة الجودة، طرق وإجراءات تحقيق عناصر وبنود المواصفات، ومراجعة مستمرة لكل عنصر، وجود موقع محدد.
- ◀ **المزايا:** مزايا إدارة الجودة الشاملة: تشمل المؤسسة ككل بجميع مستوياتها ووظائفها وعملياتها، وتؤكد على إشراك العاملين والمتعاملين مع المؤسسة من موردين وعملاء، الالتزام الكامل من جميع أفراد المؤسسة. أما الايزو 9000: معترف بها دولياً، والتقييم يتم بصورة مستقلة لكل عنصر من عناصر المواصفات المحددة، وتساعد على تكوين هيكل أساسي أو إطار عام جيد يمكن من بناء نظام للجودة خلاله.
- ◀ **مسؤولية الجودة:** إدارة الجودة الشاملة: الجودة مسؤولية جميع الأفراد العاملين بداية من المدير المسؤول وحتى أصغر عامل في المؤسسة. أما الايزو 9000: الجودة مسؤولية قطاع أو إدارة الجودة.
- ◀ **الزمن المطلوب والنتائج المتوقعة:** إدارة الجودة الشاملة: تحتاج إلى ثلاث سنوات من أجل تطبيقها. ولا تثمر نتائج سريعة حيث تستغرق لسنوات من أجل تنفيذها وهي عملية لا تنتهي. أما الايزو 9000: الحصول على الشهادة يحتاج من 18 شهر إلى سنتين. أي أنها لا تحتاج إلى وقت طويل ونتاجها تظهر بعد الحصول على الشهادة بفترة قصيرة.
- 4. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:**
- يتفق العديد من الكتاب والباحثين في إدارة العمليات والاستراتيجية على وجود عدة أبعاد لإدارة الجودة الشاملة TQM، كما تم تناولها بالاعتماد على بعض جوائز الجودة الشاملة، وبالتحديد ثم اختيارها وفق معايير الجودة الأمريكية **Malcom Baldrige** (مالكوم بالدريدج) ويمكن توضيح هذه الأبعاد كما يلي:
- ❖ **التخطيط الاستراتيجي:** ويتضمن مجموعة من السياسات والبرامج والخطط التشغيلية المستخدمة لترسيخ وإنجاز أهداف المنظمة، وتعديل الخطة الاستراتيجية والتغذية العكسية للعمليات والتوجه نحو أهداف الجودة، حيث تعد الخطة الاستراتيجية إحدى أبعاد ومكونات الجودة الشاملة والتي بدون إنجاز أهدافها بالشكل الصحيح تكون عديمة الفائدة¹.
 - ❖ **التزام الإدارة العليا:** ويمكن تعريف الإدارة العليا بالقدرة على قيادة المنظمة في سعيها المستمر لإنجاح الأعمال الطويلة الأجل، وتكون وظائفها من التزام الإدارة العليا، المشاركة في تفويض الصلاحيات، تعلم الإدارة العليا. وأول شيء يجب أن تدركه الإدارة العليا منذ البداية هو أن إدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية طويلة الأمد، وينبغي أن تبدأ الإدارة العليا بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة على أنها عامل التغيير الداخلي الرئيسي لتحسين الجودة².
 - ❖ **التركيز على الزبون:** يتم قياس التركيز على العملاء من خلال التزام المنظمة بتلبية حاجة العملاء وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، وردود فعلهم، ونظام مراقبة رضا العملاء، ومستوى التفاعل بين الشركة والعملاء ويأثر العميل تأثيراً مباشراً على الأداء المالي³. وقد شمل مصطلح العميل في إدارة المجموعة الشاملة كلا من العميل الداخلي والعميل الخارجي. حيث يقصد بالعميل الخارجي أنه ذلك الفرد الذي يرغب في شراء

¹ لمياء علي إبراهيم الموسوي، أ.م. د أكرم محسن الياسري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (إدارة الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية، خدمة الزبون)، الجزء الخامس، الطبعة الأولى، 2015، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص 48.

² Baba Md. Deros, Mohd Nizam Ab. Rahman, Jaharah A. Ghani, Dzuraidah Abd. Wahab, Mohd. Hazri Hashim, Nor Kamaliana Khamis. ROLE OF SENIOR MANAGEMENT IN TQM IMPLEMENTATION IN MALAYSIAN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES. The Institution of Engineers, Malaysia (Vol. 72, No.3, September 2009). P 16

³ Khairul Anuar Mohd Ali, Hayati Habibah Abdul Talib. Total Quality Management Approach for Malaysian Food Industry: Conceptual Framework. Journal of Advanced Management Science Vol. 1, No. 4, December 2013. P 406

المنتج، أما العميل الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة، حيث ينظر إلى هؤلاء الأفراد بأنهم مستهلكين لمن يقوم وموردين لدين بلونهم،

❖ **التحسين المستمر:** وذلك بتحسين كل مظهر من مظاهر العمليات وفق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها ويتميز التحسين المستمر للعمليات والجودة بتحقيق هدفين أساسيين هما: هدف عام: بذل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين يبدو سهلا في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبطا بالفعاليات والإمكانات جميعها عندما يتسلم الزبون السلعة أو الخدمة¹. والتحسين المستمر لجميع العمليات والأنشطة هو في قلب إدارة الجودة الشاملة.

❖ **التركيز على الموارد البشرية:** والمقصود هنا هو وجود إدارة فاعلة للموارد البشرية، وخبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية ومؤهلة في استقطاب الكفاءات، من أجل شغل المناصب والوظائف، حيث أن الحفاظ عليها سوف يزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز مركزها الاقتصادي على المدى البعيد². وهذا يعني أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب المسؤولية المشتركة ومشاركة الموظفين النشطة في العمليات التنظيمية في إدارة الجودة الشاملة، وتوفير الموظفين مع التدريب اللازم وضمان إشراك الموظفين والضروريات. وهذا يعني أن مشاركة الموظفين ودعمهم لا يمكن ضمانها إلا بتدريب جميع الموظفين في مجالات أدوات الرقابة الإحصائية وعمليات المجموعات وتقنيات اتخاذ القرارات الجماعية.

ثانيا: أداء المؤسسة

1. مفهوم الأداء:

إن مصطلح الأداء غالبا ما يتم تقديمه في الكتابات كاهتمامات الفاعلين في المؤسسة، وكلمة الأداء في الحقيقة هي كلمة متعددة المعاني ولها تفسيرات عديدة³. فمثلا قام Bourguignon 1995 بتحليل هذا المصطلح ورأى أنه يمكن التعبير عن الأداء بثلاثة معاني أهمها والأكثر شيوعا هو تعريف الأداء بأنه النتيجة أو المحصلة لعمل ما وليست العمل في حد ذاته⁴.

أما حسب **A. Kherr Khem**: يعبر الأداء على أنه "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة" فمن خلال هذا التعريف يتبين أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة⁵.

2. تقييم الأداء:

يمكن اعتبار نظم قياس الأداء على أنها أدوات تقييم ونظم إدارة مصممة لتوفير تغذية راجعة مفيدة بشأن الأداء من أجل تعزيز عملية صنع القرار وتحسين الأداء البرامجي والتنظيمي⁶. ولكن السؤال الرئيسي الذي يواجهه المديرون العامون وغير المهنيين في هذا الصدد ليس ما إذا كان ينبغي رصد الأداء ولكن كيفية تصميم وتنفيذ نظم القياس التي توفر معلومات مفيدة يمكن استخدامها لتحسين أداء البرنامج دون خلق خلل

¹ صلاح الدين حسن السيبي، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات، استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011، ص51.

² Selim Coşkun, Strategic Management and Total Quality Management: Similarities, Differences and Their Implications for Public Administration. TODAÐE's Review of Public Administration, Volume 5 No 2 June 201. P 68

³ Philippe VERNAZOBRES, La contribution du coaching à la performance en entreprise. Au-delà du discours et de la métaphore sportive, analyse des pratiques des sociétés du CAC 40. Colloque « Coaching, sport et Management » - EM Lyon & International Coach Fédération, Septembre 2006. France, P 2

⁴ Chaker Haouet, Informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise, cahier de recherche N° 2008-01, laboratoire orléanaise de gestion, France, P 15

⁵ الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009 – 2010، جامعة الجزائر، ص 217.

⁶ Joseph S. Wholey, Harry P. Hatry, Kathryn E. Newcomer. HANDBOOK OF PRACTICAL PROGRAM EVALUATION, Third edition, Jossey-Bass, 2010, United States of America, P 100

ونتائج عكسية في العملية، ولقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تقييم الأداء، وهذا راجع لصعوبة تحديد تعريف دقيق للأداء، ومن بين أهم التعاريف نجد:

"هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"¹.

3. أساليب قياس الاداء:

أصبح من المعروف بأن المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة، و أن الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس المالية وغير مالية المترابطة تعد كدليل موجه لاتخاذ قرارات رشيدة من قبل المدراء لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من البقاء في سوق المنافسة و التكيف مع الظروف البيئية التي تتصف بالتعقيد والنمو، ولهذا تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى التقنيات التي تمكن المنظمات من تقويم أعمالها بنظرة شمولية و من خلال أربعة منظورات بدلا من الاقتصار على المنظور المالي.

ولقد ظهر نموذج بطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 على يد العالمان **Kaplan et Norton** بعد إجرائهما بحثا على 12 منظمة ما بين الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، فبعد نشر مقالهما 1992 اعتمدت الكثير من الشركات وبسرعة بطاقة الأداء المتوازن كونها تعكس رؤى أعمق وأوسع في قوتها وإمكاناتها²، ولقد تم اعتمادها من قبل الشركات العامة والخاصة الغير ربحية، حيث تم إضافة مؤشرات غير مالية في عملية تقييم الأداء، توزعت ما بين الزبائن، العمليات الداخلية والتعلم والنمو، وهذا طبعا بدون نسيان المؤشرات المالية التي كانت موجودة من قبل.

وبطاقة الأداء المتوازن هي بمثابة مجموعة من القياسات المالية والتشغيلية مصنفة إلى أربعة محاور تغطي النتائج المالية، رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والتنظيمي. وحسب **Kaplan et Norton** يسمح هذا النموذج لأي مؤسسة بربط أعمالها مع استراتيجياتها³. وهي تبين الطريقة التي من خلالها يتم الجمع بين الموارد الملموسة والغير ملموسة للمنظمة من أجل زيادة النتائج المالية. ولقد تعددت تعاريف بطاقة الأداء المتوازن وتنوعت ويمكن أن نبين أهم هذه التعاريف كما يلي:

❖ تعريف **Kaplan et Norton** اللذان عرفا بطاقة الأداء المتوازن كما يلي: "هي مجموعة من المقاييس التي تمنح الإدارة العليا نظرة شاملة عن الأعمال، وتشمل المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأنشطة محددة مسبقا وتكملها مع المقاييس التشغيلية الأخرى سواء من رضى العملاء، العمليات الداخلية، الإبداع وتحسين الأنشطة المؤسسية"⁴.

❖ تعريف **Paul Niven** الذي يعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "مجموعة من المقاييس التي تم اشتقاقها من استراتيجية المؤسسة والمختارة بعناية ودقة، والتي تسمح للمديرين استعمالها في إيصال نتائج الموظفين وأصحاب المصالح الخارجيين ودوافع الأداء والتي من خلالها تقوم المؤسسة بإنجاز أهدافها وتحقيق رسالتها الاستراتيجية"⁵.

ونظرا لكون الأنظمة التقليدية لقياس الأداء لم تعد كاملة لإعطاء صورة واضحة وموضوعية عن أداء المنظمات قدم العالمان ثلاثة مؤشرات غير مالية جديدة بالإضافة طبعا إلى المؤشرات المالية، قد سميت بالأبعاد أو المنظورات وهي:

■ البعد المالي: وهذا المنظور موجه لتحقيق عدة أهداف منها استمرارية المنظمة، زيادة الحصة السوقية وزيادة الأرباح. وتحدد مقاييس المنظور المالي ما إذا كانت الاستراتيجية وتنفيذها تلعب دورا في تحسين

¹. أد السعيد بريش، د. نعيمة يحيوي، أهمية الكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقسيم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملينة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2011 – 2012، ص 30.

² Robert S. Kaplan, Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Working Paper, Harvard Business School, 10-074, P 02

³ Christophe Germain et Stéphane Trébucq, La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions, Semaine sociale Lamy – 18 octobre 2004 – n° 1186, P 39.

⁴ Kaplan Robert, David Norton, The Balanced scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, Vol 70, No1, January / February, 1992 , p 71

⁵ Paul R. Niven. Balanced Scorecard Step-By-Step, John Wiley & Sons, New Jersey, 2002 P 12.

- ربحية الشركة أم لا. وعادة ما يتم تحديد الأهداف المالية فيما يتعلق بالربحية والنمو وقيمة المساهمين. وينبغي أن تحدد الشركات أهدافها المالية في إطار من الاستدامة والنجاح والازدهار الاقتصادي¹.
- بعد العملاء: ويجب الإجابة على سؤال مهم هو: كيف يرانا العملاء؟ وهذا المنظور موجه لتحقيق أربعة أهداف أيضا وهي: دقية مواعيد التسليم، تحسين جودة الخدمة، تخفيض التكاليف ورفع الجودة.
- بعد العمليات الداخلية: ويجب الإجابة على السؤال التالي: ما هو الشيء الذي يجب أن نتفوق فيه؟ أيضا من خلال هذا المنظور يتم تحقيق أربعة أهداف وهي: خفض زمن دورة الإنتاج، تحسين الجودة، تنمية مهارات العاملين، وزيادة الإنتاجية.
- بعد الابتكار والتعلم: وهو موجه لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية وهي: تحسين جودة الخدمات، زيادة كفاءة العمليات، تطوير وتقديم منتجات جديدة. ويهتم هذا البعد بالكفاءات والقدرات الداخلية، ويشمل المؤشرات التي تعكس خلق القيمة للعملاء من خلال الابتكار، ومن خلال الاستغلال الجيد للمهارات المتعددة عن طريق زيادة التعلم التنظيمي ومن خلال طرق ووسائل أخرى طويلة الأمد تسمح بتطوير الموارد الغير ملموسة للمنظمة².

ثالثا: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المالي.

بينت دراسات مختلفة تأثير شهادات الجودة على الشركات سواء من حيث تحصيل فوائد مالية أو تحسين أداء الشركة نفسها، وأكد العديد من الباحثين أن الشركات التي تمتلك شهادة ISO تميزت بزيادة الإنتاجية وانخفاض التكاليف وزيادة الجودة وتحسين حصتها في السوق³. وبالتالي الحديث عن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء يقودنا إلى الحديث عن العلاقة ما بين الجودة والربحية والحصة السوقية، وهي علاقة قوية حيث تبحث المؤسسات عن الأساليب والطرق التي تمكنها كما قلنا سابقا بالتميز عن باقي المؤسسات المنافسة الأخرى⁴، ولا يتحقق هذا التميز إلا إذا كان الالتزام بالجودة في جميع مستويات المنظمة، أي جميع مستويات الأداء من المدخلات إلى غاية المخرجات، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة التطور والتحسين المستمر للأداء والذي من خلاله يتم الوصول إلى تحقيق رضى العميل⁵. ومن بين أهم أساليب التميز خفض تكاليف الإنتاج والمحافظة على العملاء أو الزبائن وجذب زبائن جدد من خلال استراتيجية متكاملة هدفها الرئيسي هو تحقيق مستوى جودة عال.

ولقد بينت الدراسات أيضا إلى 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. وإن تحسين الجودة يؤدي إلى 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، وارتفاع أسعار الأسهم، وتحسين الإنتاجية⁶.

وتشير أغلب الدراسات إلى أهمية الجودة في المؤسسة والتي تعد أهم العناصر الرئيسية في تكاليف الإنتاج وعلاقتها بالأداء المالي وعليه يتوجب على المؤسسة تخفيض تكاليف الجودة وإلى خفض التكاليف الكلية للإنتاج وإلى التخفيض من المعيب في مختلف المواقع، وهذا يعني تحسنا في الإنتاجية وخفضا في

¹ Arman Poureisa, Mohaddeseh Bolouki Asli Ahmadgourabi, Ako Efteghar. Balanced Scorecard: A New Tool for Performance Evaluation. INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS. VOL 5, N°01, MAY 2013. P 976

² Zair Wafia, Le Balanced Scorecard: Mesurer la performance « avantages et inconvénients », P 25 ، العدد 2013/09، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير ولعلوم التجارية ،

³ Sana BEN GHODBANE, L'impact de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise : Cas des entreprises Tunisiennes, international Conférence on Business, Economics, Marketing & Management Research (BEMM'13), Volume Book : Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB), Vol.2, 2014, pp.108-112,

⁴ د. مجدي وائل الكبيسي، د بهاء أبو عواد، قياس أثر استخدام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثاني والثلاثون (32)، شباط 2014، ص 379.

⁵ رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 68.

⁶ د. ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة (مدخل تحليلي)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، الأول، 2009، عمان، الأردن، ص 172.

السعر، ويترتب عن ذلك زيادة في المبيعات وفي الحصة السوقية، وينعكس ذلك في الربحية ومقاييس الأداء المالي، حيث أن الجودة العالية سوف يترتب عليها انخفاض في تكاليف الجودة، وإن العناصر التي يستهدفها انخفاض تكاليف الجودة عديدة مثل الوقت، إعادة العمل، الشكاوي، والضمان، الفحص والاختبار، وأن المجالات التي يؤثر فيها هذا التخفيض هي ارتفاع الإنتاجية، صورة جيدة للمؤسسة، أسعار تنافسية منخفضة، ارتفاع في حجم المبيعات وهذا يعني بالضرورة انعكاسا كبيرا على الإيرادات، وهذه تزيد من الربحية وانعكاسها يكون على مقاييس الأداء المالي بشكل عام.

رابعا: دراسة واقع ومدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية
من أجل دراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومدى تأثيرها على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، سوف نقوم باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية وفقا لمقاربة المربعات الصغرى الجزئية والمعروفة باسم **PLS-PM (Partial Least Square-Path Modling)**، حيث تسمح هذه المقاربة بنمذجة العلاقات المتشعبة والمعقدة بين متغيرات الدراسة، وسوف نقوم بالاستعانة ببرنامج **XL-STAT** للقيام بهذه المقاربة، ولكن قبل ذلك سوف نقوم بتنقية النموذج العام للدراسة باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام طريقة المركبات الأساسية **ACP**.

1. عينة الدراسة:

من أجل إنجاز هذا البحث تم الاعتماد على العينة الميسرة لحوالي 55 مؤسسة جزائرية تنشط في قطاعات مختلفة، وهذا حتى نستطيع اعطاء مصداقية للنتائج وربما تعميمها على كافة المؤسسات، وإن كان هذا الأخير صعب، حيث أن 65% من هذه المؤسسات هي مؤسسات عمومية، 31% مؤسسات خاصة والباقي مؤسسات مختلطة. ضف إلى ذلك أن 80% من هذه المؤسسات تنشط في القطاع الصناعي، 7% في قطاع الطاقة، 6% في قطاع الأشغال العمومية والباقي ينشط في قطاعات أخرى، وما يميز هذه العينة أيضا هو أن جميعها متحصلة على شهادة الجودة العالمية الايزو **ISO**.

وتتمثل وحدة المعاينة لهذا البحث في مدير المؤسسة، ومدراء الإدارات الوسطى، رؤساء المصالح مثل مصالح الجودة، المالية، الموارد البشرية، التكوين والتخزين، العتاد والصيانة بالإضافة إلى الإداريين، باعتبارهم المسؤولين عن تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة والسهر على السير الحسن لها، ومتابعة التنفيذ الجيد لها. حيث تم جمع بيانات هذه الدراسة باستخدام استبيان تم توزيعه على هذه المؤسسات والتي تم اختيارها بشكل عشوائي من الغرب الجزائري، حيث أنه ومن بين 281 استبيان تم توزيعه، استرجع 253 فقط.

2. التحليل العاملي باستخدام المركبات الأساسية:

يهدف القيام بتحليل المركبات الأساسية إلى تنقية نموذج الدراسة واستبعاد العبارات التي لا تعبر بالشكل الكافي عن أبعاد الدراسة، وذلك بحساب معامل **KMO** الذي يعبر عن مدى تناسق العبارات وهل تقيس بصفة مطابقة المفهوم موضوع الدراسة والذي يجب أن يكون أكبر من 0.5، بعد ذلك؛ سنقوم بإجراء اختبار **Bartlett** للدائرية الذي يقوم باختبار مصفوفة الارتباط، والذي هو عبارة عن مؤشر لقياس العلاقة بين المتغيرات؛ أي أنه يقيس مدى الترابط الداخلي لعبارات الاستبيان، حيث يجب أن يكون مستوى الدلالة لهذه العلاقة أقل من 5٪، وذلك حتى نستطيع التأكد من أن هذه العلاقة دالة إحصائيا وكذلك يفسر أن عينة الدراسة ممثلة، وهذا ما يسمح بالمرور للمرحلة المقبلة والمتمثلة في استخراج المركبات الأساسية وقبل ذلك حذف العبارات غير المعبرة لأن معامل الشيوخ الذي يعبر عن التباين المفسر لكل بند يجب أن تتجاوز قيمته 0.4، وبعد ذلك نقوم بحساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 01: نتائج الدراسة بعد القيام بتحليل المركبات الأساسية

ألفا كرونباخ	استخراج المركبات	تحليل الاشتراكات	Bartlett	KMO	
0.862	Lead	Lead 2	0.000	0.850	Lead
0.829	Pln	Pln 1 – Pln 6 – Pln 7	0.000	0.874	Pln
0.825	PGA - BCH	/	0.000	0.812	Amc
0.898	FOR - MOV	/	0.000	0.888	Emp
0.869	SF - SC	ST 6 – ST 7	0.000	0.879	ST
0.856	BF – CT	/	0.000	0.840	PRFI

المصدر: من إعداد الباحثين

بعد الانتهاء من تنقية نموذج الدراسة باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام طريقة تحليل المركبات الأساسية، والتي تم من خلالها حذف مجموعة من المتغيرات المشاهدة، واستخلاص مجموعة من المركبات الجديدة من النموذج العام للدراسة، وهذا ما سوف نلخصه في الجدول الموالي:

الجدول رقم 02: متغيرات ومركبات نموذج الدراسة النهائية

المتغير	اسم المركبة	العبارات المكونة للمركبة
القيادة الفعالة	القيادة الفعالة	Lead1 , Lead3 , Lead4 , Lead5 , Lead6 , Lead7
التخطيط الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي	Pln2 Pln3 Pln4 Pln5
التحسين المستمر	برامج التحسين	Amc3 , Amc4 , Amc5 , Amc6 , Amc7
	المقارنة المرجعية	Amc1 , Amc2
التركيز على العاملين	تحفيز العاملين	Emp6 , Emp7 , Emp8 , Emp9 , Emp10
	تكوين العاملين	Emp1 , Emp2 , Emp3 , Emp4 , Emp5
التركيز على الزبائن والموردين	رضا العملاء	St1 , St2 , St3 , St4 , St5
	رضا الموردين	St8 , St9 , St10
الأداء المالي	الربحية	PRFI1 , PRFI2 , PRFI3 , PRFI4
	التكاليف	PRFI5 , PRFI6 , PRFI7

المصدر: من إعداد الباحثين

3. النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية:

بعد الانتهاء من تنقية النموذج العام للدراسة واستنتاج مركبات جديدة باستخدام التحليل العاملي، سوف تنتقل إلى المرحلة الثانية والمتمثلة في دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائية وهذا باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية وفقا لمقاربة المربعات الصغرى الجزئية والمعروفة باسم (Partial Least Square-Path Modling PLS-PM)، وسوف نقوم بالاستعانة ببرنامج XL-STAT للقيام بهذه المقاربة.

1.3 دراسة مكونات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة

من خلال هذا العنصر سوف نقوم بمحاولة اسقاط أو إجراء مقارنة بين الجانب النظري والتطبيقي لهذه الدراسة، حيث سوف نقوم بدراسة مدى توفر أو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائية محل الدراسة. ومن خلال الجدول رقم: 04 نلاحظ أن معامل التحديد R^2 قد بلغ قيمته القصوى وكان في حدود الواحد، وهذا ما يعني أن مكونات إدارة الجودة الشاملة (المتغيرات الكامنة) الخمسة المعتمدة في دراستنا تفسر (100%) كليا إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم: 03 معامل التحديد للمتغير إدارة الجودة الشاملة

R^2 (TQM / 1) :

R^2	F	Pr > F	R^2 (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne Inférieure (95%)	Borne Supérieure (95%)
1,000	8904,804	0,000	1,000	0,000	227688,344	1,000	1,000

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

من خلال الجدول الموالي رقم: 05 نلاحظ أن قيم المعاملات الهيكلية "Path coefficients" كلها فاقت القيمة 0.1 وبالتالي هذا يثبت التأثير الايجابي لهذه العناصر في تكوين إدارة الجودة الشاملة ولكن بنسب متفاوتة، حيث نلاحظ أن أكبر عنصر ساهم في إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على العاملين "Emp" بقيمة

بلغت **0.335**، ثم عنصر التركيز على الزبائن والموردين "St" الذي أخذ قيمة **0.256**، أما القيادة الفعالة "Lead" والتحسين المستمر "Amc" فساهمت بنفس القدر من التأثير حيث بلغت قيمتها **0.227** لكل منها، وفي الأخير أقل عنصر من حيث المساهمة هو التخطيط الاستراتيجي "Pln" الذي بلغت قيمته **0.162**. ومجموع هذه المعاملات يساوي معامل التحديد R^2 ، أي أن كل مكونات إدارة الجودة الشاملة تساهم في بناء فلسفة الجودة الشاملة للمؤسسات محل دراسة.

الجدول رقم: 04 المعاملات الهيكلية للمتغير إدارة الجودة الشاملة

Path coefficients (TQM / 1) :

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	$\frac{ t }{Pr. >}$	f ²	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard (Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne Inférieure (95%)	Borne Supérieure (95%)
Lead	0,227	0,000	993,059	0,000	3992,574	0,228	0,011	20,634	0,207	0,254
Pln	0,162	0,000	754,518	0,000	2304,845	0,162	0,008	19,148	0,143	0,182
Amc	0,227	0,000	948,855	0,000	3645,046	0,227	0,010	21,786	0,205	0,248
Emp	0,335	0,000	1439,591	0,000	8390,371	0,335	0,014	24,495	0,305	0,369
St	0,256	0,000	1210,736	0,000	5934,748	0,255	0,012	22,065	0,234	0,278

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

وبالتالي انطلاقاً مما ذكر سابقاً فإن المعادلة الهيكلية الخاصة بالأداء المالي تأخذ الشكل التالي:

$$TQM = 0,227*lead + 0,162*Pln + 0,227*Amc + 0,335*Emp + 0,255*St$$

لقد ذكرنا سابقاً أن معامل التحديد R^2 أخذ القيمة **1** أي **100%** من توزيع بيانات المتغير إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي من المتغيرات الكامنة على تكوين إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل دراسة، أما فيما يخص درجة مساهمة أبعاد إدارة الجودة الشاملة في معامل التحديد R^2 فيمكن القول أنها كانت مواكبة لقيمة المعاملات الهيكلية التي شرحناها سابقاً، حيث أن أكبر نسبة مساهمة كانت من نصيب التركيز على العاملين "Emp" بقيمة مساهمة بلغت **29.26%**، ثم عنصر التركيز على الزبائن والموردين "St" الذي ساهم بقيمة **20.72%**، أما القيادة الفعالة "Lead" والتحسين المستمر "Amc" فساهمت بنفس القدر من التأثير حيث بلغت قيمة مساهمتها **19.50%** و **18.40%**، على التوالي وفي الأخير أقل عنصر من حيث المساهمة هو التخطيط الاستراتيجي "Pln" الذي بلغت قيمة مساهمته **12.10%**.

الجدول رقم: 06 نسب تأثير ومساهمة Lead و Pln و Emp و Amc و St في إدارة الجودة الشاملة

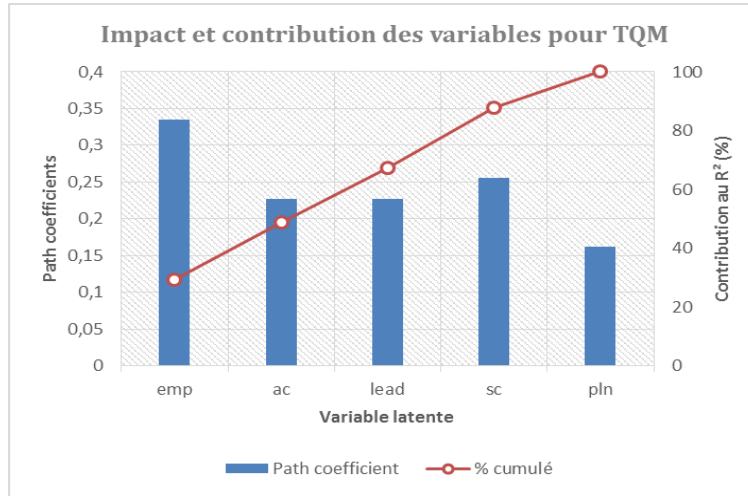
Impact et contribution des variables pour TQM (Dimension 1) :

	Emp	Amc	Lead	St	Pln
Corrélation	0,873	0,858	0,811	0,810	0,746
Path coefficient	0,335	0,227	0,227	0,256	0,162
Corrélation * coefficient	0,293	0,195	0,184	0,207	0,121
Contribution au R ² (%)	29,266	19,506	18,405	20,722	12,101
% cumulé	29,266	48,772	67,176	87,899	100,000

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

وقبل التطرق إلى دراسة مدى تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسات، لا بد أولاً من دراسة مدى مساهمة المركبات في تكوين أبعاد إدارة الجودة الشاملة، أو بتعبير آخر العلاقة بين المتغيرات الكامنة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة، ومركباتها.

الشكل رقم: 01 نسبة مساهمة تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على معامل التحديد R^2



المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

4. اختبار تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال الجدول أدناه نلاحظ أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تفسر ما مقداره 44% من توزيع بيانات المتغير إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي من هذا المتغير على الأداء المالي للمؤسسة، أما النسبة المتبقية في التأثير على الأداء المالي فيمكن أن ترجع إلى عوامل أخرى.

الجدول رقم: 16 معامل التحديد للمتغير الأداء المالي PRFI

R^2 (PRFI / 1) :

R^2	F	$Pr > F$	R^2 (Bootstr ap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
0,440	38,823	0,000	0,479	0,052	8,515	0,363	0,589

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

من خلال الجدول أدناه يتبين لنا أن كل أبعاد إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على الأداء المالي للمؤسسة ماعدا المتغير الكامن التخطيط الاستراتيجي **Pln**، والدليل على ذلك هو أن جميع المعاملات الهيكلية "Path coefficients" أخذت قيم أكبر من 0.1 باستثناء التخطيط الاستراتيجي **Pln**، أي باستثناء المتغير الكامن الأخير فإن كل أبعاد الجودة الشاملة المدروسة تساهم في تحقيق نتائج الأداء المالي و لكن من خلال الجدول أنها هذه النسب متفاوتة، حيث أن أكبر تأثير كان من جانب البعد الخامس وهو التركيز على العملاء والموردين **ST** بقيمة بلغت 0,250 ، أما البعد الثاني الذي يلي من حيث التأثير فهو التحسين المستمر بقيمة بلغت 0,195، في حين أن التأثير المتبقي كان من طرف البعدين الباقيين وهما التركيز على العاملين **Emp** والقيادة الفعالة **Lead** بقيم بلغت 0,170 و 0,134 على التوالي، وبالتالي يمكن القول بأنه بالرغم من تأثير أربعة أبعاد من خمسة فقط ورغم أن قيم المعاملات ليست كبيرة إلا أن هذا يبين أن هناك تأثيراً لأبعاد الجودة الشاملة على تكوين هذه الفلسفة في المؤسسات محل الدراسة .

الجدول رقم: 17 المعاملات الهيكلية للمتغير الأداء المالي PRFI

Path coefficients (PRFI / 1) :

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	$Pr > t $	f^2	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard (Bootstrap)	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Lead	0,134	0,073	1,833	0,068	0,014	0,143	0,077	1,746	-0,036	0,309
Pln	0,038	0,066	0,579	0,563	0,001	0,045	0,074	0,513	-0,090	0,189
Amc	0,195	0,076	2,576	0,011	0,027	0,184	0,089	2,193	-0,004	0,351
Emp	0,170	0,076	2,247	0,026	0,020	0,181	0,074	2,294	0,004	0,333
ST	0,250	0,068	3,682	0,000	0,055	0,257	0,076	3,307	0,068	0,394

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

وبالتالي انطلاقا مما ذكر سابقا فان المعادلة الهيكلية الخاصة بالأداء المالي تأخذ الشكل التالي:

$$PRFI = 0,1343*Lead + 3,80E-02*Pln + 0,1945*Amc + 0,1699*Emp + 0,2504*ST$$

لقد ذكرنا سابقا أن معامل التحديد R^2 اخذ القيمة **0.440** أي أن **44%** من توزيع بيانات المتغير إدارة

الجودة الشاملة، وهذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي من هذا المتغير على الأداء المالي للمؤسسة، أما فيما يخص درجة مساهمة أبعاد إدارة الجودة الشاملة في معامل التحديد R^2 فيمكن القول أنها كانت مواكبة لقيمة المعاملات الهيكلية التي شرحناها سابقا، حيث نلاحظ أن أكبر قيمة مساهمة في معامل التحديد كانت من نصيب متغير التركيز على الزبون والموردين **ST** بنسبة بلغت **32.56%** تلتها مساهمة التحسين المستمر **Amc** بنسبة **25.51%**، ثم جاءت بعدها مساهمة متغير التركيز على العاملين **Emp** والقيادة الفعالة **Lead** بنسب **22.02%** و **16.40%** على التوالي، أما المتغير الأخير (التخطيط الاستراتيجي **Pln**) فنلاحظ أن مساهمته كانت ضئيلة جدا و بلغت **3.86%** وهذا سمح لنا الخروج بخلاصة، حيث أن التخطيط الاستراتيجي **Pln** ليس له تأثير إيجابي على الاداء المالي للمؤسسات، ولقد اتضح ذلك جليا من خلال المعادلة الهيكلية أين كانت قيمة معامل هاذ المتغير سالبة **(-0.02)**.

الجدول رقم: 18 تأثير ومساهمة أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي PRFI

Impact et contribution des variables pour PRFI (Dimension 1) :

	ST	Emp	Amc	Lead	Pln
Corrélation	0,572	0,570	0,569	0,537	0,447
Path coefficient	0,250	0,170	0,195	0,134	0,038
Corrélation * coefficient	0,143	0,097	0,111	0,072	0,017
Contribution au R^2 (%)	32,563	22,023	25,151	16,401	3,861
% cumulé	32,563	54,586	79,738	96,139	100,000

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

5. دراسة مدى مساهمة زيادة الربحية "SC" وتخفيض التكاليف "SF" في تكوين الأداء المالي
ومن خلال الجدول رقم: **19** نلاحظ أن معامل التحديد R^2 في النموذج الداخلي قد بلغ القيمة القصوى وكان في حدود الواحد، وهذا ما يعني أن مكونات المتغير الكامن (الاداء المالي) المعتمدة في دراستنا والمتمثلة في زيادة الربحية **"BF"** وتخفيض التكاليف **"CT"** تفسر **(100%)** كليا بعد الاداء المالي للمؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم: 19 معامل التحديد للمتغير الأداء المالي PRFIR² (PRFI / 1) :

R ²	F	Pr > F	R ² (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
1,000	15814,931	0,000	1,000	0,000	152527,296	1,000	1,000

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

ومن خلال الجدول الموالي رقم: 20 نلاحظ أن قيم المعاملات الهيكلية "Path coefficients" كلها فاقت القيمة 0.1 وبالتالي هذا يثبت التأثير الإيجابي لهذه المركبات في تكوين عنصر الأداء المالي ولكن بنسب متفاوتة، حيث نلاحظ أن أكبر تأثير كان من طرف الربحية "BF" بقيمة بلغت 0.633، أما التأثير المتبقي فكان من نصيب تخفيض التكاليف "CT" بقيمة بلغت 0.480، وهذا يدل على أن نسب التأثير من طرف المركبات تقريبا كانت متفاوتة ومجموع المعاملات الهيكلية لهذه المركبات يساوي قيمة معامل التحديد R² أي الواحد.

الجدول رقم: 20 المعاملات الهيكلية للمتغير الاداء المال PRFI

Path coefficients (PRFI / 1) :

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr > t	f ²	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard(Boot strap)	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
BF	0,633	0,000	2824,822	0,000	31918,480	0,634	0,016	40,446	0,602	0,673
CT	0,480	0,000	2141,515	0,000	18344,341	0,480	0,017	27,753	0,445	0,518

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

وانطلاقا مما سبق يمكننا صياغة المعادلة الهيكلية للأداء المالي كما يلي:

$$PRFI = 0,632*BF + 0,479*CT$$

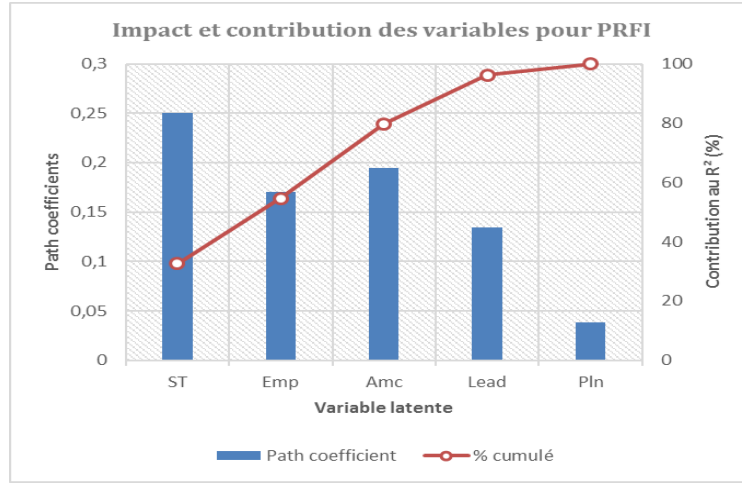
لقد ذكرنا سابقا أن معامل التحديد R² أخذ القيمة 1 أي 100% من توزيع بيانات الاداء المالي، وهذا يدل على أن هناك تأثير إيجابي للمركبات على تكوين الاداء المالي في المؤسسات محل دراسة، أما فيما يخص درجة مساهمة هذه المركبات في معامل التحديد R² فيمكن القول أنها كانت مواكبة لقيمة المعاملات الهيكلية التي شرحناها سابقا، حيث أن نسبة مساهمة زيادة الربحية "BF" بلغت بنسبة 58.51%، أما الجزء المتبقي من التأثير فكان من نصيب تخفيض التكاليف "CT" بنسبة 41.48%، أي كلا المركبتين تساهمان في تكوين الاداء المالي للمؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم: 4-21 نسب تأثير ومساهمة الربحية والتكاليف على تكوين الاداء المالي PRFI

Impact et contribution des variables pour PRFI (Dimension 1) :

	BF	CT
Corrélation	0,925	0,865
Path coefficient	0,633	0,480
Corrélation * coefficient	0,585	0,415
Contribution au R ² (%)	58,515	41,485
% cumulé	58,515	100,000

المصدر: مخرجات برنامج XL-STAT

الشكل رقم: 02 نسبة مساهمة تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على معامل التحديد R^2 

المصدر: مخرجات برنامج XI-STAT

الخاتمة:

إن الأهمية الممنوحة اليوم للتسيير الصناعي تؤكد أن المسيرين اليوم تيقنوا من وجود علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة **TQM** والأداء العام للمؤسسة، ولكن رغم ذلك ورغم كل الأعمال التي اهتمت بها لم يصلوا إلى خلاصة نهائية عن طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء، حيث لازالت غير واضحة والنتائج في بعض الأحيان متناقضة.

ومن هنا يأتي الحديث عن المؤسسات الجزائرية، حيث أن المركز التنافسي الذي كان لدى المؤسسات الجزائرية قد زال، فبعدما كانت هذه المؤسسة تنشط في سوق احتكار تام لجميع المنتجات والخدمات، أصبحت اليوم هذه المؤسسات تعيش منافسة شرسة ليس من أجل المحافظة على مركزها القديم، بل فقط مجرد البقاء والاستمرارية.

وللوصول إلى هذا الهدف كان لزاما على المؤسسات الجزائرية تغيير استراتيجيتها وتحسين أدائها ليس فقط المالي، وإنما على جميع الأصعدة. ومن أجل ذلك توجهت المؤسسات الجزائرية، إلى سياسات الجودة، وهذا على غرار العديد من الدول حيث وجدت في سلسلة المواصفات القياسية (الإيزو) **ISO** ملجأ لتحسين أدائها، والحصول على ميزة تنافسية تمكنها من مسايرة هذه التغيرات والتطورات، نظرا لما توفره هذه المواصفات من وسائل لتحسين وتغيير أنشطتها وعملياتها، وهذا كخطوة أولى، تسبق الخطوة الثانية وهي الوصول إلى ترسيخ فلسفة شاملة للجودة.

ولهذا نجد أن هذا البحث قد استهدف المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة الإيزو **ISO** والتي تعتبر كنظام فرعي وكخطوة أولى نحو التوجه إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع الأخذ بعينة من مؤسسات الغرب الجزائري.

أما أهم النتائج التي خرج بها هذا البحث فتتمثل فيما يلي:

- ❖ بينت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة، مع العلم أن هذا التأثير لم يكن قويا، صف إلى ذلك أن بعد التخطيط الاستراتيجي ليس له تأثير على هذا الأداء.
- ❖ من خلال الدراسة تبين أن هناك عدم وجود اهتمام من طرف المدراء والمسيرين بهذه الفلسفة أو هذا المدخل، والدليل على ذلك عدم وجود تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على الأداء، بل إن مصطلح الجودة أصلا مفروض من طرف الإدارات المركزية أو الوزارة أي من العاصمة خاصة في ظل تكفل الدولة بحوالي 70 % من تكاليف المطابقة.
- ❖ معرفة أغلب الأفراد العاملين في مختلف المؤسسات فقط بمصطلح الجودة والإيزو **ISO** وعدم إدراكهم لمصطلح الجودة الشاملة.

- ❖ نقص كبير في عدد المؤسسات المتحصلة على شهادة المطابقة والجودة ISO رغم الدعم المالي الكبير الذي تقدمه، وهذا راجع لعدم إيمانهم بهذا المدخل.
- ❖ رغم وجود رغبة كبيرة من طرف أفراد المؤسسات في عمليات التغيير ولكن الواقع العملي عكس ذلك بسبب نقص التجهيزات ونقص الدعم المالي.
- ❖ غياب هينات الإرشاد والمتابعة والتي ترافق المؤسسات من أجل نظام الجودة في ثقافتها التسييرية.
- ❖ غياب وزارة الصناعة عن هذا المجال، والدليل أن هذه الوزارة وبمختلف مديرياتها الولائية لا تملك إحصائيات دقيقة ورسمية عن عدد المؤسسات المتحصلة على شهادة الجودة وهويتها.
- ❖ اهتمام المؤسسات الخاصة أكثر منها من العمومية بالجودة، واستخدامهم طرق ووسائل ردية من أجل السهر على السير الحسن لنظام الجودة في المؤسسة.
- ❖ غياب نظم الحوافز والمكافآت المرتبطة بتحقيق الأداء المتميز وتحقيق الأهداف.
- وفي الأخير ومن أجل تعزيز هذا البحث وإعطائه أكثر قيمة يمكن تقديم بعض الاقتراحات ممثلة فيما يلي:
- ⊖ التدريب والتكوين للأفراد (الأفراد الداخليين)، ومحاولة حل مشاكلهم وتلبية مطالبهم من أجل رضاهم الوظيفي، وهذا من كلة من أجل تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- ⊖ توسيع المجال أمام المؤسسات من أجل الحصول على برامج التأهيل سواء العمومية أو الخاصة من أجل تأهيلها وحصولها على شهادة المطابقة.
- ⊖ إشراك جميع الأفراد العاملين في المؤسسة في عملية التحسين المستمر واتخاذ القرار.
- ⊖ وضع نظام للأجور والحوافز والمكافآت وربطه بالأداء المتميز.
- ⊖ تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار ودفعهم من أجل خلق منتجات جديدة، أو ابتكار طرق إنتاج أو طرق عمل جديدة.
- ⊖ السعي نحو إنشاء جوائز الجودة خاصة بالمؤسسات الجزائرية على غرار ما تم استحداثه من طرف وزارة الصناعة ومنظمات أرباب العمل لشهادة بصفة.
- ⊖ مقارنة المؤسسة بمثيلاتها الرائدة في ذلك المجال من أجل معرفة نقاط الضعف والقوة وتحسين أدائها.
- ⊖ استخدام أساليب ردية من أجل ضمان السير الحسن والتطبيق الجيد لأنظمة الجودة في المؤسسات خاصة العمومية.

قائمة المراجع والهوامش:

المراجع باللغة العربية

1. د. محفوظ أحمد، جودة إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006، عمان، الأردن.
2. د. مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2007.
3. لمياء علي إبراهيم الموسوي، أ.م. د أكرم محسن الياسري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (إدارة الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية، خدمة الزبون)، الجزء الخامس، الطبعة الأولى، 2015، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
4. صلاح الدين حسن السبيسي، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات، استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011.
5. الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009 – 2010، جامعة الجزائر.
6. أد السعيد بريش، د. نعيمة يحيوي، أهمية الكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقسيم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملينة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2011 – 2012.
7. د. مجدي وائل الكبيجي، د بهاء أبو عواد، قياس أثر استخدام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثاني والثلاثون (32)، شباط 2014.
8. رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
9. د. ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة (مدخل تحليلي)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، 2009، عمان، الأردن.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Ankit Chauhan, Poonam Sharma. Teacher Education and Total Quality Management (TQM). The International Journal of Indian Psychology, Volume 2, Issue 2, January to March 2015.
2. Lamia El Kahri, Ali Rachidi, Mostapha Amri, La certification qualité et la performance des organisations : Quelles convergences ? Etude de cas au sein de la Nouvelle Société AMADIR dans le grand Agadir, International Journal of Innovation and Scientific Research, Vol. 11 No. 2 Nov. 2014.
3. T. SUDHA, TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS. International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol. 2 (6), JUNE (2013).
4. Jean Brillman, Jacques Hérard. Les meilleures pratiques de management, 6 e édition actualisée et augmentée, Éditions d'Organisation, France, 2006.
5. Monica Izvercian, Alina Radu, Larisa Ivascu, Ben-Oni Ardelean. The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise. Procedia - Social and Behavioral Sciences 124. (2014).
6. Baba Md. Deros, Mohd Nizam Ab. Rahman, Jaharah A. Ghani, Dzuraidah Abd. Wahab, Mohd. Hazri Hashim, Nor Kamaliana Khamis. ROLE OF SENIOR MANAGEMENT IN TQM IMPLEMENTATION IN MALAYSIAN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES. The Institution of Engineers, Malaysia (Vol. 72, No.3, September 2009).
7. Khairul Anuar Mohd Ali, Hayati Habibah Abdul Talib. Total Quality Management Approach for Malaysian Food Industry: Conceptual Framework. Journal of Advanced Management Science Vol. 1, No. 4, December 2013.
8. Selim Coşkun, Strategic Management and Total Quality Management: Similarities, Differences and Their Implications for Public Administration. TODAË's Review of Public Administration, Volume 5 No 2 June 201.
9. Philippe VERNAZOBRES, La contribution du coaching à la performance en entreprise. Au-delà du discours et de la métaphore sportive, analyse des pratiques des sociétés du CAC 40. Colloque « Coaching, sport et Management » - EM Lyon & International Coach Fédération, Septembre 2006. France.
10. Chaker Haouet, Informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise, cahier de recherche N° 2008-01, laboratoire orléanaise de gestion, France.
11. Joseph S. Wholey, Harry P. Hatry, Kathryn E. Newcomer. HANDBOOK OF PRACTICAL PROGRAM EVALUATION, Third edition, Jossey-Bass, 2010, United States of America.
12. Robert S. Kaplan, Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Working Paper, Harvard Business School, 10-074.
13. Christophe Germain et Stéphane Trébucq, La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions, Semaine sociale Lamy – 18 octobre 2004 – n° 1186.
14. Kaplan Robert, David Norton, The Balanced scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, Vol 70, No1, January / February 1992.
15. Paul R. Niven. Balanced Scorecard Step-By-Step, John Wiley & Sons, New Jersey, 2002.
16. Arman Poureisa, Mohaddeseh Bolouki Asli Ahmadgourabi, Ako Efteghar. Balanced Scorecard: A New Tool for Performance Evaluation. INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS. VOL 5, N°01, MAY 2013
17. Zair Wafia, Le Balanced Scorecard: Mesurer la performance « avantages et inconvénient », مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير ولعلوم التجارية ، العدد 2013/09 ,
18. Sana BEN GHODBANE, L'impact de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise : Cas des entreprises Tunisiennes, international Conférence on Business, Economics, Marketing & Management Research (BEMM'13), Volume Book : Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB), Vol.2, 2014, pp.108-112,