

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



BADJI MOKHTAR UNIVERSITY-ANNABA

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR-ANNABA

جامعة باجي مختار - عنابة

كلية: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مخبر الانتماء: مخبر البحث في الابتكار والتحليل الاقتصادي والمالي

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الموضوع:

إدارة الجودة كمدخل لخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة عينة من
المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو

التخصص: إدارة المنظمات

الشعبة: علوم التسيير

للتالبة: بربوشة مريم

جامعة باجي مختار عنابة

أستاذ تعليم عالي

مدير أطروحة التخرج: أ. نصيب رجم

أمام أعضاء اللجنة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء	الصفة
بنية عمر	أستاذ	جامعة باجي مختار _ عنابة	رئيسا
نصيب رجم	أستاذ	جامعة باجي مختار _ عنابة	مقررا
بلغرسة عبد اللطيف	أستاذ	جامعة باجي مختار _ عنابة	عضوا
طيار أحسن	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة.	عضوا
شفاء حمد	أستاذ محاضر . أ .	جامعة العربي التبسي _ تبسة	عضوا

السنة الجامعية: 2021/2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



BADJI MOKHTAR UNIVERSITY-ANNABA

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR-ANNABA

جامعة باجي مختار - عنابة

كلية: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مخبر الانتماء: مخبر البحث في الابتكار والتحليل الاقتصادي والمالي

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الموضوع:

إدارة الجودة كمدخل لخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة عينة من
المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو

التخصص: إدارة المنظمات

الشعبة: علوم التسيير

للتالبة: بربوشة مريم

جامعة باجي مختار عنابة

أستاذ تعليم عالي

مدير أطروحة التخرج: أ. نصيب رجم

أمام أعضاء اللجنة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء	الصفة
بنية عمر	أستاذ	جامعة باجي مختار _ عنابة	رئيسا
نصيب رجم	أستاذ	جامعة باجي مختار _ عنابة	مقررا
بلغرسة عبد اللطيف	أستاذ	جامعة باجي مختار _ عنابة	عضوا
طيار أحسن	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة.	عضوا
شفاء حمد	أستاذ محاضر . أ .	جامعة العربي التبسي _ تبسة	عضوا

السنة الجامعية: 2021/2020

التصريح

أنا الممضي أسفله الطالبة الباحثة: بربوشة مريم، أصرح بشرفي أن هذا العمل البحثي المتمثل في أطروحة الدكتوراه الموسومة: " إدارة الجودة كمدخل لخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو"،

والمقدم لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، هو عمل أكاديمي خاص بي، كما أنه غير مقدم لا جزء منه ولا كله لأية مؤسسة علمية أخرى بهدف نيل شهادة أكاديمية أو غير ذلك. وأتحمل المسؤولية كاملة عن كل ما جاء في مضمونه.

بربوشة مريم

الإمضاء

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على عملية خلق القيمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وذلك من خلال التعمق في مفهوم إدارة الجودة وأهم الأساليب القائمة عليه، بالإضافة إلى قياس وتحليل قدرة هذه المؤسسات على خلق القيمة قبل وبعد تبنيها لنظام إدارة الجودة وحصولها على شهادة "ISO 9000".

تمت الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة "ISO 9000"، بالاعتماد على عدد من مؤشرات خلق القيمة الاقتصادية والمحاسبية، وباستخدام عدد من الاختبارات الإحصائية المتمثلة في: اختبار (ت) للعينات المترابطة واختبار الإشارة.

توصلت الدراسة إلى أن معظم المؤسسات المكونة لعينة الدراسة قادرة على تحقيق مردودية اقتصادية ومالية، في حين أنها غير قادر على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة، بالإضافة إلى أن معظم المؤسسات عرفت تدهور في مؤشرات خلق القيمة بعد تبنيها لنظام إدارة الجودة "ISO 9000"، وهذا ما أيدته نتائج الاختبارات الإحصائية التي توصلت لعدم وجود أثر لتبني نظام إدارة الجودة على خلق القيمة بالمؤسسات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة؛ نظام إدارة الجودة "ISO 9000"؛ الأداء؛ الميزة التنافسية؛

خلق القيمة.

Résumé

Cette étude vise à déterminer l'impact de l'application du système de management de la qualité sur le processus de création de valeurs dans les entreprises économiques algériennes. Cela se fait en explorant le concept de gestion de la qualité et les méthodes les plus importantes qui s'y appuient, en plus de mesurer et d'analyser la capacité de ces entreprises à créer de la valeur avant et après avoir adopté le système de gestion de la qualité et obtenait le certificat "ISO 9000".

L'étude a été menée sur un échantillon des entreprises économiques algériennes ayant obtenu le certificat « ISO 9000 », en s'appuyant sur un nombre d'indicateurs économiques et comptables de création de valeurs, et en utilisant un nombre de tests statistiques, auquel sont : test (T) pour échantillon apparié et test de signe alternatif au test t de l'échantillon apparié

L'étude a conclu que la plupart des entreprises étudiées sont capables d'atteindre une rentabilité économique et financière, mais incapables d'atteindre une valeur ajoutée économique, de plus que la plupart de ces entreprises ont connu une détérioration des indicateurs de création de valeurs après avoir adopté le système de management de la qualité. "ISO 9000", et cela a été soutenu par les résultats des tests statistiques qui n'ont trouvé aucun impact de l'adoption du système de gestion de la qualité sur la création de valeurs dans les entreprises étudiées.

Mots-clés: gestion de qualité; Système de gestion de qualité «ISO 9000 »; performance; Avantage concurrentiel; création de valeur.

Abstract

This study aims to determine the impact of the quality management system application on the value creation process in Algerian companies. By exploring the quality management concept, and the most important methods based on it, in addition to measuring and analyzing the value creation ability of these companies before and after the adoption of the quality management system, and the obtaining of the "ISO 9000" certificate.

A sample of Algerian ISO 9000 certified companies was studied, based on a number of economic and accounting creation value indicators, using a number of statistical tests, as an alternative to the paired sample t-test and Sign Test.

The study concluded that most studied companies are able to achieve economic and financial profitability, but unable to achieve economic added value. In addition, that most of these companies have known a deterioration in the indicators of value creation after adopting the quality management system "ISO 9000". This was supported by the statistical test results that found no impact of adopting the quality management system on value creation in the companies under study.

Keywords: quality management; Quality Management System "ISO 9000"; performance; Competitive advantage; Value creation.

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

روح والدي

أمي الغالية

زوجي

ابني

إخوتي

أصدقائي

الشكر والتقدير

الشكر لله عز وجل أولا وقبل كل شيء

أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف "نصيب رجم" على كل الجهود المبذولة من طرفه
في سبيل إنجاز هذا العمل
كما أتقدم بالشكر لكل من قام بتقديم النصح والتوجيه لي وخاصة الأستاذة بن علي
سمية والأستاذة سليمان منيرة
وأخيرا وليس آخرا أشكر كل من ساندني ولو بكلمة طيبة
وعسى أن يكون الله قد وفقني في هذا العمل

فهرس المحتويات

الصفحة	التعيين
I	التصريح
II	المخلص باللغة العربية
III	المخلص باللغة الفرنسية
IV	المخلص باللغة الانجليزية
V	الإهداء
VI	الشكر والتقدير
VII	فهرس المحتويات
XIII	قائمة الأشكال
XVI	قائمة الجداول
XIX	قائمة الملاحق
أ- خ	المقدمة
56-1	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة
22-3	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة
10-3	المطلب الأول: مفهوم وتطور الجودة
3	1. مفهوم الجودة
6	2. التطور التاريخي للجودة
8	3. أبعاد وخصائص الجودة
18-11	المطلب الثاني: مفهوم وتطور إدارة الجودة
11	1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة
14	2. رواد إدارة الجودة الشاملة
22-18	المطلب الثالث: مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
18	1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة
20	2. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
35-23	المبحث الثاني: تكاليف ومراقبة الجودة
28-23	المطلب الأول: تكاليف الجودة
23	1. تعريف تكاليف الجودة
24	2. تصنيف تكاليف الجودة
27	3. مداخل دراسة تكاليف الجودة
31-29	المطلب الثاني: الرقابة على الجودة
29	1. مفهوم الرقابة على الجودة

31	2. نظام الرقابة على الجودة
35-32	المطلب الثالث: أدوات الرقابة على الجودة
32	1. أدوات الرقابة غير الإحصائية على الجودة
34	2. أدوات الرقابة الإحصائية على الجودة
56-36	المبحث الثالث: أساليب إدارة الجودة
40-36	المطلب الأول: أسلوب حلقات الجودة
36	1. مفهوم حلقات الجودة
38	2. هيكل ومتطلبات نجاح حلقات الجودة
39	3. مبادئ وأدوات تطبيق حلقات الجودة
42-40	المطلب الثاني: أسلوب عجلة ديمينغ
40	1. مرحلة التخطيط
41	2. مرحلة التنفيذ
41	3. مرحلة التحقق
41	4. مرحلة التطبيق
50-42	المطلب الثالث: أسلوب الانحراف السداسي
43	1. مفهوم أسلوب الانحراف السداسي
44	2. مراحل تطبيق الانحراف السداسي
56-50	المطلب الرابع: أسلوب الإدارة الرشيقة
51	1. تعريف أسلوب الإدارة الرشيقة
53	2. ركائز أسلوب الإدارة الرشيقة
56	خلاصة الفصل
120-57	الفصل الثاني: إدارة الجودة وخلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية
81-59	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية المتعلقة بخلق القيمة
68-59	المطلب الأول: مفهوم خلق القيمة
59	1. تطور مفهوم القيمة
64	2. مفهوم خلق القيمة
74-68	المطلب الثاني: مصادر وركائز خلق القيمة
68	1. مصادر خلق القيمة
69	2. ركائز خلق القيمة
81-74	المطلب الثالث: تكلفة رأس المال وأصحاب المصالح
74	1. تكلفة رأس المال
77	2. أصحاب المصالح وخلق القيمة

97-82	المبحث الثاني: مؤشرات خلق القيمة
86-82	المطلب الأول: المدخل المحاسبي لقياس خلق القيمة
82	1. المردودية
84	2. ربحية السهم
85	3. مؤشر العائد على حقوق الملكية
86	4. مؤشر العائد على الاستثمار
91-87	المطلب الثاني: المدخل الاقتصادي لقياس خلق القيمة
87	1. نشأة القيمة الاقتصادية المضافة
87	2. مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة
90	3. طرق الرفع من القيمة الاقتصادية المضافة
97-91	المطلب الثالث: مدخل الأسواق المالية لقياس خلق القيمة
91	1. مؤشرات الأداء المحقق "ex-port"
92	2. مؤشرات الأداء المتوقع "ex-ant"
119-98	المبحث الثالث: دور إدارة الجودة في خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية
111-98	المطلب الأول: أهمية تطبيق إدارة الجودة للتحسين الأداء
98	1. مفهوم الأداء
102	2. تقييم وقياس الأداء المالي والصناعي
110	3. أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين أداء المؤسسة
119-111	المطلب الثاني: دور إدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية
111	1. مفهوم الميزة التنافسية
116	2. خصائص وأسس بناء الميزة التنافسية
118	3. أهمية تطبيق إدارة الجودة لتحقيق الميزة التنافسية
120	خلاصة الفصل
167-121	الفصل الثالث: دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة على خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية
139-123	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
134-123	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
123	1. مجتمع الدراسة
131	2. عينة الدراسة
137-134	المطلب الثاني: تحديد متغيرات الدراسة
134	1. المتغير المستقل
136	2. المتغير التابع

139-138	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
138	1. البرامج الإحصائية المستخدمة
138	2. الاختبارات الإحصائية المستخدمة
151-140	المبحث الثاني: نتائج الدراسة
143-140	المطلب الأول: تحديد رأس المال المستثمر وتكلفة رأس المال الدراسة
140	1. تحديد الرأس المال المستثمر
141	2. تحديد تكلفة رأس مال
148-144	المطلب الثاني: نتائج مؤشرات خلق القيمة قبل الحصول على "ISO 9000"
144	1. نتائج مؤشر المردودية الاقتصادية قبل الحصول على "ISO 9000"
145	2. نتائج مؤشر المردودية المالية قبل الحصول على "ISO 9000"
146	3. نتائج مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة قبل الحصول على "ISO 9000"
151-148	المطلب الثالث: نتائج مؤشرات خلق القيمة بعد الحصول على "ISO 9000"
148	1. نتائج مؤشر المردودية الاقتصادية بعد الحصول على "ISO 9000"
149	2. نتائج مؤشر المردودية المالية بعد الحصول على "ISO 9000"
150	3. نتائج مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة بعد الحصول على "ISO 9000"
166-152	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
155-152	المطلب الأول: تحليل أثر تطبيق نظام الجودة "ISO 9000" على المردودية الاقتصادية
158-156	المطلب الثاني: تحليل أثر تطبيق نظام الجودة "ISO 9000" على المردودية المالية
161-159	المطلب الثالث: تحليل أثر تطبيق نظام الجودة "ISO 9000" على القيمة الاقتصادية المضافة
166-162	المطلب الرابع: مناقشة النتائج الدراسة
162	1. النتائج النظرية
164	2. النتائج التطبيقية
167	خلاصة الفصل
171-168	الخاتمة
180-172	المراجع
202-181	الملاحق

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	أهداف إدارة الجودة الشاملة	01
17	ثلاثية جوران للجودة	02
25	تصنيف تكاليف الجودة	03
27	تكاليف الجودة حسب المدخل التقليدي	04
28	تكاليف الجودة حسب المدخل الحديث	05
34	مخطط سبب-أثر	06
42	خطوات عجلة التحسين PDCA لديمينغ	07
44	مراحل تطبيق أسلوب الانحراف السداسي	08
54	مرتكزات نظام الإدارة الرشيقية	09
68	جوانب خلق القيمة	10
76	مصادر تمويل المؤسسة	11
80	المؤسسة وأصحاب المصالح	12
92	نموذج القيمة الاقتصادية المضافة	13
96	نموذج خط القيمة	14
98	مصفوفة الربحية	15
115	الميزة التنافسية وتوليد التدفقات النقدية	16
118	تحليل المحيط التنافسي وخلق القيمة	17
119	سلسلة القيمة لـ M.E.Porter	18
121	أثر أسس بناء الميزة التنافسية على سعر التكلفة	19
134	توزيع مؤسسات المجتمع حسب القطاع	20
136	توزيع مؤسسات العينة حسب القطاع	21
139	نموذج الدراسة	22
147	تطور مؤشر المردودية الاقتصادية قبل الحصول على "ISO 9000"	23

قائمة الأشكال

149	تطور مؤشر المردودية المالية قبل الحصول على "ISO 9000"	24
150	تطور مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة قبل الحصول على "ISO 9000"	25
152	تطور مؤشر المردودية الاقتصادية بعد الحصول على "ISO 9000"	26
153	تطور مؤشر المردودية المالية بعد الحصول على "ISO 9000"	27
154	تطور مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة بعد الحصول على "ISO 9000"	28
156	انتشار متوسط المردودية الاقتصادية قبل الحصول على "ISO 9000"	29
157	انتشار متوسط المردودية الاقتصادية بعد الحصول على "ISO 9000"	30
160	انتشار متوسط المردودية المالية قبل الحصول على "ISO 9000"	31
161	انتشار متوسط المردودية المالية بعد الحصول على "ISO 9000"	32
164	انتشار متوسط القيمة الاقتصادية المضافة قبل الحصول على " ISO "9000"	33
165	انتشار متوسط القيمة الاقتصادية المضافة بعد الحصول على " ISO "9000"	34

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهداف؛ نتائج وأساليب منهجية "DMAIC"	49
02	المتغيرات المؤثرة على سيرورة خلق القيمة	70
03	توقعات أصحاب المصالح	81
04	مساهمة أصحاب المصالح في خلق القيمة	82
05	تقييم خلق القيمة عبر الأداء المالي والصناعي	105
06	المؤسسات المكونة لمجتمع الدراسة	126
07	المؤسسات المكونة لعينة الدراسة	135
08	طريقة حساب متغيرات الدراسة	138
09	طريقة حساب الرأس المال المستثمر	142
10	الرأس مال المستثمر لمؤسسات عينة الدراسة	143
11	طريقة حساب التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال	144
12	تكلفة الاستدانة لمؤسسات عينة الدراسة	144
13	تكلفة الأموال الخاصة لمؤسسات عينة الدراسة	145
14	تكلفة الوسطية المرجحة لرأس مال مؤسسات عينة الدراسة	145
15	المردودية الاقتصادية لمؤسسات العينة قبل الحصول على "ISO 9000"	146
16	المردودية المالية لمؤسسات العينة قبل الحصول على "ISO 9000"	147
17	القيمة الاقتصادية المضافة لمؤسسات العينة قبل الحصول على "ISO 9000"	149
18	المردودية الاقتصادية لمؤسسات العينة بعد الحصول على "ISO 9000"	151
19	المردودية المالية لمؤسسات العينة بعد الحصول على "ISO 9000"	152

قائمة الجداول

153	القيمة الاقتصادية المضافة لمؤسسات العينة بعد الحصول على " ISO 9000	20
155	متوسط المردودية الاقتصادية لفترة الدراسة	21
156	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات مؤشر المردودية الاقتصادية	22
157	الوصف الاحصائي للعينتين القبليّة والبعدية لمؤشر المردودية الاقتصادية	23
158	اختبار (ت) لعينتين مترابطتين لمؤشر المردودية الاقتصادية	24
159	متوسط المردودية المالية لفترة الدراسة	25
160	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات مؤشر المردودية المالية	26
161	الوصف الاحصائي للعينتين القبليّة والبعدية لمؤشر المردودية المالية	27
162	اختبار (ت) لعينتين مترابطتين لمؤشر المردودية المالية	28
163	متوسط القيمة الاقتصادية المضافة لفترة الدراسة	29
164	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة	30
165	الوصف الاحصائي للعينتين القبليّة والبعدية لمؤشر القيمة الاقتصادية المضافة	31
166	اختبار الإشارة لمتوسط مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة	32

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
182	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات مؤشر المردودية الاقتصادية	01
184	انتشار متوسط المردودية الاقتصادية قبل الحصول على "ISO 9000"	02
186	انتشار متوسط المردودية الاقتصادية بعد الحصول على "ISO 9000"	03
188	اختبار (ت) لعينتين مترابطتين لمؤشر المردودية الاقتصادية	04
189	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات مؤشر المردودية المالية	05
191	انتشار متوسط المردودية المالية قبل الحصول على "ISO 9000"	06
193	انتشار متوسط المردودية المالية بعد الحصول على "ISO 9000"	07
195	اختبار (ت) لعينتين مترابطتين لمؤشر المردودية المالية	08
196	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة	09
198	انتشار متوسط القيمة الاقتصادية المضافة قبل الحصول على "ISO 9000"	10
200	انتشار متوسط القيمة الاقتصادية المضافة بعد الحصول على "ISO 9000"	11
201	اختبار الإشارة لمتوسط مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة	12
202	عقد الاشتراك بموقع المركز الوطني للسجل التجاري	13

المقدمة

يشهد العالم حاليا تحديات واسعة وعميقة من عولمة الاقتصاد وانتشار تقنيات المعلومات والاتصال، وبروز منظمات عالمية عديدة تهدف لتنظيم وتحديد مواصفات وشروط عالمية، مثل المنظمة العالمية لتقييس "ISO" والمنظمات التجارية والإنسانية. مما جعل المؤسسات الاقتصادية في سباق نحو تحقيق التميز والريادة.

هذه التطورات تفرض على المؤسسة الاهتمام بمفهوم حديث نسبيا ألا وهو الجودة. فمع جميع التطورات الحاصلة أصبح عملاء المؤسسة أكثر انفتاحا وتطلبا، وأصبحت المؤسسة ملزمة باتباع أساليب وطرق صارمة لقيادة وتسيير مختلف العناصر التي تؤدي إلى تحقيق الجودة المطلوبة. لقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي تستخدم العديد من الأساليب للمحافظة على استمراريته وقدرتها على المنافسة والبقاء. ولقد حظي مفهوم إدارة الجودة باهتمام كبير في هذا المجال، فالمؤسسة أصبحت تستخدم الجودة كعامل أساسي لتقييم وتحسين الأداء واكتساب المزايا التنافسية الاستثنائية، والقدرة على الاستمرار والنمو، وبالتالي اكتساب القدرة على خلق القيمة. فخلق القيمة لمختلف أصحاب المصالح يعتبر من أهم أسباب بقاء واستمرارية المؤسسة الاقتصادية في مجال معين، فتسلك المؤسسات العديد من الطرق وتعتمد العديد من الأساليب في هذا المجال، والتي من بينها اعتماد نظم إدارة الجودة.

حيث أن هذه الأخيرة تهدف للتحسين والرفع من كفاءة وفعالية الأداء والتحكم في مختلف التكاليف مقابل الرفع من مردودية المؤسسة، ومنحها مزايا تنافسية عديدة على مختلف المستويات. وهذا ما يساهم بشكل إيجابي في تحسين قدرة المؤسسة على خلق القيمة

1. إشكالية الدراسة

بناء على ما تم التطرق له سابق تظهر إشكالية الدراسة، والتي يتم طرحها بالشكل الموالي:

" ما هو أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

وانطلاقا من الإشكالية المطروحة تتفرع جملة من الأسئلة الثانوية المتمثلة فيما يلي:

◀ هل يوجد أثر لتطبيق نظام إدارة الجودة "ISO 9000" على تحسين المردودية

الاقتصادية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

◀ هل يوجد أثر تطبيق نظام إدارة الجودة "ISO 9000" على تحسين المردودية المالية

بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

◀ هل يوجد أثر لتطبيق نظام إدارة الجودة "ISO 9000" على تحقيق القيمة الاقتصادية

المضافة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

2. فرضيات الدراسة

بهدف معالجة الإشكالية المطروحة، تم صياغة عدد من الفرضيات التي تجيب عن الأسئلة

الفرعية المقدمة، وتتمثل فيما يلي:

◀ لا يوجد أثر لتطبيق نظام إدارة الجودة "ISO 9000" على تحسين المردودية

الاقتصادية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

◀ لا يوجد أثر لتطبيق نظام إدارة الجودة "ISO 9000" على تحسين المردودية المالية

بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

◀ لا يوجد أثر لتطبيق نظام إدارة الجودة "ISO 9000" على تحقيق القيمة الاقتصادية

المضافة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

3. أهمية الدراسة

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة مما يلي:

- الأهمية البالغة التي أصبح يحظى بها موضوع إدارة الجودة والتركيز على جودة الخدمات والمنتجات المقدمة كعامل تنافسي بين المؤسسات؛

- أهمية التعريف بالأساليب الحديثة في إدارة الجودة وضرورة العمل بها وتطبيقها في المؤسسات الجزائرية؛

- أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الجودة في تقييم وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية وتحقيق كفاءة وفعالية المنتجات والخدمات التي تقدمها.

- أهمية موضوع خلق القيمة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، والتركيز على ابتكار طرق وأساليب جديد للرفع من قيمة المؤسسة.

أما بالنسبة للأهمية العملية لهذه الدراسة فتتمثل في تسليط الضوء على عملية خلق القيمة

داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، قياس وتحليل قدرة هذه المؤسسات على خلق القيمة نظرا لتبنيها نظم لإدارة الجودة.

4. أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في:
- إبراز مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بمفهوم إدارة الجودة، وأهم الأساليب التي تعتمد عليها لتحقيق الجودة المناسبة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات الاقتصادية؛
- التطرق للمفاهيم المتعلقة بالقيمة وخلق القيمة؛ أهم مصادرها وركائزها بالإضافة إلى أهم المؤشرات المحاسبية؛ المالية والاقتصادية المعتمدة لقياسها؛
- تسليط الضوء على العلاقة النظرية بين إدارة الجودة وخلق القيمة داخل المؤسسات الاقتصادية، وإبراز دور ومساهمة الجودة في تحسين قدرة المؤسسات الاقتصادية على خلق القيمة؛
- تحديد أثر تطبيق نظام إدارة الجودة "ISO 9000" على تحسين قدرة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على خلق القيمة.

5. منهجية الدراسة

بهدف معالجة إشكالية الدراسة؛ الإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة واختبار الفرضيات المبنية من قبل الباحثة، تم الاستعانة بعدد من المناهج العلمية والمتمثلة في: المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري من الدراسة، وذلك لعرض وتحليل مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالمتغيرين التابع والمستقل، وتحديد العلاقة النظرية بينهما اعتمادا على البحث المكتبي والمراجع المتحصل عليها من كتب؛ مجلات علمية ورسائل أكاديمية لها علاقة بموضوع الدراسة. وتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة لقياس قدرة المؤسسات محل الدراسة على خلق القيمة وتحليل النتائج المتوصل إليها. كما تم الاعتماد على الأسلوب الإحصائي لتحديد أثر بين المتغيرات المدروسة وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها.

6. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

◀ **الحدود الزمنية:** امتدت هذه الدراسة من الثلاثي الأخير لسنة 2016 إلى غاية الثلاثي الأول من سنة 2020، حيث امتدت فترة البحث المكتبي؛ جمع المراجع وتوثيق الأطروحة من سنة 2016 إلى غاية نهاية 2018، وخصصت سنة 2019 لتحديد مجتمع وعينة الدراسة وجمع البيانات المالية المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة، في حين تم معالجة البيانات وتحليلها خلال الثلاثي الأول من سنة 2020.

◀ **الحدود المكانية:** اقتصرت حدود الدراسة المكانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة "ISO 9000" المصنفة حسب موقع الغرفة الجزائرية للتجارية والصناعة "المشير"، " <https://elmouchir.caci.dz/index.php> " والذي تم الاطلاع عليها بتاريخ

2019/05/25. والمتحصل على بياناتها المالية من موقع المركز الوطني للسجل التجاري الجزائري "https://sidjilcom.cnrc.dz/web/cnrc/accueil"، الذي تم الاطلاع عليه بتاريخ 2019/07/04.

7. صعوبات الدراسة

واجهت هذه الدراسة عدد من الصعوبات التي تمثلت في صعوبة تحديد أدوات الدراسة نظرا لاختلاف طبيعة المتغير التابع الكمية عن طبيعة المتغير المستقل النوعية، بالإضافة إلى صعوبة تحديد عينة الدراسة والحصول على البيانات المالية، وذلك لاختلاف فترة حصول كل مؤسسة منها على شهادة "ISO 9000" وعدم توفر بيانات بعض المؤسسات، مما أدى إلى استبعاد عدد كبير من المؤسسات المكونة لمجتمع الدراسة وصغر حجم العينة المدروسة، كما أنه تم تحمل جملة من التكاليف المالية المتعلقة بكيفية الحصول على البيانات من موقع المركز الوطني للسجل التجاري الجزائري.

8. هيكل الدراسة

يهدف معالجة الإشكالية المطروحة والاجابة عن التساؤلات الفرعية تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي بالشكل الموالي:

الفصل الأول: بعنوان "الاطار النظري لإدارة الجودة" وتضمن مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالجودة وإدارة الجودة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث خصص الأول للتعريف بالجودة والمقصود بإدارتها، وخصص الثاني لتكاليف الجودة والرقابة عليها، بينما خصص الثالث للتعرف على أهم أساليب إدارة الجودة.

الفصل الثاني: تضمن المفاهيم المتعلقة بخلق القيمة وعلاقتها بإدارة الجودة، بعنوان " إدارة الجودة وخلق القيمة"، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث أيضا، تضمن الأول مفهوم خلق القيمة، وخصص الثاني لدراسة مؤشرات خلق القيمة، في حين تم دراسة العلاقة بين خلق القيمة وإدارة الجودة في المبحث الأخير.

الفصل الثالث: تم تخصيصه لتحديد؛ تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية التي تم اجراءها على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والذي كان بعنوان "دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة على خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، تضمن هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة؛ نتائج الدراسة وتحليل ومناقشة هذه النتائج.

9. الدراسات السابقة

لدراسة الإشكالية المطروحة، والإمام بمختلف الجوانب النظرية والنتائج العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة نذكر منها:

◀ دراسة شاكر محمود أحمد عريقات (2015): بعنوان: أثر رقابة الجودة على تخفيض التكاليف، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير رقابة الجودة على تخفيض التكاليف وتوضيح أهمية وقدرة نظام الرقابة على الجودة في تحسين وضع المؤسسة وقدرته على توفير موقع تنافسي لها، تم الدراسة من خلال استمارة بحث موجهة لإطارات 13 مؤسسة. وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام رقابة الجودة على تخفيض التكاليف وإعطاء المؤسسة ميزة تنافسية في هذا المجال.

◀ دراسة خانم نوري كاكه حمه وبه ناز رؤوف محمود (2015): بعنوان: ادارة الجودة الشاملة وثرها في تحسين الاداء المالي، هدفت الدراسة لتحديد أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي من خلال تحسين سمعة المؤسسات ورفع قدراتها التنافسية وتحقيق رضا العملاء، وتمت الدراسة من خلال استمارة بحث توصلت إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي.

◀ دراسة جليلية عيدان حليحل ومهند عبد الرحمان سلمان (2016) بعنوان: أثر قياس تكاليف الجودة في زيادة الأرباح وتحقيق الميزة التنافسية، هدفت الدراسة إلى بيان أهمية استعمال المؤشرات المالية وغير المالية لقياس تكاليف الجودة الشاملة وذلك لما له من أهمية في توفير معلومات مفيدة يمكن الاعتماد عليها في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.

◀ دراسة بوحروود فتيحة (2013): بعنوان: الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، تمحورت إشكالية هذه الدراسة في تحديد مدى تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لمدخل الإدارة بالجودة الشاملة وأثر ذلك على ترقية تنافسياتها، شملت الدراسة 42 مؤسسة وتوصلت إلى أن المؤسسات محل الدراسة لا تطبق مدخل الإدارة بالجودة الشاملة، وتركز على بعض جوانبه فقط بدرجات مختلفة، كما أن أغلبية المسيرين لا يدركون أهمية هذا المدخل في ترقية تنافسية المؤسسة.

◀ دراسة بوقلقول الهادي ولموي أمينة (2016): بعنوان مدى تأثير الحصول على شهادة الإيزو 9000 في أداء المؤسسات الجزائرية، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم دوافع اخراط المؤسسات الاقتصادية في مسعى الحصول على شهادة الايزو "iso 9000" ومدى تأثير ذلك على تحسين أداء هذه المؤسسات، وتمت الدراسة من خلال استمارة بحث على عينة من 40 مؤسسة، توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر للدوافع الخارجية من تبني

نظام إدارة الجودة "iso 9000" على تطور الأداء العام للمؤسسة على عكس الدوافع الخارجية.

دراسة (2015) Dounia KERZABI بعنوان: **Les déterminants de la valeur actionnariale**

، هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات خلق القيمة لعينة من المؤسسات المغربية ودراسة أثر سياسة توزيع الأرباح؛ السياسة المالية وحجم المؤسسة على خلق القيمة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن سياسة توزيع الأرباح هي الأكثر أهمية في عملية خلق القيمة بالنسبة للمؤسسات المغربية والتونسية، في حين أنها تؤثر سلبا على خلق القيمة في المؤسسات الجزائرية في حين تؤثر السياسة المالية إيجابا عليها.

دراسة NICOLAS MOTTIS et JEAN-PIERRE PONSSARD (2009): بعنوان

Création de valeur, 10 ans après، الهدف من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين المكافأة المدفوعة للمديرين والقيمة السوقية للمؤسسة اعتمادا على مؤشرات الأداء الحديثة والتأثير المتزايد للمساهمين على استراتيجية المؤسسة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تجمع بين الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة والنتائج المتوصل إليها في هذا المجال، والدراسات المتعلقة بخلق القيمة والنتائج المتوصل إليها فيما يخص هذا الموضوع. وتهدف هذه الدراسة لتحديد الأثر الناتج عن تبني نظام إدارة الجودة من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تحسين مؤشرات خلق القيمة الخاصة بها، والرفع من قدرتها على خلق القيمة بصفة عامة.

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة الجودة

تعتبر الجودة من المواضيع التي عرفت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في العديد من المجالات الاقتصادية، حيث أن التغيرات التي عرفها العالم في الفترة الأخيرة من تطورات صناعية؛ تكنولوجية ومعلوماتية، ومع ظهور العولمة وانفتاح دول العالم على بعضها البعض أصبح هناك نوع جديد من المنافسة بين المؤسسات، وخاصة مع تطور وارتفاع مستوى وعي وثقافة المستهلك، مما جعل المؤسسة تتجه نحو التركيز على مفهوم الجودة وكيفية إدارتها كميزة تنافسية لفرض وجودها وضمان استمرارها.

ومن خلال هذا الفصل سيتم تناول مفهوم الجودة ومختلف المراحل التاريخية لتطورها، كما سيتم التعرض إلى المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية؛ أبرز روادها ومختلف المبادئ التي تقوم عليها، بالإضافة إلى ذلك سيتم التطرق إلى التكاليف المتعلقة بالجودة وكيفية الرقابة عليها، ومختلف الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لإدارة جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة

تلعب الجودة حاليا دورا مهما في نجاح أو فشل المؤسسات الانتاجية أو الخدمية على حد سواء، حيث أنها أصبحت عنصرا أساسيا لتحقيق رضا الزبون؛ زيادة الإنتاج؛ تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح. وذلك نظرا للتطور الذي عرف المجال الاقتصادي والاجتماعي من ارتفاع درجات المنافسة بين المؤسسات وزيادة الوعي لدى المستهلك.

ومن خلال هذا المبحث سنتعرض إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالجودة؛ إدارة الجودة وتطورها بالإضافة إلى أهم روادها والمبادئ التي تقوم عليها ومتطلبات تطبقها.

المطلب الأول: مفهوم وتطور الجودة

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية حيث توليها المنظمات والحكومات اهتماما كبيرا وخصوصا، وذلك بعد أن أصبحت الجودة الهدف الأول لأي مؤسسة ترغب في تحقيق التميز واكتساب ميزة تنافسية وفرض وجودها في أي سوق محلي أو دولي. ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مفهوم الجودة ومراحل تطورها عبر الزمن بالإضافة إلى أبعادها وخصائصها الأساسية.

1. مفهوم الجودة

اختلفت آراء المفكرين والباحثين حول مفهوم الجودة، ولكن ورغم هذا الاختلاف نلاحظ أن الجودة كمصطلح لا تخرج عن نطاق التعريفات التالية:

- "الجودة هي الخصائص المادية أو غير المادية التي تشكل الطبيعة الأساسية للشيء، أي هي واحدة من الخصائص المميزة للشيء"⁽¹⁾؛

- "الجودة هي درجة مطابقة السمات والخصائص الكلية للمنتج: السلعة أو الخدمة، لحاجات الزبون في ظل السعر الملائم والتسليم في الوقت المناسب"⁽²⁾؛

- "الجودة هي مجموعة الخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة والتي تعطي القدرة على تلبية احتياجات الزبائن الضمنية والمعلن عنها"⁽³⁾؛

- "الجودة هي مجموعة من خصائص وسمات المنتج أو الخدمة، تعطي القدرة على الوفاء بمتطلبات أو حاجات محددة"⁽⁴⁾.

¹ - عواطف إبراهيم الحداد (2009)، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، الأردن، ص13.

² - عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار (2009)، إدارة الإنتاج والعمليات، ط3، مكتبة الذاكرة، بغداد، ص479

³ - Michel Gervais (2000) : **contrôle de gestion**, 7ème édition, economica, France, p 216.

⁴ - Zouhair Djerbi et al (2014) : **contrôle de gestion**, dunod, France, p 193.

لكن مفهوم الجودة يختلف باختلاف المنظور الذي تعرف من خلاله، ويمكن تحديد وجهات النظر هذه فيما يلي:

◀ **مفهوم الجودة من منظور الزبون:** تعرف الجودة من وجهة نظر الزبون على أنها ملائمة الاستخدام وقدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعاته واختياراته حيث يربط هذا المدخل بين الجودة ورضا الزبون. فالجودة العالية من منظور الزبون هي التي تتوافق مع أعلى درجات الرضا لديه.(1)

◀ **مفهوم الجودة من منظور المنتج:** الجودة من خلال وجهة نظر المنتج هي مجموعة الخصائص والصفات المتعلقة بالمنتج، والقابلة للقياس الكمي لتحديد مستوى الجودة.(2)

◀ **مفهوم الجودة من منظور التصنيع:** الجودة من خلال وجهة نظر التصنيع هي درجة تطابق المنتج أو الخدمة مع مواصفات التصميم المطلوبة، ويتم قياس الجودة طبقاً للمعايير الموضوعية من طرف المؤسسة.(3)

◀ **مفهوم الجودة من وجهة نظر القيمة:** من هذا المنظور يكون المنتج أو الخدمة ذا جودة عالية إذا كان قادراً على الاستجابة لمتطلبات الزبون عند تكلفة وسعر مقبولين.(4)

◀ **مفهوم الجودة من وجهة نظر التفوق والامتياز:** الجودة ضمن هذا المنظور هي مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال، حيث لا يمكن قياسها أو وضعها في مواصفات محددة.(5)

مما سبق يمكن القول إن الجودة هي عبارة عن قدرة المنتج أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة على تلبية رغبات الزبون وإشباع احتياجاته بالطريقة الأكثر ملائمة لتوقعاته وبالسعر الأكثر اقتصاداً وفي الوقت المناسب.

هذا وتمتلك الجودة أهمية بالغة في المجال الاقتصادي ناتجة عن اهتمام المؤسسة بتحقيق التميز والمثالية في السلع والخدمات التي تقدمها. والاهتمام بالجودة يمنح العديد من المزايا للعديد من الأطراف. ويمكن ذكر هذه المزايا حسب كل طرف مستفيد منها كما يلي:

◀ **بالنسبة للمؤسسة:** تتمثل المزايا التي تمنحها الجودة للمؤسسة فيما يلي:(6)

1 - أحمد يوسف دودين (2014)، إدارة الجودة الشاملة، دار الأكاديميون، الأردن، ص 25.
2 - بوحروود فتحية (2015)، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، دار المسيرة، الأردن، ص 33.
3 - عواطف إبراهيم الحداد (2009)، مرجع سبق ذكره، ص 18.
4 - بوحروود فتحية (2015)، نفس المرجع، ص 34.
5 - نفس المرجع، ص 34.
6 - أحمد يوسف دودين (2014)، مرجع سبق ذكره، ص 33.

- تحقيق الربح والقدرة على المنافسة؛
- تقليص وتخفيض تكاليف الخدمات والسلع؛
- زيادة الحصة السوقية؛
- زيادة كفاءة المؤسسة في تحقيق رضا الزبائن؛
- تحسين وتطوير أساليب العمل؛
- تحقيق وفورات ومنافع اقتصادية متنوعة؛
- تقليص شكوى الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها؛
- تقليص حوادث العمل وشكاوى الموظفين.

◀ بالنسبة للزبون: تتمثل المزايا التي تمنحها الجودة للزبون في: (1)

يعتبر مستوى الجودة في السلعة أو الخدمة المقدمة للزبائن من الأمور الهامة بالنسبة لهم، حيث أن قرار الشراء بالنسبة للزبائن يعتمد على مدى توفر الجودة في السلع والخدمات وهذه الجودة تؤدي إلى:

- إشباع حاجات ورغبات الزبائن؛
- الاستجابة لتوقعات الزبائن؛
- تحقيق الرضا على المنتجات والخدمات المستهلكة والمستخدم.

◀ بالنسبة للمجتمع: تنحصر أهمية الجودة بالنسبة للمجتمع في الجانب البيئي حيث تظهر أهميتها من خلال المساهمة في إنتاج منتجات صديقة للبيئة والتخفيض من الآثار السلبية التي تسببها المنتجات ذات الجودة الرديئة من تلوث ومشاكل الضجيج وغيرها. (2)

كما أن توفر الجودة في المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات يقود إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تسعى لها، والتي تتمثل في النقاط التالية: (3)

- التأكيد على الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته؛
- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل الجماعي والتعاون بهدف الاستفادة من كافة الخبرات والكفاءات في المؤسسة؛

1 - علاء فرج الطاهر (2010)، إدارة المواد والجودة الشاملة، دار الراية، الأردن، ص 140.

2 - لعلى بوكميش (2010)، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار الراية، الأردن، ص 57.

3 - مصطفى كمال السيد طایل (2013)، معايير الجودة الشاملة: الإدارة؛ الإحصاء؛ الاقتصاد، دار أسامة، الأردن، ص ص 80-81.

- ترسيخ مفاهيم الجودة وطريقة عمل الأشياء بطريقة صحية؛
- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والموظفين في المؤسسة من خلال المتابعة الفعالة وإيجاد الحلول والإجراءات التصحيحية اللازمة؛
- الوقوف على المشاكل الهامة وتحليلها بأساليب والطرق العلمية وإيجاد الحلول المناسبة لها؛
- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق؛
- تحقيق الرضا لدى المستهلكين من خلال التعرف على الزبائن الحاليين ودراسة احتياجات الزبائن المحتملين، والاحتفاظ بهم وتطوير قدرات المؤسسة التنافسية من خلال التحسين المستمر للجودة؛
- رفع مستوى التعاون والتكامل بين مختلف أجزاء المؤسسة من الإدارة العليا إلى الإدارة التنفيذية وإلى الأفراد والعاملين؛
- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين وعملاء؛
- تخفيض تكاليف تقديم المنتج أو الخدمة.

2. التطور التاريخي للجودة

تعود أقدم الاهتمامات بالجودة إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية وفي زمن الملك حمورابي، وتشير الوقائع التاريخية إلى تأكيد الفراعنة المصريين في القرن الخامس عشر قبل الميلاد على الجودة في بناء الأهرامات والمعابد المصرية القديمة.

وقد تطور مفهوم الجودة خلال عقود القرن العشرين تطوراً ملحوظاً، إذ ركزت الجودة حتى أواخر الأربعينات على أساليب التفتيش الفعالة من أجل التفتيش والبحث في محاولة لتحديد الوحدات المعيبة بعد عملية الإنتاج. ثم تحولت إلى أنشطة الضبط الإحصائي للعمليات والوصول إلى المعيب من المصدر. ثم تطور مفهومها في الستينيات إلى تأكيد أو ضمان الجودة للتأكد من ملائمة السلع إلى التصميم ومطابقة المواصفات الفني وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات.⁽¹⁾

وتعد الثورة الصناعية التي حدثت في القرن الثامن عشر بعد الميلاد حدثاً مهماً في تاريخ البشرية الحديث، وإلى نتائجها ينسب جانب كبير من التطور الذي عرفه مفهوم الجودة وصيغ التعامل معها.⁽²⁾

ويمكن تقسيم مراحل تطور الجودة عموماً إلى سبعة مراحل:

¹ - عيد الكريم محسن وصباح مجيد النجار (2009)، مرجع سبق ذكره، ص 478.
² - يوسف جعيم الطائي وآخرون (2009)، نظم إدارة الجودة، دار اليزوري، الأردن، ص 63.

- ◀ **مرحلة السيطرة على الجودة للحرفي:** اتسم الانتاج خلال القرون الوسطى بالاعتماد على فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الافراد الحرفيين، يتولى هذا الفرد او المجموعة الانتاج بكميات صغيرة، كما يكون الحرفي الواحد مسؤول عن صنع المنتج ككل في الغالب وبالتالي فإن مسؤولية السيطرة على الجودة تقع على عاتق الحرفي⁽¹⁾.
- ◀ **مرحلة السيطرة على الجودة لرئيس العمال:** بدأت هذه المرحلة من مطلع القرن الماضي حتى أواخر العقد الثاني منه، وهي إفران نتائج الثورة الصناعية حيث أن التخصص في العمل جعل العامل يصبح مسؤولاً عن جزء فقط من عملية الانتاج، كما أصبح هناك رئيس لكل مجموعة من العمال يقوم بعملية الإشراف عليهم، وبذلك أصبح هو المسؤول عن تحقيق الجودة المطلوبة⁽²⁾.
- ◀ **مرحلة فحص الجودة:** في هذه المرحلة أصبحت عمليات الانتاج أكثر تعقيدا وتزايد عدد العمال مما جعل من الصعوبة على رئيس العمال السيطرة على جودة كل المنتجات، لذلك تم إيجاد وظيفة المفتش أو الفاحص الذي يقوم بفحص المنتجات بعد انتهاء كل عملية لعزل المنتجات التي لا تتطابق مع المعايير المحددة⁽³⁾.
- ◀ **مرحلة مراقبة الجودة:** خلال هذه المرحلة ظهرت تطبيقات السيطرة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية الخاصة بالعينات، حيث أن الفحص 100% لم يعد مناسباً نظراً لتزايد عدد العمال وكميات الانتاج. والجدير بالذكر أن بداية السيطرة الإحصائية كان خلال المرحلة السابقة، ففي 1924م ظهر مفهوم بطاقات السيطرة الإحصائية الذي أستعمل لاحقاً في عملية مراقبة الجودة⁽⁴⁾.
- ◀ **مرحلة تأكيد الجودة:** إن الوصول إلى مستوى من الجودة وتحقيق انتاج خالي من الأخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات وذلك من مرحلة تصميم المنتج إلى غاية وصوله إلى الزبون، حيث تشمل عملية تأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات المخططة والضرورية لضمان ثقة العملاء وتحقيق مستوى الجودة المطلوب⁽⁵⁾.
- ◀ **إدارة الجودة الشاملة:** خلال الثمانينات من القرن الماضي توسعت فكرة مشاركة كافة العاملين في المؤسسة للسيطرة على الجودة، وأطلق على هذا التطور في هذه المرحلة اسم الجودة الشاملة.

1 - بوحروود فتحية (2015)، مرجع سبق ذكره، ص 30.

2 - عواطف إبراهيم الحداد (2009)، مرجع سبق ذكره، ص 57.

3 - نبيل سعد خليل (2011)، إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي، دار الفجر، مصر، ص 15.

4 - خيضر كاظم حمود (2007)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط2، دار المسيرة، الأردن، ص 13.

5 - نبيل سعد خليل (2011)، نفس مرجع، ص 17.

حيث عرفت على أنها الاتفاق على هيكل عمل موثق للمؤسسة ككل في صورة إجراءات فنية وإدارية فعالة ومتكاملة لتوجيه الأعمال المتناسقة للأفراد و الآلات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة بأفضل وأكثر الطرق عملية لضمان رضا الزبون على الجودة والتكلفة الإقتصادية لها وعلى نحو مستمر⁽¹⁾.

◀ إدارة الجودة الاستراتيجية: إن ظهور هذا المفهوم راجع إلى دخول التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة فيما بينها للحصول على أكبر حصة سوقية. وتقوم إدارة الجودة الاستراتيجية على المحاور الرئيسية التالية⁽²⁾:

- تعريف الجودة من وجهة نظر الزبون؛
- الربط بين الجودة وتحقيق الأرباح؛
- إدخال الجودة كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

3. أبعاد وخصائص الجودة

يقصد عامة بأبعد الجودة التعبير عن رغبات المستهلكين وتفضيلاتهم، حيث تمتلك كل سلعة أو خدمة مجموعة من الأبعاد والخصائص التي تتميز بها. وهي متعددة ومرتبطة بالجودة، ومن خلال هذه الأبعاد والخصائص يمكن تحديد قدرة وإمكانية إشباع المنتج أو الخدمة المقدمة لرغبات وتفضيلات المستهلكين. وبالرغم من تشابه هذه الأبعاد بين السلع والخدمات إلا أنه يبقى هناك دائما اختلاف بين أبعاد كل منها، وذلك راجع إلى الاختلاف بين قطاع الخدمات وطبيعتها والقطاع الصناعي وطبيعة المنتجات المادية.

وفيما يلي توضيح لأبعاد كل من السلع والخدمات:

أ. أبعاد جودة السلع

تتمثل أبعاد جودة السلع في العناصر المميزة وخصائص ذلك المنتج المادي ويتم تحديدها في العناصر التالية:

◀ الأداء: يقصد به الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج أو الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة، وتتوقف أهمية هذه الخصائص على رغبات الأفراد واتجاهاتهم الشخصية، فالأداء الذي يعتبره

¹ - يوسف جعيم الطائيو آخرون (2009)، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² - خيضر كاظم حمود (2007)، نفس المرجع، ص 32.

شخص ما أنه يمثل جودة عالية قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر. ويتوقف أداء المنتج على خصائصه الموضوعية وهذه الخصائص الموضوعية يمكن قياسها¹؛

◀ **المظهر العام:** والمقصود بذلك ملامح السلعة وخصائصها المحسوسة التي من السهل إدراكها مثل: اللون والرونق الجمالي والحجم وغيرها، فالمظهر العام للسلعة هو أول بعد من الأبعاد التي تجذب المستهلك لتلك السلعة، ويعد من العوامل القوية التي تؤثر في قرارات المستهلك، سواء بحيازة السلعة أو الامتناع عنها للوهلة الأولى⁽²⁾؛

◀ **السمعة:** هي المعلومات السابقة عن المنتج وخبرة الزبون ومدى ثقته في هذا المنتج، ويعتمد هذا البعد بالدرجة الأولى على ما يتداوله المجتمع عن جودة سلعة معينة. أي سمعة السلعة وحملات الدعاية والإعلان عنه واسم علاماته التجارية⁽³⁾؛

◀ **الصلاحية:** وهي المتانة في المنتج والسلعة المعروضة، ومعرفة العمر التشغيلي المتوقع للسلعة مقارنة بالسلع الأخرى، حيث يفترض لكل منتج وجود عمر تشغيلي يحدد بشكل مسبق ويتم استخدامه معياراً للمقارنة في جودة المنتجات⁽⁴⁾؛

◀ **الجمالية:** وتعني جمال ورونق السلعة ولمسها ومذاقها وغير ذلك من الجماليات التي تختص بها السلعة، وتؤثر تأثيراً مباشراً على رغبات المستهلكين⁽⁵⁾؛

◀ **الخدمات المصاحبة:** توفير خدمات التعديل أو التصليح والصيانة عند حصول مشاكل فنية في السلعة نتيجة الاستخدام، كما يدخل في الخدمات المصاحبة السرعة في تقديم الخدمة، والمجاملة أثناء تقديمها والكفاءة في تقديمها، وكذلك سهولة إصلاحها⁽⁶⁾؛

◀ **الاعتمادية:** تسمى أيضاً المعولية، ويقصد بها ثبات وكفاءة الأداء الوظيفي للمنتج أو السلعة مع مرور الوقت تحت ظروف تشغيلية معينة وفترة زمنية محددة. وتقاس بمتوسط الوقت الذي يمضي حتى يحدث أول عطل، وهذا البعد لا يكمن تحديده أو اكتشافه إلا بعد مرور فترة من الزمن⁽⁷⁾؛

1- لعلي بوكميش (2010): مرجع سبق ذكره، ص 42.

2 - شاكر بن أحمد صالح، خالد بن محمد الصريمي (2015): الجودة الشاملة، دار الفكر، الأردن، ص 79.

3 - مصطفى كمال السيد طابيل (2013): مرجع سبق ذكره، ص 50.

4 - مفيدة عيسى يحيى، وآخرون (2014): المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، دار النبلاء، الأردن، ص 231.

5 - شاكر بن أحمد صالح، خالد بن محمد الصريمي (2015): نفس المرجع، ص 79.

6 - شاكر بن أحمد صالح، خالد بن محمد الصريمي (2015): مرجع سبق ذكره، ص 79.

7 - لعلي بوكميش (2010): مرجع سبق ذكره، ص 42.

◀ **المطابقة:** ويقصد بها درجة مطابقة المنتج للمواصفات التي تم تحديدها مسبقا بموجب العقد أو من قبل المستهلك⁽¹⁾؛

◀ **الجودة المدركة:** ويقصد بها مستوى رضا المستهلك وإدراكه أن السلعة تحقق مستوى عاليا من الأداء، وفقا لتجربته السابقة وتوقعاته⁽²⁾.

ب. أبعاد جودة الخدمة

تتمثل أبعاد جودة الخدمة في العناصر التالية⁽³⁾:

- ◀ **التوقيت:** ويقصد بذلك السرعة في تقديم الخدمة وتوفيرها في الوقت المناسب؛
- ◀ **التقدير والاحترام:** ويقصد بها مدى شعور الزبون بالترحيب من قبل القائمين على تقديم الخدمة، والتعامل معه بقدر من الاحترام وإشعاره بأهميته الانسانية وأنه محط التقدير؛
- ◀ **سهولة الوصول:** يقصد بها الحصول على الخدمة المطلوبة دون معوقات تذكر، سواء كانت مالية أم اجتماعية أم ثقافية، والتي قد تشكل مانعا أو عائقا أمام الحصول على الخدمة؛
- ◀ **الأداء الفني:** ويقصد به القدرة الفنية لمقدم الخدمة ومدى قناعة الزبون بكفاءة الخدمة المقدمة وفعاليتها؛
- ◀ **الاستجابة:** ويقصد بها تفاعل مقدم الخدمة مع الزبون، أي مدى قدرة مقدم الخدمة على التدخل والاستجابة بسرعة لحل المشاكل غير المتوقعة؛
- ◀ **الدقة:** وتعني إنجاز الخدمة المقدمة للزبون بصورة صحيحة من أول لحظة، وتجنب هدر الموارد المتاحة؛
- ◀ **الكفاءة:** وتعني توفير الخدمة بأقل التكاليف، وتجنب هدر الموارد المتاحة. وتقاس كفاءة الخدمات من خلال نسبة المخرجات على المدخلات؛
- ◀ **التناسق:** ويقصد به تقديم الخدمات بنفس النمط لجميع الزبائن دون أي تمييز أو تحيز؛
- ◀ **السلامة والأمن:** ويعني ذلك مدى توفر شروط السلامة العامة في مرافق تقديم الخدمات لكل من مقدم الخدمة ومتلقيها على حد سواء.

¹ - مصطفى كمال السيد طايل (2013): مرجع سبق ذكره، ص 50.

² - مفيدة عيسى يحيى، وآخرون (2014): مرجع سبق ذكره، ص 231.

³ - أحمد بن عيسوي (2013): إدارة الجودة الشاملة، دار الحامد، الأردن، ص 163-165.

المطلب الثاني: مفهوم وتطور إدارة الجودة

إن تطور مفهوم الجودة عبر الزمن من مجرد أسلوب لإيجاد الوحدات المعيبة إلى مفهوم أوسع يدرج الجودة في أدق تفاصيل وظائف المؤسسة جعل من إدارة الجودة مفهوم شامل يعتمد على عمليات التنسيق والتكامل بين مختلف عناصر المؤسسة من الموارد البشرية؛ المادية والمالية، بهدف تحقيق أعلى مستويات الجودة وضمان رضا الزبون على نحو مستمر.

وبهذا أصبحت إدارة الجودة التي تختص بمراقبة جودة المنتجات والخدمات المقدمة فقط جزءا من نظام واسع يتمثل في إدارة الجودة الشاملة.

وعليه سنقوم من خلال هذا المطلب بالتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم روادها.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المجالات التي لقيت اهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين والباحثين مما أدى إلى تعدد واختلاف المفاهيم المتعلقة بها. وفيما يلي جملة من التعريفات المقدمة حول مصطلح إدارة الجودة الشاملة:

- " إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن قواعد توجيهية تمثل أساسا لاستخدام الموارد المتاحة لإحداث عمليات التحسين المستمر في المؤسسة" (1)؛
- " إدارة الجودة الشاملة هي جملة من المبادئ والأساليب والأدوات المنظمة باستراتيجية شاملة تهدف إلى توجيه المؤسسة نحو تحقيق رضا الزبائن الحاليين والمحتملين. وبأقل التكاليف" (2)؛
- " الجودة الشاملة هي عملية تدريجية من التحسين المستمر على جميع مستويات المؤسسة وفي مختلف المجالات" (3)؛
- " إدارة الجودة الشاملة هي تحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف والمراحل المختلفة للعمل" (4)؛

1 - راضي عبد الله علي، رافد عبد الجليل مجيد (2015): دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء في مستشفيات دائرة صحة البصرة، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة البصرة، (المجلد: 08، العدد: 15)، ص 288

2 - Anne Gratacap, Pierre Médan (2009): **management de la production: concepts ; méthodes ; cas**, 3éme édition, dunod, France, p 320.

3 - Georages Javal (2010) : **organisation et gestion de la poduction**, 4éme édition, dunod, France, p 257.

4 - نظام موسى سويدان (2011): تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه، مجلة جامعة الأزهر بغزة/ سلسلة العلوم الانسانية، (المجلد 13؛ العدد 01)، ص 661.

- " إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب تسيير مؤسسي يتمحور حول الجودة ويرتكز على مساهمة كل أفرادها، ويهدف إلى بلوغ الأهداف على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا الزبائن ومختلف الأفراد بالمؤسسة والمجتمع" (1)؛
 - " إدارة الجودة الشاملة هي امتداد لمفهوم إدارة الجودة باتجاه إشراك وتحفيز كافة أفراد المؤسسة من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله في تحقيق أهداف المؤسسة" (2)؛
 - " إدارة الجودة الشاملة هي عملية إعداد وتعزيز مجموعة المهارات الإدارية ضمن نظام محدد يهدف إلى إشراك كل فرد داخل المؤسسة في عملية التطوير والتحسين المستمر للسيورورات، والاستجابة لمتطلبات واحتياجات الزبائن" (3) .
- من خلال ما تم التعرض إليه من التعريفات السابقة يمكن استنتاج أن إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم واسع يتعدى مفهوم جودة المنتج والخدمة فقط إلى جودة الإدارة؛ الأداء؛ الأنظمة الفرعية؛ المعلومات والبيانات بالإضافة إلى جودة العملية الانتاجية. وهي نظام شامل يعتمد على التكامل بين مختلف عناصر المؤسسة واشتراك كافة أفرادها في عملية تحقيق الجودة وبلوغ الأهداف المسطرة مع الأخذ بعين الاعتبار علاقة المؤسسة مع البيئة والمحيط الخارجي.
- وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق جملة من الأهداف التي نذكر منها ما يلي:
- ◀ **تحقيق الجودة:** ويتم ذلك من خلال تطوير وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة بحيث تصبح مطابقة لرغبات واحتياجات الزبائن؛(4)
 - ◀ **تخفيض التكاليف:** الجودة تتطلب إنجاز الأعمال الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل المنتجات والاعمال المعيبة والوقت الضائع في إعادة العمل، وبالتالي تخفيض التكاليف الغير ضرورية؛(5)
 - ◀ **تحقيق رضا الزبون:** يشعر الزبون بالرضا عند تلبية توقعاته بشأن المنتج أو الخدمة المقدمة أو تخطيها، ويستخدم الزبون مصطلح الجودة لوصف مستوى الرضا حول المنتج أو الخدمة. إذ يحتفظ هذا الأخير بأبعاد محددة حول الجودة وعند توفرها يشعر بالرضا؛(6)

1 - Roger Ernoul (2010) : **le grand livre de la qualité**, Afnor, France, p 10.

2 - Bernared Froman (2010) : **du manuel qualité au manuel de gestion : l'outil stratégique**, 2ème édition, Afnor, France, p 34.

3 - Alain Labruffe (2003) : **communication et qualité**, Afnor, France, p32.

4 - أحمد محمد غنيم (2009): **إدارة الجودة الشاملة**، المكتبة العصرية، مصر، ص 48.

5 - أحمد محمد غنيم (2009): **مرجع سبق ذكره**، ص 48.

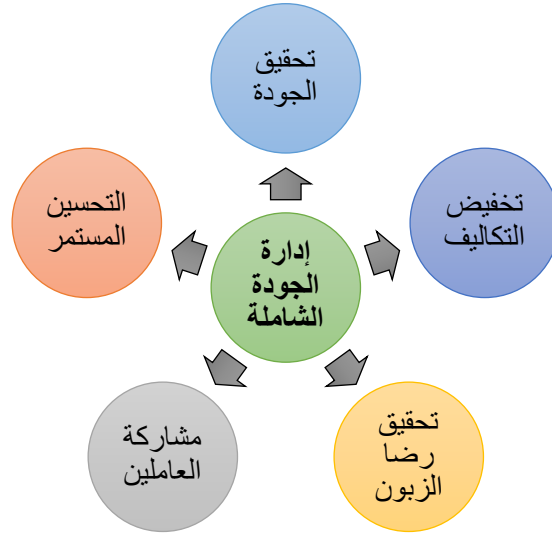
6 - عواطف إبراهيم الحداد (2009): **مرجع سبق ذكره**، ص 205.

◀ **مشاركة العاملين:** أحد الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها هو مشاركة كافة العاملين بالمؤسسة في عملية إدارة الجودة، وينبغي أن تتضمن برامج مشاركة العاملين تغيير الثقافة التنظيمية وتشجيع فرق العمل؛⁽¹⁾

◀ **التحسين المستمر:** والذي يقوم على أساس المفهوم الياباني كايزن ويعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والموارد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر⁽²⁾

والشكل الموالي يوضح هذه الأهداف.

الشكل رقم (01): أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحثة

وبالإضافة إلى الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها فإنها تحظى بأهمية

بالغة من طرف المسيرين والمنظرين، وترجع هذه الأهمية لعدة أسباب نذكر منها:⁽³⁾

- تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء؛
- المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في الأسواق؛
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر؛
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛
- إيجاد ثقافة تنظيمية تركز بالدرجة الأولى على العملاء؛
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات؛

¹ - عواطف إبراهيم الحداد (2009): مرجع سبق ذكره، ص 207.

² - نفس المرجع، ص 210.

³ - أحمد محمد غنيم (2009): مرجع سبق ذكره، ص 50.

- إحرار معدلات أعلى في التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المؤسسة؛

- الرفع من نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

2. رواد إدارة الجودة الشاملة

عند التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة لا بد من الإشارة إلى أبرز المفكرين والمنظرين الذين خاضوا هذا المجال، ومن بين المفكرين الذين أسهموا بشكل كبير في تطوير مفاهيم إدارة الجودة، ووضع قواعد وأسس لها نذكر:

أ. إدوارد ديمينغ: وهو إحصائي متخصص يحمل درجة الدكتوراه في الرياضيات يعمل في مجال الإنتاجية وجودة المنتجات والخدمات والتفتيش الإحصائي. وهو من الأوائل الذين تحدثوا عن الجودة الشاملة، وقدم العديد من المساهمات الهادفة إلى تطوير مفاهيم الجودة. ومع انه امريكي الأصل إلا أن أفكاره لم تطبق في الولايات المتحدة الأمريكية وإنما تم تبنيها وتطويرها في اليابان⁽¹⁾.

ركز ديمينغ على ضرورة تقليل الانحرافات التي تقع أثناء القيام بالعمل، ولخص فلسفة ونظرية الجودة في أربعة عشر نقطة والتي تعرف بـ"مبادئ ديمينغ الأربعة عشر" وهي كالتالي:⁽²⁾

- تحديد أهداف واضحة وثابتة لتحسين المنتج أو الخدمة؛
- تبني فلسفة واضحة تساهم في تحقيق الأهداف وتقل الهدر والضياع في الموارد؛
- استخدام أساليب علمية إحصائية عن طريق العينة في الفحص والتفتيش بدلا من الفحص الشامل؛
- انتقاء الموردين بناء على جودة التوريدات وليس على السعر، وبناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين؛

- التحسين المستمر في المنتجات والخدمات؛
- اعتماد الأساليب الحديثة في التدريب والتعليم المستمر؛
- إيجاد التكامل بين العمليات الإشرافية، وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين؛
- تبديد مخاوف العاملين ودفعهم نحو المشاركة الفعالة وإطلاق طاقاتهم الإبداعية؛
- إزالة الحواجز والعوائق بين الأقسام الإدارية التي تحد من التنسيق والتعاون فيما بينهم؛

¹ - محمود أحمد فياض، عسى يوسف قداة (2010): إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى؛ دار صفاء، عمان، ص 412
² - André Chardonnet, Dominique thibaudon (2003) : **le guide de PDCA de Deming : progrès continu et management**, l'édition de l'organisation, France, p 11.

- الانصراف إلى العمل الجاد المنتج وتصحيح الانحرافات؛
 - التركيز على العمل الجماعي بروح الفريق وعلى الأهداف العامة طويلة الأجل؛
 - العمل على بناء نظام اتصال فعال يزيل الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين؛
 - تشجيع التعليم والتحسين الذاتي لدى العاملين؛
 - مواكبة التطورات واعتماد أساليب جديدة في العمل.
- كما انه أشار إلى العوامل التي من شأنها أن تعيق الانتقال للجودة الشاملة أو ما يطلق عليها بـ " الأمراض السبعة المميتة" وهي:(1)
- عدم الثبات والتغير المستمر في الأهداف والتوجهات؛
 - التركيز على تحقيق الأرباح كهدف سريع وقصير الأجل؛
 - اعتماد أنظمة المراجعة للمديرين والإدارة بالأهداف دون تحديد الطرق والوسائل لتحقيق تلك الأهداف، والتركيز على الانحراف دون تحليل السبب؛
 - عدم استقرار الإدارات وكثرة تغييرها؛
 - الاعتماد على المعلومات المتوفرة في اتخاذ القرارات دون مراعات ظروف عدم التأكد؛
 - التكاليف الإضافية المتعلقة بمعالجة الأخطاء المستمرة؛
 - التكاليف الإضافية المتعلقة بالالتزامات والغرامات التي تدفع نتيجة المخالفات التي تم ارتكابها.
- ب. جوزيف جوران: هو مهندس وأستاذ جامعي أمريكي نشر العديد من الكتب في مجال الجودة وقد ركز على العيوب أو الأخطاء أثناء العمل، وكذلك على الوقت الضائع، كما أنه ركز على مراقبة الجودة. اشتهر جوران بالعديد من المساهمات في إدارة الجودة نذكر منها:
- خطوات جوران العشر لتحسين الجودة: وتتمثل فيما يلي:(2)
- زيادة الوعي للحاجة إلى التحسين والبحث؛
 - وضع أهداف التحسين؛
 - العمل على تحقيق تلك الأهداف؛
 - توفير التدريب اللازم؛
 - تنفيذ مشاريع تهدف إلى حل المشاكل؛

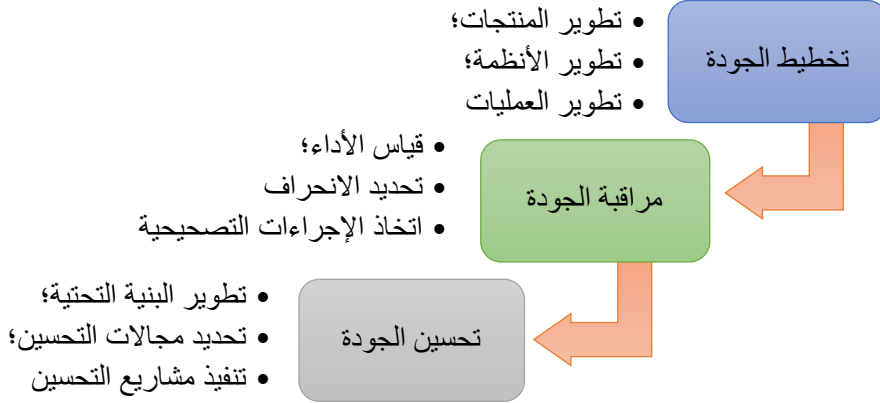
¹ - André Chardonnet, Dominique thibaudon (2003) : op.cit, p 12.

² - محمد عدنان أبو الراغب، مها شاويش رشيد (2015): منهج الجودة الياباني الكايزن في تطوير وتحسين الإنتاجية، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، ص 129.

- بيان التقدم من خلال التقارير والمراجعة المستمرة؛
 - تقديم الحوافز والمكافآت؛
 - نشر النتائج؛
 - المحافظة على التقدم؛
 - بناء نظم للتحسين المستمر على مختلف المستويات؛
- ◀ **ثلاثية جوران للجودة: تتمثل في:** (1)
- **تخطيط الجودة:** تتضمن تطوير المنتجات؛ الأنظمة والعمليات اللازمة لتلبية احتياجات العملاء والاستجابة لتوقعاتهم. والخطوات المتتبعة في ذلك هي كما يلي:
 - تحديد من هم العملاء؛
 - تحديد احتياجاتهم؛
 - تطوير مواصفات المنتج التي تلبى تلك الاحتياجات؛
 - تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات؛
 - اعداد الخطط على المستوى التشغيلي.
 - **مراقبة الجودة:** تشمل ما يلي:
 - قياس الأداء الفعلي؛
 - مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعية؛
 - معالجة الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية
 - **تحسين الجودة:** تحسين الجودة يجب أن يكون مستمرا ويتضمن ما يلي:
 - تطوير البنية التحتية الضرورية للقيام بالتحسين المستمر؛
 - تحديد مجالات التحسين وتنفيذ المشاريع اللازمة للقيام بها؛
 - تشكيل فرق العمل المسؤولة عن تنفيذ المشاريع المشار إليها؛
 - تزويد فرق العمل باحتياجاتها.
- ويمكن تلخيص هذه الخطوات في الشكل التالي

¹ - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات (2015): إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الثانية، دار صفاء، الأردن، ص ص 62-63.

الشكل رقم (02): ثلاثية جوران للجودة



المصدر: من إعداد الباحثة

ج. فيليب كروسبي: وهو رجل أعمال أمريكي ناجح عرف الجودة ببساطة أنها القدرة على التكيف. واشتهر بما يعرف بـ «صفر-عيب»، كما اشتهر أيضا بما يعرف بـ «الوقاية بالجودة». وحدد أربع عشرة خطوة هي كما يلي:⁽¹⁾

- التزام الإدارة بالجودة على الأمد الطويل؛
- تشكيل فرق جودة من مختلف الإدارات والدوائر؛
- تحديد أماكن المشاكل الحالية والمحتملة؛
- تحديد تكلفة الجودة وبيان كيفية استخدامها كأداة إدارية؛
- زيادة الوعي بأهمية الجودة والتأكيد على التزام الجميع بها؛
- اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المشاكل التي تم تحديدها؛
- وضع برنامج يوضح طريقة تحقيق " صفر - عيب"؛
- تدريب المشرفين للقيام بمسؤولياتهم تجاه برامج الجودة؛
- تكريس ما يسمى بـ "يوم انعدام العيوب" لضمان إدراك الجميع لهذا التوجه؛
- تشجيع الأفراد على وضع أهداف التحسين على المستوى الفردي؛
- تشجيع العاملين على التواصل مع الإدارة بشأن صعوبات تحقيق أهداف الجودة؛
- الاعتراف بجهود العاملين ومساهماتهم في تحسين الجودة؛

¹ - إياد عبد الله شعبان (2009): إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعلمي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، الطبعة الأولى، دار زهران، الأردن، ص 38.

- تطبيق حلقات الجودة لتشجيع الاتصال المستمر؛
- إعادة هذه الخطوات باستمرار للتأكيد على استمرارية عملية تحسين الجودة.

المطلب الثالث: مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أحدث الأساليب الإدارية التي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ المرتبطة ببعضها البعض. ورغم أنه يمكن لأي إدارة أن تتبنى هذه المبادئ إلا أنه من الضروري توفر جملة من العناصر الأساسية، من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. ومنه سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها.

1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجموعة الأفكار الرئيسية التي تقوم عليها، والتي يجب التركيز عليها وتبنيها من أجل تحقيق الأهداف الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. وتترجم في ثمانية مبادئ أساسية كالتالي:

أ. **التركيز على الزبون:** إن مختلف أنشطة المؤسسة يجب أن تكون موجهة بطريقة أو بأخرى نحو تلبية احتياجات ومتطلبات الزبون، حيث أن مفهوم الجودة الشاملة يهدف إلى تلبية الحاجات الضمنية بالإضافة إلى الحاجات المصرح عنها من قبل الزبون. ومنه فإنه على المؤسسات التي تسعى إلى تلبية هذه الحاجات الابتكار والتحسين المستمر. وبما أن الزبائن هم مفتاح نجاح المؤسسة فعليها دراسة المتطلبات الحالية والمستقبلية لزيائنها الحاليين والمتوقعين، ثم العمل على تلبية هذه الحاجات بالقدر الذي يفوق توقعاتهم⁽¹⁾

ب. **القيادة:** تقوم القيادة بوضع أهداف المؤسسة وتوجه أعضائها بالشكل السليم، إذ تقع عليها مسؤولية إيجاد بيئة داخلية تحفز الأفراد على الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة. حيث يتوجب على المدراء خلق بيئة تقوم على تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف، وذلك من خلال وضع الأهداف على جميع المستويات ومراقبة تحقيقها⁽²⁾

ج. **اندماج الأفراد:** إن اندماج العمال ومشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة. إن العمل

¹ - Florence Gillet-goïnared, Bernared Seno (2011) : **le grand livre du responsable qualité**, l'édition de l'organisation, France, p 51.

² - بويكر نعرورة (2016): تقييم نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفات العالمية إيزو 9001 في المؤسسات الاقتصادية العمومية دراسة حالة مؤسسة نفضال بالوادي، مجلة البحوث والدراسات، (العدد: 22)، ص 274.

الجماعي عبارة عن أداة فعالة لتشخيص المشاكل وإيجاد الحلول المثلى لها، من خلال الاتصال بين الدوائر والأقسام والاحتكاك المتواصل بين الأفراد⁽¹⁾.

د. **منهج العمليات:** يمكن الوصول إلى الأهداف المرغوبة بكفاءة أكبر عندما تدار أنشطة المؤسسة ومواردها على أساس منهج العمليات، فالتركيز هنا يكون على العمليات وكيفية سيرها وليس فقط على الأفراد. حيث إن إدراك كيفية الربط بين أنشطة العمليات يساعد على تحديد نقاط الضعف في الأنظمة الإدارية.⁽²⁾

هـ. **منهج النظم:** إن تحديد وفهم وتسيير العمليات المترابطة على أساس اعتبارها كأنظمة، سيساهم في الوصول إلى الكفاءة والفعالية المطلوبة في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة. فتكامل العمليات يعطي فهما أفضل لدور كل فرد داخل المؤسسة ومدى مسؤولياته في تحقيق الأهداف المحددة.⁽³⁾

و. **التحسين المستمر:** يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى إدخال تحسينات مستمرة على جودة المنتجات أو الخدمات أو العمليات الإنتاجية للحد من الفاقد، وجعل جميع العمليات فعالة وذات كفاءة عالية. والتحسين المستمر هو عملية متواصلة في محاولة للوصول إلى الكمال. حيث أن التحسين المستمر هو أحد ركائز إدارة الجودة الشاملة والذي يهدف للوصول إلى الاتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات.⁽⁴⁾

ز. **الإدارة بالحقائق:** تتميز المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة، وليس مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية. إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوقف على فعالية وكفاءة نظام معلومات المؤسسة، ومدى اعتماد القرارات المتخذة على تحليل المعطيات والبيانات والحقائق.⁽⁵⁾

ح. **بناء علاقات مشتركة مع الموردين:** إن علاقة المؤسسة مع مورديها هي علاقة تتصف بوجود المصالح المشتركة بين الطرفين مما يعزز قدرة كل طرف على الاستفادة منها، حيث أن من

¹ - Anne Gratacap, Pierre Médan (2009): **op.cit**, p 322.

² - Bernared Froman (2010): **op.cit**, p 93.

³ - سلمان زيدان (2010): إدارة الجودة الشاملة؛ الفلسفة ومدخل العمل، الجزء الثاني، دار المناهج، الأردن، ص 66.

⁴ - مراد سليم عطياتي، عبد الناصر إبراهيم نور (2014): أثر المقارنات المرجعية في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (المجلد: 10، العدد: 02)، ص 280.

⁵ - Bernared Froman (2010): **op.cit**, p 94.

أساسيات إدارة الجودة الشاملة بناء علاقات مشتركة مع الموردين الذين لديهم القدرة على تلبية حاجات المؤسسة من الموارد والمواد، بمستوى الجودة المطلوب وفي الأجل المحددة.⁽¹⁾

2. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يقوم على مدى توفر جملة من المتطلبات الأساسية، والتي من شأنها تحقيق أفضل أداء ممكن. وفيما يلي عرض لهذه المتطلبات:

أ. **التزام الإدارة العليا:** لضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد من المؤازرة من طرف متخذي القرار في المؤسسة، وذلك ليتلقى الدعم الكامل لتنفيذ البرنامج، إن التزام الإدارة العليا سيكون المصدر الأساسي لضمان استمرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك لكون تطبيقها يحتاج إلى تخصيص إمكانيات كبيرة سواء كانت بشرية أم مادية، وتحديد السلطات والمسؤوليات، وإيجاد التنسيق الكامل بين المستويات الإدارية.⁽²⁾

ب. **ثقافة الجودة:** إن أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات التي تحاول تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة هي المعوقات الثقافية، فلكل مؤسسة ثقافة خاصة بها تعكس قيمتها وتقاليدها الأساسية من خلال الممارسات اليومية للعاملين فيها. وثقافة المؤسسة تختلف عن ثقافة الجودة حيث أن هذه الأخيرة هي عبارة عن منظومة القيم التي تؤدي إلى بيئة تساعد على ترسيخ مفاهيم الجودة والتحسين المستمر لها، وتتكون من العادات والتقاليد والاجراءات التي تعزز أو تشجع الجودة.⁽³⁾

ج. **نظام المعلومات:** يعتبر نظام المعلومات العصب الحساس في كل مؤسسة، بما أن كل القرارات تبدأ من الاستراتيجية منها وصولاً إلى التشغيلية واليومية يعتمد على مدى توفر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، وطبيعة إدارة الجودة الشاملة التي تركز على الاستجابة للتغيرات الحاصلة على كافة الأصعدة والمستويات تستلزم ضرورة توفر نظام معلومات فعال قادر على توفير جميع المعلومات الضرورية في الوقت المناسب. ويعرف نظام المعلومات على أنه مجموعة من المكونات المتداخلة والتي تعمل على جمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة في دعم عمليات اتخاذ القرار والتحكم والسيطرة على المنظمة، بالإضافة إلى دعم عمليات

¹ - Florence Gillet-goinedred, Bernared Seno (2011): *op.cit*, p 54.

² - مصطفى يوسف كافي (2016): إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، الطبعة الأولى، دار أسامة، الاردن، ص 63.

³ - إياد عبد الله شعبان (2009): مرجع سبق ذكره، ص 44.

التنسيق والتنظيم والتخطيط ومساعدة المدراء والموظفين في عمليات تحليل المشاكل ورؤية المواضيع المعقدة وبناء منتجات جديدة وذات جودة عالية⁽¹⁾

د. **التدريب:** بما أن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب يهتم بالدقة في العمل ويركز على جميع العمليات في المؤسسة، فإن كل مؤسسة ترغب في تطبيق هذا الأسلوب عليها أن تركز على تحقيق مستوى أداء مرتفع جداً، وتجنب وقوع الأخطاء. وتستطيع المؤسسة تحقيق ذلك من خلال تقديم دورات تكوينية للعمال والتدريب الجيد والشامل لكافة الموظفين. ويمكن تقييم كفاءة وفعالية التدريب من خلال مجموعة من المعايير مثل⁽²⁾:

◀ **مدة التدريب:** إن كفاءة المنهج التدريبي تظهر عن طريق تحقيق الغاية المرجوة منه بغض النظر عن المدة التي استغرقها؛

◀ **الزيادة في الإنتاجية:** تلك الزيادة التي تطرأ على إنتاجية العاملين نتيجة إتباع منهج تدريبي معين هي برهان على كفاءة هذا المنهج؛

◀ **تقليل نسبة التلف:** إن معدل النقص في المواد التالفة والآلات تمثل أفضل المقاييس الميدانية لكفاءة المنهج التدريبي؛

◀ **تقليل نسبة الحوادث:** حيث أن النهج التدريبي الجيد هو ذلك النهج الذي يمنع الأخطاء ويحذر من وقوعها ويدل على أحسن الطرق الخاصة بالعمل؛

◀ **تقليل نسبة الفضلات:** إن معرفة العامل وتدريبه على كيفية استعمال الآلات وطرق العمل تؤدي إلى زيادة كفاءة الآلات وتقليل نسبة تعطلها أو حدوث أي خلل يؤدي إلى الاستعمال غير الكفء للموارد المستخدمة؛

◀ **تحسين الجودة:** إن أحد مقاييس كفاءة المنهج التدريبي قد تظهر في تحسين جودة السلعة أو الخدمة المقدمة، وذلك لأن تحسين الجودة يتوقف إلى حد كبير على المجهود الذي يبذله العامل ومدى كفاءته في استخدام الموارد وأساليب العمل.

¹ - Pascal vidal, vincent petit (2009) : **systemes d'information organisationnels**, 2ème édition, pearson education, France, p 5.

² Annick Cohen Haegel (2010), **Ressources Humaines**, 2ème édition, dunod, France, P 289.

هـ. نظم قياس الجودة: لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا بد من توفر نظام قياس دقيق مبني على الأساليب الإحصائية الحديثة لجميع الانحرافات بين ما هو مخطط للعمليات والأنشطة، وبين النتائج التي ظهرت بعد عمليات التنفيذ.⁽¹⁾

¹ - مصطفى يوسف كافي (2016): مرجع سبق ذكره، ص 64.

المبحث الثاني: تكاليف ومراقبة الجودة

أصبحت الجودة من أهم العوامل المؤثرة في المركز التنافسي للمؤسسة، وذلك لارتفاع مستوى المنافسة وتزايد أنواع المنتجات والخدمات التي تهدف إلى تحقيق رضا الزبون. وتبعاً لذلك ازدادت أهمية الرقابة على الجودة للمحافظة على المستوى المطلوب منها، والسيطرة على مختلف العناصر التي تؤدي إلى تكبد تكاليف إضافية، كتكاليف هدر المواد وإعادة التصنيع.

غير أن تحقيق مستوى الجودة المطلوب يترتب عنه تحقق نوع آخر من التكاليف، وهو تكاليف الجودة. وبالتالي ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى كل من تكاليف الجودة؛ الرقابة على الجودة وطرق تحقيقها.

المطلب الأول: تكاليف الجودة

تقوم المؤسسة من أجل إدارة جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها بقياس تكاليف الأنشطة اللازمة لضبط الجودة وتكاليف الأنشطة والإجراءات المتخذة لتصحيح الخلل. وعليه سيتم التعرض إلى مفهوم وأنواع هذه التكاليف من خلال هذا المطلب.

1. تعريف تكاليف الجودة

تعرف تكاليف الجودة على أنها:

- " تلك التكاليف التي يتم التضحية بها مقابل التقليل أو منع العيوب، وذلك للرفع من جودة المنتج أو الخدمة المقدمة بأقل التكاليف الممكنة وتحقيق رضا الزبائن وما يقابله من منافع اقتصادية"⁽¹⁾،
- " تكاليف الجودة هي تلك التكاليف التي يتم تحملها لمنع تحقق الجودة الرديئة لمنتج أو خدمة معينة، أو التكاليف الناتجة عن إنتاج منتج أو تقديم خدمة ذات جودة رديئة. فهي تتعلق بمشاكل المطابقة مع مواصفات ومعايير الجودة"⁽²⁾.
- " تكاليف الجودة هي تلك التكاليف الناتجة عن سياسة الوقاية والكشف عن العيوب والجودة الرديئة، التي تقوم المؤسسة بوضعها بهدف تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها"⁽³⁾.

¹ - نضال محمود الرمحي (2013): المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، ص 315.

² - Charles Horngren et al (2009): *contrôle de gestion et gestion budgétaire*, 4^{ème} édition, Nouveaux horizons, France, p 413.

³ - Zouhair Djerbi et al (2014) : *op.cit*, p 194.

ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن تكاليف الجودة هي عبارة عن مختلف الأعباء التي تتحملها المؤسسة مقابل تقادي إنتاج منتج معيب أو تقديم خدمة رديئة، أو لتجنب التكاليف الناتجة عن تحقق اللاجودة وعدم المطابقة مع المعايير المحددة.

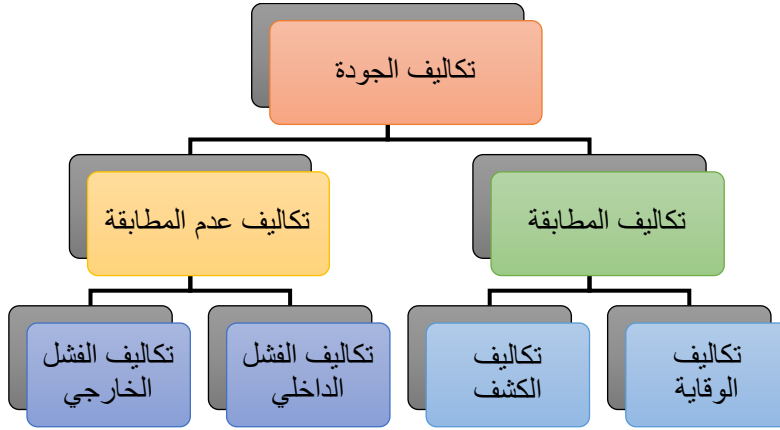
وتتميز تكاليف الجودة بأهمية بالغة تتمثل في النقاط التالية:

- التمييز على المستوى العالمي: أكد معهد المحاسبين الإداريين الأمريكي في دراسة له أن المؤسسات التي تهتم بإدارة تكلفة الجودة والمحاسبة عنها لديها ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات؛
- كبر حجم التكاليف المتعلقة بالجودة: قدرت الدراسات أن هذه التكاليف تقدر بـ 10 إلى 25 بالمائة من قيمة المبيعات الإجمالية، ولهذا السبب يتوجب على المؤسسة القيام بدراسات موسعة حول تكاليف الجودة لمعرفة أثرها على نشاطها والأرباح التي تحققها؛
- تشمل تكاليف الجودة عنصري التكلفة والجودة، الذين يعدان من ضمن عوامل النجاح الرئيسية الأربعة (التكلفة؛ الجودة؛ الوقت والابتكار) للمؤسسة؛
- تستعمل المؤسسة في مسعاها لتحسين الجودة ورضا الزبون والحصة السوقية وتحسين الربح تكاليف الجودة كقاسم مشترك اقتصادي، فهي تشكل البيانات الأساسية لإدارة الجودة، ويوفر نظام تكاليف الجودة تحذيرات مسبقة ضد أي خطر مستقبلي حول الوضع الحالي؛
- تستعمل المقاييس المالية لتكاليف الجودة كأساس عام لتقويم المبادلات بين تكاليف الوقاية والفشل، إذ توفر تكاليف الجودة مقياسا مميزا لأداء الجودة؛
- تفيد عملية قياس تكاليف الجودة في قياس التحسينات في الأداء، وإذا لم يتم ذلك فعلى المؤسسة إعادة فحص عمليات إدارة الجودة.

2. تصنيف تكاليف الجودة

عرف هذا الموضوع اختلافا كبيرا بين رواد ومفكري الجودة، حيث أنه لم يتم الاتفاق على تصنيف محدد لتكاليف الجودة، غير أنه لم يعرف أيضا تعارضا كبيرا في وجهات النظر. وبالتالي سنقوم بتصنيفها حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): تصنيف تكاليف الجودة



المصدر: هاشم جاسم (2008): علاقة تكاليف الجودة بطريقة تاكوشي وأثرهما على تخفيض التكاليف، مجلة الإدارة والاقتصاد، (العدد: 68)، ص 27.

حيث تعتبر تكاليف المطابقة تلك التكاليف التي تتحملها المؤسسة كنتيجة لتحقيق الجودة في المنتجات والخدمات التي تقدمها وتنقسم إلى تكاليف الوقاية وتكاليف الكشف، أما تكاليف عدم المطابقة فهي تكاليف ناتجة عن فشل المؤسسة في تحقيق الجودة. وهي نوعان تكاليف الفشل الداخلي والخارجي. وسنقوم بتفصيلها:

أ. **تكاليف الوقاية:** هي مجمل التكاليف التي تتحملها المؤسسة بشكل مباشر للوقاية من عدم مطابقة المنتجات والخدمات التي تقدمها مع المواصفات والمعايير المحددة، وتفادي الوقوع في الأخطاء وإنجاز المهام بصورة صحيحة من أول مرة⁽¹⁾.

وتتضمن تكاليف الوقاية عددا من الأنواع الفرعية المتمثلة في:⁽²⁾

- ◀ **تكاليف تخطيط الجودة:** وتشمل التكاليف الموجهة نحو عمليات تطوير وتنفيذ برامج إدارة الجودة؛
- ◀ **تكاليف تصميم المنتج:** وتشمل التكاليف الموجهة إلى تحقيق التصميم الجيد بدون وجود عيوب؛ وكذلك التكاليف الموجهة إلى تحديد خواص عمليات ضبط الجودة؛
- ◀ **تكاليف العمليات:** وهي تشمل التكاليف المرتبطة بالعمليات التي تهدف إلى مطابقة عمليات الإنتاج مع مواصفات الجودة المطلوبة؛
- ◀ **تكاليف التدريب:** وهي تكاليف تأهيل العاملين وإعداد البرامج التدريبية للعاملين بالمؤسسة، وتطوير أدائهم في مجال ضبط الجودة؛

¹ - Alain Burlaud et al (2011) : **contrôle de gestion : manuel et application**, 4ème édition, Sup'Foucher, France, p 513.

² - بوخلوة باديس (2016): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر، ص 83.

- ◀ **تكاليف نظام المعلومات:** تتضمن التكاليف المرتبطة ببناء نظام معلومات للجودة والمحافظة عليه بما يساهم في تحليل وتطوير تقارير أداء الجودة.
- ب. **تكاليف الكشف:** وهي تلك التكاليف المتعلقة بعمليات فحص وتحليل خواص المواد والأجزاء والمنتجات النهائية، بهدف تقييم مستوى الجودة الفعلي، والتحقق من مدى مطابقة المنتجات والخدمات المقدمة للمواصفات المطلوبة¹، وتشمل الأنواع الفرعية التالية:⁽²⁾
- ◀ **تكاليف الفحص والتفتيش:** وهي تكاليف فحص واختبار المواد الأولية والأجزاء المشتراة من الموردين والمنتجات النصف مصنعة منها والتامة الصنع؛
- ◀ **تكاليف فحص الأجهزة:** وهي التكاليف المرتبطة بصيانة الأجهزة المستخدمة في عمليات الفحص والقياس والتحقق من المواصفات المطلوبة؛
- ◀ **تكاليف العاملين:** وهي تكاليف الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل التحقق من فعالية برامج الجودة، مثل تكلفة الزمن الذي يستغرقه العاملون في عمليات تجميع البيانات اللازمة لفحص الجودة.
- ج. **تكاليف الفشل الداخلي:** وهي مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة إنتاج وحدات معيبة أو ذات جودة رديئة، والتي تم اكتشافها قبل التسليم للزبون⁽³⁾. ويشمل ما يلي:⁽⁴⁾
- ◀ **تكلفة الخردة:** وهي تكلفة المنتجات ذات الجودة الرديئة التي لا يمكن بيعها؛
- ◀ **تكلفة الإصلاح:** وهي التكاليف المرتبطة بعملية إعادة إصلاح المنتجات المعيبة والتي لا تتوافق مع المواصفات المحددة؛
- ◀ **تكلفة توقف العملية:** تتضمن تكاليف تصليح واستبدال الآلات والأجهزة، وإزالة المسببات المؤدية إلى اللاجودة؛
- ◀ **تكاليف تخفيض سعر البيع:** وهي ناتجة عن تخفيض سعر بيع الوحدات المعيبة أو ذات الجودة الرديئة.

¹ - Florence Gillet-goined, Bernared Seno (2012): **op.cit**, p 13.

² - بوخلوة باديس (2016): مرجع سبق ذكره، ص 83.

³ - Charles Horngren et al (2009): **op.cit**, p 413.

⁴ - بوخلوة باديس (2016): نفس مرجع، ص 84.

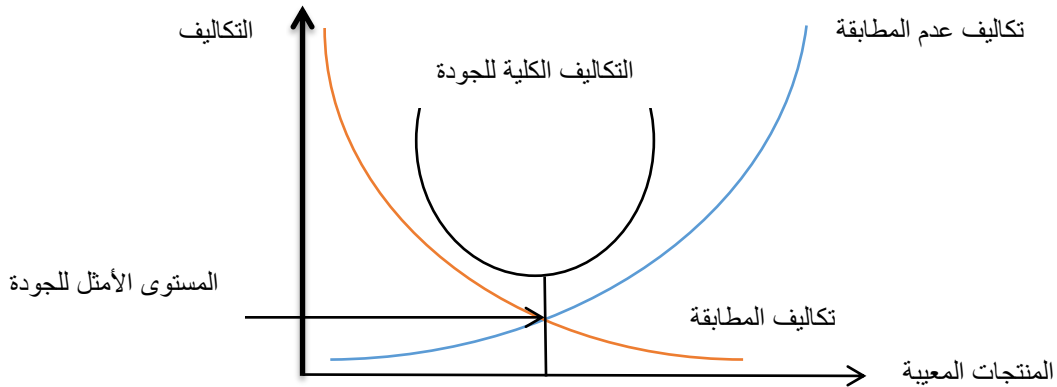
د. تكاليف الفشل الخارجي: وهي التكاليف التي تنشأ بعد استلام الزبون لمنتجات أو تلقيه لخدمات ذات جودة رديئة، وهي تتعلق بخدمات ما بعد البيع⁽¹⁾، وتشمل تكاليف اعتراض الزبون؛ تكاليف إعادة المنتج؛ تكاليف المسائلة القانونية وتكاليف فقدان المبيعات⁽²⁾.

3. مداخل دراسة تكاليف الجودة

إن تحقيق مستوى الجودة المطلوب يتطلب تحمل جملة من التكاليف المتعلقة بالجودة، وعليه فإنه على المؤسسة دراسة هذه التكاليف بطرق علمية والتحكم بها. ويمكن لها تحقيق ذلك من خلال أحد المدخلين التاليين: المدخل التقليدي والمدخل الحديث

أ. المدخل التقليدي: يطلق عليه أيضا مدخل العائد على الجودة أو الجودة المثلى، تقوم فلسفة هذا المدخل على إيجاد مستوى الجودة الأمثل بإجراء مقارنة بين تكاليف الوقاية والكشف من جهة، وتكاليف الفشل الداخلي والخارجي من جهة أخرى. وجمع تكاليف الوقاية؛ الكشف والفشل نتحصل على التكاليف الكلية للجودة. حيث أنه يمكن تحقيق وفورات من تخفيض التكاليف المتعلقة بعدم المطابقة من خلال زيادة التكاليف المتعلقة بالمطابقة أي تكاليف الوقاية والكشف وبالتالي تخفيض تكلفة الجودة الكلية. وتصل هذه الأخيرة للحد الأدنى لها عند تساوي الارتفاع في تكاليف المطابقة مع الانخفاض في تكاليف عدم المطابقة، وهو ما يطلق عليه المستوى الأمثل للجودة⁽³⁾. والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم (04): تكاليف الجودة حسب المدخل التقليدي



Source : Alain Burlaud, Georges Langlois, Michel Bringer, Carole Bonnier (2011) : **contrôle de gestion : manuel et application**, 4ème édition, Sup'Foucher, France, p 515.

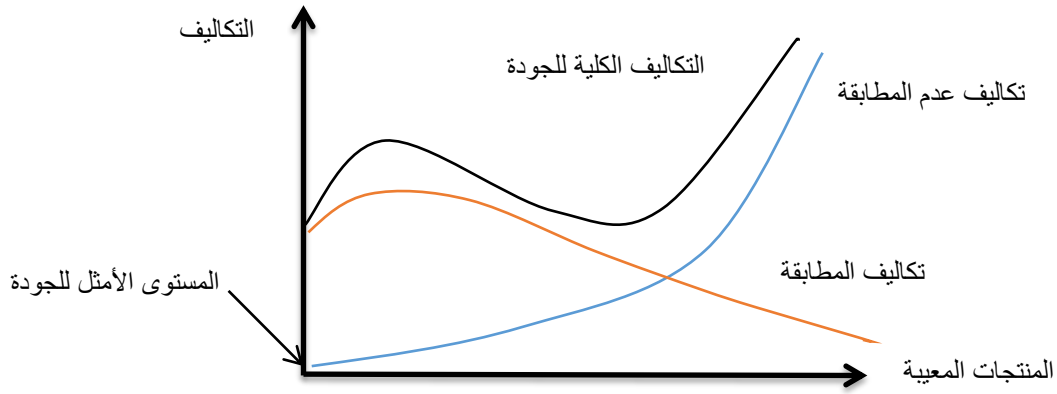
¹ - Michel Gervais (2000) : **op.cit**, p 224.

² - نضال محمود الرمحي (2013): مرجع سبق ذكره، ص 315.

³ - بوخلوة باديس (2016): مرجع سبق ذكره، ص 86.

ب. المدخل الحديث: تقوم فلسفة هذا المدخل على مفهوم المعيب الصفري أو ما يطلق عليه بـ " صفر عيوب"، إذ أنها تأخذ بعين الاعتبار كلا من التكاليف الظاهرة والخفية للجودة، فأى انحراف عن خصائص المنتج المستهدفة ينتج عنه زيادة في تكاليف الجودة، فالمستوى الأمثل للجودة حسب هذا المدخل يحدث عند المعيب الصفري. فتكاليف عدم المطابقة ترتفع كنسبة مئوية من نسبة ارتفاع المنتجات المعيبة، ويصاحبها ارتفاع في تكاليف المطابقة ثم تتخفض كنسبة مئوية من نسبة المنتجات المعيبة، وتكون التكاليف الكلية للجودة في حدها الأدنى عند مستوى المعيب الصفري⁽¹⁾. والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم (05): تكاليف الجودة حسب المدخل الحديث



المصدر: هاشم جاسم (2008): علاقة تكاليف الجودة بطريقة تاكوشي وأثرهما على تخفيض التكاليف، مجلة الإدارة والاقتصاد، (العدد: 68)، ص 33.

من خلال ما سبق يتبين أن المدخل التقليدي لدراسة تكاليف الجودة يركز على مدى قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليف عدم المطابقة من خلال الرفع من تكاليف المطابقة المتمثلة في تكاليف الوقاية والكشف، وبالتالي تخفيض التكلفة الكلية للجودة إلى أدنى المستويات، حيث تصل المؤسسة للمستوى الأمثل للجودة عند الحد الأدنى للتكاليف الكلية للجودة. في حين المدخل الحديث لدراسة تكاليف الجودة لا يعتبر أن مستوى الجودة أمثل إلا عند تحقق نقطة المعيب الصفري أو " الصفر عيوب".

¹ - هاشم جاسم (2008): مرجع سبق ذكره، ص 34.

المطلب الثاني: الرقابة على الجودة

لا يمكن تحقيق الجودة في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلا بوجود مواصفات واحترام معايير محددة، ومتابعة تحقيقها ومراقبة الأنشطة والعمليات، والتدخل لتصحيح الانحرافات فور وقوعها. ومن خلال هذا المطلب نتطرق إلى مفهوم الرقابة على الجودة وأهميتها، وأساليب تطبيق الرقابة الإحصائية على الجودة.

1. مفهوم الرقابة على الجودة

حظي مفهوم الرقابة على الجودة باهتمام العديد من الباحثين، نظرا لأهمية هذه العملية في تحقيق مستويات الجودة المطلوبة. وبالتالي سنقوم بتعريف هذه العملية؛ تحديد الهدف منها ومدى أهميتها.

حيث تعرف الرقابة على الجودة كما يلي:

- " الرقابة على الجودة هي العملية التنظيمية التي يمكن من خلالها قياس الأداء الفعلي للجودة مقارنة مع المعايير المحددة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية" (1)؛
 - " الرقابة على الجودة هي مدى التزام المنتج بالمواصفات والتصاميم ومعايير الإنتاج المحددة من طرف المنتج" (2)؛
 - " الرقابة على الجودة هي مجموعة الوظائف والأعمال التي تقوم بها المؤسسة لفرض انجاز الاهداف النوعية" (3)؛
 - " الرقابة على الجودة هي مجموعة من الخطوات المحددة مسبقا والتي تقوم بتحديد إدارة المؤسسة الاقتصادية بهدف مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات والمعايير المحددة مسبقا" (4).
- من خلال ما سبق نتوصل إلى أن عملية الرقابة على الجودة هي مجموع الإجراءات المتبعة من طرف المؤسسة بهدف التحقق من مطابقة المنتجات والخدمات المقدمة مع مواصفات الجودة المطلوبة، وذلك من خلال قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير المحددة؛ تحديد الانحرافات والأسباب المؤدية لها، ومن ثم اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية.

¹ - بوحروود فتحية (2015): مرجع سبق ذكره، ص 234.

² - Claude Alazard, Sabine Sépari (2010) : **contrôle de gestion : manuel et applications**, 2ème édition, dunod, France, p 443.

³ - خضير كاظم حمود (2007): مرجع سبق ذكره، ص 102.

⁴ - لاكسي فوزية، قارة مصطفى فاطمة الزهراء (2011): الرقابة على الجودة وأثرها على تحفيز الإبداع في المؤسسة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، (المجلد: 05؛ العدد: 09)، ص 136.

- كما يتضح أن مفهوم الرقابة على الجودة يستند إلى ثلاثة مرتكزات أساسية هي: (1)
- ◀ **جودة التصميم:** على المؤسسة تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر بالمنتجات والخدمات التي تقدمها، ويتم تحديد التصميم العام عادة على مستوى الإدارة العليا، أما الجوانب التقنية والفنية فيتم التكفل بها على مستوى الإدارة التنفيذية.
- ◀ **دقة المطابقة:** ويقصد بها مدى الالتزام بالمواصفات والخصائص المحددة والتي يجب أن تتوفر في المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، حيث أن إنتاج وحدات معيبة يعود لسببين أساسيين هما إما عدم الدقة في التصميم أو عدم الدقة في تنفيذ التصميم؛
- ◀ **دقة الأداء:** ويقصد بها ضرورة توفر درجة من كفاءة في أثناء العمل، والتي يمكن تحقيقها من خلال توافر الإرشادات الكفيلة بتقويمها وتدعيم أسس مردوديتها الإيجابية.
- وتتمتع الرقابة على الجودة بأهمية بالغة في مجال إدارة الجودة، وذلك راجع للمنافع التي تحققها هذه العملية، حيث يمكن تقسيمها إلى: (2)

◀ **منافع خارجية:**

- نشر الاطمئنان وتحسين العلاقة بين الموردين وزبائنهم، ومنح الثقة بجودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة؛
- تحقيق وفورات اقتصادية من خلال تخفيض التكاليف الناتجة عن الهدر في الموارد والمنتجات المعيبة، مما يمكن من تخفيض أسعار البيع وتحسين العلاقات مع الزبائن؛
- تحقيق نظام رقابة دقيقة بالمؤسسة يمكن من زيادة رضا الزبون وكسب ولاءه لمنتجات وخدمات المؤسسة.

◀ **منافع داخلية:**

- تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة، والرفع من إنتاجية المؤسسة؛
- الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة وزيادة حصتها السوقية، نظرا لتخفيض التكاليف وتحسين الجودة الناتج عن عملية الرقابة على الجودة؛
- توفير المعلومات الضرورية لإدارة العمليات لدى القائمين عليها من خلال توفير نظام واضح ودقيق للرقابة على الجودة؛

¹ - خضير كاظم حمود (2007): مرجع سبق ذكره، ص 103.
² - لاکسي فوزية، قارة مصطفى فاطمة الزهراء (2011): مرجع سبق ذكره، ص 143.

2. نظام الرقابة على الجودة

يقوم نظام رقابة الجودة على مجموعة من العناصر والخطوات الأساسية، التي تؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي من العملية الرقابية. وتتمثل هذه الخطوات في:

أ. **تحديد نقاط الفحص:** إن الرقابة على الجودة ليست عملية إحصاء الأخطاء والانحرافات، وإنما وسائل علمية منظمة للتغلب على صعوبات إدارة العمليات وتجنب الأخطاء قبل وقوعها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. وهذا يستلزم من الإدارة المعنية تحديد نقاط الفحص والمراقبة التي على أساسها تتم عملية المطابقة للمعايير المحددة، وعادة تحدد ثلاث نقاط للمراقبة وهي: فحص المواد الأولية؛ فحص العملية الإنتاجية وفحص المنتجات النهائية⁽¹⁾.

ب. **تحديد أسلوب الفحص:** عادة ما تنشأ الانحرافات من مصدرين أساسيين هما: أسباب الصدفة وتكون عشوائية؛ أسباب قابلة للتحديد وتكون غير عشوائية. وللكشف على الانحرافات في العمليات الإنتاجية يتم الاعتماد على أسلوبين هما:

◀ **أسلوب المسح الشامل:** ويقصد به فحص جميع الوحدات من المواد الأولية والمنتجات النهائية بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات. غير أن هذا الأسلوب يؤدي إلى تحمل تكاليف تفتيش مرتفعة بالإضافة إلى عدم إمكانية تطبيقه على المنتجات ذات الطابع التدميري⁽²⁾.

◀ **الأسلوب الإحصائي:** أي الاعتماد على أسلوب المعاينة الإحصائية، واستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل وتفسير الانحرافات عن المعايير والمواصفات المحددة. ويعتمد هذا الأسلوب على تحديد حجم العينة التي يتم سحبها وفقاً لمتطلبات محددة مسبقاً وعلى أساس أن العينة ممثلة لخصائص المجتمع⁽³⁾.

ج. **العمل التصحيحي:** في هذه المرحلة تكون الانحرافات محددة والأسباب التي أدت إليها واضحة. وبالتالي يتعين على المسؤول اتخاذ القرار الذي يترتب عليه إزالة أسباب الانحراف وتصحيح العمل، والذي يمكن أن يتمثل في إعادة النظر بالنسبة للمعايير المحددة؛ تغيير المواد الأولية المستعملة أو العمل على تدريب العمال والاهتمام بعمليات الصيانة⁽⁴⁾.

¹ - بوحروود فتحية (2015): مرجع سبق ذكره، ص 236.

² - خضير كاظم حمود (2007): مرجع سبق ذكره، ص 110.

³ - Anne Gratacap, Pierre Médan (2009) : op.cit, p 341.

⁴ - نزار عبد المجيد البروراري، لحسن عبد الله باشيوة (2011): إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الوراق، عمان، ص 414.

المطلب الثالث: أدوات الرقابة على الجودة

تشمل عملية الرقابة على الجودة فحص المواد الأولية؛ عمليات الإنتاج والمنتجات النهائية قبل تسليمها للزبون، وتسجيل المعلومات المتعلقة بعمليات الفحص وتحليلها بصورة علمية، باستخدام أدوات الرقابة على الجودة. وذلك بهدف مقارنة النتائج مع المواصفات والمعايير المحددة، ومن ثم تقديم الاقتراحات والحلول لمعالجة الانحرافات وتجنب الوقوع في الأخطاء مستقبلاً. وتقسم أدوات الرقابة على الجودة إلى نوعين: أدوات الرقابة غير الإحصائية وأدوات الرقابة الإحصائية.

1. أدوات الرقابة غير الإحصائية على الجودة

تتم هذه الرقابة على الجودة من خلال الاعتماد على عدة أدوات نذكر منها: قوائم المراجعة؛ مخطط السبب والنتيجة ومخطط باريتو. وسنتعرض لها بشيء من التفصيل:

أ. **قوائم المراجعة:** قوائم المراجعة هي نماذج سهلة الفهم وبسيطة التصميم، تستخدم في تسجيل الإجابات عن عدد تكرار حدوث أمر ما، وهي تساعد على تحويل الآراء إلى حقائق عن طريق رصد الواقع. وتستخدم قوائم المراجعة لجمع البيانات المأخوذة من مراقبة العينة تمهيداً لرصد أنماط الأداء وتكراراتها، والتي تعد البداية المنطقية لحل المشاكل علمياً⁽¹⁾. ويوجد العديد من أنواع قوائم المراجعة منها:⁽²⁾

- ◀ **قوائم المراجعة لتحديد مواقع العيوب:** تستخدم لاكتشاف المواقع التي تحدث بها الأخطاء والمشاكل بهدف العمل على تحسين أدائها؛
- ◀ **قوائم المراجعة المتعلقة بالتوزيع:** وتستخدم لمعرفة شكل التوزيع التكراري والنسبة المئوية للعيوب، وكذلك للحصول على البيانات المطلوبة لحساب قيمة الوسط والانحراف المعياري؛
- ◀ **قوائم المراجعة المتعلقة بالفحص والتدقيق:** وتستخدم للتأكد أن جميع البنود الخاصة بعملية الفحص والتدقيق قد تم مراجعتها واحترامها؛
- ◀ **قوائم المراجعة المتعلقة بالأسباب:** تستعمل لمتابعة مدى تكرار كل سبب من أسباب المشكلة بهدف التركيز على حل المشاكل ذات التكرار الأعلى.

ب. **مخطط باريتو:** وهو عبارة عن رسم بياني من الأعمدة البيانية العمودية، التي تبين التكرار النسبي للأحداث كالعيوب أو الأخطاء. يساهم مخطط باريتو في تحديد المشاكل الواجب حلها، بالاعتماد

¹ - Anne Gratacap, Pierre Médan (2009) : op.cit, p 341.

² - محمد عدنان أبو الراغب، مها شاويش رشيد (2015): مرجع سبق ذكره، ص 194.

على البيانات التي تم جمعها عن طريق قوائم المراجعة أو غيرها من أساليب جمع البيانات، وإظهارها في شكل رسم بياني يحدد نسبة تكرار كل خطأ أو مشكل. ويستخدم مخطط باريتو لتنظيم المعطيات بشكل يظهر أكثر العوامل تسببا في حدوث المشاكل والأخطاء، ويتدرج إلى أقلها أهمية.

يقوم هذا المخطط على قاعدة 20/80، أي أن 80% من المشاكل تعود لـ 20% من الأسباب، وبالتالي فإن 20% من المشاكل الباقية تعود لـ 80% من الأسباب. وبذلك فإن التركيز على معالجة أهم 20% من الأسباب يؤدي إلى حل 80% من المشاكل.⁽¹⁾

ج. **مخطط سبب-أثر:** يطلق عليه أيضا مخطط ايشاكاوا نسبة إلى مبتكره العالم الياباني كاورو ايشاكاوا، وهو عبارة عن رسم بياني يأخذ شكل الهيكل العظمي للسمكة، حيث أن رأس السمكة هو المشكلة المراد تحديد أسبابها، وعظام السمكة تمثل الأسباب الرئيسية والفرعية المؤثرة على حدوث المشكل⁽²⁾.

ترسم مخططات السبب والأثر لتعرض بوضوح الاسباب المختلفة التي تثر على العملية، وذلك من خلال تصنيف الأسباب وابرز العلاقات فيما بينها، وفي الغالب يكون لكل أثر بضع فئات رئيسية من الأسباب. يمكن تلخيص الاسباب الرئيسية وتصنيفها إلى أربعة فئات يطلق عليها: 5M وذلك لأنها تبدأ كلها بحرف "M"، وهي: المواد: (matière)؛ الوسائل: (moyens)؛ المنهجيات: (méthodes)؛ اليد العاملة: (main-d'œuvre) والمحيط: (milieu)⁽³⁾.

كما يعتمد المخطط على 4P وهي مجموعة من الأسباب الرئيسية محتملة تبدأ كلها بحرف "P" وهي: الإجراءات: (Procedures)؛ الخطط: (Plans)؛ الأفراد: (peoples) والسياسات: (Policies). بالإضافة إلى الـ "4S" وهي ترمز إلى: الموردين: (Suppliers)؛ المحيط: (Surrounding)؛ المهارات: (Skills) و الأنظمة: (Systems)⁽⁴⁾.

هذه التصنيفات تساعد على تنظيم المعلومات حول المشكل المطروح، ويتم استخدام الفئات السابقة الذكر حسب طبيعة المشكل المدروس، كما يجب تطبيق قاعدة "QQOQCCP" التي

¹ - Florence Gillet-goinared, Bernared Seno (2012): **op.cit**, p

² - Roger Ernoul (2010): **op.cit**, p 53.

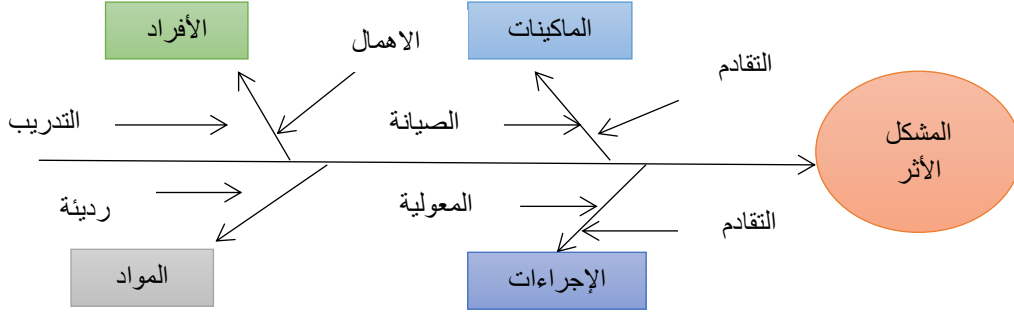
³ - Jean Marc Gallaire (2008), **Les outils de la performance industrielle**, EYROLLES, France, p 84.

⁴ - محمد عدنان أبو الراغب، مها شاويش رشيد (2015): مرجع سبق ذكره، ص 202.

يقصد بها طرح الأسئلة التالية: من: (qui)؛ ماذا: (quoi)؛ أين: (ou)؛ متى: (quand)؛ كيف: (comment)؛ كم: (combien) لماذا: (pourquoi) (1).

وفيما يلي توضيح لشكل مخطط سبب-أثر:

شكل رقم (06): مخطط سبب-أثر



المصدر: بوحروود فتحية (2015): إدارة الجودة في منظمات الأعمال، دار المسيرة، الأردن، ص 242.

2. أدوات الرقابة الإحصائية على الجودة

تعد الأساليب الإحصائية مؤشرا ممتازا لتشخيص أسباب ظهور العيوب ووقوع الأخطاء في الوقت المناسب، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية. وتشمل الرقابة الإحصائية على الجودة عدة أدوات منها:

أ. **مخطط الانتشار**: هو عبارة عن شكل بياني يتم من خلاله توزيع القيم المتوقعة لأحد المتغيرات المراد احتسابها إزاء متغير آخر بهدف معرفة طبيعة العلاقة بينهما، والتي على ضوءها يتم اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة. إن مخطط الانتشار لا يتنبأ بالعلاقة بين السبب والأثر؛ وإنما يظهر فقط قوة الارتباط بين المتغيرين ويساعد على تفسيره. حيث يتم رسم خط الملائمة والذي يتمثل في خط الانحدار بغرض إجراء المقارنة المنظورة بينه وبين نقاط قيم المتغيرين محل الرقابة الإحصائية، فكلما كانت النقاط قريبة من خط الانحدار كانت العلاقة بين المتغيرات قوية والعكس صحيح (2).

ب. **خرائط المراقبة الإحصائية**: تعتبر خرائط المراقبة الإحصائية من أهم الوسائل الأدوات المستخدمة للرقابة على الجودة، إذ يتم على ضوءها بيان ما إذا كان هناك انحراف أو تباين بين المعايير والمواصفات المحددة والمنتج المحقق. وخرائط المراقبة هي عبارة عن رسم بياني يعطي صورة

¹ - Florence Gillet-goinedred, Bernared Seno (2011): **op.cit**, p 290.

² - بوحروود فتحية (2015): مرجع سبق ذكره، ص 239.

مستمرة للتغير في جودة العملية الإنتاجية مع الزمن، حيث تمكن من تحديد الحد الأقصى والحد الأدنى المسموح به من الوحدات المعيبة بالإضافة إلى الخط المركزي الذي يمثل أنسب مستوى يمكن الوصول إليه. ولوضع المخطط النهائي لخرائط المراقبة الإحصائية يجب أخذ عينات من الخط الإنتاجي وعلى فترات دورية منتظمة، ليتم فحصها بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بمدى مطابقتها للمعايير المحددة، ومن تم تحليل هذه البيانات إحصائياً للحصول على الوسط الحسابي الذي يمثل الخط المركزي، وبعدها يتم تحديد كل من الحد الأدنى والأقصى المسموح به من الوحدات المعيبة⁽¹⁾.

ج. **المخططات البيانية:** تستخدم المخططات البيانية بأشكالها المختلفة: الخطوط والاعمدة البيانية والدوائر... كوسائل يمكن من خلالها التوصل والتعرف بشكل سريع وواضح على طبيعة العمليات الجارية في المؤسسة ومختلف أنشطتها. إن هذه الأساليب تهدف لتوضيح طبيعة الفعاليات الإنتاجية والمتغيرات التي يمكن قياسها وفقاً لطبيعة المواصفات والمعايير المحددة بالمقارنة مع المحقق من المنتجات أو الخدمات، ومن تم اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية⁽²⁾.
وللمخططات البيانية عدة أنواع يمكن تقسيمها على أساس الغرض منها وحسب طريقة التعبير:
◀ **حسب الغرض من الاستخدام:** وتقسم إلى مخططات بيانية لغرض تفسير البيانات؛ لغرض التحليل؛ لغرض السيطرة؛ لغرض التخطيط والرسوم البيانية لإجراء الحسابات؛
◀ **حسب طريقة التعبير:** وتصنف إلى: طريقة الأعمدة؛ طريقة الخط البياني؛ طريقة الدائرة؛ طريقة الشريط البياني وطريقة خريطة الرادار.

¹ - René Colin (1996) : **Produire juste-à-temps en petite série**, Editions d'organisations, France, p 206.

² - Anne Gratacap, Pierre Médan (2009) : **op.cit**, p 344.

المبحث الثالث: أساليب إدارة الجودة

إن قيادة عناصر الجودة بالمؤسسة وتسييرها بشكل فعال يضمن تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة تامة يتطلب تطبيق مجموعة من الأساليب وتبني جملة من المبادئ التي تؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة والتطابق مع المعايير العالمية، وبالتالي تحقيق رضا الزبون الذي يعتبر أهم عوامل نجاح المؤسسة واستمرارها.

ومن خلال هذا المبحث سيتم الطرق إلى أسلوب حلقات الجودة؛ دورة ديمينغ؛ الانحراف السداسي وأسلوب الإدارة الرشيقية، وذلك نظرا لأنه قد تم التعرض سابقا لعدد من الأدوات والأساليب الأخرى.

المطلب الأول: أسلوب حلقات الجودة

إن تحقيق إدارة الجودة للأهداف المسطرة لها يتطلب تفوضا للسلطة، وفسح المجال امام المسيرين ورؤساء الاقسام ووحدات العمل القدرة على اتخاذ القرارات من أجل معالجة المشاكل فور وقوعها. وهذا ما طرح إشكالا جديدا ألا وهو عدم قدرة المسيرين على تطوير حلول فعالة للمشاكل المطروحة دون تأطير من الإدارة. غير أن اليابانيين قاموا بتطوير أسلوب يعمل على تحسين قدرتهم التنافسية من خلال توعية مختلف الجهات الفعالة بالمؤسسة وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف المسطرة، وهذا الأسلوب يتمثل في أسلوب حلقات الجودة.

وبناء على ما سبق سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم حلقات الجودة؛ مبادئ ومتطلبات تطبيق هذا الأسلوب.

1. مفهوم حلقات الجودة

تعتبر حلقات الجودة أحد أهم أساليب إدارة الجودة، حيث تسعى إلى تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مستويات الجودة في المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة. وفيما يلي مجموعة من التعريفات الخاصة بحلقات الجودة:

- " حلقات الجودة هي مجموعة صغيرة من العاملين، يؤدون عملا متشابها أو مترابطا، يتقابلون بشكل دوري بهدف تحديد وتحليل مشاكل الجودة والإنتاج وتحسين الأداء"⁽¹⁾

¹ - Georages Javal (2010) : op.cit, p 254.

- " حلقات الجودة هي عبارة عن مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة، يعملون طواعية ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الاسبوع لمناقشة المشاكل النوعية وإيجاد الحلول المناسبة لها، ويتخذون الإجراءات التصحيحية بشأنها لمقابلة الانحراف المتحقق فعلا مع المخطط"⁽¹⁾
- " حلقات الجودة هي وحدة عمل ذاتية تتكون من مجموعة صغيرة من العمال يؤدون نفس العمل أو يتشاركون في عمل واحد أو منتج معين، يجتمعون على أساس التطوع وفقا لجدول منتظم أسبوعيا لتحديد ومناقشة المشاكل التي يطرحونها والمرتبطة بأعمالهم"⁽²⁾
- مما سبق يتبين أن حلقات الجودة تتمثل في اجتماعات ولقاءات دورية بين العمال أو الموظفين، تكون بصفة دورية ومنظمة وبشكل تطوعي. يتم من خلالها طرح المشاكل التي تواجه كلا منهم، وتطوير حلول فعالة لها وذلك بهدف كشف الانحراف في العمل وأسباب حدوثها. بالإضافة إلى تبادل الخبرات بين أفراد المؤسسة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- ويقوم أسلوب حلقات الجودة على جملة من الافتراضات الأساسية هي:⁽³⁾
 - تحديد المسؤوليات والرغبة في تحملها؛
 - الانتماء للمؤسسة وامتلاك قدر من الرضا والولاء لها؛
 - التخصص في العمل والقدرة على اتخاذ القرارات والابداع في العمل؛
 - مشاركة العمال في عمليات التحسين والتطوير؛
 - الالتزام في العمل والقدرة على الانضباط؛
 - القدرة على اكتساب مهارات جديدة.
- هذا وتهدف حلقات الجودة لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في ما يلي:⁽⁴⁾
 - تطوير الكفاءات الإنتاجية للعاملين، حيث أنها تمثل لقاءات لمناقشة العمل وسبل تطويره؛
 - تساهم في إثراء أسس المعرفة النوعية للمنتجات والخدمات وتطويرها لدى العاملين؛
 - تشجيع القوى العاملة وإطلاق فعاليتها في تحسين وتطوير العمليات الإنتاجية؛
 - تحسين وتطوير السبل الكفيلة بدعم العاملين وتشجيعهم معنويا في المساهمة برسم سياسات وبرامج المؤسسة وتطويرها؛
 - تطوير القدرات الإدارية وتحسينها للمشرفين على حلقات الجودة في المؤسسة؛

¹ - خيضر كاظم حمود (2016): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة، الأردن، ص 121.

² - Roger Ernoul (2010): *op.cit*, p 04.

³ - عادل محمد عبد الله (2013): إدارة جودة الخدمات، دار الوراق، الأردن، ص 23.

⁴ - محمد عدنان أبو الراغب، مها شاويش رشيد (2015): مرجع سبق ذكره، ص 139.

- تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال التوصل إلى حلول مثلى وأفكار مبدعة في تطوير الجودة.

2. هيكل ومتطلبات نجاح حلقات الجودة

- إن حلقات الجودة من أساليب إدارة الجودة التي تشترط توفر هيكل محدد ومتطلبات معينة لتطبيقها، حيث أنه يجب أن يتضمن الهيكل التنظيمي لحلقات الجودة العناصر التالية: (1)
- أ. **الإدارة العليا:** تتمثل عادة في نائب الرئيس لشؤون الإنتاج، وتكون مهمتها مساندة حلقات الجودة وتخصيص الموارد المادية اللازمة لإنجاح البرنامج، والاهتمام بمقترحات حلقات الجودة والعمل على تنفيذها في حدود الإمكانيات المتاحة؛
- ب. **اللجنة الموجهة:** هي اللجنة التي تخطط؛ تنفذ وتهيئ برنامجا ناجحا ومستمرًا لحلقات الجودة، حيث تقوم بإنشاء حلقات الجودة وتقييم أعمالها وتتخذ القرار بخصوص اقتراح حل المشكلة المقدم من طرف أعضاء الحلقة؛
- ج. **المنسق:** يمثل حلقة الوصل بين لجنة التوجيه واقسام المؤسسة الأخرى، وهو يعتبر محور برنامج حلقة الجودة ومسؤولًا عن وضع وضبط عملية معالجة المشاكل؛
- د. **قائد حلقة الجودة:** وهو المسؤول بصفة أساسية عن مضمون اجتماعات الحلقة من حيث ماهية الموضوعات التي يتم مناقشتها والأسلوب الذي تتم به المناقشة؛
- هـ. **أعضاء حلقات الجودة:** تتركز وظيفتهم الرئيسية في تحديد وتحليل المشاكل المتعلقة بمجال عملهم؛ اقتراح الحلول المناسبة لها وحضور اجتماعات حلقات الجودة لمناقشة المشاكل والاقتراحات.
- وليثم تطبيق أسلوب حلقات الجودة في المؤسسة بطريقة صحيحة وفعالة لا بد من توفر جملة من المتطلبات الأساسية والتمثلة في: (2)
- التزام الإدارة العليا ببرنامج حلقات الجودة، والدعم الإيجابي والمتواصل لها من خلال عرض نتائج هذه الحلقات على الإدارة وتقدير الجهد المبذول؛
- وجود هيكل سليم لحل المشاكل، وذلك لتمكين الأعضاء من حل المشاكل المطروحة بطريقة منظمة وممنهجة؛
- البدايات الصغيرة، حيث تبدأ المؤسسة بعدد قليل من الحلقات والأعضاء وتكون على أساس تطوعي؛

1 - شاكور بن أحمد صاح؛ خالد بن محمد الصريمي (2015): الجودة الشاملة، دار الفكر، الأردن، ص 224.

2 - عادل محمد عبد الله (2013): مرجع سبق ذكره، ص 23.

- التهيئة الذهنية الصحيحة للعاملين حتى يكونوا قادرين على حل المشاكل المطروحة؛
- تخصيص الموارد اللازمة من أجل ضمان نجاح حلقات الجودة في تحقيق زيادة الإنتاجية وجودة الأداء والرضا الوظيفي.

3. مبادئ وأدوات تطبيق حلقات الجودة

- إن أسلوب حلقات الجودة كغيره من الأساليب يقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيقه، وهذه المبادئ هي كالتالي:⁽¹⁾
- أ. المشاركة التطوعية:** يجب أن تكون المشاركة في حلقات الجودة تطوعية وإرادة شخصية من أعضاء هذه الحلقة ودون أي ضغط من الإدارة أو أي جهة أخرى. حيث أن مبدأ المشاركة التطوعية لحلقات الجودة أساسي لأنه يخلق حس المشاركة والالتزام تجاه تحقيق الأهداف المسطرة والاحساس بالانتماء للمؤسسة.
 - ب. ملكية حلقة الجودة:** بما أن المشاركة تتم على أساس اختياري وتطوعي، فإن ذلك يولد لدى العمال المشاركين بحلقات الجودة شعورا قويا بضرورة الالتزام الكامل تجاهها، وهذا بدوره يؤدي إلى شعورهم بملكية حلقات الجودة.
 - ج. تبعية المشاكل:** يقصد بتبعية المشاكل أن على حلقات الجودة أن تتعامل مع المشاكل الخاصة بها فقط، دون ان يتسع عملها ومجهودها لتناول مشاكل تتعلق بجهات أخرى، كمشاكل الإدارات الأخرى غير التي تنتمي إليها.
 - د. توفر قاعدة بيانات لحل المشكل:** من المبادئ الأساسية لحلقات الجودة توفر قاعدة بيانات لاستخدامها في التعامل مع المشاكل التي تبحث فيها هذه الاجتماعات، حيث أن الحلول التي تقدمها حلقات الجودة يجب أن تكون مبنية على الحقائق والمعلومات المتوفرة أكثر من اعتمادها على الآراء الشخصية لأعضاء الحلقة.
 - هـ. التوقيت الحقيقي للنتائج المتوقعة:** إن تحديد التوقيت الحقيقي للنتائج المتوقعة يمثل جانبا أساسيا وهاما في الحياة العملية، حيث يجب الاخذ بعين الاعتبار أن القرارات المتخذة تحتاج لوقت ليتم تنفيذها وانجازها ولتظهر النتائج المتوقعة منها.
 - و. المكاسب لكل الأطراف:** تمثل استراتيجية المكسب لكل الأطراف لب فلسفة حلقات الجودة، وهذا يعني أن المكسب المتحقق يكون للجميع وليس لطرف على حساب طرف آخر، بالإضافة أنه

¹ - محمد عدنان أبو الراغب، مها شاويش رشيد (2015): مرجع سبق ذكره، ص 143.

يجب مراعاة أن حل المشكل في جهة معينة لا يخلق مشاكل أخرى ولا يسبب تعقيدات من نوع آخر في أي جهة أخرى.

بالإضافة إلى المبادئ التي تقوم عليها حلقات الجودة فإنها تعتمد على جملة من الأدوات التي تساهم في تحقيق كفاءة وفعالية هذا الأسلوب في الوصول إلى النتائج المطلوبة وحل المشاكل المطروحة من قبل أعضاء هذه الحلقات. حيث تتمثل مهام حلقات الجودة في طرح المشاكل واقتراح الحلول المناسبة لها، ولهذا فإنها تعتمد على الأدوات التي من شأنها تحديد المشكل؛ جمع البيانات وتحليلها؛ تحري الأسباب؛ اقتراح الحلول المناسبة وتقييمها. وبالتالي فإنها تعتمد على خطوات "PDCA" والمتمثلة في الخطوات الأربع: خطط؛ نفذ؛ تحقق وطبق. بالإضافة إلى مخطط هيكل "سبب-أثر"؛ مخطط باريتو وأساليب جمع وتحليل البيانات المتمثلة في قوائم المراجعة؛ مخططات الانتشار؛ المخططات البيانية وخرائط المراقبة⁽¹⁾. والتي قد تم التطرق إليها بتفصيل في المبحث السابق من خلال العنصر المتعلق بأدوات مراقبة الجودة.

المطلب الثاني: أسلوب عجلة ديمينغ

في سنة 1930 قام الإحصائي الأمريكي "التر شيوارت" بتقديم سيرورة المراقبة الإحصائية، والتي تتكون من: خطط: (Plan)؛ نفذ: (do) ولاحظ: (see). وفي سنة 1950 قام إدوارد ديمينغ بتطوير هذا الأسلوب، والذي عرفه اليابانيون تحت اسم "دورة PDCA لديمينغ" والتي تعرف أيضا بـ "عجلة ديمينغ للتحسينات الحلزونية المستمرة". حيث أن عجلة ديمينغ هي أسلوب يهدف لتحسين جودة العمليات بصفة مستمرة⁽²⁾، وهي أسلوب للتحسين يرتكز على مفهوم الدورة في أربعة مراحل تتمثل في: Plan: خطط؛ Do: نفذ؛ Check: تحقق؛ Act؛ طبق⁽³⁾؛

1. مرحلة التخطيط: تتمثل الخطوة الأولى في عملية تسطير الأهداف من خلال تحديد العناصر

المراد تحسينها والأهداف المراد تحقيقها والوصول إليها. ويتم ذلك من خلال:⁽⁴⁾

- تحديد الأسباب الرئيسية للمشكل، ومن ثم عمل خطة لإجراء التحسينات المطلوبة بالاعتماد على مخطط التدفق؛ مخطط باريتو؛ مخطط سبب-أثر؛
- وضع مختلف المشاكل التي تواجه المؤسسة في قائمة وترتيبها حسب الأولوية؛
- توضيح خلفية هذه المشاكل ولماذا تم تحديدها لإجراء التحسين عليها؛

¹ - شاكور بن أحمد صاح؛ خالد بن محمد الصريمي (2015): مرجع سبق ذكره، ص 224.

² - Rémy Lemoigne (2013): **Supply chain management**, Dunod, France, p 109.

³ - Florence Gillet-goïnared, Bernared Seno (2012): **op.cit**, p 63.

⁴ - محمد عدنان أبو الراغب، مها شاويش رشيد (2015): مرجع سبق ذكره، ص 54.

- جمع وتحليل البيانات المتعلقة بهذه المشاكل من خلال المدرجات التكرارية وخرائط السيطرة؛
 - اقتراح الأفكار والإجراءات التصحيحية الممكنة لحل المشكل؛
 - إعطاء الأهمية الكافية للعمل على حل المشكل المطروح.
2. **مرحلة التنفيذ:** تتمحور الخطوة الثانية حول تنفيذ ما تم تحديده من خلال مخطط العمل في المرحلة السابقة، ويتم ذلك من خلال: (1)
- عمل التغييرات على مستويات صغيرة في البداية لتجربتها؛
 - تدريب الأعضاء المكلفين بالتنفيذ لضمان فعالية التحسين المقترح؛
 - تنفيذ الإجراءات التصحيحية المحددة؛
 - جمع المعلومات لتحديد فعالية الإجراءات التصحيحية؛
 - قياس الأداء.
3. **مرحلة التحقق:** تتعلق الخطوة الثالثة بالتحقق من فعالية التنفيذ والنتائج المحققة، ومتابعة عمليات التنفيذ وقياس النتائج بناء على المعلومات المتحصل عليها من مؤشرات الجودة والمراجعة الداخلية⁽²⁾. وذلك من خلال: (3)
- تقييم ومقارنة البيانات قبل وبعد الإجراءات التصحيحية؛
 - تحديد الفرق بين الهدف المتوقع والإنجاز الحقيقي للخطة؛
 - تحديد الانحراف بين النتائج المطلوبة والنتائج الفعلية؛
 - مراقبة النتائج للتأكد من أن التعديلات الجديدة تعمل كما هو مخطط؛
 - تقييم القياسات وعمل تقرير عن ذلك لمتخذي القرار بالمؤسسة.
4. **مرحلة التطبيق:** يتم في هذه المرحلة تبني التغييرات التي تم إجرائها إذا حققت النتائج المرجوة منها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتنفيذها على مستوى أكبر⁽⁴⁾. وتتمثل هذه المرحلة في ما يلي: (5)
- مراقبة وإعادة تقييم العمليات التي تم تنفيذها؛
 - البحث عن المشاكل الثانوية المتواجدة والعمل على حلها؛

¹ - Toshihiko Hasegawa, Wimal Karandagoda (2013) : **Changement de management pour l'hôpital à travers la progression par étapes approche, 5S-KAIZEN-TQM**, 2^{ème} édition française, Agence Japonaise de Coopération Internationale, Japan, p 10.

² - Rémy Lemoigne (2013) : **op.cit**, p 110.

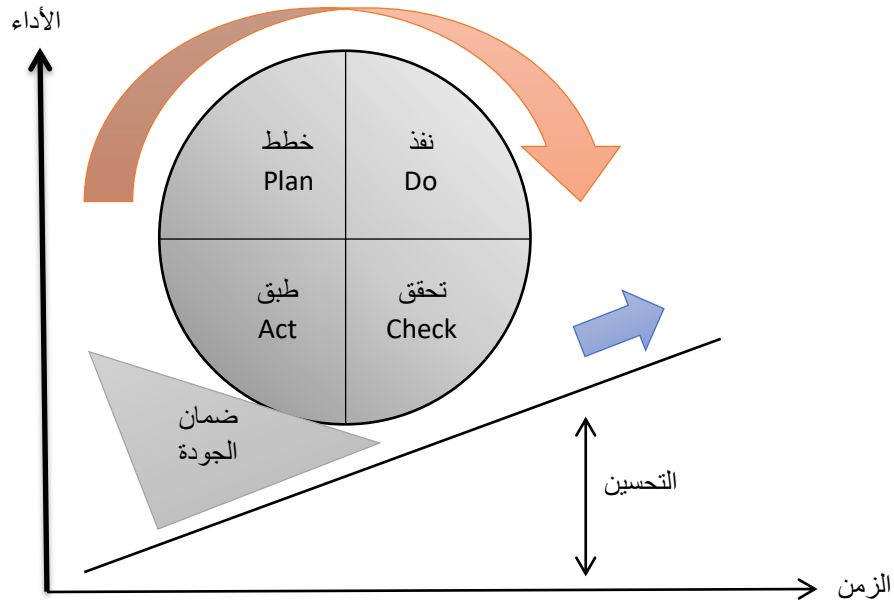
³ - Florence Gillet-goïnared, Bernared Seno (2012): **op.cit**, p 65.

⁴ - Toshihiko Hasegawa, Wimal Karandagoda (2013): **op.cit**, p 11.

⁵ - محمد عدنان أبو الراغب، مها شاويش رشيد (2015): **مرجع سبق ذكره**، ص 56.

- تحديد الخطط المستقبلية؛
 - وضع المعايير لعمليات التحسين الجديدة؛
 - اتخاذ الإجراءات المناسبة في حالة لم تحرز عمليات التحسين النتائج المطلوبة.
- بعد الانتهاء من تطبيق الخطوة الأخيرة، يتم إعادة دورة التحسين PDCA من جديد؛ وذلك بتحديد أهداف جديدة للتحسين؛ تنفيذ الخطط المسطرة؛ مراقبتها ثم تطبيقها. وذلك من أجل ضمان استمرارية التحسين وباعتبار أن التحسين هو عملية مستمرة باستمرار المؤسسة ولا يمكن أن تتوقف.
- والشكل الموالي يوضح خطوات عجلة التحسين PDCA لديمينغ:

شكل رقم (07): خطوات عجلة التحسين PDCA لديمينغ



Source : Jean Marc Gallaire (2008), *Les outils de la performance industrielle*, eyrolles, France, p 149.

المطلب الثالث: أسلوب الانحراف السداسي

ظهر أسلوب الانحراف السداسي في الثمانينات من القرن الماضي من طرف شركة الاتصالات "متورويلا"، وقد أصبحت هذه المنهجية من أشهر الأساليب المعتمدة في إدارة الجودة الشاملة

1. مفهوم أسلوب الانحراف السداسي

ويقصد بمنهجية الانحراف السداسي:

- " مجموعة مجربة من أساليب الإدارة الحديثة والأدوات التحليلية وتقنيات مراقبة المشاريع وإعداد التقارير ، التي تجتمع لتشكّل انطلاقة تحسينات في حل المشاكل وأداء العمال"⁽¹⁾
- "سلسلة كبيرة لمجموعة متقدمة وفعالة من أدوات التحليل الكمي والكيفي، تساهم في تحديد أسباب تدني وهبوط الأداء إن وجد، وتؤدي إلى تحديد مسؤولية هذا الانخفاض والهبوط، والمساهمة في توليد الأفكار والاقتراحات للتغلب على هذه الأسباب ومن ثم تحسين مستوى الأداء"⁽²⁾؛
- "منهجية لحل المشاكل في الحقيقة، والمنهجية الأكثر فعالية في حل مشاكل الأعمال وتحسين الأداء التنظيمي"⁽³⁾؛

مما سبق نستنتج أن الانحراف السداسي هو منهجية متكاملة لتقليل الأخطاء وتعظيم القيمة، تقوم على مجموعة من المبادئ وتستخدم مجموعة من الأدوات لإدارة الجودة داخل المؤسسة. وتهدف منهجية الانحراف السداسي إلى مساعدة العاملين ليقدموا منتجات وخدمات ليس بها عيوب أو أخطاء، كما أنها منهجية تتفهم أن هناك مجالاً دائماً للخطأ حتى في أفضل تصميم للمنتج أو للخدمة⁽⁴⁾.

كما يعتمد أسلوب الانحراف السداسي على مجموعة من المبادئ الأساسية تتمثل في:⁽⁵⁾

- ◀ **التركيز على الزبون:** في هذا النظام يتم وضع الزبون في أولويات المنظمة ومن ثم يصبح إرضائه وإشباع حاجياته هو المهمة الرئيسية لنشاط تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة؛
- ◀ **الإدارة بالحقائق:** من أجل تحقيق الجودة فإن الأمر يتطلب توضيح معايير ووسائل القياس التي تسهل عملية جمع البيانات اعتماداً على معايير محددة، وتحليلها ومن ثم تحديد المشكل بصورة أكثر فعالية وحله؛
- ◀ **الإدارة الاستباقية:** وهي أن يكون فعل الإدارة سابقاً للحدث دون انتظاره، وهذا يدل على ضرورة وضع أهداف طموحة ومراجعتها بشكل دائم لتحقيق الاستباقية المؤدية إلى الإبداع والتغيير الفعال؛

¹ - إبراهيم القزاز إسماعيل وآخرون (2009): six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، دط، الأردن، ص 16.

² - Volck Nicolas (2009) : *Déployer et exploiter Lean Six Sigma*, édition d'organisation, France, p 01.

³ - alain labruffe (2003) : *op.cit*, p 32.

⁴ - كامل السيد طایل مصطفى (2013): مرجع سبق ذكره؛ ص 309.

⁵ - عادل محمد عبد الله (2013): مرجع سبق ذكره، ص ص 174-178.

◀ إزالة الحواجز: لابد من رفع الحواجز والتنسيق بين مستويات الإدارية والتنظيمية والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المنظمة؛

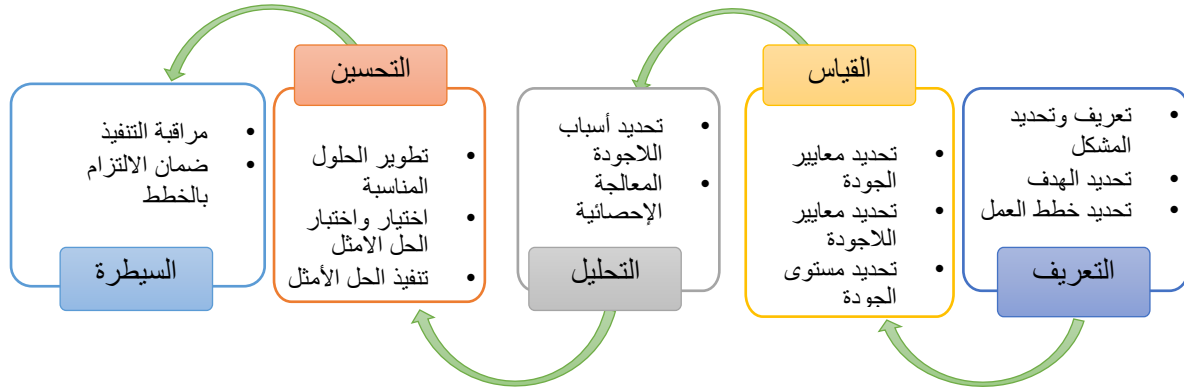
◀ السعي الدائم لتحقيق الكمال: من أجل تحقيق الستة سيجا لابد من إدخال أفكار وأساليب جديدة بطبيعة الحال تحتوي هذه الأفكار على مخاطر تسمى مخاطر التشغيل؛

◀ التركيز على جميع العمليات: يتطلب هذا المبدأ التركيز على ما يلي: زيادة الكفاءات الإنتاجية، تحقيق رضا العميل وإدارة الأنشطة والعمليات.

2. مراحل تطبيق الانحراف السداسي

كما وتعتبر مراحل تطبيق الانحراف السداسي من أهم العناصر لهذا الأسلوب، حيث تتمثل هذه المراحل في كلمة "DMAIC" وهي عبارة مختصرة الحروف الأولى (MEASURE, DEFINE, ANALYSE, IMPROVE, CONTROL) على التوالي، والتي يمثلها الشكل الموالي:

شكل رقم (08): مراحل تطبيق أسلوب الانحراف السداسي



Source: Mahmoud Abou kamar (2014): **Six-sigma application in the hotel industry: is it effective for performance improvement?** Research Journal of Management Science, v10 3(12), p 3

وهذه المراحل هي على النحو التالي:

◀ **التعريف:** مرحلة التعريف هي المرحلة الأولى من مراحل تطبيق أسلوب الانحراف السداسي، ومنه فهي مرحلة مهمة ونجاح هذا الأسلوب يتوقف على مدى دقة تنفيذها. حيث أن أسلوب الانحراف السداسي هو أسلوب صارم تسهل منهجية DMAIC «من تطبيقه، والذي يبدو للوهلة الأولى أسلوب معقد. ولهذا فإن منهجية DMAIC "تسمح بإتباع خطوات محددة سلفا بالإضافة إلى وجود بنية يستند إليها أسلوب الانحراف السداسي لتحقيق نتائج أكثر كفاءة وفعالية.

وتتضمن هذه المرحلة ما يلي: (1)

- **تحديد المشكل أو مجالات التحسين المحتملة:** إن الهدف الأساسي من تطبيق أسلوب الانحراف السداسي هو تحسين الجودة والقضاء على الهدر في الموارد من أجل الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسات. وبذلك فإنه من الضروري تحديد المشاكل التي يجب معالجتها أولاً للحصول على أفضل النتائج، ولهذا يجب أن تكون سيرورات المشروع محددة بوضوح تام من أجل اكتشاف الأعطال والعيوب بسهولة وسرعة أكبر.
 - **تحديد توقعات الزبائن:** التركيز على الزبون هو مبدأ من مبادئ أسلوب الانحراف السداسي، غير أن بعض المؤسسات تقوم بإهمال توقعات ومتطلبات الزبائن وتركز أكثر على جوانب معينة أخرى مثل تخفيض التكاليف والحد من العيوب، كما أن المؤسسات التي تمتلك أداء عالي ومستوى جودة أمثل لا تهتم كثيراً إن كانت منتجاتها تلبي احتياجات الزبائن أم لا. ويعد أسلوب "صوت الزبون" إحدى الطرق المستخدمة لتحديد احتياجات وتوقعات الزبائن بشكل عام.
 - **تحديد الأهداف:** من الضروري أن تقوم المؤسسة بوضع أهداف واضحة ومحددة بدقة للمشروع مما يسمح بتوجيه مختلف الجهود في اتجاه مشترك واحد، والتي ستسمح للمراحل التالية من قياس وتحليل بتقديرها جيداً.
 - **تحديد الموارد المستخدمة:** لا تقوم كل المؤسسات باستخدام نفس الموارد عند تطبيق أسلوب الانحراف السداسي، وخاصة أن الموارد المستخدمة تعتمد على الأهداف المحددة مسبقاً، ولذلك فإنه من الضروري دراسة وتحديد الموارد اللازمة لضمان تحقيق الأهداف على نحو أمثل.
 - **تحديد الأجال:** من الضروري تحديد آجال المشروع بدقة وذلك لأن أسلوب الانحراف السداسي هو عملية دقيقة للغاية، حيث يسمح تحديد آجال المشروع بالحفاظ على نوع من الدقة وتحفير القائمين عليه والتحكم بشكل أفضل في تطور المشروع.
- مما سبق يتضح أن مرحلة التعريف تقوم على ضرورة وجود مخطط عمل واضح يشتمل على أهداف ونطاق المشروع؛ آجال تنفيذ المشروع وبنية فريق العمل.
- ◀ **القياس:** المرحلة الثانية هي مرحلة القياس، وهي عملية معقدة نوعاً ما هدفها الرئيسي جمع البيانات من أجل تقييم العمليات بشكل أفضل وفهم طريقة سيرها. تساهم هذه المرحلة في تحديد

¹ - Bertonèche Marc et al (2008) : **MBA : L'essentiel du management, France**, éditions d'Organisation, 2ème édition, p 260- 263

- المسببات الرئيسية للمشاكل والحصول على بيانات موثوقة يستند إليها أسلوب الانحراف السداسي وعلى الأخص في مرحلة التحليل. ولضمان نجاح هذه المرحلة لا بد من توفر النقاط التالية:⁽¹⁾
- **إنشاء قاعدة بيانات:** بعد تحديد المشكل يصبح من الضروري التركيز على كيفية قياسه وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات حول الوضع الحالي بهدف تحديد درجة الانحراف عن الأهداف المسطرة.
 - **تحديد مختلف العمليات:** من الضروري تحديد وفهم طبيعة العمليات التي تحتاج إلى التحسين، ولهذا السبب من الأفضل وضع مخطط لمختلف هذه العمليات وذلك من أجل الحصول على المزيد من المعلومات حول مختلف المراحل، وتمكين أعضاء فريق العمل من فهم طبيعة العمليات وبالتالي تحديد العناصر المؤدية إلى عدم الكفاءة واللاجودة.
 - **تحديد طبيعة البيانات المطلوبة:** يجب أن تساعد البيانات المتحصل عليها المؤسسة على فهم سبب عدم حصولها على النتائج المرجوة، وبالتالي فإن طبيعة هذه المرحلة تتطلب تحديد نوع البيانات الواجب أخذها بعين الاعتبار، بالإضافة إلى ضرورة فرز المدخلات وتحديد أثرها على مختلف العمليات والنتائج المرجوة.
 - **تحديد الأنظمة وأدوات القياس:** يعتمد تحديد أدوات القياس على نوع المعلومات المحددة سابقاً، حيث يمكن أن للفريق أن يعتمد على أدوات قياس مثل تحليل باريتو؛ تحليل نظام القياس (MSA)؛ مخطط سبب-أثر ومؤشرات الأداء. كما يجب التأكد أن أدوات القياس تعطي نتائج دقيقة وذلك لضمان نجاح المراحل التالية.
- يتم في هذه المرحلة اختيار خصائص الجودة المناسبة للعمليات والمخرجات، وتحديد العيوب الناتجة عن العمليات والمدخلات.
- ◀ **التحليل:** هذه المرحلة مرتبطة بشكل أساسي بالمرحلة القياس، حيث تعتمد أساساً على المعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة والتي تعتمد عليها هذه المرحلة في تحديد مصدر المشكلة وقياس الانحراف بين الوضع الحالي والمتوقع. وبما أن المرحلة السابقة تهدف إلى جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة فإن مرحلة التحليل تهدف إلى معالجة هذه المعلومات؛ تحليلها وتحويلها إلى إحصائيات توضح العلاقة بين مختلف عناصر العمليات. وتقوم هذه المرحلة على:⁽²⁾

¹ - Bertonèche Marc et al (2008): **op.cit**, p263-264.

² - <https://leansixsigmafrance.com/blog/le-dmaics-analyser/>, consulté le : 25/08/2018

- التحليل بطريقة مدروسة ومركزة: تعتبر مرحلة التحليل مرحلة حاسمة وضرورية لأنها تسمح بتحليل المعلومات بالتفصيل وبعمق شديد بحيث يكون للتغيرات التي تتم في إطار أسلوب الانحراف السداسي تأثير أكبر. فالهدف من هذه المرحلة هو تحديد علاقات السبب والأثر، وبالتالي تحديد المسببات الرئيسية للمشكل.
- استبعاد المعلومات غير المفيدة: يفترض أنه تم التخلص من المعلومات غير المفيدة في المرحلة السابقة، غير أنه لازال على فريق العمل المكلف بالتحليل تحديد المعلومات غير الضرورية في عملية التحليل وذلك لاستخراج معلومات أكثر ملاءمة.
- الاعتماد على فريق من الخبراء بتجهيزات حديثة: تعتبر خبرة الفريق المكلف بالمشروع أمراً ضرورياً لأن مرحلة التحليل مهمة معقدة لا تتطلب فقط فريقاً من الخبراء وإنما من المتخصصين القادرين على التواصل فيما بينهم وتشارك الأفكار والفرضيات، بالإضافة إلى الاعتماد على أدوات التحليل الحديثة مثل تحليل العينات؛ تحليل الانحدار؛ طريقة "Les 5 pourquoi" وغيرها، كما يعتبر تحليل التباين "ANOVA" من الأدوات المفيدة في هذا المجال. وبما أن أسلوب الانحراف السداسي هو أسلوب يعتمد على الأرقام من الضروري أن يتقن أعضاء فريق المشروع جملة من الأدوات الإحصائية.
- تشارك النتائج: يجب أن يسهل التحليل عملية مشاركة النتائج بين كل الأطراف المعنية من خلال تبادل المعلومات الضرورية والملاءمة والقابلة للفهم من طرف جميع المعنيين.
- تعتمد هذه المراحل على جانبين الأول إحصائي والثاني تحليلي، وكلاهما يهدفان إلى إيجاد المعلومات التي تحتاجها العمليات للوصول إلى الإبداع في توفير الحلول والكشف عن السبب.
- التحسين: لا تتطلب هذه المرحلة إيجاد حلول لمعالجة المشاكل المطروحة فقط وإنما التأكد من جدوى هذه الحلول في معالجة المشكل. وهذه المرحلة تتطلب ما يلي: (1)
- اقتراح حلول جديدة: يتوجب على الفريق المسؤول وضع استراتيجية تحسين للعمليات المعيبة، ولهذا يجب الأخذ بعين الاعتبار الوضع الحالي والوضع المرجو لاتخاذ القرارات الأكثر ملاءمة.
- استخدام الأدوات: إن استخدام أدوات مثل العصف الذهني يسمح بتطوير عدد كبير ومتنوع من الحلول مما يضاعف فرص العثور على الحل الأنسب، كما تساعد المصفوفات فريق العمل على اتخاذ القرار المناسب عند مواجهة عدد كبير من الحلول.

¹ - <https://leansixsigmafrance.com/blog/le-dmaic-etape-4-innover-ameliorer/>, consulté le : 25/08/2018

- إجراء الاختبارات الضرورية للتأكد من ملاءمة الحلول: عندما يتم تحديد الحلول لا بد من اختبارها للتأكد من ملاءمتها وقدرتها على تحقيق النتائج المطلوبة، وتعتبر عجلة ديمينغ؛ تحليل التباين ومخططات الخبرة من الأدوات الفعالة لتقييم نجاعة الحلول المقترحة. كما يعد تحليل الخطر وتحليل «AMDEC» من الأدوات المهمة خلال هذه المرحلة.
- **التخطيط والتنفيذ:** حتى يتم تطبيق أسلوب الانحراف السداسي بنجاح يجب على فريق العمل وضع خطة تنفيذية لتطبيق الحلول التي تم تطويرها وهذا يعني أنه من الضروري أخذ العديد من الجوانب بعين الاعتبار مثل التكاليف المحتملة؛ المواعيد النهائية؛ تحديد المسؤوليات وطرق الاتصال.
- من خلال هذه المرحلة يتم تطوير مجموعة من الأفكار والحلول للتخلص من الأسباب الرئيسية للمشكل، وتختبر الحلول المصاغة وتنفذ.
- ◀ **السيطرة:** تعتبر هذه المرحلة مرحلة مراقبة ومتابعة، وهي مرحلة معقدة نظراً أنها تقوم على مقارنة النتائج المتحصل عليها مع النتائج السابقة الغير مرغوب بها. وتقوم هذه المرحلة على مجموعة من العوامل تضمن نجاحها:⁽¹⁾
- **تحديث نظام المعلومات:** في هذه المرحلة من المشروع يكون من السهل ملاحظة النتائج المترتبة عن تنفيذ الحلول الجديدة وتحويلها إلى معلومات ملاءمة يجب أن تكون معروضة بطريقة مبسطة لتمكين مختلف أعضاء المشروع من الرجوع إليها في أي وقت وفهمها بسهولة.
- **وضع تدابير للتحكم في تحديد المشاكل وحلها:** ضرورة وضع خطة تسمح بالتحكم في تحديد المشاكل وحلها فور وقوعها وذلك لتجنب أي انحرافات غير مرغوب فيها.
- **مخطط المراقبة:** في هذه المرحلة يجب تحديد الطريقة التي ستواجه بها المؤسسة المشاكل المحتملة عند وقوعها. على فريق العمل تحديد الخطوات الواجب إتباعها؛ الوسائل المستخدمة والسلوك الواجب اعتماده بشكل عام في حالة ظهور أحد المشاكل المتوقعة.
- تحتاج عملية التحسين إلى رقابة مستمرة لتجنب العودة إلى الممارسات التقليدية التي أدت إلى حدوث المشاكل، واستدامة التأثيرات الإيجابية وضمان الالتزام بها، مع ضرورة قياس النتائج.

¹ - Bertonèche Marc et al (2008) : op.cit, p 268-269.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة

وبما أن لكل مرحلة من مراحل منهجية أسلوب الانحراف السداسي خصوصياتها وأهدافها والوسائل التي تعتمد عليها، فإن الشكل الموالي يوضح الأهداف؛ النتائج والأساليب التي تعتمد عليها كل مرحلة.

جدول رقم (01): أهداف؛ نتائج وأساليب منهجية "DMAIC"

المرحلة	الهدف/المهام	النتائج	الوسائل الأساسية
التعريف	<ul style="list-style-type: none"> - تعريف المشروع؛ - الأرباح المتوقعة؛ - نطاق المشروع؛ - المسؤوليات 	<ul style="list-style-type: none"> - ميثاق المشروع؛ - المخطط العام للعملية؛ - تخطيط وتخصيص الموارد 	<ul style="list-style-type: none"> - مخطط CTQ - QOQCP - QFD - مخطط كانو - المقارنة - SIPO
القياس	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد أدوات القياس والتأكد منها؛ - جمع وفرز البيانات - قياس المتغيرات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات. 	<ul style="list-style-type: none"> - مخطط مفصل للعمليات؛ - فعالية أدوات القياس؛ - فعالية العملية 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل العمليات؛ - تحليل 5 M؛ - مخطط سبب - أثر؛ - التحكم الإحصائي في العمليات SPC
التحليل	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل البيانات؛ - تحديد العلاقة بين متغيرات المدخلات والمخرجات؛ - تحديد المتغيرات الأساسية للعمليات 	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء دليل إحصائي؛ - فهم السيرورات. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإحصاء الوصفي؛ - الإحصاء الاستدلالي؛ - مخططات الخبرة.
التحسين	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير الحلول؛ - تحديد مسارات التحسين؛ - اختبار الحلول 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد سيرورة التحسين؛ - تحديد مجالات المراقبة. 	<ul style="list-style-type: none"> - العصف الذهني؛ - التصويت؛ - مخططات الخبرة؛ - AMDEC
السيطرة	<ul style="list-style-type: none"> - السيطرة على الحلول المختارة؛ - رسمة العملية 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد أساليب التشغيل؛ - بطاقات المراقبة. 	<ul style="list-style-type: none"> - المراقبة الإحصائية للعمليات.

Source : Pillet Maurice (2004): **Six Sigma: comment l'appliquer**, France, édition de l'organisation, p

المطلب الرابع: أسلوب الإدارة الرشيقة

تعود جذور وأسباب ظهور مفهوم الإدارة الرشيقة إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، وما خلفته من دمار شبه كلي على اليابان خاصة بعد تفجير القنبلتين النوويتين. هذا بالإضافة إلى عدائية المنافسة الأمريكية المدعمة بنظام الإنتاج الكبير (production mass) مما دفع بمؤسسي تويوتا إلى ضرورة دراسة هذا النظام وفهم أسباب نجاحه، حيث قام (Taichi Ohno) بدراسة نظام الإنتاج الكبير وكيفية نجاحه في مواجهة و تحفيز الطلب الكبير على المنتجات وكيفية تمكين نظام تويوتا من مواجهة الطلب المنخفض و العالي و المتنوع في نفس الوقت . بالإضافة إلى تمكن مؤسسي تويوتا من تحديد نقاط القوة والضعف لدى نظام الإنتاج الكبير وتطوير نظام جديد يتجاوز عيوب النظام الأول⁽¹⁾.

أما أول من أطلق اسم الإنتاج الرشيق على نظام تويوتا الإنتاجي هو المهندس والباحث John Krafcic وذلك سنة 1988 عندما نشر رسالة ماستر حول ذات الموضوع، ثم بعدها قام بنشر مقال علمي في نفس السنة بعنوان: انتصار الإنتاج الرشيد، وبعد حوالي سنتين تم نشر كتاب، كان له الأثر الكبير في انتشار مصطلح الإنتاج الرشيق دولياً خاصة في أدبيات تسيير الإنتاج والعمليات، نشر هذا الكتاب تحت عنوان: الآلة التي غيرت العالم، عرض هذا الكتاب نتائج بحث فترة زمنية لمدة خمس سنوات ابتداء من سنة 1985 إلى غاية 1990. هذا الكتاب كان ثمرة برنامج علمي تطبيقي، اعتمد أساساً على مناهج دراسة الحالة، من خلال هذا البرنامج تم دراسة نظام تويوتا الإنتاجي الذي تطور لأكثر من 500 سنة من نظام تويوتا الإنتاجي إلى أسلوب تويوتا إلى نظام الإنتاج الرشيق، وكان السبب الرئيس في نشر مبادئ الإنتاج الرشيق في أدبيات التسيير⁽²⁾.

1. تعريف أسلوب الإدارة الرشيقة

يعرف هذا النظام كما يلي:

- " مجموعة من الممارسات التي توضح كل أنواع الهدر في النظام، فهو يتنبأ بالاستخدام الأقصى للموارد، ويستخدم مجموعة من الأساليب: الإنتاج في الوقت المحدد؛ كايزن؛ كنبان؛ حلقات الجودة؛ وقت الدورة في السحب السوقي وحجم دفعة التصنيع الصغيرة"⁽³⁾؛

¹- Maurice Pillet et al (2011): *Gestion de production: Les fondamentaux et les bonnes pratiques*, 5 éme édition, Éditions d'Organisation, France, p 306.

² - نصر الدين بوريش (2013): تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، ص 33.

³ - Olivier Fontanille et al (2010) : *Pratique du lean*, dunod, France, p 7.

- " نظام يهتم بإزالة كافة أشكال الهدر الموجودة في كافة عمليات الإنتاج، وذلك بممارسة سياسة للتطوير الدائم داخل المؤسسة" (1)؛
 - " هو نظام إنتاجي يقوم على نظام الإنتاج في الوقت المحدد والأتمتة مع اللمسة الإنسانية بالإضافة إلى لا مركزية القرار" (2)؛
 - " الإدارة الرشيقة تمثل النظام الذي يستخدم مدخلات أقل من أجل خلق المخرجات نفسها التي قد تتحقق من الاستخدام بنظام الإنتاج الكبير" (3)
- من خلال ما سبق ذكره من تعريفات حول مفهوم الإدارة الرشيقة نتوصل إلى أن هذا النظام هو نظام إداري يقوم على القضاء على جميع أنواع الهدر والفاقد خلال مختلف المراحل والعمليات داخل المؤسسة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الخاصة بالجودة.
- وبما أن هذا النظام يقوم على فكرة القضاء على مختلف أنواع الهدر داخل المؤسسة يمكن تقسيمه إلى سبعة أنواع مختلفة والتي يطلق عليها (les 7 MUDA) حيث أن هذه الكلمة هي كلمة يابانية تعني كل نشاط يستهلك موارد دون تحقيق فوائد، ونذكر هذه المهدرات السبعة كما يلي:
- **الإفراط في الإنتاج:** إن جميع الموارد المخصصة لإنتاج منتجات غير مباعة تعتبر موارد ضائعة، حيث أن موارد المؤسسة لا يجب استهلاكها إلا للمنتجات التي يكون الزبون على استعداد لشرائها وكل ما يتم إنتاجه مسبقاً وبدون تخطيط يعتبر نوعاً من أنواع الهدر السبعة. ولهذا فإن التحكم في الإنتاج الزائد يبدأ من تحديد مؤشرات الإنتاجية المناسبة (4)؛
 - **المناولة:** تعتبر هدراً كل حركة لا تساهم في خلق قيمة داخل المؤسسة، حيث أنه حسب فلسفة الإدارة الرشيقة يجب تحديد مواقع العمل وحساب الوقت الذي يتطلبه العامل للتنقل من وحدة لأخرى ومن قسم لآخر بما يضمن عدم تضييع الوقت والجهد (5)؛

1 - بن وارث عبد الرحمن وجابة أحمد (2016): دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة، مجلة العلوم الاقتصادية (العدد 17)، ص 145.

2 - أحمد سعدون السمان (2012): التكامل بين أنظمة إدارة الجودة والتصنيع الرشيق والتصنيع الفعال، تنمية الرافدين (المجلد 34، العدد 109)، ص 13.

3 - Nicolas Volck (2009)، op.cit, p 4.

4 - Christian Hohmann (2012) : **Lean Management : Outils – Méthodes – retours d’expériences**, Éditions d’Organisation, France, p 21.

5 -Nada Barac et al (2010) : **Lean production and six sigma qualité in lean supply chain management**, revue : economics and organisations, (vol 7, n° 3), p 322.

- الحركة غير الضرورية: تنتج عن سوء التسيير لموقع العمل، وتشكل مختلف التحركات والتنقلات الغير ضرورية التي يقوم بها العامل هدرًا بالنسبة للمؤسسة، حيث تؤدي إلى الرفع في زمن القيام بالعملية وبالتالي زيادة التكاليف⁽¹⁾؛
- المخزون: تشكل التكاليف عند ارتفاع مستويات المخزون من المواد الأولية أو المنتجات التامة والنصف المصنعة أو حتى الفضلات، حيث أن ارتفاع مستويات المخزون يؤدي إلى ارتفاع التكاليف المتعلقة بالمحافظة عليه⁽²⁾
- أوقات الانتظار: كلما كانت المواد أو المنتجات خارج مرحلة الإنتاج أو النقل فهي في مرحلة الانتظار، وينتج هذا الوقت الضائع عن سوء التدفق في الخط الإنتاجي أو عن عمليات تهيئة وصيانة الآلات. وهذا ما ينتج عنه توقف اليد العاملة في انتظار وصول المواد أو القطع لمباشرة العمل عليها⁽³⁾.
- المنتجات المعيبة: إن إنتاج منتجات معيبة وغير مطابقة للمواصفات المحددة يؤدي إلى خلق تكاليف إضافية تتمثل في تكاليف إعادة التصنيع أو إعادة جدولة الإنتاج، وتعتبر المنتجات المعيبة أخطر أنواع الهدر حيث قد تضاعف تكلفة الإنتاج وتسيئاً لسمعة المؤسسة لدى الزبون⁽⁴⁾.
- الأساليب غير المناسبة: ينتج الهدر في هذه الحالة بسبب اختيار أساليب وتقنيات تقليدية وغير مناسبة للعملية الإنتاجية ينتج عنها عدم القدرة على التقدم في العمل بطريقة موحدة بين مختلف الأقسام وعدم القدرة على تحديد التكاليف المتعلقة بالعملية بدقة⁽⁵⁾.

2. ركائز أسلوب الإدارة الرشيقية

وقد قام المهندس (Taichi Ohno) بتحديد ركيزتين أساسيتين لنظام إنتاج تويوتا في الكتاب الذي قام بنشره أولاً وهما الإنتاج في الوقت المحدد وجيدوكا والتي ترجمت بمعني التمكين الذي يقصد به حضر اللاجودة من الانتشار في الإنتاج من خلال إدراج عامل الجودة في كل العمليات الإنتاجية من البداية إلى النهاية، واكتشاف اللاجودة آلياً فور وقوعها. حيث تقوم هتان الركيزتان على أسس تضمن استقرارها، تتمثل في:⁽⁶⁾

- موازنة أو تمهيد برنامج إنتاج المؤسسة لتحقيق الاستقرار في تدفقات الإنتاج؛

¹ - Olivier Fontanille et al (2010) : **op.cit**, p 12

² - Christian Hohmann (2012) : **Ibidem**, p 21.

³ - Nada Barac et al (2010) : **op.cit**, p 322.

⁴ - Olivier Fontanille et al (2010) : **op.cit**, p 12

⁵ - **Ibidem**, p 12.

⁶ - Maurice Pillet et al (2011) : **op.cit**, p 306.

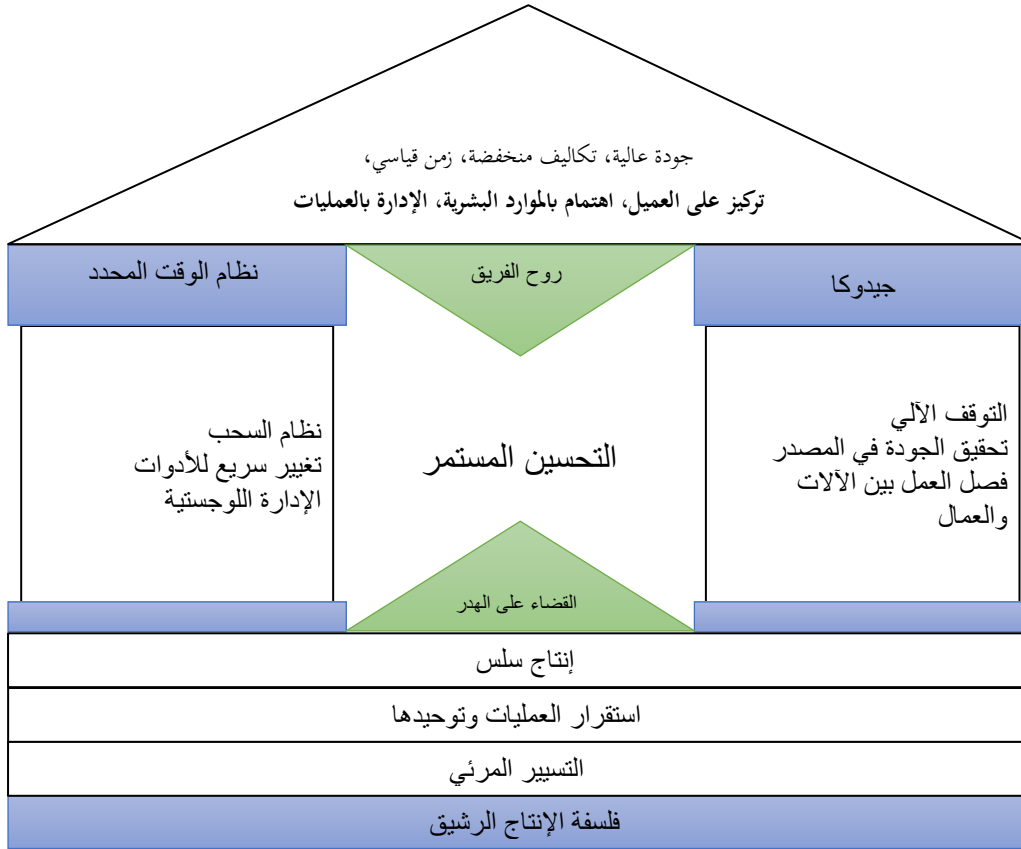
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة

- العمل الموحد، الذي يحقق الاستقرار في طريقة العمل؛
- كايزن والذي يقصد به التغيير الجيد، والهدف منه تطوير التحسين المستمر وتحليل العمليات لتطويرها نحو الأفضل.

غير أن هذه الدعائم لم تبقى على حالها وتم تطويرها من قبل الباحثين لتتحول إلى الشكل

التالي:

الشكل رقم (09): مرتكزات نظام الإدارة الرشيقية



Source : Maurice Pillet et autres (2011) : **Gestion de production: Les fondamentaux et les bonnes pratiques**, 5^{ème} édition, Éditions d'Organisation, France, p 307.

من خلال الشكل السابق يتضح أن نظام الإنتاج الرشيق يتكون من مجموعة من الركائز

المتتمثلة في:

- الأساس أو الأرضية والمكونة من الإنتاج السلس؛ استقرار وتوحيد العمليات والتسيير المرئي؛
- العمودين والتمثلين في: الإنتاج في الوقت المحدد وإنتاج يضمن الجودة من المصدر؛

- الديناميكية: والمتمثلة في القضاء على الهدر وحل المشاكل بالإضافة إلى التسيير الذي يطور من قدرات الموارد البشرية وتنمية روح الفريق.

وسنقوم فيما يلي بشرح هذه العناصر بشيء من التفصيل:

أ. الأسس أو الأرضية: والمتكونة من:

◀ التسيير المرئي: مؤسسة الإنتاج الرشيق يجب أن تتبع قاعدة التسيير المرئي "أنا أرى-أنا أعلم،

أنا أرى-أنا أفهم" حيث أن الأداء يجب أن يكون مرئيا حتى تستطيع المؤسسة تحقيقه، أي

يجب أن يكون كل من اجراءات العمل؛ العراقيل والمشاكل ومختلف التدفقات واضحة ومرئية

من طرف كافة العمال، وجعل هذه الأمور مرئية يعني جعلها أكثر بساطة وقابلية للفهم⁽¹⁾؛

◀ استقرار وتوحيد العمليات: ويقصد بذلك وضع وتحديد معايير معينة تصف وتحدد بدقة مختلف

مراحل وخطوات عمليات الإنتاج، هذه المعايير يمكن أن تأخذ أشكالا مختلفة مثل: الزمن المحدد

للقيام بنشاط معين، طريقة ترتيب الأدوات في الصناديق أو طريقة التصرف حيال المنتجات

المعينة⁽²⁾؛

◀ الإنتاج السلس: إن طبيعة الطلب الإجمالي على المنتجات التي تقدمها المؤسسة غالبا ما تكون

غير منتظمة، وهذا ما يستلزم تحديد نمط معين للعمليات الإنتاجية يتمثل في عمليات التنبؤ

بالطلب المتوقع؛ وضع مخطط إنتاجي وتجاري؛ برنامج لإدارة الإنتاج وتحديد الاحتياجات من

الموارد. وذلك تقاديا لأي مشاكل ناتجة عن التخزين أو الانقطاع في الإنتاج⁽³⁾.

ب. الأعمدة: وهي عبارة عن الركيزتين الأساسيتين التي يقوم عليهما نظام الإنتاج الرشيق، ويتمثلان

في:

◀ نظام الإنتاج في الوقت المحدد: هي الفلسفة اليابانية التي تعني الإنتاج بالكمية المطلوبة لا

غير و في الوقت المناسب، أي إنتاج ما يطلبه العميل مع مراعات الانتهاء من عملية الإنتاج

مع موعد التسليم مباشرة، وهذا الذي من شأنه تخفيض عدة تكاليف مثل تكاليف التخزين واستبعاد

مخاطر تلف المواد والمنتجات⁽⁴⁾؛

¹ - Carine Vinardi (2013) : **Le lean : atouts, impacts et limites**, Vuibert, France, p 31.

² - **Ibidem**, p 27.

³ - Maurice Pillet et al (2011) : **op.cit**, p 315.

⁴ - René Colin (1996) : **op.cit**, p 45.

- ◀ **نظام الجيدوكا (Jidoka):** تمثل المبدأ الفعلي الذي يقوم عليه نظام الإنتاج الرشيق، وتعني البناء على أساس الجودة أو الجودة من المصدر، حيث أن عامل الجودة يجب أن يدمج في كل العمليات الصناعية من أجل اكتشاف العيوب في وقتها وبصفة مبكرة⁽¹⁾.
- ◀ **الديناميكية:** على المؤسسة التي تنتهج نظام الإنتاج الرشيق أن تكون قادرة على التكيف باستمرار مع المتغيرات المحيطة بها بالإضافة إلى استمرارية تطوير وتقييم المعايير التي تركز عليها في تحسين الأداء، وهذا ما يستلزم الاعتماد على المشاكل السابقة كمصدر للتقدم وإشراك جميع الموظفين في عمليات التطوير وخلق روح الفريق في العمل بينهم⁽²⁾.

¹ - بن وارث عبد الرحمن وجاية أحمد (2016): المرجع سبق ذكره، ص 147.

² - Maurice Pillet et al (2011) : **op.cit**, p 325.

خلاصة الفصل

لقد تم من خلال هذا الفصل عرض الإطار النظري لأحد متغيرات الدراسة ألا وهو إدارة الجودة. حيث تم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث خصص كل واحد منها للتعرف على الأسس النظرية للجودة ومكوناتها ومختلف المفاهيم المتعلقة بإدارتها والأساليب التي تعتمد عليها لتحقيق الأهداف المسطرة وبلوغ مستويات الجودة المطلوبة لضمان الاستمرارية والتميز.

لقد تم التعرض في المبحث الأول للمفاهيم الأولية الخاصة بالجودة، واستعراض تطورها التاريخي، كما تم التعمق أكثر في مفهوم إدارة الجودة والذي أصبح مفهوماً واسعاً يشمل كافة وظائف المؤسسة ونشاطاتها دون استثناء. بالإضافة إلى أنه تم التطرق لمختلف المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة وأهم المتطلبات الواجب توفرها في المؤسسة لضمان تحقيق أهداف الجودة المسطرة. ولا يمكن التعرض لإدارة الجودة دون المرور على أهم رواد هذا المجال، حيث تم في هذا المبحث الإشارة لعدد من رواد الجودة وأهم أعمالهم.

أما في المبحث الثاني فلقد تم التطرق من خلاله إلى تكاليف الجودة، والتي تظهر تلقائياً عند تبني منهج الجودة بالمؤسسة والعمل على تقديم منتجات وخدمات مطابقة للمواصفات العالمية. حيث تم تحديد أنواع وطبيعة هذه التكاليف ومداخل دراستها، بالإضافة إلى التطرق إلى مفهوم وأدوات مراقبة الجودة.

وفيما يخص المبحث الثالث، فلقد تم تخصيصه لدراسة أساليب إدارة الجودة. ولقد تم التركيز على أربعة أساليب وهي أسلوب حلقات الجودة؛ عجلة ديمينغ؛ الانحراف السداسي وأسلوب الإدارة الرشيقية، فضلاً عن التعرض لعدد من الأدوات الأخرى في سياق الدراسة. ولقد تم من خلال هذا المبحث تحديد مفهوم كل من هذه الأساليب وأهم المبادئ التي تقوم عليها.

الفصل الثاني

إدارة الجودة وخلق القيمة بالمؤسسات
الاقتصادية

تعود أصول خلق القيمة إلى المدرسة النيوكلاسيكية، أين كانت القيمة تقاس على أساس مردودية الأموال المستثمرة مقارنة بتكاليف الموارد المخصصة. ليتطور بعد ذلك إلى مفهوم شامل يدخل في تحديده العديد من المكونات المالية والصناعية المعبر عنها بالأداء المالي إضافة إلى الأداء الصناعي والتشغيلي للمؤسسة. مما يدل على ان الاهتمام بالجانب المالي فقط أصبح لا يساعد المؤسسة على خلق القيمة، وإنما عليها التركيز على جوانب اخرى لتزيد من قدرتها التنافسية ومكانتها السوقية.

ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق للمفاهيم النظرية المتعلقة بخلق القيمة، وإبراز أهمية إدارة الجودة كعامل من العوامل المؤدية لخلق القيمة. وذلك بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، يتناول الأول المفاهيم الأساسية المتعلقة بخلق القيمة من مفهوم؛ مصادر وركائز، بالإضافة إلى بيان الأطراف ذات العلاقة بخلق القيمة. ويعرض المبحث الثاني مؤشرات خلق القيمة المحاسبية؛ المالية والاقتصادية. وسيتم إبراز أثر إدارة الجودة على خلق القيمة من خلال المبحث الثالث.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية المتعلقة بخلق القيمة

يعتبر مفهوم خلق القيمة من المفاهيم المعقدة والتي لاقت اهتماما كبير من قبل العديد من المفكرين والمنظرين، وذلك راجع لتشعب هذا المفهوم واختلافه باختلاف الجهة المعنية بخلق القيمة. ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيمة وخلق القيمة؛ إبراز مختلف مصادرها وأهم الركائز التي تقوم عليها، بالإضافة إلى تحديد الأطراف ذوي العلاقة بخلق القيمة بالمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم خلق القيمة

تهتم المؤسسة الاقتصادية مهما كان نوعها بخلق القيمة وتعظيمها بالنسبة للمساهمين او لمختلف أصحاب المصالح، غير أن تحقيق هذه الأمر مرتبط أساسا بتحديد هذه الأخيرة، وذلك لأن مصطلح القيمة أصبح شائع التداول في مختلف مجالات علوم التسيير؛ العلوم المالية والاقتصادية.

1. تطور مفهوم القيمة

إن تحديد مفهوم القيمة ليس بالأمر الهين، فالقيمة مرتبطة بعدد هائل من المحددات، وقد تختلف باختلاف زاوية التقييم؛ فترته والغرض منه. ولقد تم التطرق لموضوع القيمة عبر مختلف المدارس الاقتصادية، حيث أن جذورها تعود للفكر الاقتصادي ليتطرق لها بعد ذلك الفكر المالي والمحاسبي. ولتحديد مفهوم القيمة لابد من التعرض للأسس الاقتصادية؛ المحاسبية والمالية للقيمة كما يلي:

أ. الأسس الاقتصادية للقيمة:

القيمة حسب الاقتصاديين هي الحكم الصادر على أهمية السلعة أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة⁽¹⁾، ولقد فسّر الاقتصاديون القيمة حسب مفهومين أساسيين هما: المفهوم الموضوعي للقيمة والمفهوم الذاتي للقيمة.

حيث أن القيمة الموضوعية هي القيمة الاجتماعية. أي أن أهمية الخصائص التي تتمتع بها السلعة أو المنتج وقدرتها على تلبية الحاجيات التي يشعر بها المجتمع بأسره⁽²⁾. وتفسر نظرية القيمة الموضوعية القيمة في تكلفة الإنتاج، وتميز بين تيارين أساسيين، حسب ما إذا كانت التكلفة تدمج مختلف عناصر الإنتاج في التكلفة المركبة، أم تعتمد فقط على عنصر العمل في التكلفة البسيطة.

¹ - Jérôme Caby et al (2013) : création de valeur et gouvernance de l'entreprise, 4 éme edition, economica, France, P 09

² - Ibidem , p 09

◀ **النظرية الكلاسيكية للتكلفة المركبة:** المفهوم الأساسي لهذه النظرية تم التعرض له من قبل " A. Smith" الذي قام بصياغة نظرية العمل التي تحاول تفسير القيمة من خلال تحديدها وقياسها، حيث تحدد القيمة حسب هذه النظرية بناء على عدد ساعات العمل المبذولة في المنتج. وقد تم تأييدها من طرف D. Ricardo مع محاولته تحسينها من خلال إدخال عنصر رأس المال إلى جانب عنصر العمل في تكلفة الإنتاج⁽¹⁾. ولقد فرق أصحاب المدرسة الكلاسيكية بين قيمة الاستعمال والمبادلة المرتبطة بالمنفعة الكلية أو الموضوعية وقيمة المبادلة التي تحدد حسب نوعية السلع القابلة لإعادة الإنتاج او غير القابلة لإعادة الإنتاج، حيث تتوقف قيمة السلع الغير قابلة لإعادة الإنتاج على ندرة وحدة الإنتاج، أما بالنسبة لسلع القابلة لإعادة الإنتاج ففرق الكلاسيك بين القيمة الجارية التي تتحدد في السوق تماشياً مع العرض والطلب على السلعة، والقيمة الطبيعية التي تحدد بتكلفة الإنتاج⁽²⁾.

ولقد وجهت العديد من الانتقادات لنظرية التكلفة المركبة أهمها عدم كفاية التكلفة لتفسير القيمة، وعدم تناسب نفقة الإنتاج دائماً مع كمية العمل والجهد المبذول في عملية الإنتاج.

◀ **النظرية الماركسية للتكلفة البسيطة:** مؤسس هذا التيار هو "K. Marx" والذي قام بإدماج مفاهيم جديدة لتحليل القيمة كالعمل الضروري؛ العمل البسيط؛ العمل المركب والعمل المطلق... وبالرغم من ذلك فإنه لا يعارض "D. Ricardo" و "A. Smith" في تحليلهم للقيمة كونه يهتم بالطلب في نظريته ولقد قدم "K. Marx" شرحاً لقيمة التبادل، حيث أن السلعة هي شيء له خصائص تسد حاجيات الأفراد ومنفعة هذه السلعة هي قيمة الاستعمال، ولا تتحقق هذه القيمة إلا بالاستعمال الفعلي لها، وهي في نفس الوقت دعامة لقيمة التبادل. حيث أن قيمة التبادل تعكس الجانب المادي عند اقتناء السلعة⁽³⁾.

أما فيما يخص المفهوم الذاتي للقيمة فهو يعود إلى أعمال المدرسة النيوكلاسيكية، فحسب هذه النظرية فإن القيمة تتحدد من طرف المستهلك وليس المنتج، أي أن تكلفة الاستهلاك هي المفسر الأساسي لقيمة السلعة، وبالتالي فإن قيمة المبادلة هي أساس قيمة الاستعمال وقيمة المنفعة⁽⁴⁾. حيث

¹ - هواري سويبي (2008): تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في اطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر؛ الجزائر، ص 19.

² - Carine Dominguez-Péry (2011) : **valeurs et outils de gestion**, Lavoisier, France, p 25.

³ - أشواق بن قدورة (:): **تقييم المؤسسات وفق لرأس المال غير المادي**، الرابطة، الأردن، ص 131.

⁴ - Dounia Kerzabi (2015) : **Les déterminants de la valeur actionnariale : Cas des entreprises maghrébines cotées en bourse**, thèse doctorat non publier, faculté de sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, p 21.

أنه وبالنسبة لشخص عقلاني سواء كان منتجا أو مستهلك ما يهم ليس فقط الرضا التام، ولكن ما استهلكته أو أنتجته الوحدة الواحدة مقارنة بما كلفته هذه الوحدة.

◀ **النظرية التقليدية:** القيمة حسب هذه النظرية تتحدد من خلال الحكم الشخصي حول منفعة أو فائدة السلعة والذي غالبا ما يركز على خصائصها. كما أنه لا يوجد هناك توازن تام بين المنفعة والقيمة، ولتحديد مفهوم القيمة لابد من إتاحة المجال للندرة بجانب المنفعة، فقيمة السلعة ترتفع عند الندرة وتنخفض عند الوفرة، غير أن هذه الأخيرة وحدها لا تحدد قيمة السلعة⁽¹⁾.

◀ **النظرية الحديثة:** حسب هذا الاتجاه فإن القيمة ترتبط بمنفعة الوحدة الأخيرة التي تحدد أهمية الوحدة الأخيرة مقارنة بالوحدات التي تسبقها، ويقصد بالمنفعة الحدية للسلعة أو الخدمة بالمنفعة التي يحصل عليها الشخص نتيجة استهلاكه لوحدة إضافية من هذه السلعة أو الخدمة⁽²⁾.
ومن بين أهم مواطن الضعف بالنسبة لنظرية القيمة الذاتية هي تركيزها على المنفعة المنتظرة وإهمال باقي العوامل، ومن جانب آخر لم يعطي النيوكلاسيك أي دور للسوق الذي يساهم بشكل كبير في تحديد القيمة.

ب. الأسس المحاسبية للقيمة

تطرق الفكر المحاسبي لمفهوم القيمة من خلال أدوات القياس المحاسبي التي تم اعتمادها لحساب تكلفة الأصول وفق مدخل زمني، ويميز بين عدة طرق للتقييم حسب هذا المدخل كما يلي⁽³⁾:
◀ **التقييم على أساس التكلفة التاريخية:** هي مصطلح يعبر عن الثمن الذي دفع للحصول على السلعة في تاريخ اقتنائها بالإضافة إلى مختلف المصاريف المباشرة المتعلقة بعملية الاقتناء والاستخدام. ويعتبر التقييم على هذا الأساس موضوعيا وذلك لغياب التقدير الشخصي في تحديد قيمة الأصل، وكل ما تم إنفاقه يتوفر على مستندات يمكن التأكد منها.

◀ **طريقة القيمة الجارية:** وتقوم هذه الطريقة على إعادة تقييم الأصول في الوقت الحاضر، وهذا يتطلب وجود سوق لهذه الأصول بحالتها التي هي عليها، أو وجود خبير لإعادة التقييم في ضوء تغيير القدرة الشرائية وأحوال السوق.

◀ **طريقة القيمة الحالية:** تقوم هذه الطريقة على الربط بين قيمة الأصل وصافي المنافع المتوقع الحصول عليها في المستقبل جراء استخدامه. حيث يتم تقدير قيمة تلك المنافع في شكل إيرادات

¹ - Jérôme Caby et al (2013) : **op.cit**, p 13.

² - Dounia Kerzabi (2015) : **Ibidem**, p 22.

³ - مواعي بحرية وبرابنيس عبد القادر (2016): **جدلية القيمة بين الفكر الاقتصادي والفكر المالي**، مجلة البشائر الاقتصادية، (العدد 03)، ص 91.

يمكن الحصول عليها، ويتم تحديد الأعباء الواجب تحملها لتحقيق تلك الإيرادات، وبعدها يتم تقدير القيمة الحالية لصادفي الإيرادات المتوقعة بعد طرح الأعباء المحددة وذلك بالاعتماد على معدل الفائدة السائد على القروض في المجتمع.

ج. الأسس المالية للقيمة

إن الفكرة الأولى لمفهوم القيمة في النظرية المالية كانت للاقتصادي "I. Fisher" سنة 1907، والذي قام بوضع أسس القيمة الحالية من خلال تحليل معدلات الفائدة وتدفقات الخزينة كمبالغ يمكن تقييمها نقدياً. بعدها كان الاقتصادي "Willams" أول من قدم تعريفاً شاملاً لمفهوم القيمة ضمن الفكر المالي سنة 1938، فحسب هذا الكاتب فإن قيمة أي أصل مادياً كان أم مالياً فهي تحدد حسب القيمة الحالية للتدفقات المستقبلية التي سيولدها هذا الأصل. وهذا يدل على أن قيمة الأصل لا تعتمد فقط على تكلفة الاستحواذ السابقة أو على الفوائد التي كان بإمكانه الحصول عليها في الماضي، بل تعتمد أيضاً على الاستهلاك المستقبلي الذي يمكن أن يترتب عن هذا الأصل. وأسلوب التقييم هذا ما هو إلا نموذج تحيين أو خصم الأرباح⁽¹⁾.

واجه هذا النموذج الانتقاد من طرف "B.Graham" و "D. Dodd" والذان قاما بنشر مقال لهما يبينان فيه أن القيمة الجوهرية لا يمكن تحديدها بالاعتماد على الأرباح المحينة فقط دون إدراج عنصر المخاطرة⁽²⁾. وعليه تم استخلاص ما يلي⁽³⁾:

- يتم استحداث تدفقات العوائد المستقبلية من خلال معدل مردودية مفروض، بحيث تسمح هذه التدفقات بقياس قيمة المؤسسة؛
- القيمة السوقية للمؤسسة تحل محل القيمة المحاسبية للأصول؛
- توزيع الأرباح يؤثر على قيمة المؤسسة.

كما قدم العديد من الكتاب والمنظرين تعريفات مختلفة للقيمة نذكر منها ما يلي:

- " القيمة هي مبلغ يدفع مقابل أصل ما، أو حق الحصول على عوائد مستقبلية من وراء استخدام ذلك الأصل"⁽⁴⁾؛

¹ - Dounia Kerzabi (2015) : op.cit, p 23.

² - مواعي بحرية وبرابنيس عبد القادر (2016): مرجع سبق ذكره، ص 91.

³ - نفس المرجع، ص 92.

⁴ - بكاري بلخير (2010): أثر التقييم المالي على مسار الشراكة بالنسبة لمؤسسات قطاع المحروقات في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3؛ الجزائر، ص 13.

- " القيمة هي ما يستحقه أصل ما وفقا للتقدير الذي يمكن للشخص القيام به في لحظة معينة، وتختلف القيمة المخصصة لأحد الأصول وفقا لعدة عوامل تتمثل في: الأفراد؛ فترة التقييم والمعلومات المتاحة" (1)
 - " مفهوم موضوعي ينشأ من عدة عناصر ملموسة كالمنتجات الخاصة بالمؤسسة؛ الديون؛ الأرباح؛ رقم الاعمال وعوائد الأسهم ..."(2)؛
 - " هي التقدير النظري المعتمد على مفهوم المنفعة والذي قام المستثمر بمقارنته مع مختلف السلع المتاحة، وتتحول القيمة إلى سعر يتحقق بمطابقة بين العرض والطلب الحقيقيين"(3)
- ويتم استخدام مصطلح القيمة في العديد من المستويات المتعلقة بعمليات البيع والشراء التي تقوم بها المؤسسة وكذا عمليات تحديد محفزات القيمة وتقييم المؤسسات. وعليه فإن القيمة تأخذ العديد من الأشكال نذكر منها:
- ◀ **القيمة الاستعمالية والقيمة التبادلية:** يقصد بالقيمة الاستعمالية منفعة الشيء وهي غير مرتبطة بملكته وإنما بكيانه التشغيلي كما أن عملية تقييمها غير ثابتة وتمتاز بتغير مستمر، أما القيمة التبادلية فهي قدرة الشيء على شراء سلعة أخرى، أي أنها متعلقة بالشيء المملوك والذي تميز قيمته بالثبات النسبي.(4)
 - ◀ **القيمة الدفترية والقيمة العادلة:** القيمة الدفترية هي مفهوم محاسبي بحث وتعبير عن التكلفة المحاسبية التاريخية مطروح منها مختلف الاهتلاكات، أما القيمة العادلة فهي قيمة تبادل الأصل في عملية حقيقية بين أطراف مطلعة وراغبة في التعامل، دون أن تكون هذه العملية في إطار التصفية(5).
 - ◀ **القيمة الاستراتيجية والتنافسية:** تنتج القيمة التنافسية أو الاستراتيجية عن علاقة المؤسسة مع بيئتها، وذلك من خلال قدرة المؤسسة على تحديد وتركيب الأنشطة بهدف خلق المزايا التنافسية عن طريق سلسلة القيمة. وبذلك فإن المؤسسة تقوم بخلق القيمة بالاعتماد على مهاراتها وخبراتها،

¹ - Florence Delahaye Duprat et Jacqueline Delahaye (2016) : **Finance d'entreprise manuel et application**, 6 éme édition, Dunod, France, p 3.

² -Claude Alazard et Sabine Sépari (2010) : **op.cit**, p 18.

³ - Carine Dominguez-Péry (2011) : **op.cit**, p 25.

⁴ - بلهافد سمية وبوزيان عثمان (2018): **خلق القيمة من منظور الموارد البشرية**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، (العدد: 08)، ص 381.

⁵ -Laurent Cappelletti et Djamel Khouatra (2004) : **conception et mesure de la création de valeur organisationnelle**, comptabilité ; contrôle ; audit, (tom 10 ; volume 01), p 131.

وبالتالي يتوجب عليها تقييم ومراقبة مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة بهدف تنمية المزايا التنافسية الحالية وخلق أخرى جديدة⁽¹⁾.

◀ **القيمة التساهمية والقيمة المشتركة:** تتمثل القيمة التساهمية في معدل العائد المطلوب من قبل المساهمين، حيث أنه يكون هناك خلق للقيمة عندما تحقق المؤسسة مردودية اقتصادية اعلى من تكلفة رأس المال. أما القيمة المشتركة تتمثل في العائد الإجمالي الذي تقوم المؤسسة بتحقيقه لمختلف الأطراف أصحاب المصالح مع المؤسسة⁽²⁾.

◀ **القيمة الاجتماعية والقيمة الاقتصادية:** يعبر عن القيمة الاجتماعية من خلال علاقة المؤسسة مع بيئتها الخارجية، فهي تعود إلى مسألة المسؤولية الاجتماعية وأثار نشاط المؤسسة على المجتمع. أما القيمة الاقتصادية فيعبر عنها من خلال الربحية ووجود فوائض وهوامش اقتصادية ناتجة عن الفرق بين عوائد المؤسسة والتكاليف التي قامت بتحملها⁽³⁾.

◀ **القيمة السوقية:** هي تعبير عن قيمة الأصل في السوق، أي تقدير السوق للأصل. وهذا يعني أن القيمة السوقية تأخذ بعين الاعتبار القيمة الاقتصادية للأصل. ويطلق عليها كذلك القيمة النقدية وهي الجانب النقدي للأصل عند تحويله إلى مالك آخر⁽⁴⁾.

◀ **القيمة الاستثمارية:** هي عبارة عن حاصل إجمالي التدفقات المستقبلية لأصل ما، أي ما يدره الأصل خلال فترة الاستثمار يعبر عن قيمه. مع الأخذ بعين الاعتبار عامل القيمة الإضافية التي يمكن أن تتحقق خلال السنوات اللاحقة وحجم المخاطرة من تقلبات اسعار الأصول؛ أثر التضخم والظروف العامة⁽⁵⁾.

2. مفهوم خلق القيمة

ظهر مفهوم خلق القيمة في منتصف التسعينات باعتباره مفهوما استراتيجيا تم استخدامه في الولايات المتحدة الأمريكية بشكل واسع كمعيار لأداء الإدارة، حيث تم التطرق لمفهوم خلق القيمة من قبل ألفرد مرشال تحت اسم الربح الاقتصادي، وهو رأس المال المستثمر مضروب في الفارق بين العائد على الاستثمار وتكلفة رأس المال، أو الربح المتبقي المتاح للمساهمين بعد حسم مكافئة رأس

1 - بلهاف سمية وبوزيان عثمان (2018): مرجع سبق ذكره، ص381.

2 - Laurent Cappelletti et Djamel Khouatra (2004) : op.cit, p 130.

3 - نابت عطية مريم (2017): مساهمة الأطراف ذات المصالح في خلق القيمة على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص 75.

4 - بريكة السعيد و مسعي سمير(2009): تقييم المنشآت الاقتصادية - مدخل القيمة الاقتصادية المضافة EVA، على الموقع الإلكتروني:

<https://iefpedia.com/arab/?p=14833>، شوهدي بتاريخ: 2019/07/05، بتوقيت: 18:23، ص 4.

5 - بلهاف سمية وبوزيان عثمان (2018): نفس المرجع، ص 381.

المال. كما تعرض Donaldson Brown عند تقييم أهداف مؤسسة "جينيرال متروز" لهذا المفهوم من خلال مقال له تم نشره سنة 1924 يرى به أن هدف التسيير ليس بالضرورة تحقيق مردودية أعلى من رأس المال، لكن أكثر من ذلك ضمان أن كل نمو في النشاط يحقق ربح على الأقل مساوي لتكلفة رأس المال الإضافي المطلوب⁽¹⁾.

وشهد مفهوم خلق القيمة بعد ذلك العديد من التطورات كانت نتيجة لجملة من الأسباب والظروف من بينها⁽²⁾:

◀ **الحاجة إلى الأموال والمنافسة:** لقد سمح تطور مفهوم خلق القيمة للمؤسسات بطلب مختلف حاجياتها مما أدى إلى ارتفاع أسعار الفائدة الحقيقية في سنوات الثمانينات، الشيء الذي أسهم في تسارع وتيرة المنافسة بين المتعاملين الاقتصاديين الخواص والعموميين في سوق رؤوس الأموال. وفي ظل المنافسة الشديدة من أجل الحصول على الأموال برزت بعض القواعد المالية والمحاسبية وظهرت بذلك مفاهيم جديدة لخلق القيمة.

◀ **بروز المساهم:** العامل الثاني الذي ساهم في تطور مفهوم خلق القيمة يكمن في ظهور المساهم، وتجسد ذلك في صناديق الاستثمار والمعاش والمنظمات الأخرى المسيرة لمنتجات الادخار الجماعي والتي كانت كلها تهدف لإيجاد مكانة المساهم وتحقيق استقراره.

وبذلك فإن تطور مفهوم خلق القيمة ميزه الظهور القوي للمساهم في الدول الأوروبية، ويتجلى ذلك في توحيد عملتها: الأورو. وبما أن مفهوم خلق القيمة هو مفهوم متشعب، فقد يرتبط بقيمة المؤسسة السوقية والتي ترتبط بالدرجة الأولى بكيفية رفع سعر أسهم هذه المؤسسة في السوق المالي، من خلال توليد أرباح صافية من نشاطاتها الأساسية أو من خلال تخفيض حجم التكاليف، وهذا بغرض تعظيم ثروة المساهمين. كما قد يرتبط مفهوم خلق القيمة بالقيمة الاقتصادية والمتمثلة في الفائض الاقتصادي المتأتي من الفرق بين العائد والتكلفة⁽³⁾، ويعتبر هنالك خلق للقيمة مادامت المكافأة المدفوعة للمساهمين وأصحاب رؤوس الأموال نظير أموالهم المستثمرة تفوق معدل العائد من الفرصة البديلة لاستثمار تلك الأموال خارج المؤسسة⁽⁴⁾.

1- نابت عطية مريم (2018): محددات عملية خلق القيمة على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية وفقا لفرع نشاطها الصناعي- دراسة تطبيقية للفترة 2011-2014، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، (المجلد: 05، العدد: 01)، ص 715 .

2- بريكة السعيد و مسعي سمير(2009): مرجع سبق ذكره، ص 07

3- عبيدي نعيمة (2018): حوكمة المؤسسات كمدخل لخلق القيمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية جامعة زيان عاشور بالجلفة، (العدد الاقتصادي: 33 (02))؛ ص 371.

4- رجم نصيب وآخرون (2018): تقييم المؤسسات: دروس وتطبيقات، ط1، الدار الجزائرية، الجزائر، ص 21.

فالهدف من سياسة خلق القيمة بالدرجة الأولى هو تعظيم قيمة الأسهم المشكلة لرأس مال المؤسسة، أي تعظيم قيمة الأسهم التي يمتلكها المساهمون، بالإضافة إلى تعظيم الفوائض التي يتحصلون عليها عموماً، ومن بين السياسات المتبعة لتحقيق ذلك نجد سياسة توزيع الأرباح إذ إن توليد تدفقات نقدية كافية لضمان الحد الأدنى من التوزيعات على المساهمين يمثل في الواقع المستوى الأدنى للعائد المطلوب، من جهة أخرى تظهر تكلفة الأموال الخاصة التي يجب على المديرين إيجاد التركيبة المثلى من الأموال الخاصة والديون التي تشكل أدنى تكلفة رأس مال ممكنة⁽¹⁾.

وقد ترتب عن تطور مفهوم خلق القيمة نتيجتين أساسيتين هما⁽²⁾:

◀ **التركيز على المردودية:** عادة ما ينتظر المساهم عائد مناسب يأخذ بعين الاعتبار أسعار الفائدة والخطر الملازم للمؤسسة، وهذا ما جعل أهم وأكبر المؤسسات تهتم بالعائد الذي يمنح للمساهم، حيث أن تكلفة الفرصة البديلة وتكلفة اقتناء الاستثمارات ازدادت والسبب هو التوزيع الجيد للتوظيفات المالية المختلفة، بالإضافة إلى نمو وتعدد مقاييس العائد نظراً لظهور منتجات مالية جديدة،

◀ **تغيير نمط الإدارة:** كنتيجة لتجسيد مفهوم خلق القيمة أصبحت الإدارة تدمج السلطة الثانية المتمثلة في المساهمين ومختلف أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة مما أدى إلى تغيير سبل إدارتها من خلال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، حيث أصبحت الإدارة وفي إطار الاتصال المالي تقوم بعرض مختلف النشرات والتقارير المالية المختلفة.

ومما سبق يتضح أن المحور الأساسي لمفهوم خلق القيمة بالمؤسسة يتمثل في ثروة المساهمين، والمؤسسة تستطيع خلق القيمة إذا استطاعت تحقيق معدل عائد أكبر من تكلفة الفرصة البديلة التي تحملها المساهم نتيجة استثمار أمواله بأسهم المؤسسة. غير أن المساهم ليس هو الطرف الوحيد المعني بعملية خلق القيمة، فهذه الأخيرة عدة جوانب تختلف باختلاف الطرف المستفيد منها، والشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ - نابت عطية مريم (2017): مرجع سبق ذكره، ص 83.

² - بريكة السعيد و مسعي سمير(2009): مرجع سبق ذكره، ص 08.

الشكل رقم (10): جوانب خلق القيمة

خلق القيمة للمورد	خلق القيمة للزبائن		خلق القيمة للعاملين
		القيمة السوقية القيمة المحاسبية	
خلق القيمة للمجتمع	خلق القيمة للمساهمين		خلق قيمة للشركاء

Source : Christian Hoarau, Robert Teller (2001) : **Création de valeur et management de l'entreprise**, Vuibert, France, p 09

من خلال هذا الشكل يتضح أن هناك العديد من الأطراف المعنية بعملية خلق القيمة في المؤسسة، فرضا الزبائن حول جودة المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة يزيد من قدرتها على رفع قيمتها السوقية بالإضافة إلى ضرورة العمل على تحسين العلاقات مع مختلف الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة، وفي الجانب الآخر نجد العمال والذي يشكل رضاؤهم وولائهم للمؤسسة نقطة قوة بالنسبة لها ودافع لخلق القيمة لمختلف الشركاء والمساهمين وبالتالي تحقيق قيمة مضافة بالنسبة للمجتمع ككل.

وتعتمد المؤسسة في تحقيق وخلق القيمة على جملة من العناصر الأساسية التي تتمثل

في أسس خلق القيمة وهي كما يلي:

◀ **تعظيم ثروة الملاك:** النموذج الذي يعتقد أنه يخلق قيمة للمؤسسة هو عبارة عن حصيلة لمدخل تعاقدية بين المسير والمالك، حيث يسهل على المساهمين اختيار المسير أو الوفد القائم على تسيير الأموال، كما يسهل عملية إعداد التقارير، من ناحية أخرى يسمح هذا النموذج بإجراء المقارنة مع نشاط المؤسسات الأخرى بهدف خلق القيمة؛

◀ **تكلفة رأس المال:** إن تحديد تكلفة رأس المال يسهل على المؤسسة رسم استراتيجية تتماشى مع تطور السوق، غير أن المؤسسة تواجه مشكلة ضبط وتحديد هذه التكلفة بدقة بما يساهم في خلق القيمة، وتتمثل تكلفة رأس المال في مجموع تكاليف موارد التمويل الخاصة أو المقترضة مضروبة في الوزن الترجيحي الخاص بها؛

◀ **مستوى العائد:** إن المؤسسة التي لا تعمل على تحقيق مستوى عائد إما أعلى أو مساوي للتكلفة رأس المال المستخدمة تعتبر بعيدة عن هدف خلق القيمة، حيث تمكن هذه العناصر المتعاملين مع المؤسسة من معرفة حالتها من خلال تقييم تكلفة الفرصة البديلة للاستثمار، وتمكن من تحديد

وتقييم الوضع الحالي وتوقع المستقبلي للمؤسسة وبالتالي بناء استراتيجية تعمل على تحقيق أهداف ومصالح مختلف الأطراف والشركاء الاقتصاديين أو الاجتماعيين.

المطلب الثاني: مصادر وركائز خلق القيمة

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مصادر خلق القيمة بالمؤسسة الاقتصادية بالإضافة إلى أهم الركائز التي تقوم عليها

1. مصادر خلق القيمة

يعتبر هناك خلق للقيمة ما دامت المكافأة المدفوعة لعارضي رؤوس الأموال نظيرة رؤوس أموالهم المستثمرة تفوق العائد من الفرصة البديلة، ومن هذا المنظور تكون عملية خلق القيمة انعكاس لأثر القرارات المالية التي يتخذها المديرون. فالهدف في هذه الحالة ليس تحسين المردودية وحسب، وإنما ضمان أن كل نمو مرتقب يحقق على الأقل عوائد مستقبلية مساوية لتكلفة رأس المال الإضافي المطلوب.

إن النماذج التي تقدمها النظرية المالية في تقييم المؤسسات تذهب إلى تقسيم مصادر خلق القيمة إلى (1):

◀ **مكون صناعي:** وهو ناتج عن الأداء الإنتاجي والتجاري للمؤسسة، يقاس من خلال التدفقات النقدية الناتجة عن السياسة التجارية والإنتاجية التي تنتهجها المؤسسة؛

◀ **مكون مالي:** ناتج عن الأداء المالي والسياسة التمويلية (المزيج التمويلي؛ الرفع المالي؛ الوفرات الضريبية؛ تخفيض تكلفة هيكل رأس المال وسياسة توزيع الأرباح) بالإضافة إلى التوظيفات المالية للفوائض

يشترط خلق القيمة ذات الطابع الصناعي أن تحقق المؤسسة مردودية اقتصادية بعد الضريبة تفوق المردودية المطلوبة من طرف المساهمين، مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر التشغيلية والاستراتيجية التي يمكن التعرض لها. وتكون العوامل المؤثرة في هذه الحالة هي: معدل دوران رأس المال المستثمر ومعدل الربحية كمؤشرين مستقرين يمكن إدارتهما لذلك يتميز هذا المكون عموماً بالاستقرار.

أما خلق القيمة ذات الطابع المالي فيشترط هيكل مالي أمثل وسياسة استئانة ملائمة يسمحان بتخفيض تكلفة رأس المال ورفع معدل العائد على السهم، تكون العوامل المؤثرة في هذه الحالة عوامل بيئية لا تستطيع المؤسسة التحكم بها كالضرائب وتقلبات المعدلات وسياسة الاقتراض.

¹ - رجم نصيب وأخرون(2018): مرجع سبق ذكره، ص 21.

والجدول التالي يبين أهم المؤشرات المؤثرة على سيرورة خلق القيمة سواء الصناعية أو المالية.

جدول رقم (02): المتغيرات المؤثرة على سيرورة خلق القيمة

المكون	المتغيرات	التحديد
نمو النشاط	معدل النمو	التغير في رقم الأعمال/رقم الأعمال السابق
سياسة الاستثمار	معدل الاستثمار	الاستثمارات الصناعية/رقم الأعمال
الربحية المالية	معدل الربحية المالية	النتيجة/ رقم الأعمال
المخاطر المالية	نسبة الاحتياج في رأس المال العامل من رقم الأعمال	المخزونات + حقوق الاستغلال - ديون الاستغلال
	معدل الاستدانة	الديون المالية/ الأموال الخاصة
سياسة توزيعات الأرباح	معدل توزيع النتيجة الصافية	توزيع الأرباح/ النتيجة
	نسبة القيم غير المنقولة من إجمالي الأصول	قيم غير منقولة/ إجمالي الأصول

المصدر: رجم نصيب وآخرون (2018): تقييم المؤسسات: دروس وتطبيقات، ط1، الدار الجزائرية، الجزائر، ص 22.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن المؤسسة تستطيع خلق القيمة من خلال التركيز على عدد من المكونات ومن بينها:

- تعظيم الأرباح: من خلال زيادة معدلات ربحية المؤسسة وتحسين العوائد على موجوداتها، يمكن قياسها من خلال معدلات الربحية المالية؛
- نمو النشاط: ويقصد بذلك استغلال فرص النمو المربحة والاستثمار بالمشاريع التي تحقق عوائد إضافية تفوق تكلفة رأس المال، ويمكن قياسها من خلال معدلات الاستثمار والنمو؛
- توليد النقدية: من خلال التدفقات النقدية الحرة وتقليل الحاجة إلى التمويل الخارجي، ويمكن قياسها من خلال معدلات الاستدانة والاحتياج في رأس المال العامل.

2. ركائز خلق القيمة

هدفت العديد من الأبحاث التي أجريت في هذا المجال لإعطاء تصنيف معين لركائز خلق القيمة، غير أن هذه الأبحاث اختلفت باختلاف التخصصات العلمية بالإضافة إلى اختلاف طبيعة الدراسات التي أجريت وأهدافها. وبغض النظر عن هذه الاختلافات يمكن تحديد ثلاث ركائز أساسية لخلق القيمة تتمثل في:

أ. الركائز الاستراتيجية لخلق القيمة

إن القرارات الاستراتيجية لها تأثير على عملية خلق القيمة بالمؤسسة، وتتمثل أهم الركائز الاستراتيجية لخلق القيمة في: الميزة التنافسية؛ عمليات النمو الداخلي وعمليات النمو الخارجي.

◀ **الميزة التنافسية:** إن تحليل أثر القرارات الاستراتيجية على عملية خلق القيمة يعتمد في أساسه على الميزة التنافسية للمؤسسة، وتعرف هذه الأخيرة على أنها " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين، مما يعني نجاح مستمر لهذه المؤسسة في السوق وفي ظل غياب الدعم والحماية من قبل الدولة"⁽¹⁾.

وتأثر الميزة التنافسية على خلق القيمة من خلال: السعر؛ الكمية المباعة؛ مستوى الاستثمار المحقق ودرجات الخطر المرافقة.

◀ **عمليات النمو الداخلية:** أثبت العديد من الدراسات أن خلق القيمة في المؤسسة يتأثر إيجاباً بعملية الاستثمار في الأصول الثابتة؛ عمليات البحث والتطوير وبصفة عامة بعمليات الاستثمار. وهو ما يعرف بعمليات النمو الداخلي، ويتمثل في الزيادة في الوسائل المادية والبشرية داخل المؤسسة نتيجة للتسيير الفعال الذي يؤدي إلى زيادة وسائل الإنتاج، بالإضافة إلى أن اختيار المؤسسة لأسلوب النمو الداخلي يقودها للتطوير بشكل مستقل وتلقائي، ويظهر ذلك من خلال ارتفاع رقم الأعمال عن طريق اختراق الأسواق وتنويع تشكيلة المنتجات بطرح منتجات جديدة⁽²⁾، ويتميز النمو الداخلي بـ:

- حيازة الأصول الثابتة بشكل كبير؛

- الإنتاج الذاتي للاستثمارات وخاصة التقنية؛

- التنمية الذاتية للموارد البشرية؛ المالية والتقنية.

◀ **عمليات النمو الخارجي:** يتعلق النمو الخارجي للمؤسسة بتحقيق أوجه التآزر بين الأصول التي تم الاحتفاظ بها سابقاً والأصول المشتريات، وبعبارة أخرى التجميع الجزئي أو الكلي لأصول المؤسسة مع مؤسسة أخرى أو عدة مؤسسات⁽³⁾. وتتمثل عمليات النمو الخارجي في:

- **عمليات الاندماج والاستحواذ:** فيما يخص الاندماج فهو عبارة عن أداة تستخدمها المؤسسة

بغرض التوسع وزيادة الربحية على المدى البعيد وهي عادة ما تحدث باتفاق بين مؤسستين

¹ - عز الدين علي سويبي، نعمة عباس الخفاجي (2015): الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجية التغيير التنظيمي، الطبعة العربية، دار الأيام، الأردن، ص 70.

² - Gerry Johnson et al (2011) : **Stratégique**, 9 éme édition, Pearson, France, p 402.

³ - Jean Pierre Helfer et al (2016) : **Management Stratégique**, 10 éme édition, Vuibert, France, p 275.

أو أكثر، أما فيما يخص الاستحواذ فهو عمليات شراء مؤسسات أخرى أو جزء منها بطريقة ودية أو غير ودية بهدف الحصول على حصصها السوقية والتوسع⁽¹⁾؛

- **استراتيجية التركيز:** تتمثل هذه الاستراتيجية في إعادة هيكلة ممتلكات المؤسسة وأصولها بحث تتخلى عن قطاعات النشاط غير المبرمجة وذات الأهمية النسبية وذلك بغرض التركيز أكثر على النشاطات الرئيسية⁽²⁾؛

- **استراتيجية التنوع:** تعتمد المؤسسة من خلال انتهاج استراتيجية التنوع على تقديم تشكيلة من المنتجات وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة وبالتالي كسب حصص سوقية جديدة وإضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية⁽³⁾.

ب. الركائز المالية لخلق القيمة

يوجد العديد من الركائز المالية التي تعتمد عليها المؤسسة في خلق القيمة من بينها:

◀ **العروض العمومية لإعادة شراء الأسهم:** تعتبر هذه العمليات من بين أهم آليات خلق القيمة للمؤسسة والتي كان أول ظهور لها بالولايات المتحدة الأمريكية؛ بريطانيا وفرنسا في إطار حماية المؤسسات المدرجة في السوق المالي من عمليات السيطرة المنفذة من طرف عمليات العروض العمومية للشراء، إضافة إلى تحقيق الاستقرار المالي لهذه المؤسسات وحماية حقوق المساهمين وبالتالي خلق القيمة لهم. فإعادة شراء المؤسسة لأسهمها يعتبر بمثابة أداة مالية استراتيجية ومصدر لبناء هيكل مالي عقلاني يضمن تحقيق رفع لقيمة المؤسسة وتعظيم ثروة المساهمين على المدى الطويل⁽⁴⁾.

◀ **الرفع المالي:** يتمثل في مدى اعتماد المؤسسة على عمليات الاقتراض والاستدانة في تشكيل هيكلها المالي، بعبارة أخرى اعتماد المؤسسة على التكاليف الثابتة الناتجة عن القروض؛ السندات والأسهم الممتازة لتعظيم أرباحها وحقوق المساهمين؛ ضمان سيطرة المساهمين الحاليين على

¹ - Olivier Meier, Guillaume Schier (2009) : **Fusions Acquisition : stratégie, finance, management**, 3 éme édition, Dunod, France, p 08.

² - فلاق محمد وأخرون (2017): مساهمة استراتيجية إعادة التركيز في تحسين نظام الحوكمة للمجمعات الصناعية الجزائرية، **اقتصاديات الأعمال والتجارة، (العدد: 04)**، ص 409.

³ - غالم عبد الله، تيمجددين عمر (2014): أثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، **(المجلد: 07؛ العدد: 02)**، ص 68.

⁴ - Pascal barneto et Georges gregorio (2009) : **Finance manuel et applications**, 2 éme édition, Dunod, France, p 577.

الإدارة؛ ضمان عدم مشاركة المساهمين الجدد في أرباح المؤسسة والاستفادة من الوفر الضريبية⁽¹⁾.

فإذا كانت الأولى أكبر من الثانية فهذا يعني أثر إيجابي وأن الأرباح المحققة من استثمارات المؤسسة قد غطت تكلفة ديونها وحقق فائض يعتبر كمردودية مالية تعود على المساهمين.

◀ **إدارة المخاطر المالية:** أكدت العديد من الدراسات دور إدارة المخاطر من قبل المؤسسة في التخفيض من معدل المطلوب من قبل المساهمين أو في رفع التدفقات من قبلهم، وذلك من خلال التحكم في الضرائب والوعاء الضريبي مما ينعكس بالإيجاب على قيمة المؤسسة وبالتالي التخفيض من احتمال وقوعها في العسر المالي⁽²⁾

ج. الركائز المبنية على حوكمة المؤسسات لخلق القيمة

تتمثل المؤسسات في شبكة العلاقات التي تربط عدة أطراف في إطار تحديد استراتيجية المؤسسة والأداء وهذه الأطراف تمثل من ناحية، المساهمين؛ المسيرين ومجلس الإدارة، ومن ناحية أخرى الموظفون؛ الزبائن؛ الموردون؛ البنوك؛ الدولة والمجتمع.

ويرتبط مفهوم الحوكمة بشكل مباشر بأثر القرارات الاستراتيجية على خلق القيمة، بما أن السياسة العامة للمؤسسة تتحد بشكل أساسي من طرف المسيرين ويكون هدف تعظيم القيمة ضمن مسؤوليتهم المباشرة، ويكون دور حوكمة المؤسسات توجيه سلوك المسيرين نحو هدف تعظيم ثروة المساهمين من خلال استخدام الحوافز والروافع وأليات الرقابة مما يضمن تحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة.

يشمل نظام الحوكمة مجموعة من الأليات تهدف لانضباط المسيرين وتخفيض النزاعات بين الأطراف المشاركة والتي تعتبر مكلفة، تنقسم هذه الأليات إلى⁽³⁾:

◀ **أليات داخلية:** وتتمثل فيما يلي:

- **حق انتخاب المساهمين:** المساهمين لهم تأثير في الانتخاب، ويتمثل هذا الأثر في إبداء رأيهم في فسخ بعض العقود، فتطبيق حق الانتخاب يسمح بمعاينة المسيرين الذين يقدمون الأداء الضعيف؛

¹ - Xavier Durand et al (2015) : Réussir le DSCG 2 Finance, Eyrolles, France, p 294.

² - Jérôme Caby et al (2013) : op.cit, p 66.

³ - Laurence Lehmann-Ortega (2016) : Strategor, 7 éme édition, Dunod, France, p 304-307.

- **المراقبة من خلال مجلس الإدارة:** مجلس الإدارة هو الألية الأكثر أهمية في المراقبة، حيث يستطيع فسخ عقد المسيرين إذا كان أداءهم غير كافي؛
 - **اهتمام المسيرين:** العديد من المسيرين تكون أهدافهم في مستوى أهداف المساهمين، ويتم تأسيس أجورهم بناء على الأداء المقدم وبالاعتماد على الأسهم، ويقع على عاتق المساهمين العمل على تسهيل تقارب بينهم وبين المسيرين.
- ◀ **الآليات الخارجية:** تتمثل في:
- **السوق المالي:** يعتبر عرض المساهم سهمه للبيع تعبيراً عن عدم رضائه عن أداء المسير، بالإضافة إلى أن العروض العمومية للشراء تمثل نقطة ضغط على المسيرين لتقديم أداء يتلاءم مع الحاجات المنتظرة من طرف المساهمين؛
 - **سوق العمل:** يمثل سوق العمل أداة ضبط للمسيرين، وذلك لأن عدم رضا مجلس الإدارة عن أداء المسير يدفعه للبحث عن مسيرين آخرين في سوق العمل من خلال البحث عن الأداء الأفضل بالأجر الأحسن، مما يحفز ويدفع المسيرين للعمل على بناء سمعة حسنة من خلال تحقيق مصالح المساهمين بأكبر كفاءة ممكنة؛
 - **المنافسة في سوق السلع والخدمات:** يعتبر اشتداد المنافسة في سوق السلع والخدمات عنصر ضاغط على المسير ودافع له للتسيير بطريقة محكمة من أجل بقاء المؤسسة في السوق والحفاظ على مركزها التنافسي وبالتالي تحقيق مصالح المساهمين وتعظيم ثروتهم. ومن أجل ضمان خلق القيمة وتوزيعها بعدالة يوجد نموذجان أساسيان لخلق القيمة عن طريق حوكمة المؤسسات⁽¹⁾:
- ◀ **النموذج التساهمي لخلق القيمة:** تمثل هذه المقاربة الجانب المالي لحوكمة المؤسسات، حيث تتمحور حول تضارب المصالح بين المساهمين والمسيرين، وهي تركز أساساً على نظرية الوكالة. ونجد المؤسسات في هذه الحالة تعتمد على الأسواق المالية في تمويل نشاطاتها، ومنه فعلى القائمين على تسييرها وضع آليات تضبط التصرفات الانتهازية للمسيرين من أجل خلق القيمة وإرضاء المساهمين.
- يسود هذا النموذج في النظام الأنجلوسكسوني أين الأسواق المالية جد متطورة وتعتمد على الآليات الخارجية أكثر من الداخلية في عملية خلق القيمة وضبط العلاقة بين المسيرين

¹ - عبيدي نعيمة (2018): مرجع سبق ذكره، ص 379.

والمساهمين، ويعاب على هذا النموذج أنه يلغي باقي أصحاب المصالح ولا يأخذهم بالحسبان عند تقاسم الثروة، أو ذكرهم كعوامل أساسية ساعدت على خلق القيمة بالمؤسسة.

◀ **النموذج التشاركي لخلق القيمة:** يؤكد هذا النموذج على ضرورة سعي المؤسسة إلى ما وراء الأهداف الاقتصادية والاهتمام بالجانب الاجتماعي وتصنيفها كأهداف غير اقتصادية، وقد ارتبطت بظهور مصطلح أصحاب المصالح حيث تعرض المؤسسة كمجموعة عوامل إنتاج تتعاقد وتتعاون فيما بينها من أجل خلق القيمة.

ويعتمد هذا النموذج على خلق القيمة لكل من ساهم في إنجازها لذلك لابد من ضبط تصرفات المسيرين من أجل إشراك كل الأطراف الفاعلة في عملية اتخاذ القرار ومراقبة تنفيذها.

يسود هذا النموذج في الأنظمة المغلقة والتي تعتمد فيها المؤسسة على مؤسسات الاقتراض في تمويل نشاطها.

المطلب الثالث: تكلفة رأس المال وأصحاب المصالح

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق لتكلفة رأس المال؛ مكوناتها وكيفية حسابها. كما سيتم التعرف على أصحاب المصالح بالمؤسسة ومختلف الأطراف المعنية بخلق القيمة.

1. تكلفة رأس المال

إن تكلفة رأس المال تعتبر مفهوم هام، لأنها تمثل حلقة الوصل بين القرارات الاستثمارية وبين تعظيم ثروة مالكي المؤسسة، وهو المعيار الذي يحدد ما إذا كانت النشاطات التي تقوم بها المؤسسة ستؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض قيمتها. حيث تمثل تكلفة رأس المال معدل المردودية المفروضة على أصول المؤسسة الاقتصادية والتي يتم تمويلها عن طريق مزيج من مصادر التمويل، والمتمثلة في⁽¹⁾:

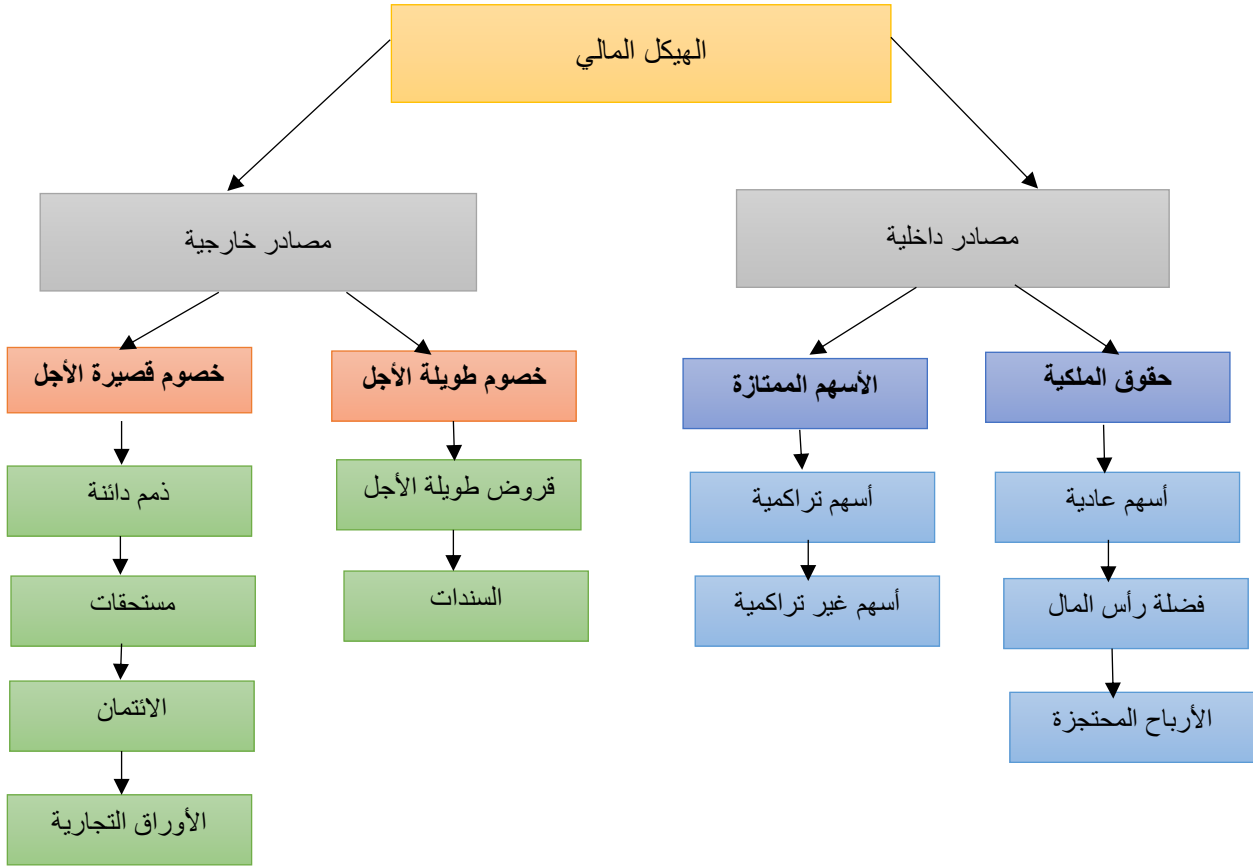
◀ **مصادر التمويل الداخلية:** تتمثل مصادر التمويل الداخلية في احتجاز المؤسسة لجزء أو كل الأرباح المحققة من الأنشطة التشغيلية بالإضافة إلى الإهلاكات؛ الاحتياطات؛ رأس المال العامل والتنازل عن الأصول؛

◀ **مصادر التمويل الخارجية:** تتمثل مصادر التمويل الخارجية في عمليات الاقتراض طويلة ومتوسطة الأجل؛ الإيجار التمويلي والاعانات.

والشكل الموالي يوضح مختلف مصادر التمويل المتاحة أمام المؤسسة:

¹ - Christian Ottavj (2007) : **Monnaie et Financement de l'économie**, 3 éme édition, Hachette Supérieur, France p 155.

الشكل رقم (11): مصادر تمويل المؤسسة



المصدر: عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي (2009): الإدارة المالية المتقدمة، اليازوري، الاردن، ص 350. وتقدر تكلفة هيكل التمويل انطلاقاً من المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان لتكاليف كل عنصر من عناصر هيكل رأس المال والذي يتم توظيفه، أي أنها متوسط تكلفة التمويل بالأموال الخاصة زائد تكلفة الاستدانة مرجحة بنسب التمويل بالأموال الخاصة والديون. وفيما يلي شرح لكيفية تحديد تكلفة كل مصدر من مصادر التمويل الداخلية والخارجية⁽¹⁾:

◀ **تكلفة التمويل الذاتي:** بالرغم من أن هذه الأموال ملك للمؤسسة ويظهر أن ليست لها تكلفة إلا أن لها تكلفة تتمثل في تكلفة الفرصة البديلة، وهي عبارة عن العائد المتوقع الحصول عليه لو لم يتم استثمار هذه الأموال بجهة أخرى، ويتم حسابها كالتالي:

$$ri = \frac{bi}{fi - si} + t(1 - IBS)(1 - c)$$

1- نمري نصر الدين (2009): الموازنة الاستثمارية ودورها في ترشيد الانفاق الاستثماري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، الجزائر، ص 114-116.

حيث أن:

r: تكلفة الأرباح المحتجزة

bi: الأرباح المتوقع توزيعها؛

Si: مصاريف الإصدار؛

fi: قيمة إصدار السهم؛

t: معدل نمو الأرباح؛

IBS: معدل الضريبة؛

c: نسبة العمولات

◀ **تكلفة الأسهم العادية:** السهم العادي هو بصفة عامة صك ملكية، وهو عبارة عن صك يؤكد

ملكية حصة في رأس المال، وتحسب تكلفته كالتالي:

$$r = \left[\frac{bi}{fi - si} + t \right] \times 100$$

◀ **تكلفة الأسهم الممتازة:** وهي أسهم تجمع بين خصائص الديون والأسهم العادية، ويتم حساب

تكلفتها كالتالي:

$$r = \left[\frac{bi}{fi - si} \right] \times 100$$

◀ **تكلفة السندات:** يمكن حساب تكلفة السندات في حالة دفع أقساط متساوية كالتالي:

$$Vo = a(1 - h) \left[\frac{1 - (1 + r)^{-n}}{r} \right] + kn(1 + r)^{-n}$$

حيث:

Vo: القيمة الحالية للسند؛

r: تكلفة السند؛

a: الفائدة السنوية؛

h: نسبة الضريبة؛

n: مدة الدين؛

kn: القيمة الاسمية للسند

◀ تكلفة الاقتراض: يمكن حساب كلفة القروض البنكية كما يلي:

$$r = a(1-h) \left[\frac{1 - (1+i)^{-n}}{i} \right]$$

حيث:

r: تكلفة القرض؛

a: القسط السنوية؛

i: معدل الفائدة

h: نسبة الضريبة؛

n: مدة القرض؛

ويتمثل متوسط تكلفة التمويل أو ما يعرف بالتكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال في مجموع تكلفة كل مصدر من مصادر التمويل التي تستخدمها المؤسسة مضروبة في وزنها بين كل المصادر، ويمكن التعبير عنها كما يلي⁽¹⁾:

$$cmpc = \sum_t^n = 1 Wi.ri$$

حيث:

Wi: وزن كل مصدر ضمن القيمة الإجمالية لمصادر تمويل المؤسسة؛

ri: تكلفة كل مصدر من مصادر التمويل.

2. أصحاب المصالح وخلق القيمة

حسب R.E.Freeman سنة 1984 فإن مصطلح أصحاب المصالح تم التطرق له لأول مرة سنة 1963 في مداخلة بمعهد الأبحاث Stanford من قبل الباحثين E.Bodd و C.I.Barnad حيث وحسب هذين الباحثين فإن على المؤسسة إحداث التوازن بين مصالح مختلف المساهمين بهدف تحقيق التعاون اللازم بينهم للوصول إلى أهداف المؤسسة. وحسب تعريف معهد الأبحاث Stanford فأصحاب المصالح هم "كل مجموعة أساسية لبقاء المؤسسة"⁽²⁾، وهذا التعريف هو قريب جدا من الذي قدمه كل من E.Rhennan و B.Stymne سنة 1965 والذي يعتبر أصحاب

¹ - Pierre Cabane (2008) : op.cit, p 212.

² - John M Bryson (2004) : **What to do when Stakeholders matter**, Public Management Review, (vol : 06), p 22.

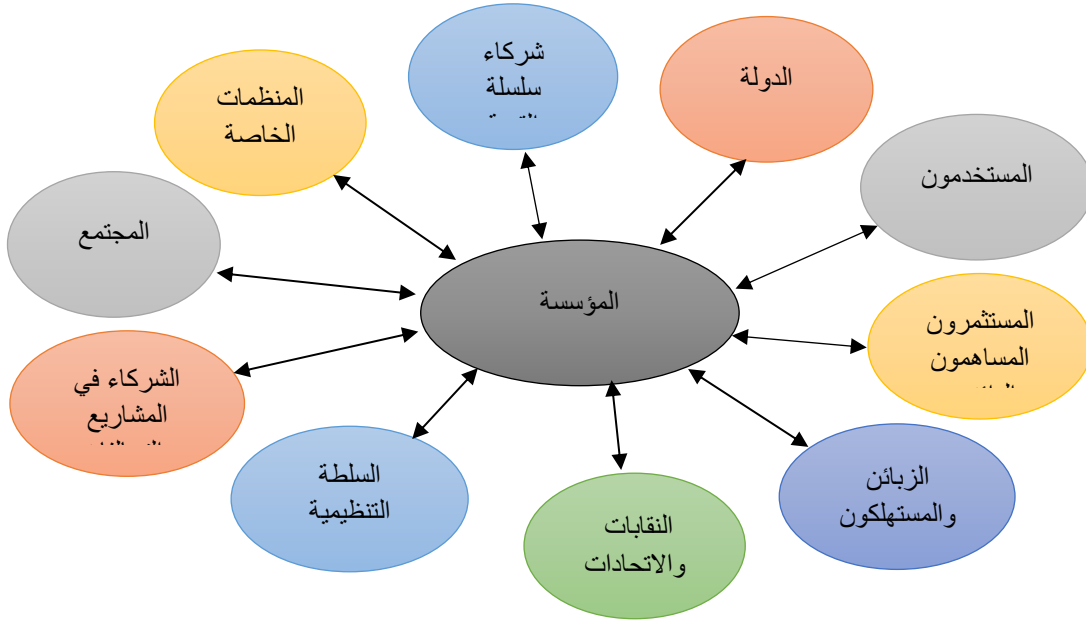
المصالح " كل مجموعة تعتمد على المؤسسة لتحقيق أهدافها وتعتمد عليها المؤسسة لضمان بقائها واستمراريتها"⁽¹⁾

بعد ذلك تم تقديم العديد من التعريفات الخاصة بمصطلح أصحاب المصالح من طرف عدد كبير من الكتاب والمنظرين، غير أن التعريف الذي يعتبر شاملا عموما هو التعريف الذي قدمه R.E.Freeman سنة 1984 والذي يعبر عن أصحاب المصالح بـ " كل فرد أو مجموعة من الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بعملية تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن أن يتمثل في: المساهمين؛ الموردين؛ الزبائن؛ الأجراء؛ الدائنين والمجتمع"⁽²⁾.

وبالتالي فإن أصحاب المصالح هم مختلف الأطراف التي تعتمد عليهم المؤسسة لضمان تحقيق أهدافه؛ بقائها واستمراريتها، في مقابل تحقيق مصالح وأهداف هذه الأطراف الخاصة أيضا.

والشكل الموالي يوضح أصحاب المصالح بالمؤسسة:

الشكل رقم (12): المؤسسة وأصحاب المصالح



Source : Gerry Johnson et al (2011) : **Statégique**, 9 éme édition, Pearson, France, p 164.

¹ - Brad L. Rawlins (2006) : **Prioritizing Stakeholders for Public Relations**, the Institute for Public Relations, p 02

² - Jérôme Caby et al (2013) : **op.cit**, p 154.

يتميز أصحاب المصالح بالمؤسسة بعدد من الخصائص والصفات التي تميزهم وتعطيهم الحق في الحصول على جزء من عوائد المؤسسة وقوة للتأثير على قراراتها وتوجيهها، وتتمثل هذه المميزات في⁽¹⁾:

◀ **السلطة:** حسب التعريف الذي قدمه J.Pfeffer و G.Sanak سنة 1978 فالسلطة هي قدرة من يمتلكها على تحقيق النتائج التي يرغبون بها. ويستند تصنيف السلطة إلى نوع المميزات التي يمتلكها أصحاب المصالح والتي تعطيهم الحق للممارستها، وتصنف السلطة حسب ذلك إلى:

- السلطة القسرية: وترتكز على خصائص مادية لصاحب السلطة كالقوة الجسدية، العنف والقوة.

- السلطة النفعية: ترتكز على امتلاك صاحب السلطة على موارد مادية ومالية.

- السلطة المعيارية: تعتمد على امتلاك موارد معيارية أو ذات قيمة رمزية. وفي المقابل فإن أصحاب المصالح كلّ يمتلك السلطة لتحقيق أهدافه حسب درجة امتلاكه لهذه الموارد.

◀ **الشرعية:** تعتبر من أهم الصفات التي تميز أصحاب المصالح حيث أنها الصفة التي تجعل لطرف ما علاقة بالمؤسسة ويتم تحديد الشرعية من خلال ما إذا كان صاحب المصلحة لديه مطالبه قانونية أو أخلاقية أو مفترضة يمكن أن تؤثر على سلوك المؤسسة؛ اتجاهها؛ عملياتها ونتائجها.

◀ **الإلحاح:** عندما تكون العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصالح ذات طبيعة حساسة وذات مطالبة مهمة وحاسمة، فإن الإلحاح يدفع بالمؤسسة للاستجابة لمتطلبات أصحاب المصالح خاصة إذا كانت الخاصيتان الأولى والثانية مفقودتين.

ويتضح مما سبق أن كل من صاحب المصلحة لديه توقعات معينة متعلقة بالمؤسسة وينتظر من المؤسسة تقديم معلومات محددة عن هذه التوقعات. والجدول الموالي يحدد هذه التوقعات والمعلومات المتعلقة بها

¹ - Brad L. Rawlins (2006) : op.cit, p 05.

جدول رقم (03): توقعات أصحاب المصالح

أصحاب المصالح	التوقعات	المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة
الأجراء	المكافئات؛ الحماية؛ المعلومات	تقارير المؤسسة حول العمال
المساهمين	توزيعات الأرباح؛ رفع السعر السوقي للمؤسسة	التقارير المالية السنوية المعلومات عن عمليات الاندماج و opa
الزبائن	الجودة؛ الخدمات؛ الأمان؛ تحقيق توازن جودة سعر	الإشهار؛ التوثيق
الدائنين	السيولة؛ قيمة الضمانات؛ إنتاجية الخزينة	نسبة التغطية؛ احتياطات الخزينة
الموردين	علاقة دائمة ومستمرة	التسديد عند الأجل
الحكومة	احترام القوانين؛ التنافسية؛ المصداقية والشفافية	تقارير المؤسسة الرسمية
الجمهور	سلامة العمليات؛ المساهمة المجتمعية	التقارير الأمنية
البيئة	استبدال الموارد غير الدائمة واعتماد الأنشطة غير الملوثة	التقارير البيئية وتقارير المطابقة للمواصفات العالمية

Source : Jérôme Caby et al (2013) : création de valeur et gouvernance de l'entreprise, 4 éme édition, economica, France, p 161.

وبما أنه لكل صاحب مصلحة بالمؤسسة توقعات ينتظر تحققها فذلك يعني أن له مساهمة معينة في خلق القيمة بالنسبة للمؤسسة، حيث اعتبر كل من M.Sillanpaa و D.Wheeler سنة 1997 أن خلق القيمة على المدى البعيد للمؤسسة يعتمد أساسا على التزام أصحاب المصالح بالاستثمار بموارد المؤسسة وفي المقابل يمنحهم ذلك حق المطالبة بعوائد هذه الاستثمارات. والجدول الموالي يبين مساهمة كل صاحب مصلحة بالمؤسسة في عملية خلق القيمة

جدول رقم (04): مساهمة أصحاب المصالح في خلق القيمة

أصحاب المصالح	المساهمة في خلق القيمة	المنتظرات من المؤسسة
المستثمرون ومالكي رؤوس الأموال	رؤوس الأموال؛ الاستدانة؛ تخفيض المخاطر؛ تكلفة التمويل	توزيعات الأرباح وفائض القيمة
المسيرون	الكفاءة في إدارة المؤسسة	مكافئات مادية: الأجور؛ خيارات الأسهم؛ مكافئات معنوية: منحهم سلطة أكبر
العمال	تطوير رأس المال البشري؛ الابتكار؛ المشاركة؛ العمل الجماعي	الأجور؛ المكافئات؛ استقرار بيئة العمل؛ الحوافز
النقابات العمالية	توفير بيئة عمل مستقرة؛ تقليص الصراع	بيئة عمل مستقرة وحلول لصراعات
الزبائن	الولاء لعلامة المؤسسة؛ سمعة المؤسسة	النوعية؛ الجودة؛ السعر والخدمات المقدمة
الموردون	الفعالية؛ تقليص التكاليف؛ الابتكارات التكنولوجية	احترام الالتزامات
الشركاء والحلفاء	الخيارات الاستراتيجية	الثقة؛ المصالح المشتركة
المجتمع المحلي والمواطنين	ترخيص للعمل والشرعية	احترام القوانين والمعايير
الحكومة	الدعم الاقتصادي الكلي والسياسي	المنافسة العادلة والمشروعية؛ تسوية الضرائب
السلطة التنظيمية	الاعتماد والترخيص	الانسجام
الهيئات الغير الحكومية	الشرعية وتراخيص العمل	احترام القوانين؛ المعايير والمساهمة في المصالح المشتركة

Source : Georges Yahchouchi (2007) : **Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise**, La Revue des Sciences de Gestion, (n° : 224-225), p 86.

المبحث الثاني: مؤشرات خلق القيمة

تعددت المداخل التي قامت بدراسة مؤشرات خلق القيمة، حيث ركز كل مدخل على مجموعة معينة من المؤشرات التي تخدم أهداف هذا المدخل، وهذا أدى إلى تنوع واختلاف هذه المؤشرات واختلاف الهدف الذي يخدمه كل مؤشر.

وإثر ذلك يمكن التمييز بين المؤشرات التي تركز على الربح؛ المؤشرات التي تركز على المردودية والمؤشرات التي تركز على القيمة. كما يمكن التمييز بين المؤشرات التي تعتمد على المعطيات المحاسبية والمالية؛ المعطيات الاقتصادية ومعطيات الأسواق المالية.

وبالتالي ومن خلال هذا المبحث سيتم دراسة هذه المؤشرات حسب المدخل المحاسبي؛ المدخل الاقتصادي ومدخل الأسواق المالية.

المطلب الأول: المدخل المحاسبي لقياس خلق القيمة

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى المؤشرات التي تعتمد على المعلومات المحاسبية المقدمة من طرف المؤسسة والتي تهدف إلى تحديد قدرة المؤسسة على خلق القيمة من عدمها.

1. المردودية

بهدف تحقيق الاستمرارية يجب على المؤسسة العمل على تحسين عوامل الإنتاج الخاصة بها، واشتقاق الفوائض والمزايا الاقتصادية. والربحية هي الشرط الأول والضروري لتحقيق ذلك، غير أنها ليست كافية لوحدها لبقاء واستمرارية المؤسسة، حيث أن فكرة الربحية تبدو للوهلة الأولى بسيطة، فيولد رأس المال ربحاً وينتج بينهما علاقة متمثلة في معدل الربحية خلال فترة معينة. وتكمن الإشكالية في قياس هذا المعدل، فيتم ذلك من خلال ربط نتيجة الفترة برأس المال في بداية نفس الفترة.

◀ المردودية الاقتصادية

المردودية الاقتصادية هي مقارنة أساسية تسمح بدراسة نتائج المؤسسة بعيداً عن أسلوب تمويلها، فهي تسعى لقياس فعالية الأصول المستخدمة لمزاولة النشاط حيث يتم قياس المردودية الاقتصادية إما قبل الضرائب حسب المعادلة التالية⁽¹⁾:

¹ - Pierre Cabane (2008) : *L'essentiel de la finance*, 2 éme édition, Groupe Eyrolles, France, p 199.

$$re = \frac{R.exp}{CPNE}$$

حيث أن:

re: المردودية الاقتصادية

R.exp: نتيجة الاستغلال

CPNE: رأس المال المستثمر

كما يمكن حسابها بعد الضرائب وذلك بطرح التكاليف المالية والضرائب من نتيجة الاستغلال

كما يلي⁽¹⁾:

$$re = \frac{R.exp * (1 - t)}{CPNE}$$

حيث t هو معدل الضريبة

ويمكن تشخيص المردودية الاقتصادية من خلال:

- مستوى ربحية جيد متمثل في هامش مرتفع؛
- معدل مرتفع لدوران رأس المال؛

حيث يجب أن تركز المؤسسة على هذين العنصرين باعتبارهما الأكثر استقرارا ووضعهما في مقدمة أي استراتيجية تهدف لخلق القيمة.

← المردودية المالية

تقيس المردودية المالية الربحية المقدمة للمساهمين من خلال العلاقة بين النتيجة الصافية

والأموال المملوكة كما يلي⁽²⁾:

$$rf = \frac{R.N}{FP}$$

حيث:

rf: المردودية المالية

RN: النتيجة الصافية

FP: الأموال الخاصة

¹ - Pierre Cabane (2008) : Op.cit, p 199.

² - Ibidem, p 199.

وترتبط المردودية المالية بالمردودية الاقتصادية بشكل واضح، وما يميز الأولى هو الرافعة المالية التي تتعلق بشكل أساسي بمفهوم المردودية المالية من خلال علاقتها بالمردودية الاقتصادية والرفع المالي كما يلي⁽¹⁾:

$$rf = re + LV$$

حيث: LV: الرافعة المالية

وترتبط المردودية المالية بالهيكل المالي أو هيكل رأس المال والرافعة المالية. ويهدف هذان العنصران إلى تحديد أثر جلب الديون على مردودية الأسهم، حيث يكون الهدف الحصول على مردودية مالية لصالح المساهمين أكبر من المردودية الاقتصادية دون التعرض للخطر المالي.

← تقييم المردودية كمؤشر لخلق القيمة

- تكمن أهمية المردودية في ربطها بمعدل تكلفة رأس المال في قياس خلق القيمة؛
- تسمح المردودية بتحديد أهداف المؤسسة من خلال تعظيم قيمة الأصول الاقتصادية كشرط لخلق القيمة وتقليل تكلفة التمويل بالبحث عن الهيكل التمويلي الأمثل الذي يعظم القيمة؛
- يعاب على المردودية كمقياس محاسبي لا يأخذ بعين الاعتبار الخطر؛
- طبيعة المردودية المحاسبية كقيمة محققة تكون منفصلة عن المردودية المطلوبة والمتوقعة من طرف المساهمين الذين يأخذون بمعطيات الأسواق المالية.

2. ربحية السهم

هذا المؤشر هو قياس لعائد السهم أو نتيجة السهم الواحد من الأرباح المحاسبية، ويعطى بالعلاقة التالية⁽²⁾:

¹ - Jean-Guy Degos, Amal Aboufayad (2003) : **Le diagnostic financier des entreprises**, e-theque, France, p 31.

² - Georges Legros (2015) : **L'évaluation des entreprises**, 2 éme édition, Dunod, France, p 69.

$$BPA = \frac{R \cdot N}{n}$$

حيث أن:

BPA: ربحية السهم

R . N: النتيجة الصافية الموزعة

n: عدد الأسهم

ويشترط عند حسابه طرح توزيعات الأسهم الممتازة والأثار المترتبة عن إصدارها، ويطبق هذا المؤشر في المؤسسات المسعرة وغير المسعرة في السوق المالي. وربحية السهم هو مؤشر محاسبي يرتبط بالسياسة المحاسبية في المؤسسة ومدى مصداقيتها والثقة الملحقة بها، حيث لا يستجيب المستثمرون في السوق المالي كثيرا للتحسن في هذا المؤشر بسبب التخوف من التلاعب في الحسابات.

3. مؤشر العائد على حقوق الملكية

يعبر هذا المؤشر عن العلاقة بين الأرباح الصافية بعد الضرائب وحجم الاستثمارات من المساهمين، وبذلك فهو يقاس بالمعدل لكل وحدة نقدية مستثمرة من قبل حملة الأسهم، ويحسب هذا المؤشر حسب العلاقة التالية⁽¹⁾:

$$ROE = \frac{R \cdot N}{FP}$$

وفي نفس الوقت هناك نموذج مطور لاحتساب العائد على حقوق الملكية والذي يعتبر أحد المؤشرات المهمة لقياس العلاقة بين العائد على حقوق الملكية والذي يعتبر أحد أهم المؤشرات لقياس العلاقة بين العائد والمخاطرة، وبالتالي يقيس أداء المؤسسة فيما يتعلق بمحاولة إدارة تلك المؤسسات، وتحقيق أقصى عوائد ممكنة بأقل مخاطر محتملة من أجل تحقيق أعلى معدلات الربحية، والتي تنعكس على ثروة المساهمين وخلق القيمة⁽²⁾.

¹ - نابت عطية مريم (2017): مرجع سبق ذكره، ص 91.

² - Marie-Noëlle et al (2013) : *Le grand livre du contrôle de gestion*, Eyrolles, France, p 181.

$$\frac{\text{العائد على حقوق الملكية}}{\text{صافي الربح}} = \frac{\text{الإيرادات}}{\text{الموجودات}} * \frac{\text{الموجودات}}{\text{حقوق الملكية}}$$

ويلاحظ أن النموذج مكون من ثلاث مؤشرات هي: مؤشر الربحية؛ مؤشر تقييم كفاءة إدارة الأصول ومؤشر مضاعف حقوق الملكية.

◀ تقييم مؤشر العائد على حقوق الملكية كمعيار لخلق القيمة

- يعاب على هذا المؤشر عدم قدرته على تحديد القيمة الاقتصادية لثروة الملاك، والتي تنعكس على القيمة السوقية لأسهم المؤسسة؛
- تجاهل تكلفة التمويل الخاص في احتساب الربح المحاسبي؛
- الاعتماد بصفة أساسية على المعلومات المحاسبية التاريخية.

4. مؤشر العائد على الاستثمار

يقدم هذا المؤشر في شكل نسبة محاسبية تسمح بقياس عائد الأموال الخاصة المستثمرة، وذلك بتشكيل علاقة بين الأموال المستثمرة والنتيجة المصاحبة لها وفق ما يلي⁽¹⁾:

$$\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رأس المال}} = \text{العائد على الاستثمار}$$

حيث تسمح هذه النسبة بمعرفة ثلاثة تأثيرات أساسية تتمثل في: تسيير الهوامش؛ تسيير الأصول والأثر الخاص بالمبيعات المرتبط بالسوق.

◀ تقييم العائد على الاستثمار كمعيار لخلق القيمة

- البساطة الكبيرة والسطحية لهذا المؤشر كأداة للقياس تستعمل في اتخاذ القرارات المرتبطة بالاستثمارات؛
- إمكانية إنتاج طرق مختلفة لحساب قاعدة الاستثمار لمعدل مردودية مغلوطة يؤدي إلى إضعاف العلاقة بين ربحية الأقسام وربحية المؤسسة ككل.

¹ - نابت عطية مريم (2017): مرجع سبق ذكره، ص 91.

المطلب الثاني: المدخل الاقتصادي لقياس خلق القيمة

ضمن هذا المطلب سيتم التعرض للمدخل الاقتصادي لقياس خلق القيمة وذلك من خلال مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة، والذي يعتبر الصورة المعدلة لمؤشر الربح المتبقي والذي تم تطويره من قبل مؤسسة "Stern Stewart" من خلال اقتراح إجراء العديد من التعديلات على كل من الربح المتبقي وتكلفة رأس المال.

1. نشأة القيمة الاقتصادية المضافة

تمت الإشارة سابقا أن مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة هو امتداد وتطور لمفهوم الربح الاقتصادي حيث عرف مفهوم القيمة المضافة منذ القرن الثامن عشر حيث يرجع كل من Hamilton سنة 1777 و Marshal سنة 1980 أنه يجب على عوائد المؤسسة أن تتخطى تكلفة رأس المال المملوك والمفترض لزيادة وتعظيم الثروة⁽¹⁾.

وعرف الربح الاقتصادي بأنه ما في الأرباح مخصوما منها الفائدة على رأس المال المستثمر بالمعدل الجاري. وركز Marshal على تسوية الأرباح المحاسبية لتعكس تكلفة الفرصة البديلة لرأس المال، وذلك لأن إجمالي الأعمال التي يتلقاها أحدهم من الممكن أن تحصل فقط بعد الأخذ بعين الاعتبار الربح الحقيقي من أعماله وخصم الفوائد على رأس المال⁽²⁾.

إلا أن الاهتمام الحالي بمفهوم القيمة المضافة يرجع إلى شركة "strem et stewart" حيث قامت هذه الشركة بنشر هذا المفهوم وتسجيل طريقة حسابه كعلامة تجارية مميزة تحت مسمى القيمة الاقتصادية المضافة "EVA" في أواخر الثمانينات من القرن الماضي⁽³⁾.

2. مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة

تعد القيمة الاقتصادية المضافة مؤشرا لقياس الأداء وفي نفس الوقت طريقة لتسيير والتحفيز، حيث نجدها تقوم بقياس أداء المسيرين أمام المساهمين، وبذلك تدفع المسير لبذل جهود نحو تحسين أداء المؤسسة. وتزيد فعالية هذا المؤشر عندما يرتبط الأمر بالمكافآت والحوافز، ويتجسد كونه طريقة للتسيير في قدرته على ترشيد القرارات المتخذة من طرف المسيرين حيث يمكن استخدامه في تقييم الاستراتيجيات وتقييم المشاريع الاستثمارية ووضع أهداف الأداء التسييري.

¹ - Anil K.Sharma, Satish Kumar (2010) : **Economic Value Added (EVA) - Literature Review and Relevant Issues**, International Journal of Economics and Finance, (Vol :02, Numéro :02), p 201.

² - Sarbapriya Ray (2012) : **Efficacy of Economic Value Added Concept in Business Performance Measurement**, Advances in Information Technology and Management, (vol :02, numéro : 02), P 261.

³ - النمري نصر الدين (2015): التكامل بين مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة وبطاقة الأداء المتوازن ودوره في تقييم الأداء وقيادته نحو خلق القيمة، مجلة معارف، (العدد: 19)، ص 85.

ويتم ربط المسير بالمؤسسة وفق مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة حسب منطق النتائج والوسائل، من خلال العلاقة التي تربط النتائج بالموارد التي تحت تصرف المسير من جهة، ووفق تكلفة رأس المال التي تمثل التعويض الذي يحصل عليه أصحاب الأموال متمثلين في المساهمين بالدرجة الأولى من جهة أخرى⁽¹⁾.

هذا وتعرف القيمة الاقتصادية المضافة على أنها الفرق بين العائد المحقق خلال الدورة والعائد المنتظر، أخذاً في الحسبان الخطر المصاحب له. وهي أحد المقاييس المستعملة لمعرفة مدى قدرة المؤسسة على خلق القيمة⁽²⁾.

والقيمة الاقتصادية المضافة هي الفرق بين الربح بعد الضريبة على رأس المال وتكلفته، وبمعنى آخر هي القيمة الدفترية الاقتصادية لرأس المال في بداية السنة مضافاً إليها الفرق بين العوائد على رأس المال وتكلفة⁽³⁾.

وبالتالي فإن المفهوم الأساسي لمؤشر القيمة الاقتصادية المضافة يتمثل في الهامش الذي ينتج عن الفرق بين العائد الاقتصادي المحقق من طرف المؤسسة لفترة معينة وتكلفة الموارد المالية التي استخدمتها.

وفي هذا الإطار ينظر إلى تكلفة رأس المال على أنها تكلفة كغيرها من التكاليف الواجب تغطيتها للوصول إلى الأرباح الحقيقية التي تمثل إضافة لثروة المساهمين. ويتم حساب القيمة الاقتصادية المضافة وفق العلاقة التالية⁽⁴⁾:

$$EVA = (Re - CMPC). CPNE$$

حيث:

RE: المردودية الاقتصادية؛

CMPC: التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال؛

CPNE: رأس المال المستثمر.

¹ - هواري سويبي (2008): مرجع سبق ذكره، ص 244.

² - Laurent Cappelletti et Djamel Khouatra (2004) : **op.cit**, p 136.

³ - Sarbapriya Ray (2012) : **op.cit**, p 262.

⁴ - شهرزاد زغيب، عماني لمياء (2009): قدرة المؤسسة الاقتصادية على خلق الثروة للمساهمين، ملتقى دولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر يومي 14-15 أبريل، ص 10.

ويتم الانتقال من المفهوم المحاسبي لتكلفة التمويل إلى دمج توزيعات الأرباح والأرباح المحتجزة أو تكلفة الفرصة البديلة كتكلفة أيضا. ويتم ذلك من خلال مجموعة من التعديلات لتقليص الانحراف بين القيمة المحاسبية والاقتصادية والوصول إلى مفهوم القيمة العادلة⁽¹⁾.

وينتج عن تحليل نتائج مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة ثلاث حالات كالتالي:

$EVA > 0$: يدل ذلك على أن المؤسسة تحقق عوائد أكبر من القيمة المتوسطة لتكلفة رأس المال، وبالتالي سيكون هناك خلق للقيمة وتعظيم لثروة المساهمين؛

$EVA = 0$: يدل ذلك على أن المؤسسة تحقق عوائد مساوية للقيمة المتوسطة لتكلفة رأس مالها، وبالتالي فإن المؤسسة تحافظ على استقرار قيمتها الحالية. وهذا يدل على أداء جيد للمؤسسة، حيث

أنها قامت بتغطية استثمارات المساهمين وكذلك تعويضهم عن المخاطر التي تم تحملها؛

$EVA < 0$: ويدل ذلك على أن المؤسسة لا تحقق عوائد كافية لتغطية التكلفة المتوسطة لرأس المال، مما يعني أن المساهم كان بإمكانه الحصول على أرباح أفضل من استثمارات أخرى بنفس درجة

المخاطرة. حيث أن القيمة الاقتصادية المضافة السالبة تظهر عدم كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المالية المتاحة لها وتشير إلى تدهور قيمة هذه المؤسسة.

هذا وتتميز القيمة الاقتصادية المضافة بأنها⁽²⁾:

- تقيس العوائد الاقتصادية الحقيقية لإجمالي رأس المال المستثمر؛
 - تعترف بصورة صريحة بتكلفة رأس المال سواء المملوكة أو المقترضة؛
 - ترتبط بشكل وثيق بالقيمة وثرورة حملة الأسهم، وتوجه نظرة إدارة المؤسسة إلى الأداء الذي يؤدي إلى زيادة العائد لحملة الأسهم؛
 - تعمل على تخفيض مشاكل الوكالة من خلال تحفيز المسيرين وتشجيعهم على التصرف كملاك للمؤسسة؛
 - تؤدي إلى تطابق أهداف المسيرين مع أهداف حملة الأسهم والمؤسسة ككل.
- وبجانب هذه الخصائص التي تتميز بها القيمة الاقتصادية المضافة يوجد بعض النفاصل التي نذكر منها⁽³⁾:

- التشابه الكبير بين القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة الحالية الصافية؛

- محدودية القيمة الاقتصادية المضافة كمحفز للمسيرين لرعاية مصالح الملاك؛

¹ - نايت عطية مريم (2017): مرجع سبق ذكره، ص 95.

² - هوارى سويسبي (2008): مرجع سبق ذكره، ص 247.

³ - نايت عطية مريم (2017): نفس المرجع، ص 95.

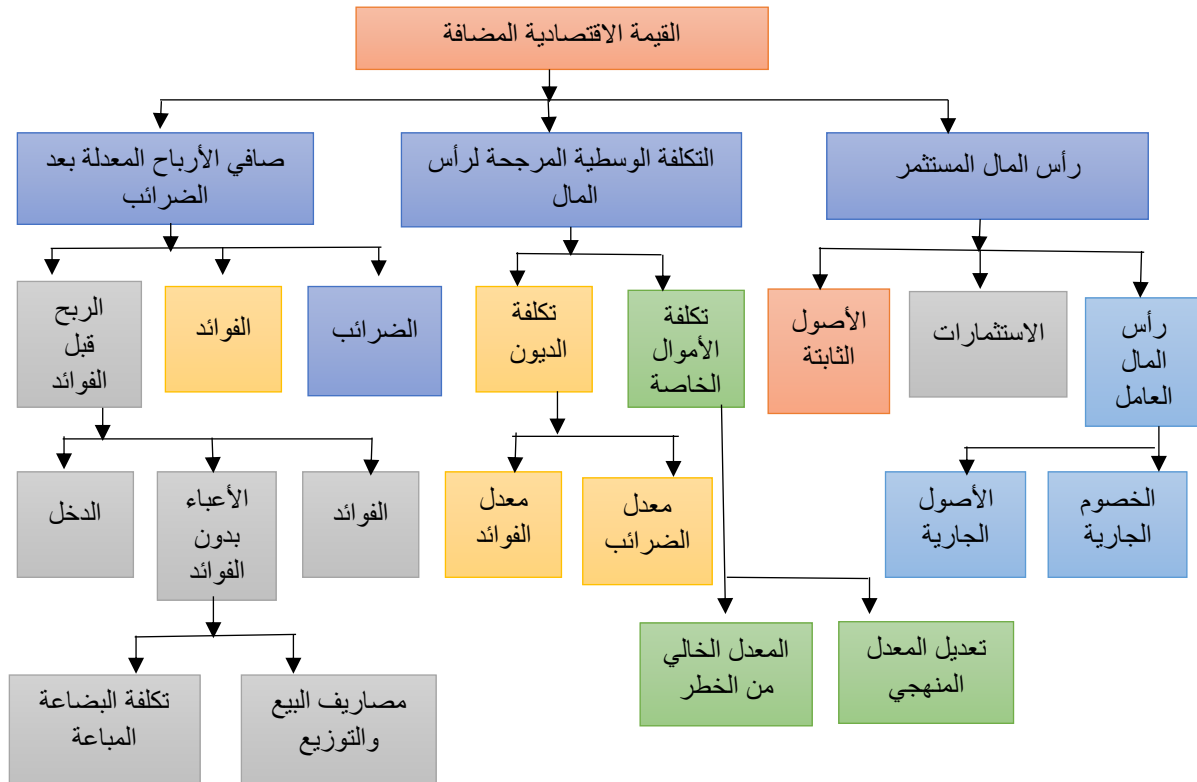
الفصل الثاني: إدارة الجودة وخلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية

- طبيعة البيانات المالية والمحاسبية التي يتم على أساسها حساب مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة لا تمكن المسير من تحديد الأسباب الحقيقية لعدم الكفاءة التشغيلية؛
- لا يأخذ مقياس القيمة الاقتصادية المضافة اختلافات الحجم في الحساب؛
- تلقى القيمة الاقتصادية المضافة الانتقاد بسبب الشركة المطورة لهذا المؤشر على أنها لا تتميز بالحياد وعدم التحيز نظرا لمصلحة الشركة من تسويق هذا المؤشر.

3. طرق الرفع من القيمة الاقتصادية المضافة

يمثل مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة القوة المولدة للقيمة في المؤسسة، وهناك ثلاثة عوامل تدخل في احتسابها وهي: صافي الأرباح المعدلة بعد الضرائب؛ المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال ورأس المال المستثمر. والشكل الموالي يوضح هذه العناصر:

الشكل رقم (13): نموذج القيمة الاقتصادية المضافة



Source : Debdas Rakshit (2006) : EVA Based performance measurement : a case study of Dabur India limited, Vidyasagar University Journal of Commerce, (vol : 11), p 46.

والتغير في أي من هذه العوامل يؤدي إلى التغير المباشر في القيمة الاقتصادية المضافة، حيث تساعد هذه العوامل الإدارة العليا في المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة لخلق القيمة بأحد الطرق التالية⁽¹⁾:

- توظيف المزيد من الأموال في تلك الأنشطة التي يكون فيها صافي الربح بعد الضرائب أعلى من تكلفة رأس المال المتوسطة؛
- سحب الأموال من تلك النشاطات التي يكون صافي الربح بعد الضرائب فيها أقل من متوسط تكلفة رأس المال، ما لم يكن هناك قرار استراتيجي لدى المؤسسة بقبول الخسارة في نشاط معين من أجل تحقيق ربح أعلى في نشاط آخر؛
- تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسة للحفاظ على نفس قيمة صافي الربح بعد الضريبة وذلك بتخفيض التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال الحالية، أو الاستثمار في زيادة صافي الأرباح بعد الضريبة مع الإبقاء على معدل تكلفة التمويل الحالية؛
- تحسين هيكل التمويل الحالي من خلال الوصول إلى الميزج الأمثل من الديون وحقوق الملكية في سبيل الحصول على أقل تكلفة وسطية مرجحة ممكنة لرأس المال.

المطلب الثالث: مدخل الأسواق المالية لقياس خلق القيمة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرض لمؤشرات الأسواق المالية لما تكتسبه هذه المؤشرات من قوة لتفسير البيئة الاقتصادية والضوابط السوقية التي تحكم المؤسسة، حيث تتضمن مؤشرات خلق القيمة على مستوى الأسواق المالية جملة من المؤشرات المتعلقة بالأداء المحقق والمتوقع، بالإضافة إلى عدد من نماذج خلق القيمة.

1. مؤشرات الأداء المحقق "ex-port"

يطلق على هذا النموذج " نموذج حلفاء التخطيط الاستراتيجي " The strategic planning associates" ووفقا لهذا النموذج فإن المؤسسة تخلق القيمة إذا كانت المردودية المالية المحققة من طرف المؤسسة أكبر من معدل المردودية المطلوبة من قبل المساهمين⁽²⁾. وعادة ما يستخدم مؤشر IV (Indicateur de valeur) للدلالة على القيمة المحققة، ويعطى بالعلاقة التالية⁽³⁾:

¹ - Debdas Rakshit (2006) : op.cit p 47.

² - Jérôme Caby et al (2013) : op.cit, p 25.

³ - شهرزاد زغيب، عماني لمياء (2009): مرجع سبق ذكره، ص 11.

حيث ra المردودية المتوقعة

$$IV = \frac{rf}{ra}$$

ويقارن هذا النموذج بالعدد (1) حيث يمكن أن يظهر ثلاث حالات:

$IV > 1$: يدل ذلك على وجود خلق للقيمة لأن المردودية المحققة أكبر من المردودية المطلوبة من قبل المساهمين؛

$IV < 1$: يوجد تدهور للقيمة لأن المردودية المحققة أقل من المطلوبة من طرف المساهمين؛

$IV = 1$: يدل ذلك على عدم وجود خلق أو هدم للقيمة لأن المردودية المحققة من طرف المؤسسة تعادل المردودية المطلوبة من طرف حملة الأسهم.

وما يؤخذ على مؤشر القيمة المحققة IV هو أنه مؤشر يدل على وجود خلق للقيمة أو عدم وجود خلق للقيمة لكن دون قدرته على قياسها، كما أنه يهتم بالأداء المحقق ولا يأخذ بعين الاعتبار التقديرات حول الأداء المتوقع.

2. مؤشرات الأداء المتوقع "ex-ant"

يوجد العديد من مؤشرات الأداء المتوقع والتي من بينها نموذج "Miller et Modigliani"؛ نموذج "Myrs"؛ خط القيمة والقيمة السوقية المضافة.

◀ نموذج "Miller et Modigliani"

يقوم هذا النموذج على افتراض كفاءة الأسواق المالية التي تنشط بها المؤسسات، كما أنه يتجاهل خطر الإفلاس والفرق بين التكلفة المتوقعة والتكلفة الفعلية للديون، كما أن أفق دراسة ونمو هذا النموذج محدودة.

يقوم هذا النموذج على العالقة التالية⁽¹⁾:

$$\text{القيمة السوقية للمؤسسة} = \text{القيمة السوقية لمؤسسة غير مستدينة} + \text{القيمة الحالية للوفرات الضريبية}$$

حيث أن:

¹- شهرزاد زغيب، عماني لمياء (2009): مرجع سبق ذكره، ص 11.

القيمة المضافة ذات طبيعة مالية = القيمة الحالية للوفرات الضريبية

◀ نموذج "Myrs"

يعتمد هذا النموذج على القيمة الصافية المعدلة (VANA) للتدفقات النقدية لمشروع استثماري. وتمثل هذه القيمة ترمينا لثروة المساهمين، وذلك من خلال تقسيمها بالطريقة التالية⁽¹⁾:

القيمة الحالية الصافية المعدلة = القيمة الحالية الصافية الأساسية + القيمة الحالية الصافية الناتجة عن العوامل الملحقة والمرتبطة بالتمويل

في حين أن القيمة الحالية الصافية الأساسية يمكن الحصول عليها من تحيين التدفقات النقدية بمعدل العائد المطلوب من طرف المساهمين لمؤسسة لا تعتمد على الديون. والاعتماد على التدفقات يعبر عن القيمة الناتجة عن المصادر الصناعية للمشروع الاستثماري، ولكن الحصول على نتائج إيجابية في خلق القيمة يتطلب انخفاض معدل العائد المطلوب على الاستثمار وتكلفة هيكل رأس المال وهو الأمر الناتج عن المصادر المالية.

◀ نموذج خط القيمة

يقيس هذا النموذج العلاقة بين مؤشر الأداء المحقق (IV) المؤشر (Q) والذي يقيس الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال العلاقة التالية⁽²⁾:

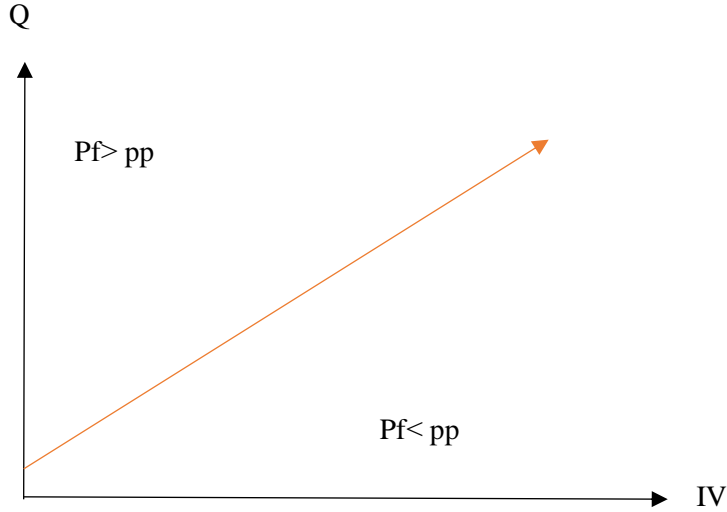
$$\text{المؤشر } Q = \frac{\text{القيمة السوقية للأموال الخاصة}}{\text{القيمة المحاسبية للأموال الخاصة}}$$

تسمح هذه المقارنة بتقدير ما إذا كانت المؤسسة في المستقبل ستحافظ على قيمتها وتخلق قيمة إضافية أم ستقوم بتهديم قيمتها الحالية. والشكل الموالي يوضح هذا النموذج

¹ - شهرزاد زغيب، عماني لمياء (2009): مرجع سبق ذكره، ص 12.

² - Jérôme Caby et al (2013) : op.cit, p 27.

الشكل رقم (14): نموذج خط القيمة



Source : Jean-Louis Magakian, Marielle Audrey Payaud (2007) : **100 fichier pour comprendre la stratégie de l'entreprise**, 2 éme édition, Béral, France, p 241.

إن المؤسسات التي تقع فوق خط القيمة تتميز بأداء متوقع أكبر من الأداء المحقق وبالتالي لها القدرة على خلق القيمة عكس المؤسسات التي تقع تحت خط القيمة، فمن المتوقع أن تحقق مردودية أقل من مردوديتها الحالية في المستقبل.

الشكل السابق يوضح أن نموذج خط القيمة يؤسس للعلاقة بين كل من مؤشر (IV) والمؤشر (Q) ويقترح ثلاث معلمات لتفسير هذه العلاقة، تعبر هذه المعلمات عما تعكسه الأسواق المالية من توقعات فيما يتعلق بنمو ونتائج المؤسسات التي تنتمي لنفس القطاع مستقبلاً. وهذا النموذج موضح وفق العلاقة التالية⁽¹⁾:

$$\frac{VB}{VC} = \alpha + \beta \cdot IV + \gamma$$

حيث:

VB: القيمة السوقية للأموال الخاصة

VC: القيمة المحاسبية للأموال الخاصة

α : القيمة المتوسطة للنسبة M عند IV=0

β : يقيس العلاقة بين المردودية الاقتصادية للمؤسسة والقيمة المحددة من قبل الأسواق المالية لقطاع

معين

¹ - نايت عطية مريم (2017): نفس المرجع، ص 100.

γ: يمثل الفرق بين النسبة M مقدرة انطلاقا من مؤشر IV والنسبة M للمؤسسة. كما يفسر التغير في النسبة M الغير مفسرة بالمؤشر IV يتوقف خلق القيمة حسب نموذج خط القيمة على المردودية الاقتصادية؛ حجم ديون المؤسسة وتكلفتها.

◀ نموذج مصفوفة الربحية "Marakon Assocites"

يستند هذا النموذج إلى نفس مفاهيم نموذج حلفاء التخطيط الاستراتيجي الذي لا يعتبر المؤشر Q كنسبة تربط بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفة رأس المال⁽¹⁾.

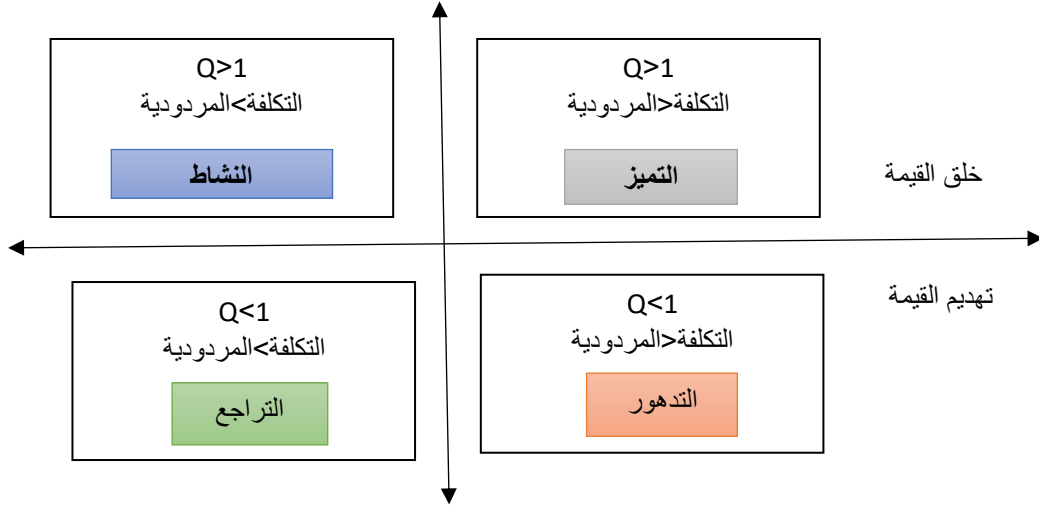
وينتج عن هذه العلاقة أربع حالات كالتالي:

- حالة النشاط: هي تناسب المؤسسات التي يكون أداؤها المستقبلي أعلى من الأداء المحقق في الماضي؛
- حالة التميز: وهذه الحالة تناسب المؤسسات التي تحافظ في المستقبل على الأداء الجيد المحقق في الماضي؛
- حالة التراجع: تنطبق هذه الحالة على المؤسسات الغير قادرة على تحسين أداؤها في المستقبل؛
- حالة التدهور: في هذه الحالة يتوقع أن تحقق المؤسسة أداء في المستقبل أقل من الأداء المحقق في الماضي.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ - Jérôme Caby et al (2013) : op.cit, p 29.

الشكل رقم (15): مصفوفة الربحية



Source : Jean-Louis Magakian, Marielle Audrey Payaud (2007) : 100 fichier pour comprendre la stratégie de l'entreprise, 2 éme édition, Béal, France, p 241.

◀ القيمة السوقية المضافة "MVA"

تتمثل هذه القيمة في الفرق بين القيمة الاقتصادية للمؤسسة والقيمة الاجمالية للأموال المستثمرة، من خلال الربط بين قيمة المؤسسة في السوق المالي والقيمة المحاسبية لها⁽¹⁾، حيث تحسب لجملة من السنوات وتتمثل في السلسلة التاريخية لمجموع القيم الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة⁽²⁾، وهي المعيار الثاني الذي تم التسويق له من طرف شركة "Stern Stewart" كمعيار لتقييم الأداء المالي للمؤسسات، حيث تعد معيارا شاملا في قياس خلق القيمة كما أنها مؤشر للفعالية التشغيلية في المؤسسة وفقا لقدرتها وكفاءتها في ربط العوامل التي تعود إلى نجاح المؤسسة وفعاليتها. وتحسب وفق العلاقة التالية⁽³⁾:

$$\text{القيمة السوقية المضافة} = \text{القيمة السوقية (للأموال الخاصة + الديون)} - \text{القيمة المحاسبية (للأموال الخاصة + الديون)}$$

ولذلك فإن معيار قياس الأداء الجيد للمؤسسات الناجحة يكمن في تحقيق قيمة سوقية مضافة موجبة. كونها مقياس جوهرية يلخص الأداء الإداري والتشغيلي للمؤسسة وقدرتها على إدارة مواردها بهدف تعظيم ثروة المساهمين، حيث يقدم هذا المؤشر القيمة المضافة التي تستطيع المؤسسة اكتسابها

¹ - Georges Legros (2015) : op.cit, p 104.

² - Mondher Cherif, Stéphane Dubreuille (2009) : **Création de valeur et capital investissement**, Pearson Education, France, p 76.

³ - **Ibidem**, p 75.

الفصل الثاني: إدارة الجودة وخلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية

من السوق بالإضافة إلى القيمة التي حققتها من نشاطها الداخلي والتي تقاس بمؤشر القيمة الاقتصادية المضافة.

على إثر ذلك يعرف هذا المؤشر على أنه يمثل القيمة الحالية للقيم الاقتصادية المضافة المتوقعة من قبل الأسواق المالية مخصومة بتكلفة رأس المال التي تمثل معدل العائد المطلوب من قبل المستثمرين⁽¹⁾.

وتعطى بالعلاقة التالية⁽²⁾:

$$MVA_t = \sum_{t=1}^n \frac{EVA_t}{(1+k)^t}$$

حيث أن:

MVA: القيمة السوقية المضافة

EVA: القيمة الاقتصادية المضافة

k: تكلفة رأس المال

n: عدد السنوات

t: السنة

- وهناك عدة عوامل رئيسية تؤثر على القيمة السوقية المضافة. يمكن تلخيصها كما يلي:
- معدلات النمو في الإيرادات وصافي الربح التشغيلي ورأس المال المستثمر، حيث لتحقيق قيمة سوقية مضافة موجبة يجب أن تفوق هذه المعدلات معدل تكلفة رأس المال المستثمر؛
 - إنتاجية الوحدة النقدية المستثمرة. حيث كلما زادت هذه الانتاجية في ظل ثبات رأس المال المستثمر أو انخفاضه زادت القيمة السوقية المضافة، وخاصة في ظل ثبات أو انخفاض تكلفة رأس المال؛
 - الحد الأدنى من هامش الربح المطلوب لخلق ثروة إضافية للمساهمين.

¹ - Laurent Cappelletti et Djamel Khouatra (2004) : **op.cit**, p 136.

² - Mondher Cherif, Stéphane Dubreuille (2009) : **op.cit**, p 78.

المبحث الثالث: دور إدارة الجودة في خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق جملة من الأهداف المتنوعة تختلف باختلاف النشاط الاقتصادي الذي تمارسه والقطاع الذي تنشط به، غير أن تحقيق هذه الأهداف مرتبط بشرط أساسي تعمل المؤسسة على تحقيقه، وهو الاستمرارية، والتي تتعلق بقدرة المؤسسة على توفير العوامل المناسبة والملائمة لتحقيق الأرباح الضرورية والميزة التنافسية اللازمة للمحافظة على مكانة المؤسسة في السوق وخلق القيمة بالقدر الذي يضمن استمراريته وتطورها.

فلقد أصبح موضوع خلق القيمة الشغل الشاغل لمعظم المؤسسات الاقتصادية، وأصبح هدفها الأساسي تعظيم ثروة المساهمين وخلق القيمة لمختلف أصحاب المصالح، وذلك بالعمل على تدعيم الركائز التي تقوم عليها وتوفير مختلف العوامل المؤدية إلى تحقيقها. ومن بين العناصر التي يجب أن تركز عليها المؤسسة لتحقيق قيمة مضافة: تحسين الأداء المالي والصناعي باعتبارهما أهم مكونات خلق القيمة، وتحقيق ميزة تنافسية كونها من ركائز تعظيم الثروة بالمؤسسة.

ويدرس هذا المبحث دور وعلاقة إدارة الجودة بتحقيق هذه العناصر وتحسينها بما يؤدي إلى خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية، من خلال تحديد أهمية إدارة الجودة في التحسين من الأداء المالي والصناعي للمؤسسة، بالإضافة إلى دور تطبيق إدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: أهمية تطبيق إدارة الجودة لتحسين الأداء

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء؛ الأداء المالي والصناعي، وأهم المتغيرات المتحركة بها، وإبراز أهمية إدارة الجودة في تحسين كل من الأداء المالي والصناعي وعلاقتها بخلق القيمة.

1. مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في حقل الاقتصاد وإدارة المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من طرف الباحثين والمفكرين في شتى المجالات، إذا ما ورد مصطلح الأداء على مستوى المؤسسة فإنه لا يوجد بين الباحثين اتفاق على تعريف الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والمهتمين في هذا المجال واختلاف أهدافهم المتعلقة بصياغة تعريف محدد لهذا المصطلح.

وعلى الرغم من اختلاف وجهات النظر لهذا المصطلح تجدر الإشارة إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من كلمة إنجليزية (performer) والتي تعني تأدية العمل وفي الأساس هي

كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية، ومن أجل إيراد مفهوم واضح وجلي لابد من إعطاء تعريفات واضحة للأداء حيث عرف على أنه:

- "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية، استغلالها بكفاءة وفعالية وبصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁽¹⁾،

- "تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى أهداف محددة"⁽²⁾.

- "النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها"⁽³⁾.

- "قيام الشخص بسلوك من أجل تحقيق هدف معين"⁽⁴⁾.

- "يكمن في المساهمات المقدمة من طرف كل فرد في خلق القيمة، ومنه فإن الأداء يقيس مساهمة كل فرد في المجموعة وذلك في إطار النشاط المكلف بها"⁽⁵⁾.

من خلال التعريفات السابقة والتي كانت حسب وجهات نظر متفرقة لتحديد مصطلح الأداء نستنتج أن الأداء طريقة تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

ويتكون مفهوم الأداء من عنصرين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي توفق بين العنصرين السابقين ولذلك فإنه من المفيد أن نتعرض لكل من المفهومين بشيء من التفصيل⁽⁶⁾:

◀ **الفعالية:** تمثل الفعالية معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد تعددت وجهات النظر حول هذا المفهوم، فقد اعتبرها البعض على أنها تتمثل بالأرباح المحققة أو أنها القدرة على تحقيق النشاط، بينما يراها آخرون على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من النمو وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة. وبالتالي فإنها ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والنتائج المتحققة، وعلى هذا الأساس فإنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة.

1 - إبراهيم محمد المحاسنة (2013): إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير، مملكة البحرين، ص104.

2 - نفس المرجع، ص105.

3 - خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس (2007) : الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، ص383.

4 - مدحت أبو النصر (2008) : الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ص74.

5 - Charlotte Albertini Lomillini (2009): **Assistant de Manager**, Dunod, France, p364.

6 - إبراهيم محمد المحاسنة (2013): مرجع سبق ذكره، ص109-110.

◀ **الكفاءة:** لا يوجد اتفاق بين المهتمين بهذا المفهوم حيث تتعدد الآراء ووجهات النظر حوله فهناك من يرى أنها الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر، بينما هناك من ينظر للكفاءة على أنها الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل، يعني إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا و الأرباح في حدودها القصوى وعلى هذا الأساس فإن الكفاءة هي صفة ملازمة لكيفية وطبيعة استخدام المؤسسة لمدخلاتها مقارنة بمخرجاتها، حيث أنه لا بد من التوفيق بين هذه العوامل بأقل تكلفة، وهذا يشير إلى أن المؤسسة التي تستعمل كمية أكبر من المدخلات مقارنة بكمية قليلة من المخرجات للوصول إلى الهدف المحدد فإنها بعيدة كل البعد عن الكفاءة، وبالتالي فإن جوهر هذه الأخيرة يتمثل في تعظيم النتائج وتدني التكاليف.

وباعتبار أن الأداء هو ممارسة للأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة فهو يعتبر سلوك، وهذا السلوك عرضة للتأثر سلباً أو إيجاباً ببعض العوامل التي تؤثر في نهاية الأمر على الأداء، يطلق على هذه العوامل عادة بالمحددات، حيث تنقسم هذه الأخيرة من حيث علاقتها بالعامل إلى محدثات داخلية وأخرى خارجية⁽¹⁾:

◀ **المحددات الداخلية:** تتكون المحددات الداخلية من:

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسدية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب.
- **القدرة:** وتعني تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالسمات الشخصية، كالقدرة على التحمل وسرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما، وكذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء، وبما أنها كذلك فهي تعتبر من محدثات الأداء.
- **إدراك الدور:** يعني أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم ترجمة للجهد والقدرات التي يجب تسخيرها في الوظيفة.

◀ **المحددات الخارجية:** تتكون المحددات الخارجية من:

- **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل المسؤوليات والواجبات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.

¹ إبراهيم محمد المحاسنة (2013): مرجع سبق ذكره، ص113-114.

- **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة السائدة في المؤسسة وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الهيكل التنظيمي ونظام الاتصال، كذلك أسلوب القيادة فجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز العامل وبالتالي جودة الأداء.

كما أن الأداء داخل أي مؤسسة ينقسم إلى عدة أنواع وأشكال، وحسب عدة معايير وتقسيمات. وفيما يلي عرض لأنواع الأداء حسب معيار المصدر؛ الشمولية والوظيفية:

◀ **أنواع الأداء حسب المصدر:** ويقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين، أداء داخلي وهو الأداء الناتج عن ممتلكات المؤسسة من موارد بشرية؛ مالية وتقنية. والأداء الخارجي وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة⁽¹⁾،

◀ **أنواع الأداء حسب معيار الشمولية:** حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى كلي وجزئي، حيث يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع العناصر والأنظمة في تحقيقها، ويظهر في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأقل تكلفة. أما الأداء الجزئي فيتمثل في قدرة عنصر واحد أو نظام معين داخل المؤسسة على تحقيق الأهداف الخاصة به بأقل تكلفة ممكنة⁽²⁾؛

◀ **أنواع الأداء حسب معيار الوظيفة:** ينقسم الأداء حسب هذا المعيار حسب الوظائف المسندة للمؤسسة، وبالتالي سنجد الأداء المتعلق بكل وظيفة كالتالي:

- **الأداء المالي:** ويقصد به قدرة المؤسسة على بلوغ وتحقيق أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة وتحقيق معدل مردودية جيد⁽³⁾؛

- **الأداء الانتاجي:** يتحقق الأداء الانتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات انتاجية معتبرة، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكلفة منخفضة، بالإضافة إلى تخفيض معدلات توقف الآلات والتأخير في الطلبات⁽⁴⁾؛

¹ - George Langlois, et al (2010) : **contrôle de gestion**, Foucher, France, p58.

² - Charlotte Albertini Lomillini (2009): **op.cit**, p 368.

³ - Claude Alazard, Sabine Sépari (2010) : **op.cit**, p17.

⁴ - Bruno Séchet et Yves Beunon (2010) : **Manager la Performance Industrielle**, Marris Consulting, France, p 1.

- أداء الموارد البشرية: وهو الأداء المتعلق بكفاءة وفعالية الأفراد داخل المؤسسة، وكيفية القيام بالوظائف والنشاطات المطلوبة منهم⁽¹⁾؛
 - أداء وظيفة التموين: يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية مقابل أقل تكلفة ممكنة وبأجال تسديد جيدة؛
 - الأداء التسويقي: ويتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن تحديده من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق.
- ◀ أنواع الأداء حسب الطبيعة: يقسم الأداء تبعا لهذا المعيار حسب طبيعة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فينقسم أداء المؤسسة إلى: أداء اقتصادي؛ أداء اجتماعي؛ أداء تكنولوجي وأداء سياسي⁽²⁾.

2. تقييم وقياس الأداء المالي والصناعي

تم تقسيم مصادر خلق القيمة سابقا إلى مصدر مالي متمثلا في الأداء المالي للمؤسسة، ومصدر صناعي متمثلا في الأداء الصناعي. والجدول الموالي يوضح وضعية المؤسسة من حيث قدرتها على خلق القيمة، أو تعرضها للتدهور في القيمة بين مصدر مالي نرمر إليه ب: GW2 ومصدر صناعي نرمر له ب: GW1 والنسبة M التي تعبر عن تقييم السوق المالي لأصول المؤسسة. حيث يتم الحكم على توازن النمو استنادا إلى مستوى الديون المستخدمة ويؤدي عدم التوازن إلى تدهور وهدم القيمة.

¹ - Jean Yves Buck (2014) : **Des ressources humaines aux ressources de l'excellence**, Afnor, France, p 138.

² - George Langlois et al (2010) : **op.cit** , p 57.

الفصل الثاني: إدارة الجودة وخلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية

جدول رقم (05): تقييم خلق القيمة عبر الأداء المالي والصناعي

	GW1>0		GW1<0
	GW2>0	GW2<0	GW2>0
M>1 يوجد خلق للقيمة	مردودية صناعية جيدة مع وجود توازن مالي وضعية جيدة	مردودية صناعية جيدة مع عدم توازن مالي وضعية مهتزة	مردودية صناعية ضعيفة مع تسيير جيد للمديونية وضعية متراجعة
	GW2<0		GW2>0
M<1 يوجد تدمير للقيمة	مردودية صناعية جيدة مع عدم توازن مالي حاد وضعية مهتزة	مردودية صناعية ضعيفة مع تسيير مالي جيد وضعية ضعيفة	مردودية صناعية ضعيفة مع عدم توازن مالي أزمة حادة

المصدر: شهرزاد زغيب، عماني لمياء (2009): قدرة المؤسسة الاقتصادية على خلق الثروة للمساهمين، ملتقى دولي

حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر يومي 14-15 أفريل، ص 16.

وبالتالي على المؤسسة العمل على تحسين كل من أداءها المالي والصناعي والقيام بتقييمهما

وقياسهما بشكل دوري.

أ. قياس الأداء

إن عملية قياس الأداء هي عملية أساسية لتحديد مستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف المسطرة، ولمعرفة موقع وقدرتها على خلق القيمة من عدمها، حيث تعرف هذه العملية على أنها "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً"⁽¹⁾، أيضاً هناك من الباحثين من عرف قياس الأداء على أنه "العملية التي تعطي صورة واضحة ومهمة حول النتائج المتوصل إليها، والعمليات التي تؤدي إلى تلك النتائج"⁽²⁾.

وتنقسم طرق قياس الأداء إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، تتمثل الأولى في مجموعة من النسب المالية أما الحديثة فتعتمد على الأساليب غير المالية إضافة إلى الأساليب المالية وهي موضحة كالآتي:

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس (2007): الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للشر، عمان، ص 487.

² - نفس المرجع السابق، ص 487.

◀ **الطرق التقليدية:** تتمثل في النسب المالية حيث أنها تعتبر من أهم الطرق في قياس الأداء المالي للمؤسسة، وهي عبارة عن علاقة بين متغيرين تربطهما علاقة عضوية أو دلالة مشتركة، وبرغم من تنوع هذه الأخيرة نأتي على ذكر البعض منها⁽¹⁾:

● **نسب السيولة:** يمثل تحليل سيولة المؤسسة مؤشرا مهما للتقييم أدائها المالي وقدرتها على مواجهة التزاماتها العاجلة وديونها المالية المستحقة من خلال تحديد مقدار ما توفر لديها من نقد سائل ومن أصول قابلة للتحويل إلى نقدية في مدة قصيرة ولقياس ذلك يقوم المحلل المالي بحساب جملة من النسب وهي كما يلي:

- **نسبة السيولة العامة:** تبين هذه النسبة مدى تغطية الأصول المتداولة بكل مكوناتها بما فيها البطيئة التحويل إلى سيولة وسريعة التحويل وتكتب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = (\text{الأصول المتداولة} / \text{الديون قصيرة الأجل}) \times 100$$

- **نسبة السيولة المختصرة:** تبين هذه النسبة مدى تغطية كل الديون قصيرة الأجل بواسطة الحقوق، خاصة في المؤسسات ذات مخزون بطيء الدوران، فالحقوق المتمثلة في القيم غير الجاهزة هي أسرع استجابة لتسديد الديون المستحقة من قيم الاستغلال وتصاغ هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة السيولة المختصرة} = [(\text{قيم القابلة للتحقق} + \text{القيم الجاهزة}) / \text{الخصوم المتداولة}] \times 100$$

- **نسبة السيولة الجاهزة الحالية:** تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها قصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة حاليا فقط، وتكتب نسبة السيولة الجاهزة كما يلي:

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = (\text{القيم الجاهزة} / \text{الخصوم المتداولة}) \times 100$$

● **نسب المديونية:** يشير وضع الديون في المؤسسة إلى كمية استخدام أموال الغير في خلق أرباح، أي المدى الذي ذهبت إليه إدارة المؤسسة في الاعتماد على الغير لتمويل احتياجاتها وعن طريق

¹- بلعور سليمان (2016): التسيير المالي محاضرات وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، الأردن، ص ص 71-77.

هذه النسب يمكن معرفة نسبة حقوق المساهمين ونسبة الديون التي عليها، ولقياس ذلك يجب حساب النسب التالية:

- **نسبة الاستقلالية المالية:** تشير هذه النسبة إلى وزن الديون داخل الهيكل المالي للمؤسسة وبالتالي درجة استقلاليتها، إذ أن الحجم الكبير للديون يجعل المؤسسة غير مستقلة في اتخاذ قراراتها المالية فكلما كانت النسبة كبيرة استطاعت أن تتعامل المؤسسة بمرونة مع الدائنين، وأما إذا كانت النسبة صغيرة فهذا يعني العكس وتكتب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = (\text{الأموال الخاصة} / \text{مجموع الديون}) \times 100$$

- **نسبة التمويل الخارجي:** تبين هذه النسبة مستوى تغطية موجودات المؤسسة بأموال خارجية، وهي نسبة مرافقة للنسبة السابقة، وتصاغ هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة تغطية الفوائد} = \text{صافي الربح قبل الفائدة} / \text{الفائدة}$$

- **نسب الربحية:** من أكثر الموضوعات التي تهتم بها الإدارة المالية في المؤسسات هو نسبة الربح، فتحقيقها يعني تحسين في الأداء التشغيلي، ويعكس كفاءة السياسات والإجراءات والقرارات التي اتخذتها الإدارة، كما أن هذه النسبة تظهر آثار إدارة الموجودات على النتائج التشغيلية للمؤسسة، وندرج بعض نسب الربحية⁽¹⁾:

- **نسبة ربحية الأصول:** تبين هذه النسبة ما استخدم من الأصول للحصول على النتيجة، وبالوحدات تمثل ما تعطيه الوحدة الواحدة للأصول من نتيجة إجمالية وتكتب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة ربحية الأصول} = (\text{النتيجة الإجمالية} / \text{مجموع الأصول}) \times 100$$

- **نسبة ربحية الموال الخاصة:** تبين هذه النسبة ما تقدمه الوحدة الواحدة من أموال المساهمين من النتيجة الصافية وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة ربحية الأموال الخاصة} = (\text{النتيجة الصافية} / \text{الأموال الخاصة}) \times 100$$

¹ - حمزة محمود الزبيدي (2008): الإدارة المالية المتقدمة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص136.

- **نسب النشاط:** يستفاد من هذه النسب في معرفة مدى كفاءة المؤسسة في إدارة موجوداتها، واستغلالها لهذه الأخيرة في توليد المبيعات، حيث تعد هذه النسب مهمة في التعرف على كفاءة استعمال موجودات المشروع في توليد إيرادات التشغيل، وبالتالي يمكن الحكم على الإدارة من حيث مدى كفاءتها في تشغيل الأموال في أنشطة مختلفة، من بين هذه النسب نذكر ما يلي⁽¹⁾:
 - **مدة التحصيل من الزبائن:** تمثل هذه النسبة متوسط مدة تحصيل الزبائن وأوراق القبض وتكتب بالعلاقة التالية:

$$\text{مدة تحصيل الزبائن} = \frac{\text{الزبائن} + \text{أوراق القبض}}{\text{رقم أعمال السنوي}} \times 100$$

- **مدة التسديد للمورد:** تمثل هذه النسبة المدة التي يمنحها المورد للمؤسسة لتسديد التزاماتها وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{مدة التسديد للموردين} = \frac{\text{الموردون} + \text{أوراق الدفع}}{\text{المشتريات}}$$

- ◀ **الطرق الحديثة:** توجد مجموعة من الأساليب التي تعتمد على المؤشرات غير المالية في قياس أداء المؤسسة نذكر منها:

- **أسلوب لوحة القيادة:** تعد لوحة القيادة أداة تستخدم من قبل الإدارة العليا في إلقاء نظرة شاملة وسريعة على عملياتها، وهي مأخوذة من لوحة القيادة الموجودة في السيارات التي يستخدمها السائقين لمعرفة مؤشرات دالة على مستوى الأداء مثل السرعة، الوقود وغيرها، إذن هي عبارة عن مجموعة المؤشرات الأساسية التي تسمح بتقديم المعلومات المطلوبة واكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها بغية تحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي هي وسيلة تمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب وذلك من خلال عملية القياس التي تعتمد على المعلومات المتاحة ومدى استجابة لوحة القيادة معها⁽²⁾.
- **أسلوب بطاقة الأداء المتوازن:** إن المتغيرات البيئية المحيطة بالنظام المحاسبي زادت حاجة الإدارة إلى المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالبيئة الخارجية تحليلات المنافس، وبالمقابل ظهر عجز الأساليب التقليدية في المحاسبة الإدارية في مجال التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، مما أدى إلى ضرورة إعداد أساليب قياس جديدة كرضا الزبون والقدرة على الاحتفاظ ورضا العاملين ومهاراتهم بحكم أن المقاييس المالية لوحدها غير كافية لتقييم وتوجيه كيفية عمل المؤسسات،

¹ - جليل كاظم مدلول العارضي (2013): الإدارة المالية المتقدمة، دار صفاء، عمان، ص62.

² - Fernandez Alain (2000) : *Les nouveaux tableaux de bord de décideurs*, éditions organisation, France, p04

وظهر تطور جديد في أسلوب الرقابة وتقييم الأداء، وذلك من خلال تقديم ما اصطلح عليه ببطاقة الأداء المتوازن والتي هي إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية⁽¹⁾. ابتكرت بطاقة الأداء المتوازن من طرف المنظرين (Kaplan & Norton) سعياً منهما لتكوين بديل عن الأساليب المستخدمة في قياس الأداء، وبوصفها نظام متكامل يستخدم عدة منظورات، وعلى أساس ما سبق هناك من يعرف بطاقة الداء على أنها "مجموعة من المقاييس التي تقدم للإدارة صورة سريعة وشاملة عن المؤسسة"⁽²⁾.

● **أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة:** إن أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة مركبة من مؤشرات الأداء المالي، ودمج هذا الأسلوب بين العائد على رأس المال المستثمر وتكلفته. كما يقوم هذا الأسلوب بتوفير كافة المعلومات المفيدة عن قيمة العمليات الممارسة داخل المؤسسة كالريخ المحاسبي والعائد على رأس المال، إذن هذا الأسلوب يساعد الإدارة على وضع الحوافز وأنظمة المراقبة لزيادة فرص التغييرات التي تهم كل طرف لبناء وخلق قيمة، ويعد هذا الأسلوب مفيد بشكل كبير عندما يتم استخدامه لقياس مستوى الأداء المتوصل إليه في إطار الأهداف المطلوب تحقيقها، بسبب قدرتها على الربط بين أرباح التشغيل وتكلفة رأس المال.

ب. تقييم الأداء

يشير هذا المصطلح إلى إعطاء مستوى الأداء قيمة تعبر على مستوى الأداء المحقق في ضوء المعلومات التي وفرتها عملية القياس، حيث أنه هناك من يعرف تقييم الأداء على أنه " وسيلة تبين نقاط القوة والضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف والمهام المطلوب منهم إنجازها، إذن هي عملية إيجابية لا تسعى فقط إلى اكتشاف العيوب أو الأخطاء في الأداء إنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها العامل في أداءه، مما تمكنه من أداء عمله بفعالية في المستقبل، هذا ما يؤدي إلى تحقيق مصلحته ومصلحة المؤسسة في نفس الوقت"⁽³⁾.

وتقوم هذه العملية على مجموعة من المبادئ يجب الاسترشاد بها عند تقييم الأداء حتى تحقق الأهداف وحتى تتجح هذه الأخيرة، ومن بين هذه المبادئ نذكر⁽⁴⁾:

« **مبدأ الزمن:** ترتبط عمليتي القياس والتقييم بعامل الزمن، فإذا تزامن توقيت القياس مع تقييم الأداء فإنه يتم تدارك الأخطاء بسرعة، حيث يعمل الأداء بطريقة طبيعية نحو تحقيق الهدف، إذا طالت الفترة الزمنية الفاصلة بين عملية القياس والتقييم قلت كفاءة هذه العملتين أصبحت عملية اكتشاف

¹ – Robert s, Kaplan, David p (1996) :the balanced scorecard: translating strategy inte action, Harvard business school, Boston, p 8.

² - محمد مصطفى القصي، مصطفى نعمة بونس أغا(2012): **توظيف ذكاء الأعمال في تطوير بطاقة الأداء المتوازنة**، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشرة ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، الأردن 23-26 أبريل ، ص 732.

³ - إبراهيم محمد المحاسنة (2013)، مرجع سبق ذكره، ص119.

⁴ - علي عباس (2008): **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن ، ص254.

الأخطاء لا فائدة منها بل تكاليفها ستزداد تبعاً لذلك حيث لا يصبح للمعلومات قيمة فعلية في السيطرة على الأخطاء التي تحدث أثناء العمل.

◀ **مبدأ الوضوح:** يستخدم نظام تقييم الأداء معايير تمثل مستويات الأداء المرغوب تحقيقها كما تستخدم أدوات قياس تحدد حجم الأداء الذي تحقق حتى الآن، ومن المهم أن تكون المعايير مدروسة وواضحة وكذلك أدوات القياس يجب اختيارها بعناية.

◀ **مبدأ الشمولية:** يجب أن يشمل نظام تقييم الأداء كافة أنشطة المشروع بحيث تغطي كافة المستويات الإدارية وأجزاء المؤسسة الفرعية، وبصورة مستمرة.

◀ **مبدأ الكفاءة:** يجب أن يكون نظام تقييم الأداء موضوعياً، وقادراً على تصحيح الانحرافات السلبية، وتدعيم الانحرافات الإيجابية.

◀ **مبدأ التكامل:** بمعنى أن تتضمن بنود التقييم كل الجوانب الهامة في هذا الشأن مثل المعارف والمهارات، الاتجاهات والسلوك، لا أن يتم الاهتمام ببعض البنود وترك أخرى.

◀ **مبدأ الاستمرارية:** بمعنى ضرورة أن تكون عملية التقييم مستمرة ودائمة على مدار السنة وليس عملية موسمية تتم في شهر من شهور السنة، حيث باستطاعة المشرف إجراء العملية في أي وقت.

◀ **مبدأ الموضوعية:** بمعنى استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لعملية التقييم.

◀ **مبدأ المشاركة:** تعني مشاركة المرؤوس في جميع مراحل عملية التقييم.

كما أن عملية تقييم الأداء لا بد وأن تتم في ضوء مرجعية محددة وتتمثل هذه المرجعية عادة في معايير محددة وواضحة، وتنقسم معايير تقييم الأداء إلى مجموعتين⁽¹⁾:

◀ **عناصر الأداء:** وتشمل الخصائص والسمات والإمكانات والقدرات والخبرات التي يجب أن يتحلى بها العامل في عمله وسلوكه، ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالإخلاص، المواظبة في العمل، ويتضح من ذلك أن عناصر الأداء هي نوعان:

• **عناصر أدائية:** وهي تتعلق بسلوك العامل وممارسته أثناء القيام بعمله، وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على اتخاذ القرار، احترام مواعيد العمل، القدرة على حل المشاكل والمهارات الإدارية والاتصال الشفوي.

• **عناصر شخصية:** وهي التي تتعلق بشخصية العامل كالتقابلية، الاستعداد والقيم، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للعامل وتسمى في الغالب السمات الشخصية وهي عناصر صعبة القياس لأنها مجردة أي غير محسوسة ولا يمكن تتبعها بسهولة.

◀ **معدلات الأداء:** وتتعلق بنتائج المحققة من طرف العامل على مستوى الوظيفة ويتم تقييم نتائج الأداء بالاستناد إلى أربعة عوامل نذكرها:

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة (2013)، مرجع سابق ذكره، ص128.

- **الكمية:** وتشير إلى حجم الانجاز الحالي مقارنة مع الانجاز المتوقع في مرحلة تخطيط الأداء؛
- **النوعية:** وتشير إلى نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المرغوب فيها
- **الوقت:** ويتعلق بإنجاز العمل المطلوب أو الوصول إلى الهدف المرغوب فيه في الوقت المناسب، وإذا حدث تأخير في الإنجاز يتم تحديد أسباب التأخير، وفيما إذا كان السبب يتعلق بالعامل أو بسوء التخطيط أو الإدارة؛
- **التكلفة:** وتشير إلى كلفة تحقيق النتائج أو الأهداف ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى اختلاف الناتج بين الفعلي والمتوقع.

ج. مراحل تقييم الأداء

- تتكون عملية تقييم الأداء في أي مؤسسة أعمال من مراحل محددة وهي كالتالي⁽¹⁾:
- ◀ **مرحلة تحليل النتائج وإجراء المقارنات:** حيث يتم إجراء مقارنات بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال الفترة موضوع التقييم ونتائج التنفيذ المستهدفة كما هي واردة بالخطة، وعلى ضوء هذه المقارنة يتم تحديد مدى تحقيق الأهداف، ومدى تقدم أو تخلف التنفيذ الفعلي عما هو وارد بالخطة. كما يمكن إجراء مقارنات بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال فترة أو فترات سابقة، وعلى ضوء هذه المقارنة يتم تحديد مدى تطور النتائج.
- ◀ **مرحلة قياس التغيرات وتفسيرها:** ويتم في هذه المرحلة تحليل وتفسير النتائج أو أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ الفعلي عما ورد في الخطة، وكذلك تفسير أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ في الفترة محل التقييم ونتائج التنفيذ في الفترات السابقة.
- من بعض أسباب اختلاف النتائج عن الأهداف وعن نتائج الفترات السابقة ما يلي:
- عدم الدقة في تحديد الأهداف من الناحية الكمية أو الزمنية؛
 - وجود نقاط ضعف في الاستراتيجية وخطة التنفيذ؛
 - عدم وجود نظام للحوافز يرتبط بتحقيق الأهداف الموضوعية؛
 - عدم توفر عوامل الإنتاج المتاحة.
- ◀ **مرحلة تحديد الجهة المسؤولة عن حدوث الاختلافات:** يعني تحديد الجهة المسؤولة التي تسببت قراراتها في حدوث الاختلافات في النتائج وهنا يجب التفرقة بين طبيعة المسؤولية وما إذا كانت مسؤولية داخلية أو خارجية.

¹ - عمر حامد (2009): قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسساتي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص118.

والمسؤولية الداخلية تعبر عن أن الاختلاف في نتائج التنفيذ قد حدثت بسبب أحد القرارات أو الأعمال التي تمت داخل المؤسسة، أما المسؤولية الخارجية فهي تمثل اختلافات خارجية تحدث نتيجة العوامل التي لا يمكن لإدارة المؤسسة التحكم فيها.

3. أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين أداء المؤسسة

يتمثل الأداء في مدى كفاءة وفعالية مختلف وظائف وأنشطة المؤسسة وقدرتها على تحقيق النتائج المرجوة بأقل التكاليف الممكنة وبأنسب الوسائل المتاحة، مما يساعد المؤسسة على تسجيل معدلات ربحية معتبرة تساهم في تحقيق الاستقرار المالي للمؤسسة وتحقيق مردودية اقتصادية تمنحها القدرة على النمو وخلق قيمة مستدامة لمختلف الأطراف ذوي العلاقة بها.

ويعتبر نظام إدارة الجودة من الأساليب التي أصبحت تلفت انتباه المؤسسات في هذا المجال، حيث أن حدة المنافسة والتطورات التكنولوجية التي وصلت ذروتها وجهت نظر المؤسسات إلى منهج جديد لتحقيق التميز والاستمرار. فإدارة الجودة أصبحت منهج متكامل من بين أهدافها تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أعلى مستويات التميز والريادة لها، فتبني المبادئ التي تقوم عليها يمنح المؤسسة مجال كبير لتحسين الأداء المالي والصناعي الخاص بها وبالتالي القدرة على خلق القيمة لمختلف أصحاب المصالح وتحقيق رضائهم.

إن الاعتماد على مبادئ إدارة الجودة يحسن أداء المؤسسة من خلال رفع جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، وبالتالي تحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم، بالإضافة إلى تخفيض مختلف التكاليف المتعلقة بنشاط المؤسسة اعتمادا على مبدئ التركيز على الزبائن ومبدئ الإدارة بالحقائق، والذي يعتمد على قيام مختلف قرارات المؤسسة على حقائق وبيانات واقعية والابتعاد عن التكهنات والاحتمالات.

كما أن مبدئ القيادة يهدف إلى توجيه أعضاء المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة وإيجاد البيئة الداخلية المناسبة لتحفيز الأفراد للعمل على ذلك، اعتمادا على مبدئ اندماج الأفراد الذي يقوم على ضرورة اشراك مختلف الأفراد داخل المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، ودمجهم ضمن العمل الجماعي بما يزيد من ولائهم واحساسهم بالانتماء للمؤسسة.

كما أن منهج العمليات الذي تقوم عليه إدارة الجودة يمكن من تحسين الأداء من خلال التركيز على العمليات وكيفية سيرها، حيث أن إدراك كيفية الربط بين مختلف أنشطة العمليات والتحكم في سيرها يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في مختلف الأنظمة الإدارية. بالإضافة إلى أن تحديد

وفهم سير العمليات المترابطة على أساس أنها أنظمة، اعتمادا على منهج النظم يساهم في الوصول إلى الكفاءة والفعالية المطلوبة في تحسين الأداء وتحقيق المردودية المطلوبة لخلق القيمة في المؤسسة.

المطلب الثاني: دور إدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية من بين أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها خلق القيمة في المؤسسة. ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بها وأهم أسس بنائها. وإبراز دور إدارة الجودة في تحقيق هذه الميزة بهدف خلق القيمة.

1. مفهوم الميزة التنافسية

يوجد اختلاف واضح بين المفكرين في إعطاء مفهوم للميزة التنافسية، وذلك راجع لاختلاف وجاءت النظر بينهم فيما يخص تحديد العوامل المكونة لها. ومن بين التعريفات التي قدمت في هذا المجال ما يلي:

- " الميزة التنافسية هي القيمة المضافة المقدمة لزبائن من خلال كفاءة العمليات الإنتاجية، والتميز في تقديم المنتجات أو الخدمات مقارنة مع المنافسين " (1)

- " الميزة التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين، مما يعني نجاح مستمر لهذه المؤسسة في السوق وفي ظل غياب الدعم والحماية من قبل الدولة" (2).

- " الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على التميز مقارنة بمنافسيها، من خلال الاستغلال الكفء للموارد المتاحة واستمرارية التحسين"

وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين ويكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا. فقد اقترح A.Rappaport سنة 1987 نموذجا نظاميا للعلاقة بين الميزة التنافسية وخلق القيمة بالمؤسسة، وذلك استنادا إلى أعمال M.E.Porter سنة 1986. يوضح هذا النموذج أن خلق القيمة هو نتيجة مباشرة للخيارات الاستراتيجية التي تقوم بها المؤسسة من جاذبية القطاع؛ موقعها في السوق وقدرتها التنافسية، وأكثر من ذلك فإن روافع خلق القيمة من معدلات نمو رقم الأعمال؛ الهامش التشغيلي؛ الاحتياج في رأس

¹ - Michael E.Porter (2003) : L'Avantage Concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, France, p 08.

² - عز الدين علي سويبي، نعمة عباس الخفاجي (2015): مرجع سبق ذكره، ص 70.

المال العامل؛ الاستثمار في التثبيات وتكلفة رأس المال يمكن أن تساهم في تحسين سيرورة إدارة المؤسسة⁽¹⁾.

والشكل الموالي يوضح طبيعة العلاقة بين تحقيق الميزة التنافسية وقدرة المؤسسة على توليد التدفقات النقدية:

¹ - Jérôme Caby et al (2013) : **op.cit** , p 51

الفصل الثاني: إدارة الجودة وخلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية

الشكل رقم (16): الميزة التنافسية وتوليد التدفقات النقدية

البنية التحتية للمؤسسة					
تسيير الموارد البشرية					
التطور التكنولوجي					
المؤونات					
الخدمات	التسويق المبيعات	البنية التحتية الخارجية للمؤسسة	الانتاج	البنية التحتية الداخلية للمؤسسة	
المخزون النقل الادارة	التحويل الجمع الاختبار	التخزين النقل الادارة	البيع الاشهار التخفيضات الادارة	التثبيت التكوين الصيانة العودة	البيع
					- تكاليف الاستغلال
مخزون مواد أولية قيد الدفع	قيد الدفع للموردين	مخزون المواد النهائية	الزبائن المنتظرين		= هامش الاستغلال - الضريبة + الإهلاك والمصاريف الاخري
تركيب التجهيزات	مستودع نقل التجهيزات	تركيب السيارات الحاسوب	مستودع نقل التجهيزات		- الارتفاع في رأس المال العامل
					- الاستثمار في التثبيات
					التدفقات النقدية للاستغلال

Source: Jérôme Caby et al (2013) : création de valeur et gouvernance de l'entreprise, 4 éme édition, economica, France, p 54.

وفي إطار التسيير والميزة التنافسية فعلى المسير في المؤسسة إدراك ثلاث مفاهيم رئيسية من أجل اكتساب ميزة تنافسية على المدى البعيد⁽¹⁾:

أول مفهوم رئيسي هو كيفية التعامل مع جاذبية القطاعات المختلفة من ناحية الأرباح طويلة المدى، وهنا أشار M.E.Porter إلى وجود خمس قوى تحدد مستويات المنافسة وهي:

- قوة التفاوض مع الزبائن؛
- قوة التفاوض من الموردين؛
- تهديدات المنتجات والخدمات البديلة؛
- تهديدات المنافسين الجدد؛
- اتساع دائرة المنافسين الحاليين.

تعتبر هذه القوى الخمسة قاعدة أساسية لتطوير الاستراتيجية وضمان القدرة على المنافسة، ويؤكد M.E.Porter أن استراتيجية المؤسسة تعتمد على الظروف الخاصة المحيطة بها، إلا أنه يوجد بشكل عام ثلاث أوضاع دفاعية يمكن أن تتخذها المؤسسة للتعامل بنجاح مع القوى التنافسية الخمسة وهي:

- استراتيجية قيادة التكلفة: تركز هذه الاستراتيجية على تخفيض التكلفة إلى أن مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استنادا لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛
- استراتيجية التميز: وفقا لهذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتميز منتجاتها والخدمات التي تقدمها عن المنتجات والخدمات الأخرى المنافسة لها، ويركز هذا الخيار على تلبية حاجات ورغبات زبائن المؤسسة بطريقة فريدة ومتميزة؛
- استراتيجية التركيز: تستند هذه الاستراتيجية على اختيار مجال تنافسي محدد، بحيث يتم التركيز على منتج منفرد أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال استراتيجية قيادة التكلفة أو التميز داخل القطاع السوقي المستهدف.

أما المفهوم الثاني فارتبط بضمان عائد مرتفع لأصحاب المصالح بالمؤسسة والتفوق على المنافسين على المدى الطويل، وفيما يخص المفهوم الثالث فقد أكد M.E.Porter أن جميع التحليلات المتعلقة بالميزة التنافسية يجب أن تحدد ليس على مستوى المؤسسة ككل وإنما على مستوى المشاريع

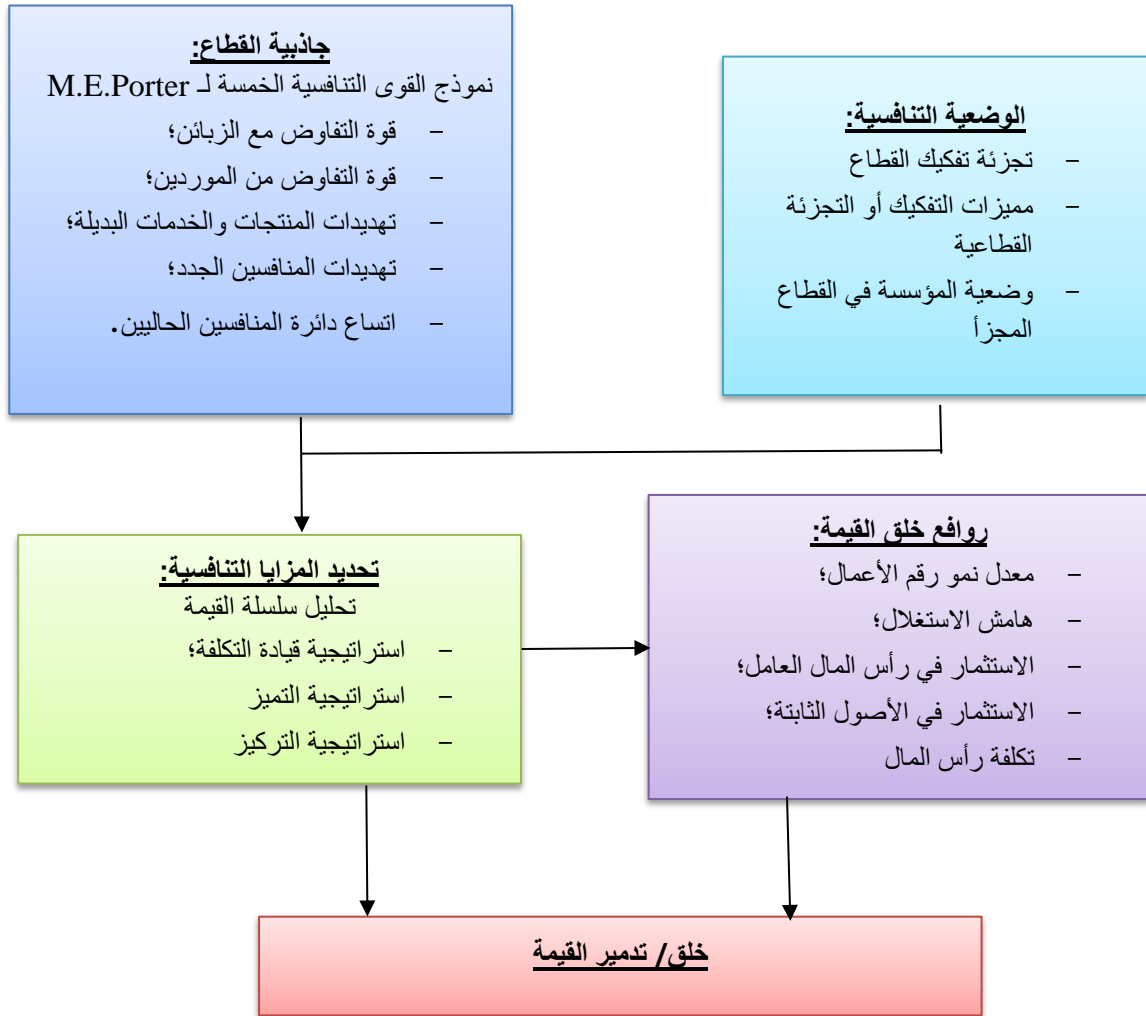
¹- عبيدي نعيمة (2018): مرجع سبق ذكره، ص 372.

الفصل الثاني: إدارة الجودة وخلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية

المحددة التي تقوم بها المؤسسة من تصميم؛ إنتاج ونقل للمنتجات التي تقدمها، وبالتالي تصور المؤسسة على شكل سلسلة من النشاطات هدفها منح قيمة للعملاء، وتحليلها هو الوسيلة التي يتمكن المؤسسة من مصادر دائمة لتحقيق الميزة التنافسية.

وقد أظهر A.Rappaport أن القوى التنافسية الخمسة لـ M.E.Porter تجعل خلق القيمة يرتبط بالتأثير الذي تمارسه هذه القوى على السعر؛ الكمية المباعة؛ الاستثمار ومخاطر المؤسسة، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (17): تحليل المحيط التنافسي وخلق القيمة



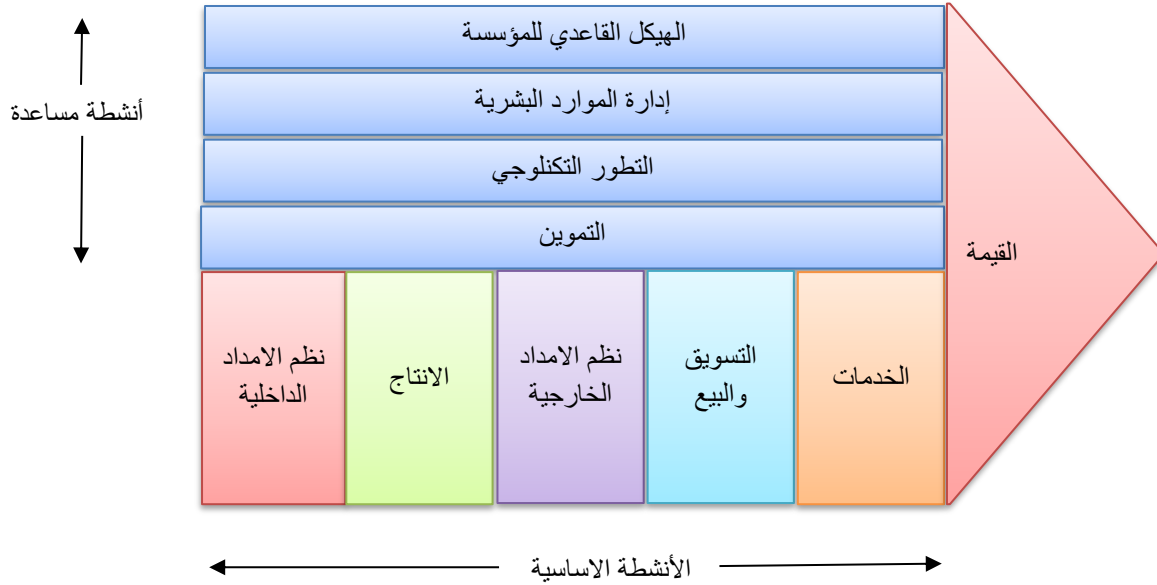
Source : Jérôme Caby et al (2013) : **création de valeur et gouvernance de l'entreprise**, 4 éme édition, economica, France, p 52

وعلى أساس أن المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع تحقق أداء متباين بشكل كبير فيما بينها وجب على المؤسسة تقييم وضعيتها في كل قطاع، وبناء على وضعيتها التنافسية تحدد خياراتها الاستراتيجية والميزات التنافسية التي تتمتع بها. غير أن هذه الميزات لا يمكن تحقيقها إلا من خلال

الفصل الثاني: إدارة الجودة وخلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية

سلسلة القيمة، فكل مؤسسة تمتلك سلسلة قيمة داخلية مكونة من أنشطتها الأساسية وأخرى مساعدة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (18): سلسلة القيمة لـ M.E.Porter



Source : Jérôme Caby et al (2013) : **création de valeur et gouvernance de l'entreprise**, 4^{ème} édition, economica, France, p 53

يتضح من الشكل السابق أن الأنشطة الأساسية للمؤسسة تبدأ بنظم الامداد الداخلي ويليهما مرحلة الإنتاج ثم نظم الامداد الخارجية فالتسويق فالبيع، وأخر نشاط أساسي يتمثل في الخدمات المصاحبة للمنتج، وتدعم هذه الأنشطة الأساسية بجملة من الأنشطة المساعدة (التمويل؛ التطور التكنولوجي؛ إدارة الموارد البشرية والهيكل القاعدي للمؤسسة) بهدف تحقيق الكفاءة والإنتاجية. فالقيمة المكتسبة من خلال تحقيق الميزة التنافسية لا تتحقق إلا إذا كانت المؤسسة قادرة على إعطاء ميزة تنافسية لزيائنها من خلال تخفيض التكاليف؛ تحسين الأداء أو غيرهما.

2. خصائص وأسس بناء الميزة التنافسية

تتصف الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص تكسبها أهمية استراتيجية بالنسبة للمؤسسة وموقفها التنافسي، وتمكنها من تحقيق الأفضلية عن منافسيها. ونذكر من بينها ما يلي: (1)

◀ تحدد الميزة التنافسية بالاعتماد على متطلبات الزبون، حيث أنها تتحقق عند إدراك الزبون أن القيمة المقدمة من طرف المؤسسة تفوق تلك المقدمة من طرف المؤسسات الأخرى المنافسة لها؛

◀ تتسم الميزة التنافسية بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنة بالفترات الزمنية المختلفة؛

1- بوحروود فتيحة (2013): الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 103.

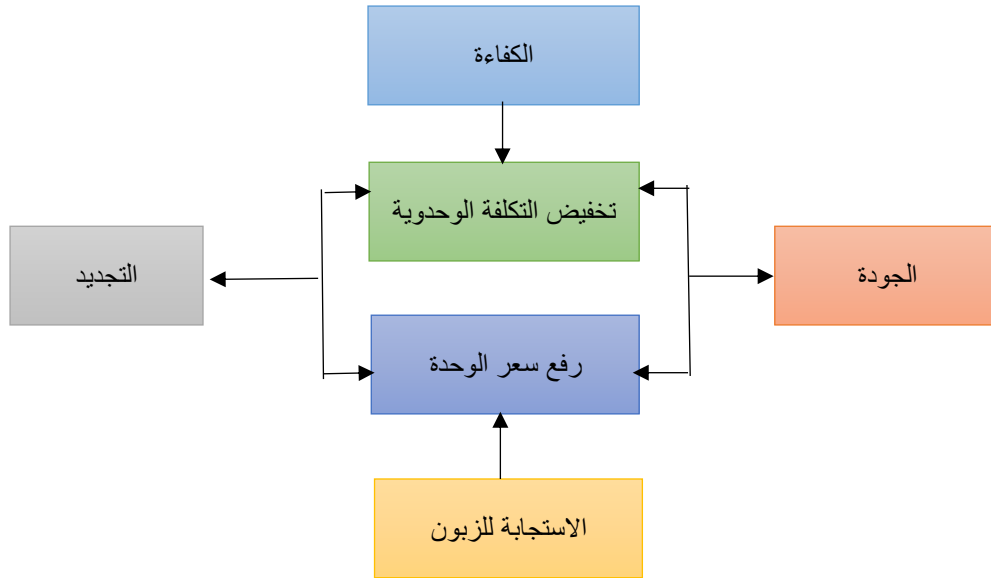
- ◀ الميزة التنافسية تكون متجددة وفق تغيرات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
- ◀ الميزة التنافسية تكون مرنة وقابلة للتغيير والاستبدال بمزايا تنافسية أخرى تماشياً مع متغيرات المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة؛
- ◀ الميزة التنافسية تتناسب مع أهداف المؤسسة على المدى البعيد والمتوسط، وتعمل على توجيه كل مكونات المؤسسة نحو تحقيقها؛
- ◀ الميزة التنافسية حاسمة في إعطاء الأفضلية والتفوق للمؤسسة على المنافسين، وهي تبنى على أساس الاختلاف والتميز عن المنافسين؛
- ◀ تتصف الميزة التنافسية بالاستمرارية والاستدامة، وذلك من خلال صعوبة تقليدها من طرف المنافسين وقدرة المؤسسة على الدفاع عنها والمحافظة عليها.
- ◀ يقوم بناء المزايا التنافسية على أربع دعائم أساسية تتفاعل فيما بينها من خلا علاقة تبادل تعمل على تحقيق التميز للمؤسسة والمحافظة عليه. وتتمثل هذه الدعائم فيما يلي: (1)
- ◀ **الكفاءة:** وتقاس بمقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، حيث كلما كانت المدخلات المطلوبة أقل كانت المؤسسة أكثر كفاءة، وهو ما يساعد على تحقيق مزايا تنافسية متعلقة بتخفيض التكاليف؛
- ◀ **الجودة:** ويتجلى أثر الجودة العالية على المزايا التنافسية بارتفاع قيمة منتجات المؤسسة بنظر الزبون، وهو ما يمكن من رفع أسعار المنتجات نظراً لجودتها العالية في مقابل تخفيض التكاليف المتعلقة بالإنتاج. حيث أن اعتماد إدارة الجودة يفرض حتمية تحقيق كفاءة عالية تمنع كل أشكال الهدر، وتجنب المنتجات والخدمات المعيبة، واستبعاد مختلف التكاليف الغير ضرورية. وبالتالي فإن الجودة تحقق إضافة لإمكانية رفع السعر، إمكانية تخفيض التكلفة أيضاً؛
- ◀ **التجديد:** تقديم كل ما هو جديد ومبتكر فيما يخص طريقة الإدارة؛ المنتجات والخدمات المقدمة؛ العمليات والهياكل التنظيمية؛ واستراتيجيات المؤسسة يساهم في بناء مزايا تنافسية على المدى البعيد؛
- ◀ **الاستجابة لحاجيات الزبائن:** تحقيق هذا العامل يفرض على المؤسسة إيجاد القدرة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها في تحديد واشباع الحاجيات والرغبات الصريحة والضمنية للزبائن الحاليين والمحتملين، في مقابل الحصول على اهتمامهم وولائهم. ومن بين أهم العناصر المحددة لمدى الاستجابة لحاجات الزبائن: الجودة؛ الملاءمة؛ زمن الاستجابة؛ التصميم؛ خدمات

¹ - قويدر عياش (2011): إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، ص 156.

ما بعد البيع وعمليات الدعم. وهذه العناصر هي ما يميز الأداء المقدم من طرف المؤسسة عن منافسيها.

والشكل الموالي يوضح أثر العناصر السابقة على رفع وخلق القيمة من خلال تخفيض التكلفة وتميز منتجات المؤسسة عن غيرها:

الشكل رقم (19): أثر أسس بناء الميزة التنافسية على سعر التكلفة



المصدر: قويدر عياش (2011): إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، ص 156

3. أهمية تطبيق إدارة الجودة لتحقيق الميزة التنافسية

تم الإشارة سابقاً أن الميزة التنافسية تتمثل في القيمة المضافة التي تقدمها المؤسسة لزيائنها من خلال كفاءة العمليات الإنتاجية الخاصة بها، والتميز في تقديم المنتجات والخدمات مقارنة مع مختلف المنافسين، وبما يجعل المؤسسة قادرة على تحقيق معدلات نمو معتبرة، والاستمرارية في نشاطها والمحافظة على مكانتها في السوق. وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة من طرف استراتيجيتها وخلق القيمة لمختلف الأطراف وأصحاب المصالح بالمؤسسة.

هذا ويقوم بناء المزايا التنافسية على مجموعة من الأسس التي سبق ذكرها والمتمثلة في: الكفاءة؛ الجودة؛ التجديد والاستجابة لمتطلبات الزبائن. والملاحظ أن هذه الأسس تعتمد في تحقيقها على اتباع المؤسسة لمناهج معينة لها القدرة على تحقيق كل هذه الأبعاد في نفس الوقت، حيث أن إدارة الجودة هي نظم متكامل له القدرة على جمع وتحقيق كل هذه العناصر، ويعتمد على مجموعة من المبادئ والمرتكزات التي تهدف إلى تحقيق كفاءة مختلف النشاطات والوظائف التي تقوم بها المؤسسة، وضمان استمرارية التحسين والتجديد والابتكار لتحقيق الجودة المطلوبة في منتجات

وخدمات المؤسسة استجابة لمتطلبات وحاجيات الزبائن الحاليين والمحتملين. وتعمل إدارة الجودة على تحقيق أبعاد الميزة التنافسية كالتالي:

◀ **الكفاءة:** تهدف إدارة الجودة إلى القضاء على كافة أنواع الهدر المتعلقة بنشاط المؤسسة وبالتالي القضاء على كل أنواع التكاليف غير لازمة، وتخفيض التكاليف الضرورية لأدنى المستويات الممكنة. في المقابل تهدف إدارة الجودة إلى تحقيق النتائج المرجوة بأعلى مستويات الدقة والمطابقة للأهداف المسطرة. وهذا ما يمكن المؤسسة من الموازنة بين مدخلاتها ومخرجاتها والوصول للكفاءة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية؛

◀ **الجودة:** إن تبني نظام لإدارة الجودة يلزم المؤسسة الاعتماد على مجموعة من المبادئ، والالتزام بجملة من المعايير والمواصفات الموافقة لمتطلبات الزبائن، وتوفير الجودة الكافية لتحقيق رضائهم وولائهم للمؤسسة. وهذا ما يسهم في تحقيق مزايا تنافسية استثنائية بالنسبة لها؛

◀ **التجديد:** يعتمد اكتساب المزايا التنافسية على قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة لم يتم تقديمها من قبل المنافسين. ويعتمد ذلك على عمليات البحث والتطوير التي تقوم بها المؤسسة في مختلف المجالات، وانتهاج مبدأ التحسين المستمر الذي تركز عليه إدارة الجودة، حيث أن التحسين المستمر يعتبر أهم مبادئ إدارة الجودة، وينص على ضرورة استمرارية عمليات التحسين والبحث عن أفضل الحلول والابتكارات الجديدة، بالإضافة إلى تطوير أفكار مبدعة لخلق منتجات وخدمات جديدة تلي ليس فقط حاجيات الزبائن المعلن عنها وإنما الكامنة أيضاً، بالإضافة إلى خلق نوافذ لمتطلبات لم تكن موجودة سابقاً؛

◀ **الاستجابة لمتطلبات الزبائن:** إن التركيز على تلبية حاجيات الزبائن يعتبر من أهم مبادئ إدارة الجودة، حيث يجب أن تكون مختلف نشاطاتها موجهة نحو تلبية الحاجيات والمتطلبات الضمنية والمصرح عنها من قبل الزبائن الحاليين والمحتملين، وذلك من خلال دراسة المتطلبات الحالية وتوقع الحاجيات المستقبلية والعمل على توفيرها بالقدر الذي يفوق توقعاتهم. وهذا ما يمكن المؤسسة من التميز مقارنة مع منافسها.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التعرض إلى الجانب النظري المتعلق بالمتغير الثاني لهذه الدراسة وهو المتغير التابع "خلق القيمة"، حيث تم عرض مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة به ابتداء من مفهوم وتطور القيمة إلى مؤشرات خلق القيمة بالمؤسسة الاقتصادية ومختلف مداخل دراستها. بالإضافة إلى دراسة العلاقة النظرية بين خلق القيمة وتطبيق إدارة الجودة في المؤسسة.

فلقد تم تخصيص المبحث الأول لتحديد مفهوم القيمة وخلق القيمة، وتطورها التاريخي عبر مختلف المدارس الاقتصادية؛ المحاسبية والمالية. كما تم التطرق إلى مصادر خلق القيمة الصناعية والمالية، وتحديد أهم ركائزها الاستراتيجية؛ المالية والمتعلقة بحوكمة المؤسسات. وفي نهاية المبحث تم التطرق إلى تكلفة رأس المال باعتبارها متغير جد مهم في عملية خلق القيمة بالمؤسسة، ومختلف أصحاب المصالح وذوي العلاقة بخلق القيمة.

فيما يخص المبحث الثاني فلقد تم التطرق إلى مؤشرات خلق القيمة، حيث تم تقسيمها حسب المداخل المحاسبية؛ الاقتصادية ومداخل الأسواق المالية. فتم التعرض لعدد من المؤشرات المحاسبية والتمثلة في: المردودية؛ ربحية السهم؛ العائد على حقوق الملكية والعائد على الاستثمار. وعدد من مؤشرات الأسواق المالية المتمثلة في: مؤشر الأداء المحقق IV، ومؤشرات الأداء المتوقع وهي: نموذج "Miller et Modigliani"؛ نموذج "Myrs"؛ نموذج خط القيمة؛ نموذج مصفوفة الربحية "Marakon Assocites" ونموذج القيمة السوقية المضافة "MVA"، كما تم التعرض لمؤشر القيمة الاقتصادية المضافة "EVA" كمؤشر اقتصادي لخلق القيمة بالمؤسسة.

خصص المبحث الثالث لدراسة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة وأثرها على الرفع من قدرة المؤسسة على خلق القيمة لمختلف أصحاب المصالح. ولقد تم الربط بين المتغيرين من خلال أحد ركائز خلق القيمة وأحد أهم مصادرها، وهما تحسين الأداء المالي والصناعي وتحقيق الميزة التنافسية. حيث تمت دراسة الأثر النظري لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسة على تحسين الأداء وتحقيق المزايا التنافسية، وبالتالي تحقيق أحد ركائز ومصادر خلق القيمة.

الفصل الثالث

دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة على
خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية

تهدف هذه الدراسة لتحديد مدى مساهمة إدارة الجودة في خلق القيمة على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال تحديد قدرة عينة من هذه المؤسسات على خلق القيمة بعد تبنيتها لمبادئ إدارة الجودة والتزامها بمواصفات الجودة العالمية وحصولها على شهادة الأيزو المتعلقة بالجودة "iso 9000" من منظمات التقييس العالمية.

حيث سيتم من خلال هذا الفصل تحديد مجموعة من مؤشرات خلق القيمة لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للفترة التي تسبق حصولها على شهادة الأيزو والفترة التي تليها، ومن ثم تحديد أثر ذلك على قدرة هذه المؤسسات على خلق القيمة. وبذلك قسم الفصل إلى ثلاث مباحث، يحدد الأول الإطار المنهجي للدراسة، والثاني يعرض نتائج الدراسة، وخصص المبحث الثالث لتحليل ومناقشة نتائج الدراسة وتقديم مجموعة من المقترحات.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وذلك بتحديد مجتمع وعينة الدراسة والتعرف على خصائصهما. كما سيتم من خلال هذا المبحث التعريف بمتغيرات الدراسة وكيفية حسابها وتحديد مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث من أجل تحليل المعطيات المتوصل إليها واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم وصف خصائص مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة المدروسة،

1. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو المتعلقة بالجودة "iso 9000"، والمتوفرة على موقع الغرفة الجزائرية للتجارية والصناعة "المشير"، " <https://elmouchir.caci.dz/index.php>"⁽¹⁾.

حيث بلغ عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو "iso 9000" والمتوفرة على موقع الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة 117 مؤسسة، تنتمي إلى مختلف القطاعات الصناعية الإنتاجية والخدماتية، والموزعة عبر مختلف الولايات الجزائرية.

والجدول الموالي يعرض أسماء هذه المؤسسات؛ عناوينها؛ القطاعات التي تنتمي إليه ورقم

أعمالها.

جدول رقم (06): المؤسسات المكونة لمجتمع الدراسة

رقم الأعمال	القطاع	العنوان	اسم المؤسسة	رقم
120 000 000	Producteur	Cité Bois des Cars 3, Villa n°11.Dely Ibrahim Alger,	YOUKAIS spa	01
1 000 000	Prestataire	Résidence Belaïd.Cage C, 1er étage. Ain Abdellah. BP M27. RP Boumerdes	Mediterranean Consult and Services Company	02
1 606 720 000	Prestataire	BP 119.El Boustène.Zone industrielle Batna,	Divindus Filiale SERUB / Société d'Electricité Rurale et Urbaine Batna	03
6 000 000 000	Prestataire	60 A, Boulevard Bougara.El Biar.Bp 309 Alger,	Groupe Sapta	04
2 836 740 000	Producteur	Bp n°03.El Achour.Draria Alger,	EDIEL / Entreprise des Equipement de Transformation et de	05

¹ - <https://elmouchir.caci.dz/index.php>, consulté le : 25/05/2019.

الفصل الثالث: دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة على خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية

			Distribution Electrique	
5 665 000 000	Producteur	Zone industrielle de Ain Romana.Bp 51bis.09210 Blida, 09210	SIM / Semoulerie Industrielle de la Mitidja	06
2 200 000 000	Producteur	rue Abacha Amar. Cité Bounachada Setif, 19400	SCAEK / Société des Ciments de Ain El Kebira	07
1 550 000 000	Producteur	Villa N°4, Carroubiers, Bp n°77 Annaba	SCHS / Société des Ciments de Hadjar Soud	08
2.200.000.000	Producteur	Zone industrielle rhumel .BP 87.Boussouf Constantine,	SCHB / La Société des Ciments de Hamma Bouziane	09
199 000 000	Prestataire	Centre de thalassothérapie. Sidi-Fredj. Staouali Alger, 16101	Centre de Thalassothérapie Sidi Fredj	10
210 000 000	Prestataire	Emir Abdelkader.Bp 5096 Ghardaia, 47000	CTC Sud	11
867 000 000	Prestataire	30, route Hassen Ben Naamane.Bir Mourad Rais Alger, 16005	Groupe CNERU / Centre National d'Etudes & de Recherches Appliquées en Urbanisme	12
30 000 000	Prestataire	48, rue Amani Belkacem. Le Paradou .Hydra Alger, 16038	SAETI / Société Algérienne d'Etudes d'Infrastructures	13
230 000 000	Prestataire	Zone Industrielle.Bp 05 Ain Defla,	BATIRIM Ouest	14
250.000.000	Producteur	Route Nationale n°5. El Mohammedia. BP 62. Hai El Djamil. Oued Smar	Trans Canal Centre / Khemis El Khechna	15
40.000.000.000	Prestataire	Rn n°38.Gué de Constantine.Kouba Alger,	GRTE / Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de Electricité	16
1.900.000.000	Producteur	Col de Becouche.Bp 61. Sour El Ghozlane Bouira, 10300	SCSEG / Société des Ciments de Sour El Ghozlane	17
1.920.000.000	Producteur	Djenène Meskine.Zahana Mascara,	SCIZ / Société des Ciments de Zahana	18
1 100 000 000	Prestataire	Zone industrielle. Bp 77. Réghaia Alger, 16113	ENROS / Entreprise Nationale de Réalisation d'Ouvrages Souterrains	19
7 086 270 000	Producteur	Route de la Gare. Baba Ali Alger, 16305	GIPEC / Groupe Industriel du Papier et de la Cellulose	20
50 000 000	Prestataire	14, Boulevard Bouaouina Béjaia Bejaia, 06000	Imprimerie Harani	21

الفصل الثالث: دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة على خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية

1 000 000	Producteur	Zone industrielle de Oued Smar.Route de Dar El Beida.Bp 72	BELCOL / Fabrique Algérienne de Colle	22
15 500 000	Producteur	Autoroute Oran-Arzew (Sortie de Bir El Djir, face à la station d'essence) Bp n°10.Bir El Djir Oran, 31130	TUBEX	23
3 798 430 000	Producteur	80, rue du 17 septembre 1956.Ouled Yaïch Blida, 09100	Laboratoires Venus / SAPECO / Société Algérienne de Produits d'Entretien et Cosmétique	24
1 000 000	Distributeur	Zone d'activité, lot n°03.Bp 143 Setif, 19000	AP / Africa Protection	25
	Producteur	Zone d'activité.Route de la Salamandre.Mazagran Mostaganem, 27120	Les Grands Moulins du Dahra	26
77 500 000	Prestataire	12, boulevard Neceira Noureddine.Belouizdad.Belcourt Alger,	AL ELEC / Algerian Electrification Company	27
450 000 000	Prestataire	12, route de Meftah.Zone Industrielle Oued Smar Alger, 16310	Gesi Tp	28
1 000 000 000	Producteur	Rn n°1.Bp 104.Boufarik Blida, 09400	INERGA / Société de Réalisation d'Infrastructures	29
1 080 000 000	Prestataire	15, rue Colonel Amirouche. Bp 366. Rouiba Alger,	INFRARAIL	30
15.600.000.000	Producteur	Zone industrielle.Ain Smara.Bp 67 Constantine, 25140	ENMTP Groupe / Entreprise Nationale de Matériels de Travaux Publics	31
1 462 825 000	Producteur	Route de Djemila. El Eulma. Bp 248 Setif, 19600	AMC / Entreprise Nationale des Appareils de Mesure et de Contrôle	32
200 000 000	Producteur	Rn n°38.Gue de Constantine.Bp 94.Kouba Alger,	Elec El Djazair	33
400 000 000	Producteur	Zone Industrielle.Chetouane.Desserte n°6.Bp 1252 rp	SITEL / Société Industrielle Algérienne de Télécommunication	34
522 000 000	Producteur	Lots 46/47, zone d'activité de Ain El Bia.Bethioua. Bp 393.Arzew Oran	Bya Electronic	35
110,000,000	Producteur	Immeuble N°3, Résidence Gimmo.Bab Ezzouar Usine: Haouch R'mel. Rouiba Alger, 16042	2M Industries	36
286 120 000	Producteur	Rue Mohamed Kaci. Baba Hassen Alger, 16303	REELEC / Entreprise des Réalisation Electrique	37

الفصل الثالث: دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة على خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية

20 000 000	Producteur	Cw 42 Aftis.Commune de Boudjellil Bejaia, 06018	UFMATP / Unité Fabrication Machines Agricoles et Travaux Publics	38
2 141 000 000	Producteur	3/5, route de Baraki.BP n°18. El Harrach Alger, 16200	FONDAL / Entreprise Nationale Des Fonderies Algériennes	39
200 000 000	Producteur	Zone industrielle Oued Sly Chlef, 02000	GMI / Groupe Moteur International Algérie	40
22 000 000	Prestataire	25 bis, cité Mouloud. sidi Abdelkader Blida, 09000	COMEFI / Comptoir Maghrébin des Equipements et Fournitures Industriels	41
135 700 000	Producteur	Zone industrielle.Site 2.Ouled Yaich.Bp 29 A Blida, 09100	VITAJUS	42
900.000 000	Producteur	Zone industrielle, Oued Smar.Bp n° 85. 16270 Alger, 16270	Granitex Nouveaux Produits	43
1 250 000 000	Producteur	Ben Friha Gdyel Bp 02. Boufatis. Oran, 31024	Knauf Algerie	44
6 241 000 000	Producteur	Cité Hammadia.Route d'Oran.Bp n°54 Chlef, 02000	ECDE / Entreprise des Ciments et Dérivés d'Ech-Cheliff	45
2.250.000.000	Producteur	73 Bis, Rue Benflis, la Verdure Batna,	SCIMAT / La Société des Ciments de Ain Touta	46
1 100 000 000	Prestataire	Zone industrielle du 24 Février 56.Bp 271 Constantine,	CTC Est / Organisme National de Contrôle Technique de la Construction de l'Est	47
25 000 000	Prestataire	21, Boulevard Zighout Youcef Alger,	ENACT / Entreprise Nationale d'Agréage et Contrôle Technique	48
	Prestataire	42C, rue Didouche Mourad Alger,	BEG Consulting Group	49
250 000 000	Prestataire	Bp 89, Route des abattoirs Setif, 19000	SETS / Société d'Etudes Techniques de Sétif	50
	Producteur	Zone industrielle de Réghaia.Bp 09 Alger,	ENGTP / Entreprise Nationale de Grands Travaux Pétroliers	51
500 000 000	Producteur	Route de Constatntine.Bp n°01.Ain M'lila Oum El Bouaghi, 04300	CABAM / Cabine Sahariennes Ain M'lila	52
150 000 000	Prestataire	16, avenue des trois Frères Bouaddou.Bir Mourad Rais	ESAI / Entreprise des Services et Activités d'Isolation	53

الفصل الثالث: دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة على خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية

180 000 000	Producteur	02, Centre Bouagueb.Boufarik.Bp AB 61, Boufarik	Carl World	54
1 200 000 000	Prestataire	7, rue Belkacem Amani. Hydra Alger,	SINTRA/ Société de Gestion des Participations de l'Etat Travaux Publics	55
100 000 000	Prestataire	Zone industrielle.Bp 55 Setif,	URBASE / URBA Sétif	56
700 000 000	Prestataire	504 logt Ain Naadja.Gué de Constantine Alger, 16000	CTH / Organisme National de Contrôle Technique de la Construction Hydraulique	57
	Producteur	37, zone d'activité.El Amara.Chéraga Alger,	LIFTIMA	58
1 100 000 000	Producteur	Boudouaou.Bp 184 Boumerdes	ENOF / Unité de Boumerdes	59
	Prestataire	Cité Lavigerie. Bt B10, n°195. Mohammadia Alger,	ACG / Audit et Conseil en Gestion	60
	Producteur	Zone Industrielle.Le Rhumel, n°40 Constantine	Ideal Cold / Direction Générale	61
137 700 000	Prestataire	42, lotissement Champs de Mars , lot n°37 Annaba,	MEDITBAT / La Méditerranéenne du Bâtiment	62
100 000	Prestataire	Cité Oued Forcha.Villa n°38,lot 175 A Annaba,	CCTA / Cabinet Conseil Total Auditing	63
100 000	Prestataire	24, Boulevard Belouizdad(ex Saint Jean) Constantine,	BEOG Consulting / Constantine	64
	Producteur	21, Rue Guellab Larbi Tiaret, 122	ALFET / Algérienne des Fonderies de Tiaret	65
8 730 000	Producteur	Cité Souakria .Meftah Alger, 16033	Bifecta Algérie	66
1 300 000 000	Producteur	153, rue Ali Khodja.El Biar (Annexe Commerciale) Alger,	Elswedey Câbles Algérie	67
	Producteur	Zone industrielle, Ouled Moussa Boumerdes, 35440	Rebex Lubrifiants	68
	Producteur	Zone industrielle. Bp 02.Berrouaghia Medea, 26200	POVAL-UFB / Pompes et Vannes Algériennes / Unité Fonderie Berrouaghia	69
	Prestataire	Coopérative Enahda, n°60.Birkhadem Alger,	Soundous Ilistimar	70
2 635 200 000	Producteur	90, rue capitaine Aziouz Mouzaoui.Bp 429.Hussein Dey Alger, 16040	ALIECO	71

الفصل الثالث: دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة على خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية

8 322 000 000	Producteur	Zone Industrielle.Route de Mascara.Bp 101 Sidi Bel Abbès, 22000	ENIE / Entreprise Nationale des Industries Electronique	72
100 000	Prestataire	32, rue Mohammed Belkahla.Kouba Alger, 16050	DELTA LOG	73
55 000 000	Producteur	Sidi Bounouar.Remchi.Bp 172 Tlemcen,	Briqueterie de la Tafna	74
	Producteur	Hai Ouled Ali.Khemis El Khechna Boumerdes, Algérie	Polystyrène des Oasis	75
1 418 600 000	Producteur	Zone industrielle.Route de Chetouane.Bp 330 Tlemcen, 13000	SOREMEP / Société d'Etudes et de Réalisations Métalloplastiques	76
30 000 000	Prestataire	villa n°36.Lotissement "C".Draria Alger,	El Karama / Alger	77
10 000 000	Producteur	Zone industrielle. Thala Athmane Tizi Ouzou, 15000	ATMP / Atelier de Transformation Mécanique des Polymères Tizi Plast	78
2 500 000 000	Producteur	Site EMB, route de Baraki. Gué de Constantine	ALFAPIPE / Algérienne de Fabrication de Pipe	79
5 000 000	Producteur	Lot 62.Ilot A.Zone industrielle.Dar El Beida Alger,	FAPAA / Fabrication Algérienne de Produits Aromatiques Alimentaires	80
18.500.000	Prestataire	Tour CMA CGM, 7 eme étage Quartier d'Affaires .Bab Ezzouar	PROINTEC S.A.	81
	Producteur	N°20, Zone Industrielle, N°3 Nedjma.Cheteibo.Bp N°21.El Kerma Oran, 31110	Fondor / Fonderie de l'Oranie	82
260 000 000	Producteur	Zone industrielle. Bp n°419 Setif, 19000	Groupe ENPC / Calplast / Calandrage Plastique	83
1 157 293 000	Producteur	Zone industrielle.Rouiba, voie C.Bp 73 Alger,	Generic Lab	84
475 000 000	Producteur	Route de Ouled Mansour.Draa El Hadja.Bp 178 M'sila, 28000	MEI / Maintenance des Equipements Industriels	85
1 130 000 000	Prestataire	4 et 6, boulevard Mohammed 5 Alger,	Hydro Traitement / Entreprise de Traitement Hydraulique	86
1 800 000 000	Producteur	Route d'Ain Temouchent Sidi Sohbi.Beni Saf.Bp 22 Ain Temouchent, 46300	SCIBS / Société des Ciments de Beni Saf	87

الفصل الثالث: دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة على خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية

1.050.000.000	Producteur	Bp n°95 Saida, Algérie	SCIS / La Société des Ciments de Saida	88
1 000 000 000	Prestataire	Cité Administrative.Usto Oran,	SEOR / Société de l'Eau et de l'Assainissement d'Oran	89
100 000	Producteur	08, rue des Aurès.Zahana.Bp 53 Mascara, zahana 29330	FILAIR	90
5 000 000	Prestataire	Lot n°05, 58 rue des Frères Belkacem Tizi Ouzou,	General Biomedical Service	91
500 000 000	Producteur	Voie 5 et 3, zone Industrielle.Oued Smar.Bp 23 Alger, 16270	TUBOPLAST / Société Industrielle de Traitement des Elastomères et Polymères	92
257 520 000	Producteur	Zone d'activité .Tizi Mascara, 29130	Giplait / Laiterie El Amir	93
50 000 000	Producteur	32, cité Ais.Sig Mascara, Mascara 29300	Ais Djelloul Ads	94
120 000	Producteur	Route Belazougui Mustapha Medea, 26000	Rouane Shoes Benrekia et Cie	95
	Producteur	71, Zone Industrielle Tarf Ibn Badis, El Khroub Constantine,	Euro Japan Construction	96
	Producteur	Quartier Abed Abderrezak.Ain El Kebir Medea, 26000	Radia Métal	97
870 000 000	Producteur	3/5, route de Baraki.Bp 18.El Harrach Alger,	ALFEL / Algérienne des Fonderies d'El Harrach / Unité Fonderie d'El Harrach	98
374 000 000	Producteur	1, Rue Mohammed Bentayeb ex. Gambetta Oran,	ALFON / Algérienne des Fonderies d'Oran	99
	Prestataire	31, boulevard Emir Khaled.Bologhine Alger,	SOCARAM	100
6 750 000	Prestataire	Cité Ezziat, n°14S Blida, 09000	CIVISOFT	101
17 800 000 000	Prestataire	Site Sider.07, chemin du Paradou.Hydra Zone Industrielle De Rouiba, Zone C,B,P.67/B Alger,	Cosider Groupe	102
2 960 000 000	Producteur	Zone industrielle.Bp n°88.Oued Smar Alger, 16270	BATICIM / Société de Construction de Structures Métalliques Industrialisées	103

الفصل الثالث: دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة على خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية

1 010 000 000	Producteur	sine et Siège Social:Zone Industrielle de Biskra.Bp 131 Rp Biskra, 07000	ENICAB / Entreprise des Industries du Câble de Biskra	104
10 279 800 000	Producteur	Boulevard Stiti Ali.Bp 71A Chikhi Zone industrielle Aissat Idir. Oued Aissi Tizi Ouzou,	ENIEM / Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager	105
1 072 464 000	Producteur	Cité 1er novembre 1954. Bt D2, n°1. Bouaroua Setif, 19130	K Plast	106
	Producteur	Zone Industrielle.Lot n°08.Bp 75.Issers Boumerdes,	ARGILEX	107
15 000.000	Producteur	53, zone d'Activité Allelik.El Bouni Annaba, Algérie	GLAFEB	108
	Producteur	Hai Chebacheb.Khemis El Khechna.Bp 31 Boumerdes,	COMVIS	109
1 000 000	Prestataire	Villa n°11.Coopérative Amina.Chéraga Alger,	SOCIAD	110
1 170 000 000	Producteur	Issers Boumerdes, 35230	SOCOTHYD	111
167 000 000	Producteur	Laazib,route de Toudja .Oued ghir Bejaia,	Gouraya Golfe	112
174 500 000	Producteur	Zone industrielle.Rouiba.Bp 18 Alger,	Divindus MCM / Ex CAMMO	113
335 000 000	Producteur	Zone d'activité Taharacht.Akbou Bejaia, 06001	GNT / Granit Négoce Transport	114
	Prestataire	2, rue Ahmed Boumeda Bejaia, 06000	Filtrans / International Transit Transport / Béjaia	115
	Producteur	Zone industrielle.Tougourt.Bp 173 Ouargla,	Les Moulins des Oasis (Céréales Zibans)	116
891 310 000	Producteur	Cité Bizar.Rue Bahri Kheir Setif,	Entreprise des Industries Alimentaires Céréalières & Dérivés se Setif / ERIAD Sétif	117

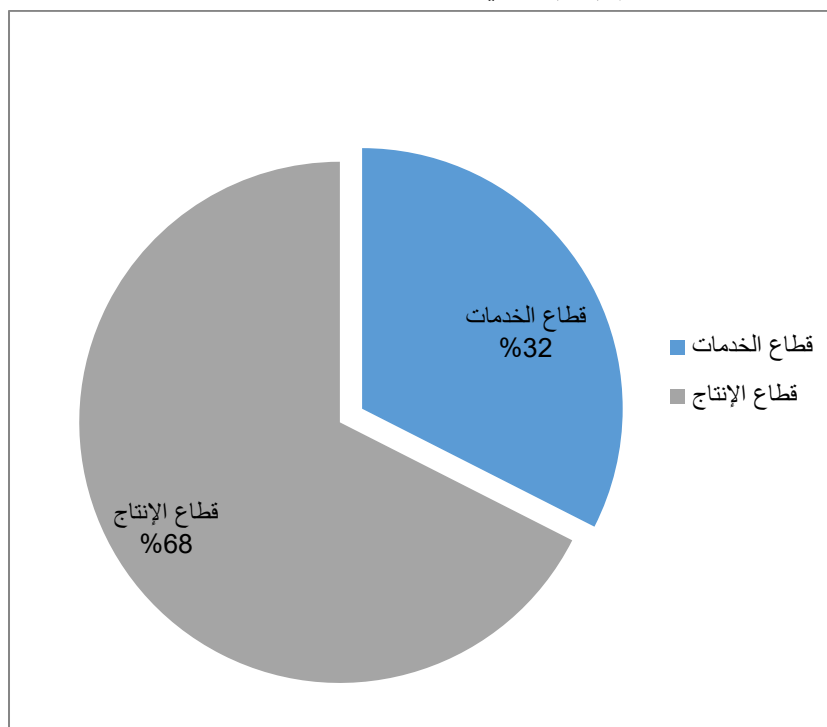
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المتوفرة على موقع المشير "<https://elmouchir.caci.dz/index.php>"

من الجدول السابق يتبين أن عدد المؤسسات التي تنتمي للقطاع الإنتاجي هو 79 مؤسسة وهو ما يمثل نسبة 68 % من مجتمع الدراسة، في حين أن عدد المؤسسات التي تنتمي للقطاع الخدماتي هو 38 مؤسسة وهو ما يمثل نسبة 32 % من مجتمع الدراسة. ويمكن إرجاع هذا التباين في عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو "iso 9000" بين القطاع الإنتاجي والقطاع

الخدماتي إلى تفاوت درجة اهتمام المؤسسات بجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها وثقافة الجودة السائدة لدى الزبون الجزائري.

والشكل الموالي يوضح نسبة كل قطاع من مجتمع الدراسة

الشكل رقم (20): توزيع مؤسسات المجتمع حسب القطاع



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (06)

2. عينة الدراسة

تمثلت عينة هذه الدراسة في مجموع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو المتعلقة بالجودة "ISO 9000"، المصنفة حسب موقع الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة "المشير"، والتي تتوفر بياناتها المالية المتعلقة بالسنوات الثلاثة التي تسبق وتلي حصولها على هذه الشهادة على موقع المركز الوطني للسجل التجاري الجزائري <https://sidjilcom.cnrc.dz/web/cnrc/accueil>⁽¹⁾، حيث أنه ليس كل المؤسسات المكونة لمجتمع الدراسة تقوم بنشر التقارير والبيانات المالية الخاصة بها بانتظام على موقع المركز الوطني للسجل التجاري.

والجدول الموالي يوضح المؤسسات المكونة لعينة الدراسة والتي كانت بياناتها المالية الضرورية للدراسة متاحة.

¹ - <https://sidjilcom.cnrc.dz/web/cnrc/accueil>, consulté le : 04/07/2019.

الفصل الثالث: دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة على خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية

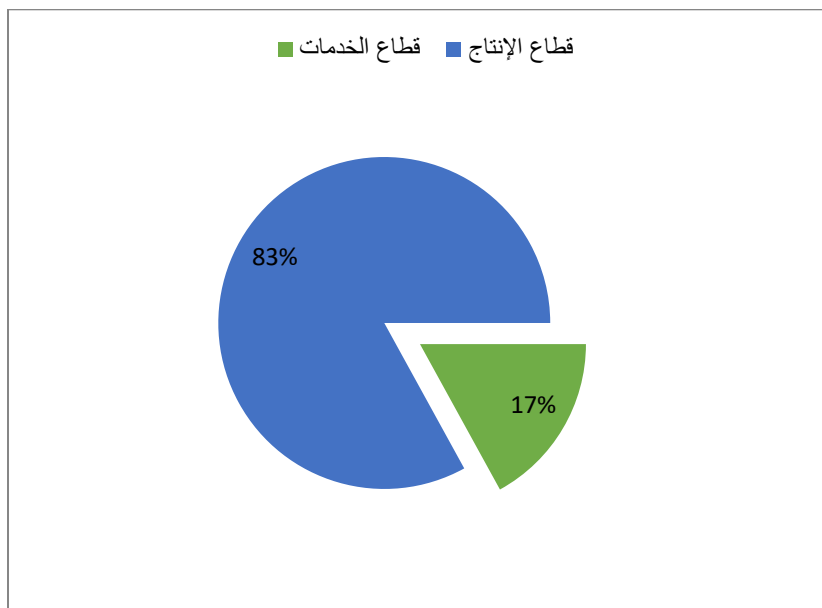
جدول رقم (07): المؤسسات المكونة لعينة الدراسة

رقم الأعمال	القطاع	العنوان	اسم المؤسسة	رقم
1 550 000 000	Producteur	Villa N°4, Carroubiers, Bp n°77 Annaba	SCHS / Société des Ciments de Hadjar Soud	01
15 000.000	Producteur	53, zone d'Activité Allelik.El Bouni Annaba, Algérie	GLAFEB	02
25 000 000	Prestataire	21, Boulevard Zighout Youcef Alger,	ENACT / Entreprise Nationale d'Agréage et Contrôle Technique	03
1 170 000 000	Producteur	Issers Boumerdes, 35230	SOCOTHYD	04
	Producteur	Zone d'activité.Route de la Salamandre.Mazagran Mostaganem, 27120	Les Grands Moulins du Dahra	05
50 000 000	Prestataire	14, Boulevard Bouaouina Béjaia Bejaia, 06000	Imprimerie Harani	06
20 000 000	Producteur	Cw 42 Aftis.Commune de Boudjellil Bejaia, 06018	UFMATP / Unité Fabrication Machines Agricoles et Travaux Publics	07
1 462 825 000	Producteur	Route de Djemila. El Eulma. Bp 248 Setif, 19600	AMC / Entreprise Nationale des Appareils de Mesure et de Contrôle	08
1 072 464 000	Producteur	Cité 1er novembre 1954 .Bt D2, n°1. Bouaroua Setif, 19130	K Plast	19
10 279 800 000	Producteur	Boulevard Stiti Ali.Bp 71A Chikhi Zone industrielle Aissat Idir. Oued Aissi Tizi Ouzou,	ENIEM / Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager	10
522 000 000	Producteur	Lots 46/47, zone d'activité de Ain El Bia .Bethioua.Bp 393.Arzew Oran	Bya Electronic	11
8 322 000 000	Producteur	Zone Industrielle.Route de Mascara.Bp 101 Sidi Bel Abbès, 22000	ENIE / Entreprise Nationale des Industries Electronique	12

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المتوفرة على موقع المشير "<https://elmouchir.caci.dz/index.php>"

من الجدول السابق نلاحظ أن عينة الدراسة تتكون من 12 مؤسسة اقتصادية موزعة على عدد من الولايات الجزائرية، وهو ما يمثل 10,26% من مجتمع الدراسة. تنتمي 10 مؤسسات منها للقطاع الإنتاجي وهو ما يمثل نسبة 83% من عينة الدراسة، في حين تنتمي مؤسستان فقط لقطاع الخدمات وهو ما يمثل نسبة 17% من العينة.

والشكل الموالي يوضح النسبة المئوية لكل قطاع من عينة الدراسة
الشكل رقم (21): توزيع مؤسسات العينة حسب القطاع



من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (07)

والجدول الموالي يصنف مؤسسات العينة حسب القطاع الذي تنتمي إليه ويضع رمزا لكل

منها كما يلي:

جدول رقم (08): تصنيف وترميز مؤسسات عينة الدراسة

الرمز	القطاع	اسم المؤسسة	الرقم
P1	Producteur	SCHS / Société des Ciments de Hadjar Soud	01
P2	Producteur	GLAFEB	02
S1	Prestataire	ENACT / Entreprise Nationale d'Agréage et Contrôle Technique	03
P3	Producteur	SOCOTHYD	04
P4	Producteur	Les Grands Moulins du Dahra	05
S2	Prestataire	Imprimerie Harani	06
P5	Producteur	UFMATP / Unité Fabrication Machines Agricoles et Travaux Publics	07
P6	Producteur	AMC / Entreprise Nationale des Appareils de Mesure et de Contrôle	08
P7	Producteur	K Plast	09
P8	Producteur	ENIEM / Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager	10
P9	Producteur	Bya Electronic	11
P10	Producteur	ENIE / Entreprise Nationale des Industries Electronique	12

المصدر: من إعداد الباحثة

ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص الجدول الموالي:

جدول رقم (09): ملخص مجتمع وعينة الدراسة

المجموع	المؤسسات الانتاجية	المؤسسات الخدمية	
117	79	38	مجتمع الدراسة
12	10	02	عينة الدراسة
10,26			النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الباحثة

حيث يمثل مجتمع الدراسة في 117 مؤسسة، 79 مؤسسة إنتاجية تم دراسة 10 مؤسسات منها، و38 مؤسسة خدمية تم دراسة مؤسستين منها، ليصبح عدد المؤسسات المكونة لعينة الدراسة 12 مؤسسة من أصل 117 مؤسسة كما هو موضح سابقا، وهو ما يمثل نسبة 10,26% من مجتمع الدراسة.

المطلب الثاني: تحديد متغيرات الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم تحديد متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، والتعريف بكل واحد منهما، كما سيتم تقسيمها إلى عدد من المتغيرات الثانوية بهدف توضيح العلاقة بينها، كما سيتم تحديد كيفية حساب كل متغير منها.

1. المتغير المستقل

يتمثل متغير الدراسة المستقل في "إدارة الجودة"، والذي تم التطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة به في الفصل الأول. وسيتم دراسة العلاقة بينه وبين المتغير التابع من خلال أحد مؤشرات الجودة في المؤسسة وأكثرها دلالة، ألا وهو حصول المؤسسة على شهادة "ISO 9000" حيث أن نظام إدارة الجودة "ISO 9000" هو عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المؤسسة العالمية للمواصفات "International Standardization Organization" سنة 1987، تحدد هذه المواصفات العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناها إدارة المؤسسة لضمان أن المنتجات والخدمات التي تقدمها تتوافق مع حاجيات ورغبات الزبائن وحتى تفوقها⁽¹⁾.

وتتجه المؤسسات إلى تبني وتطبيق هذه المواصفات لعدة أسباب وبدافع تحقيق عدد من الأهداف يمكن تقسيمها كالتالي⁽²⁾:

¹- بوقفلول الهادي، لموي أمينة (2017): مدى تأثير الحصول على شهادة الإيزو 9000 في أداء المؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، (المجلد: 02، العدد: 07)، ص 248.

²- بوقفلول الهادي، لموي أمينة (2017): مرجع سبق ذكره، ص 250.

◀ الدوافع الداخلية: تتمثل في:

- ضبط الوثائق والإجراءات الإدارية؛
- زيادة تناسق واتساق العمليات؛
- تحسين كفاءة العمليات؛
- تخفيض التكاليف والرفع من معدلات الربحية؛
- الحد من عدم التطابق والمنتجات المعيبة؛
- الالمام الجيد بمتطلبات تحقيق الجودة.

◀ الدوافع الخارجية: تتمثل في:

- توقع الزبائن حصول المؤسسة على الشهادة؛
- الاستجابة لضغوطات الزبائن وتحقيق رضائهم؛
- تعزيز القدرة التنافسية والتفوق على المؤسسات المنافسة؛
- الدخول إلى أسواق جديدة وزيادة الحصة السوقية الحالية؛
- تحسين صورة المؤسسة والترويج لها؛

غير أن النتائج التي توصلت إليها العديد من الدراسات السابقة تؤكد أن الفوائد التي تتحصل عليها المؤسسة من وراء حصولها على شهادة "ISO 9000" تختلف وتتنابن باختلاف البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، وحسب درجة التزام الإدارة والعاملين بالتقيد بهذه المواصفات وتطبيق شروطها. وعموماً تتمثل الفوائد المترتبة عن حصول المؤسسة على شهادة "ISO 9000" في⁽¹⁾:

- تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن 73,3% من المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو تحقق مزايا تنافسية استثنائية،
- زيادة معدلات الطلب، حيث تتلقى 33,4% من المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو طلبات أكثر من الزبائن مقارنة بغيرها؛
- تقديم منتجات وخدمات مطابقة، ف 73% من المؤسسات الحاصلة على الايزو تتمكن من رفع جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها؛
- تحسين الإنتاجية، 69% من المؤسسات الحاصلة على الايزو تمكنت من رفع إنتاجيتها؛

¹ - بوقفلول الهادي، لموي أمينة (2017): مرجع سبق ذكره ، ص 251.

- التحكم في العمليات الإدارية، حيث 86% من المؤسسات الحاصلة على الايزو حسنت من سيرورة العمليات الإدارية الخاصة بها.

فمن خلال هذه الدراسة سيتم تحديد علاقة إدارة الجودة في المؤسسة مع المتغير التابع من خلال دراسة التغيرات التي تحدث على وضعية المؤسسة بعد حصولها على شهادة الايزو المتعلقة بالجودة "ISO 9000"، وذلك بدراسة البيانات المالية للمؤسسات محل الدراسة قبل حصولها على الشهادة وبعدها، ثم المقارنة بينها وتحديد أثر ذلك على المتغير التابع.

2. المتغير التابع

يتمثل المتغير التابع لهذه الدراسة في "خلق القيمة". ولقد تم التعرض لمختلف جوانبه النظرية في الفصل الثاني، كما تم تحديد مختلف المؤشرات المالية؛ المحاسبية والاقتصادية لخلق القيمة. وسيتم الاعتماد على عدد محدد من المؤشرات المتمثلة في: المردودية الاقتصادية؛ المردودية المالية والقيمة الاقتصادية المضافة. والجدول الموالي يوضح الطريقة المعتمدة لحساب كل من هذه المؤشرات.

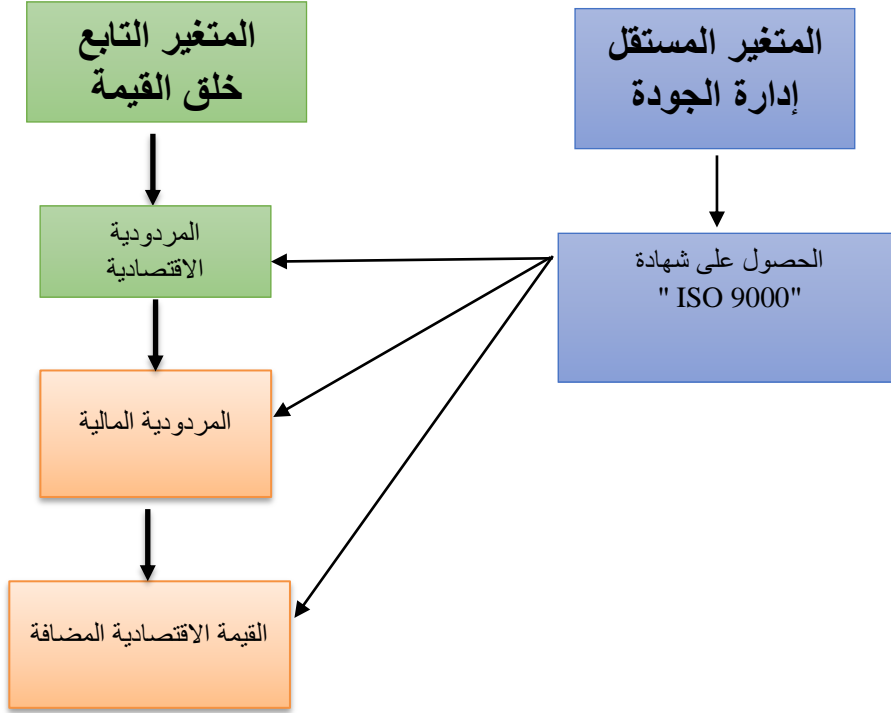
جدول رقم (10): طريقة حساب متغيرات الدراسة

المتغير	الرمز	طريقة الحساب
المردودية الاقتصادية	Re	نتيجة الاستغلال. (1- معدل الضريبة) رأس المال المستثمر
المردودية المالية	Rf	النتيجة الصافية الأموال المملوكة
القيمة الاقتصادية المضافة	EVA	(المردودية الاقتصادية- التكلفة المرجحة لرأس المال). رأس المال المستثمر

المصدر: من إعداد الباحثة

والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة والمتغيرات التابعة والمستقلة:

الشكل رقم (22): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

يهدف دراسة العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة والتوصل إلى مجموعة النتائج الموضحة لاحقاً، تم الاستعانة بعدد من الأدوات والبرامج الإحصائية. وبما أن عينة الدراسة تتكون من 12 مؤسسة سيتم دراسة مؤشرات خلق القيمة الخاصة بها لثلاث سنوات قبل تطبيق نظام إدارة الجودة، وثلاث سنوات بعد ذلك لتحديد الأثر، تم اختيار مجموعة من البرامج والاختبارات الإحصائية التي تتناسب وطبيعة العينة والتي تخدم أهداف الدراسة. تتمثل البرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة فيما يلي:

1. البرامج الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على البرامج التالية:

◀ برنامج "Microsoft Office Excel 2016": تم الاعتماد على برنامج "Microsoft Office Excel 2016" بهدف حساب متغيرات الدراسة التابعة، والمتمثلة في مؤشرات خلق القيمة: القيمة الاقتصادية المضافة؛ المردودية الاقتصادية والمالية. وذلك لفترة الدراسة المتمثلة في ثلاث سنوات قبل تطبيق نظام إدارة الجودة وثلاث سنوات بعد تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات محل الدراسة. بالإضافة إلى حساب مختلف التطورات والمتوسطات الحسابية المتعلقة بالدراسة. كما تم الاستعانة به لرسم مختلف الأشكال والمخططات البيانية المتعلقة بالجانب الميداني.

◀ برنامج "IBM SPSS Statistics 25": تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار شركة "IBM" النسخة رقم 25 من أجل اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة. حيث تم الاستعانة به لإجراء اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لعينات الدراسة واختبار الأثر القبلي والبعدي لتطبيق نظام إدارة الجودة على مؤشرات خلق القيمة لعينة الدراسة.

2. الاختبارات الإحصائية المستخدمة

يهدف تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة تم الاعتماد على الاختبارات التالية:

◀ اختبار كولمجروف سميرنوف "one-sample K-S": تم الاعتماد على هذا الاختبار للتأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي لعينات الدراسة، والتأكد من خضوعها للتوزيع الطبيعي.

◀ اختبار (ت) للعينات المترابطة "Paired samples T-test": وهو اختبار يستخدم للمقارنة بين متوسط عينتين مترابطتين، وقد تم استخدامه لتحديد الفروق بين متوسطات مؤشرات خلق القيمة للمؤسسات محل الدراسة قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ومن تم تحديد أثر ذلك على قدرة هذه الأخيرة على خلق القيمة. وتتمثل شروط استخدامه في:

- حجم العينة: حيث يجب ألا يقل عن 05 ومن الأفضل أن يزيد عن 30؛
- الفرق بين حجم العينتين: لا يجب أن يكون هناك فرق كبير بين حجم العينة القبلية والبعديّة؛
- عشوائية العينة: حيث يجب أن تكون مستخرجة بشكل عشوائي؛
- اعتدالية التوزيع الاحتمالي: فيجب أن تكون العينة خاضعة للتوزيع الطبيعي؛
- طبيعة المتغير التابع: يجب أن يكون المتغير التابع ذو طبيعة كمية.

◀ اختبار الإشارة "Sign Test alternative to the paired sample t-test": وهو اختبار بديل لاختبار (ت) للعينات المترابطة، حيث أنه اختبار لا معلمي يتم الاعتماد عليه لتحديد الفروق بين متوسطات عينتين مترابطتين في حالة إذا كانت العينات لا تتبع التوزيع الطبيعي. ولقد تم الاعتماد عليه لتحديد الفروق بين متوسط مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم تحديد وعرض نتائج الدراسة، والمتمثلة في مؤشرات خلق القيمة المحددة كمتغيرات تابعة، وللفترة المعنية بالدراسة لكل مؤسسة من المؤسسات المكونة لعينة الدراسة. وتحليل قدرة هذه المؤسسات على خلق القيمة خلال الفترة التي سبقت حصولها على شهادة الايزو "ISO 9000"، والفترة التي تليها.

المطلب الأول: تحديد رأس المال المستثمر وتكلفة رأس المال

بما أن مؤشرات خلق القيمة تعتمد في حسابها على قيمة رأس المال المستثمر وتكلفة رأس المال الوسطية المرجحة، سيتم من خلال هذا المطلب توضيح طريقة حسابها بالنسبة لمؤسسات العينة، وعرض النتائج المتوصل إليها كما يلي:

1. تحديد الرأس المال المستثمر

يتمثل رأس المال المستثمر في إجمال الأموال التي تمتلكها المؤسسة إضافة إلى صافي الديون التي تتحملها لتمويل مختلف استثماراتها، وهو يعبر عن الحد الأدنى من العائد الذي يتوقع تحقيقه من طرف المؤسسة لمختلف المستثمرين والدائنين. يوضح الجدول الموالي القوانين المعتمد عليها في حساب الرأس المال المستثمر للمؤسسات المكونة لعينة الدراسة.

جدول رقم (11): طريقة حساب الرأس المال المستثمر

الاسم	الرمز	طريقة الحساب
الرأس المال المستثمر	cpne	الأموال المملوكة + الديون الصافية
الديون الصافية	D.net	الخصوم الجارية - الخزينة الصافية
الخزينة الصافية	T.N	خزينة الأصول - خزينة الخصوم

المصدر: من إعداد الباحثة

حيث أنه من خلال القوانين الموضحة في الجدول السابق والبيانات والقوائم المالية المتحصل عليها من موقع السجل التجاري الجزائري تم حساب الرأس المال المستثمر للمؤسسات محل الدراسة. والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (12): الرأس مال المستثمر لمؤسسات عينة الدراسة (الوحدة دج)

الفترة بعد الحصول على "ISO 9000"			الفترة قبل الحصول على "ISO 9000"			المؤسسة
السنة 3	السنة 2	السنة 1	السنة 3	السنة 2	السنة 1	
13 204 104 390,01	12 011 803 553,72	10 937 400 640,95	8 545 356 411,53	11 597 096 026,23	5 904 565 075,49	P1
87 699 759,78	124 846 580,81	88 950 829,49	74 523 929,11	67 252 530,83	53 530 496,43	P2
736 775 592,78	587 135 107,20	433 577 738,73	267 241 334,33	267 241 334,33	272 139 829,40	S1
3 276 650 610,02	3 667 561 342,19	3 642 304 079,23	3 039 321 719,57	2 831 581 309,78	2 223 677 848,64	P3
5 618 283 373,00	4 357 552 870,46	3 569 103 355,29	3 589 269 134,15	3 312 611 045,88	2 514 627 709,40	P4
72 789 392,03	96 516 640,51	103 526 547,98	114 215 423,82	140 857 298,72	132 029 674,37	S2
681 539 129,59	998 512 685,44	656 324 005,00	179 301 345,00	128 076 589,00	74 370 190,00	P5
7 269 385 258,97	9 358 295 089,29	6 240 610 000,09	4 815 890 105,77	6 588 277 122,26	6 715 726 286,68	P6
3 342 728 880,88	2 529 743 694,83	1 593 651 237,60	1 261 223 709,72	1 159 334 619,97	1 825 925 203,45	P7
15 250 135 168,33	15 201 572 698,39	14 899 621 609,05	14 328 326 061,68	14 317 761 176,00	13 651 794 654,34	P8
1 327 942 895,06	1 266 603 852,59	1 239 674 815,09	1 220 040 657,59	1 131 846 516,52	1 131 353 431,00	P9
11 131 710 946,40	11 699 601 641,55	10 840 760 589,98	8 500 549 499,39	7 878 154 956,50	7 811 114 603,30	P10

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية لمؤسسات العينة ومخرجات "Microsoft Office Excel 2016"

2. تحديد تكلفة رأس مال

تتمثل تكلفة رأس المال في الخليط بين تكلفة مختلف مصادر التمويل المملوكة والمقترضة، وبما أن المؤسسات المكونة لعينة الدراسة هي مؤسسات غير مدرجة في السوق المالي فإن تكلفة رأس مالها تتكون من تكلفة أموالها الخاصة، والمعبر عنها من خلال المردودية المالية باعتبارها الحد الأدنى من العائد المقبول من طرف المساهمين مقابل أموالهم المستثمرة بالمؤسسة، إضافة إلى تكلفة الاستدانة.

والجدول الموالي يحدد الطريقة المعتمدة لحساب التكلفة الوسطية المرجحة لرأس مال المؤسسات محل الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة على خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية

جدول رقم (13): طريقة حساب التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال

طريقة الحساب	الرمز	الاسم
(تكلفة الأموال الخاصة × الوزن الترجيحي) + (تكلفة الاستدانة × الوزن الترجيحي)	CMPC	التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال
$\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال المملوكة}}$	Rf	تكلفة الأموال الخاصة معبر عنها بالمردودية المالية
$\frac{\text{الفوائد المالية}}{\text{قيمة الديون} \times (1 - \text{معدل الضريبة})}$	I	تكلفة الاستدانة

المصدر: من إعداد الباحثة

واعتمادا على بيانات المالية للمؤسسات محل الدراسة المتحصل عليها، تم حساب تكلفة رأس

مال كل مؤسسة من مؤسسات عينة الدراسة. والنتائج كما يلي.

جدول رقم (14): تكلفة الاستدانة لمؤسسات عينة الدراسة (نسبة مئوية)

الفترة بعد الحصول على "ISO 9000"			الفترة قبل الحصول على "ISO 9000"			المؤسسة
السنة 3	السنة 2	السنة 1	السنة 3	السنة 2	السنة 1	
0,21	0,63	0,52	2,32	0,51	5,25	P1
12,96	1,79	0,00	0,00	6,81	12,60	P2
0,31	0,28	0,44	0,33	0,37	1,11	S1
1,26	1,42	2,02	0,95	1,48	1,30	P3
8,11	10,93	12,68	9,19	10,40	8,70	P4
-23,35	45,90	35,09	22,05	14,41	5,55	S2
11,60	8,28	221,57	0,00	0,00	42,16	P5
2,18	4,83	42,23	12,64	0,01	0,01	P6
10,97	5,17	73,07	-64,14	189,82	3,89	P7
5,25	3,29	4,17	4,62	1,59	2,55	P8
4,06	2,20	4,93	3,00	4,30	2,43	P9
1,79	1,12	0,90	13,09	261,71	347,71	P10

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية لمؤسسات العينة ومخرجات "Microsoft Office Excel 2016"

الفصل الثالث: دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة على خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية

جدول رقم (15): تكلفة الأموال الخاصة لمؤسسات عينة الدراسة (نسبة مئوية)

الفترة بعد الحصول على "ISO 9000"			الفترة قبل الحصول على "ISO 9000"			المؤسسة
السنة 3	السنة 2	السنة 1	السنة 3	السنة 2	السنة 1	
11,97	15,82	18,21	25,03	20,33	14,20	P1
8,00	7,28	6,18	10,61	15,87	13,61	P2
29,00	26,39	20,43	16,86	16,86	29,76	S1
0,00	4,29	8,16	11,53	10,02	18,03	P3
4,24	3,97	3,99	5,17	5,51	5,51	P4
2,47	3,12	1,58	4,66	9,19	27,25	S2
80,18	32,73	42,17	40,10	43,78	51,74	P5
14,86	14,72	13,96	11,43	8,60	7,72	P6
14,33	10,91	14,29	16,03	14,72	15,54	P7
0,00	0,00	0,26	0,44	2,90	1,17	P8
0,17	0,21	0,17	2,76	0,00	0,69	P9
0,00	0,00	0,00	0,00	0,60	0,00	P10

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية لمؤسسات العينة ومخرجات "Microsoft Office Excel 2016"

ومن خلال الجدولين السابقين تم حساب التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال بضرب كل

تكلفة في الوزن الترجيحي لها. والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (16): تكلفة الوسطية المرجحة لرأس مال مؤسسات عينة الدراسة (نسبة مئوية)

الفترة بعد الحصول على "ISO 9000"			الفترة قبل الحصول على "ISO 9000"			المؤسسة
السنة 3	السنة 2	السنة 1	السنة 3	السنة 2	السنة 1	
11,37	15,10	17,18	23,82	11,40	13,10%	P1
8,31	6,93	5,76	9,76	15,06	13,57	P2
26,86	23,12	18,54	14,76	14,98	27,47	S1
0,72	2,69	4,71	5,87	5,44	7,41	P3
7,30	9,11	10,00	8,04	8,95	7,51	P4
9,60	4,74	5,55	7,76	11,09	19,38	S2
35,96	31,28	48,82	40,10	42,94	51,26	P5
12,16	12,79	14,50	11,48	6,81	6,40	P6
13,04	9,18	15,05	17,21	15,67	10,75	P7
1,00	0,40	0,58	0,65	2,65	1,41	P8
2,58	1,41	3,00	2,90	2,47	1,67	P9
0,86	0,49	0,29	0,25	1,45	0,32	P10

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية لمؤسسات العينة ومخرجات "Microsoft Office Excel 2016"

المطلب الثاني: نتائج مؤشرات خلق القيمة قبل الحصول على "ISO 9000"

يعرض هذا المطلب نتائج مؤشرات خلق القيمة المحددة للدراسة، والمتمثلة في: المردودية الاقتصادية؛ المردودية المالية والقيمة الاقتصادية المضافة. وذلك للفترة التي تسبق تاريخ حصول كل مؤسسة من مؤسسات العينة على شهادة "ISO 9000"، بثلاثة سنوات. وسيتم عرض النتائج وتحليلها كالتالي:

1. نتائج مؤشر المردودية الاقتصادية قبل الحصول على "ISO 9000"

يوضح الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها فيما يخص مؤشر المردودية الاقتصادية لمؤسسات العينة، والخاصة بالفترة التي تسبق تاريخ حصولها على شهادة "ISO 9000".

جدول رقم (17): المردودية الاقتصادية لمؤسسات العينة قبل الحصول على "ISO 9000" (نسبة مئوية)

المتوسط	التطور		السنة 3	السنة 2	السنة 1	المؤسسة
	السنة 3	السنة 2				
15,67	13	-1	24	11	12	P1
12,67	-5	2	10	15	13	P2
20,00	-1	-10	16	17	27	S1
5,67	1	-1	6	5	6	P3
1,33	0	-1	1	1	2	P4
11,00	-3	-9	6	9	18	S2
35,67	3	-5	36	33	38	P5
6,00	3	0	8	5	5	P6
13,33	-1	1	13	14	13	P7
1,00	-2	1	0	2	1	P8
1,33	1	0	2	1	1	P9
-2,67	-4	7	-3	1	-6	P10

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية لمؤسسات العينة للفترة التي تسبق حصولها على شهادة "ISO 9000"

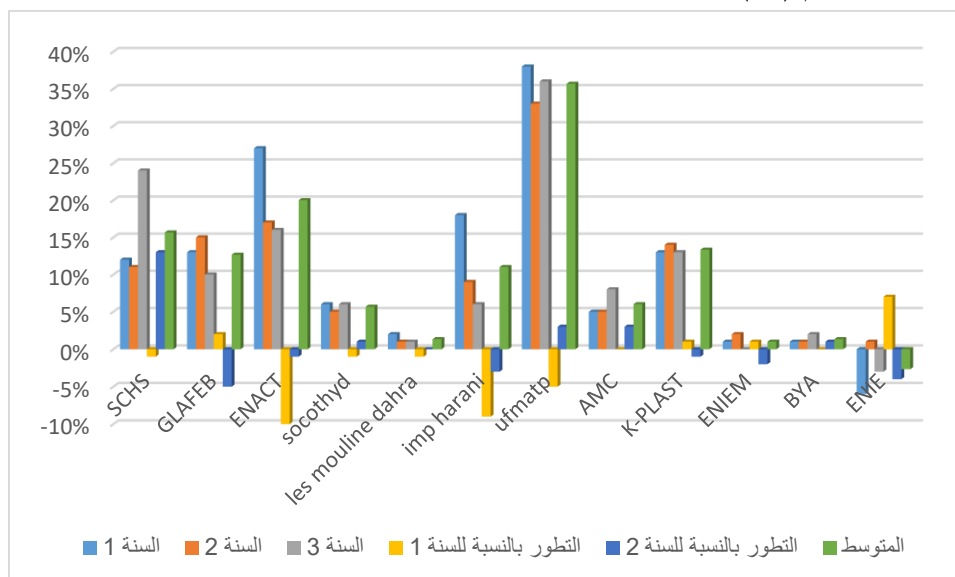
من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 91,67% من المؤسسات المكونة لعينة الدراسة حققت متوسط مردودية اقتصادية موجبة، والمتمثلة في 11 مؤسسة، ما يدل على قدرة هذه المؤسسات على استخدام أصولها الاقتصادية بكفاءة وفعالية مما قد يساهم في تمكينها من خلق القيمة. في حين أن 8,33% فقط من المؤسسات لم تحقق مردودية اقتصادية موجبة، والمتمثلة في المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية "ENIE"، حيث حققت مردودية اقتصادية سالبة بـ 06% في السنة الأولى لترتفع إلى 1% في السنة الثانية ولتعود تحت الصفر بـ 3% في السنة الأخيرة التي سبقت حصولها على

الفصل الثالث: دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة على خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية

شهادة الايزو. ويمكن إرجاع سبب ذلك لعدم قدرة أصول المؤسسة الاقتصادية تحقيق نتائج استغلال بالقدر الكافي لتغطية نشاطها.

والشكل الموالي يوضح تطور مؤشر المردودية الاقتصادية لفترة الدراسة بالنسبة لمختلف المؤسسات محل الدراسة.

الشكل رقم (23): تطور مؤشر المردودية الاقتصادية قبل الحصول على "ISO 9000"



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Microsoft Office Excel 2016"

2. نتائج مؤشر المردودية المالية قبل الحصول على "ISO 9000"

يوضح الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها فيما يخص مؤشر المردودية المالية لمؤسسات العينة، والخاصة بالفترة التي تسبق تاريخ حصولها على شهادة "ISO 9000".

جدول رقم (18): المردودية المالية لمؤسسات العينة قبل الحصول على "ISO 9000" (نسبة مئوية)

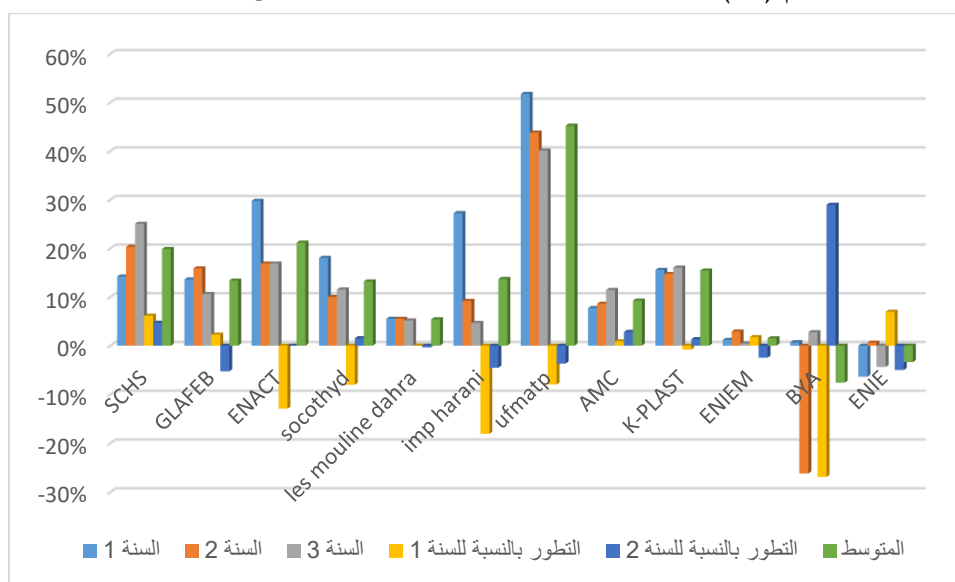
المتوسط	التطور		السنة 3	السنة 2	السنة 1	المؤسسة
	السنة 3	السنة 2				
19,85	5	6	25	20	14	P1
13,36	-5	2	11	16	14	P2
21,16	0	-13	17	17	30	S1
13,20	2	-8	12	10	18	P3
5,40	-1	0	5	6	6	P4
13,70	-5	-18	5	9	27	S2
45,21	-4	-8	40	44	52	P5
9,25	3	1	11	9	8	P6
15,43	1	-1	16	15	16	P7
1,50	-2	2	0	3	1	P8
-7,58	29	-27	3	-26	1	P9
-3,38	-5	7	-4	1	-6	P10

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية لمؤسسات العينة للفترة التي تسبق حصولها على شهادة "ISO 9000"

الفصل الثالث: دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة على خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية

من خلال البيانات الموضحة في الجدول السابق نلاحظ أن 83,33% من المؤسسات محل الدراسة حققت مردودية مالية موجبة بالمتوسط، مما يدل على قدرة أموالها المملوكة على تحقيق نتائج مالية تحقق ربحية للمساهمين. في المقابل نجد أن ما يمثل 16,67% من المؤسسات المكونة لعينة الدراسة حققت خلال الفترة التي تسبق حصولها على شهادة الايزو متوسط مردودية مالية سالبة، وهي المؤسسة P10 المتمثلة في المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية "ENIE" والمؤسسة P9 المتمثلة في مؤسسة "Bya Electronique". حيث نلاحظ أن مؤسسة "Bya Electronique" حققت مردودية مالية موجبة بـ 01% في السنة الأولى، لتتخفف انخفاض حاد بعد ذلك إلى (-26)%، لتعود بعد ذلك وترتفع في السنة الأخيرة التي تسبق حصولها على شهادة الايزو إلى 03%. أما المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية "ENIE" فشهدت تذبذب طفيف في المردودية المالية التي حققتها خلال الثلاث سنوات التي تسبق حصولها على شهادة الايزو والتي كانت بين السالبة والموجبة باختلاف بسيط. والشكل الموالي يوضح تطور مؤشر المردودية الاقتصادية لفترة الدراسة بالنسبة لمختلف المؤسسات محل الدراسة.

الشكل رقم (24): تطور مؤشر المردودية المالية قبل الحصول على "ISO 9000"



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Microsoft Office Excel 2016"

3. نتائج مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة قبل الحصول على "ISO 9000"

يوضح الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها فيما يخص مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة

لمؤسسات العينة، والخاصة بالفترة التي تسبق تاريخ حصولها على شهادة "ISO 9000".

الفصل الثالث: دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة على خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية

جدول رقم (19): القيمة الاقتصادية المضافة لمؤسسات العينة قبل الحصول على "ISO 9000" (الوحدة دج)

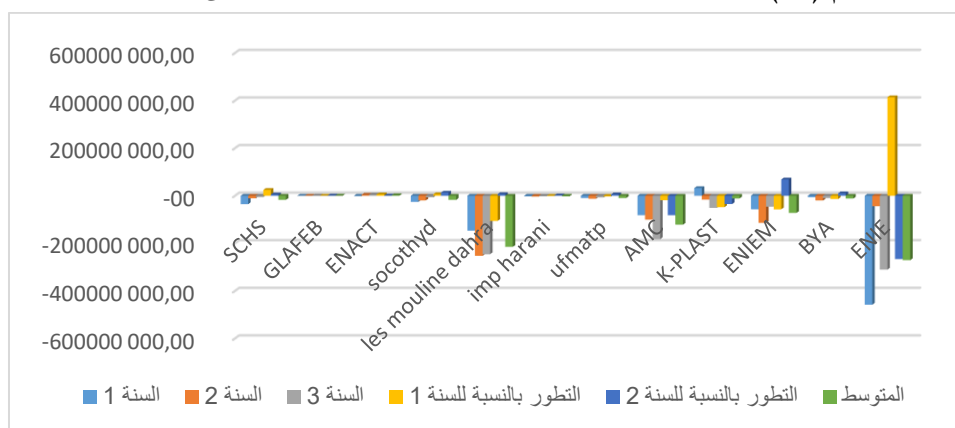
المتوسط	التطور		السنة 3	السنة 2	السنة 1	المؤسسة
	السنة 3	السنة 2				
-17 256 581,11	5 227 562,04	24 586 689,77	-5 575 976,49	-10 803 538,53	-35 390 228,30	P1
77 477,00	608 606,95	-42 166,67	469 159,41	-139 447,54	-97 280,87	P2
2 414 222,15	652 684,66	5 973 235,20	4 840 423,66	4 187 739,00	-1 785 496,21	S1
-17 335 476,73	12 963 227,26	6 419 081,77	-6 553 631,30	-19 516 858,56	-25 935 940,33	P3
-214 927 358,37	6 741 030,31	-105 839 304,88	-245 713 106,45	-252 454 136,77	-146 614 831,89	P4
-2 598 893,94	1 471 044,12	-1 084 170,74	-1 979 588,10	-3 450 632,22	-2 366 461,48	S2
-9 856 138,61	5 693 639,88	-3 306 147,67	-7 162 427,91	-12 856 067,79	-9 549 920,12	P5
-121 551 327,57	-81 742 621,99	-18 846 707,60	-182 328 644,76	-100 586 022,77	-81 739 315,17	P6
-11 567 735,89	-34 914 334,40	-48 140 895,70	-50 890 924,05	-15 976 589,65	32 164 306,05	P7
-72 272 553,18	68 311 675,05	-57 287 939,07	-45 827 416,17	-114 139 091,22	-56 851 152,15	P8
-11 807 422,83	10 239 094,19	-13 872 215,06	-9 605 431,73	-19 844 525,92	-5 972 310,85	P9
-270 806 271,95	-266 193 656,64	414 038 289,27	-310 255 946,62	-44 062 289,98	-458 100 579,25	P10

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية لمؤسسات العينة للفترة التي تسبق حصولها على شهادة " ISO 9000"

يقيس مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة قدرة المؤسسة على خلق القيمة عبر نشاطها الاقتصادي، وذلك من خلال قياس العوائد التي تحققها بعد استبعاد تكلفة رأس المال. والملاحظ من الجدول السابق أن 84% المؤسسات محل الدراسة تعجز عن تحقيق ذلك، ولهذا لم تسجل قيم اقتصادية مضافة خلال السنوات الثلاث التي تسبق حصولها على شهادة الايزو، بل العكس فلقد شهدت انخفاض لقيمتها الاقتصادية بالمتوسط. ولم تسجل قيم اقتصادية مضافة موجبة غير مؤسستين من عينة الدراسة، وهو ما يمثل 16% من إجمالي العينة.

والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (25): تطور مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة قبل الحصول على "ISO 9000"



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Microsoft Office Excel 2016"

المطلب الثالث: نتائج مؤشرات خلق القيمة لمؤسسات العينة بعد الحصول على "ISO 9000" من خلال هذا المطلب سيتم عرض نتائج مؤشرات خلق القيمة المحددة للدراسة، والمتعلقة بالفترة التي تلي تاريخ حصول كل مؤسسة من مؤسسات العينة على شهادة "ISO 9000"، بثلاثة سنوات. والنتائج موضحة كما يلي:

1. نتائج مؤشر المردودية الاقتصادية بعد الحصول على "ISO 9000"

يوضح الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها فيما يخص مؤشر المردودية الاقتصادية لمؤسسات العينة، والخاصة بالفترة التي تلي تاريخ حصولها على شهادة "ISO 9000".

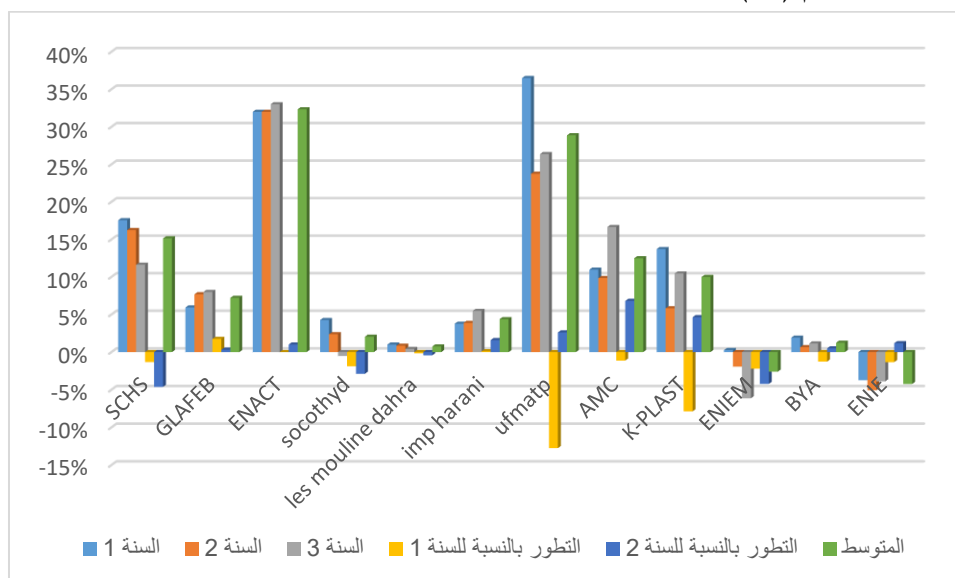
جدول رقم (20): المردودية الاقتصادية لمؤسسات العينة بعد الحصول على "ISO 9000" (نسبة مئوية)

المتوسط	التطور		السنة 3	السنة 2	السنة 1	المؤسسة
	السنة 3	السنة 2				
15,33	-4	-2	12	16	18	P1
7,15	0	2	8	8	6	P2
25,27	1	0	33	32	32	S1
-0,24	-3	-2	-1	2	4	P3
4,06	0	0	0	1	1	P4
2,39	2	0	5	4	4	S2
51,69	3	-13	26	24	36	P5
14,51	7	-1	17	10	11	P6
13,18	5	-8	10	6	14	P7
-3,03	-4	-2	-6	-2	0	P8
0,18	0	-1	1	1	2	P9
-10,38	1	-1	-4	-5	-4	P10

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية لمؤسسات العينة للفترة التي تلي حصولها على شهادة "ISO 9000"

يتبين من الجدول أن ما يقارب 84% من المؤسسات محل الدراسة حققت متوسط مؤشر مردودية اقتصادية موجب بعد تبنيها لنظام إدارة الجودة "ISO 9000" وحصولها على شهادة الايزو، وهذا ما يقل عن نسبة المؤسسات التي حققت مؤشر موجب قبل الحصول على الشهادة بـ 08%. في المقابل نلاحظ ارتفاع نسبة المؤسسات محل الدراسة التي حققت مؤشر مردودية اقتصادية سالب بعد حصولها على شهادة الايزو بـ 08% لتمثل 16% من إجمالي العينة.

الشكل رقم (26): تطور مؤشر المردودية الاقتصادية بعد الحصول على "ISO 9000"



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Microsoft Office Excel 2016"

2. نتائج مؤشر المردودية المالية بعد الحصول على "ISO 9000"

يوضح الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها فيما يخص مؤشر المردودية المالية لمؤسسات

العينة، والخاصة بالفترة التي تلي تاريخ حصولها على شهادة "ISO 9000".

جدول رقم (21): المردودية المالية لمؤسسات العينة بعد الحصول على "ISO 9000" (نسبة مئوية)

المتوسط	التطور		السنة 3	السنة 2	السنة 1	المؤسسة
	السنة 3	السنة 2				
15,33	-4	-2	12	16	18	P1
7,15	1	1	8	7	6	P2
25,27	3	6	29	26	20	S1
-0,24	-17	-4	-13	4	8	P3
4,06	0	0	4	4	4	P4
2,39	-1	2	2	3	2	S2
51,69	47	-9	80	33	42	P5
14,51	0	1	15	15	14	P6
13,18	3	-3	14	11	14	P7
-3,03	-5	-2	-7	-2	0	P8
0,18	0	0	0	0	0	P9
-10,38	0	-2	-11	-11	-9	P10

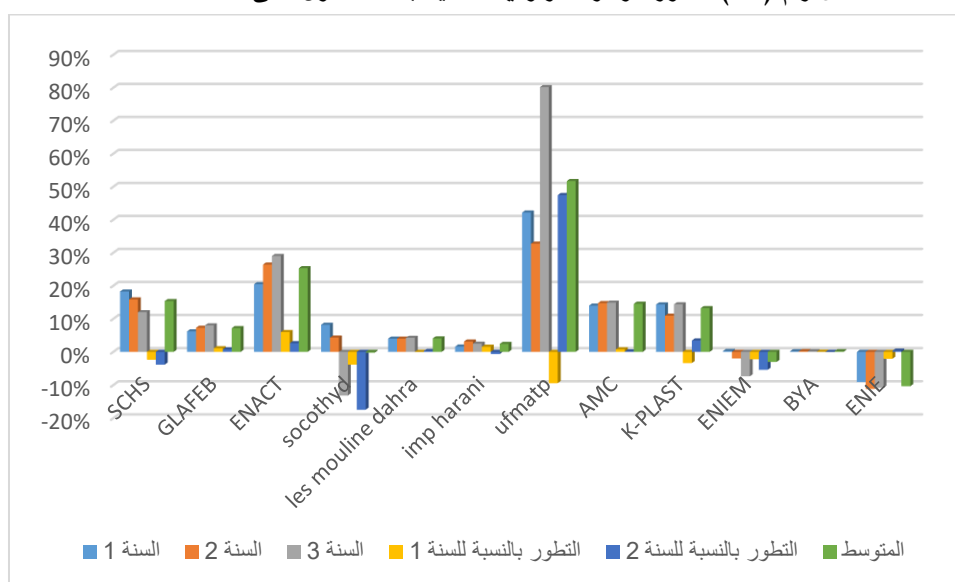
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية لمؤسسات العينة للفترة التي تلي حصولها على شهادة "ISO

"9000"

الفصل الثالث: دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة على خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية

يتبين من الجدول السابق أن 83,67% من المؤسسات المكونة لعينة الدراسة حققت مردودية مالية موجبة بعد حصولها على شهادة الايزو وتبنيها لنظام إدارة الجودة "ISO 9000"، وهو ما يعادل نسبة المؤسسات التي حققت مؤشر موجب قبل الحصول على شهادة الايزو. وبالتالي فإن 16,33% من المؤسسات حققت مؤشر سالب، غير أنها ليست نفس المؤسسات. فالمؤسسة "P9" حققت مردودية موجبة، في حين أن المؤسسة "P8" حققت متوسط مردودية مالية سالبة بعد حصولها على شهادة الايزو بـ 03%.

الشكل رقم (27): تطور مؤشر المردودية المالية بعد الحصول على "ISO 9000"



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Microsoft Office Excel 2016"

3. نتائج مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة بعد الحصول على "ISO 9000"

يوضح الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها فيما يخص مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة لمؤسسات العينة، والخاصة بالفترة التي تلي تاريخ حصولها على شهادة "ISO 9000".

جدول رقم (22): القيمة الاقتصادية المضافة لمؤسسات العينة بعد الحصول على "ISO 9000" (الوحدة دج)

المؤسسة	التطور		السنة 3	السنة 2	السنة 1	المتوسط
	السنة 3	السنة 2				
P1	-103 989 338,95	95 639 306,48	32 715 608,91	136 704 947,87	41 065 641,39	70 162 066,05
P2	-1 001 903,43	576 658,97	-272 569,07	729 334,36	152 675,38	203 146,89
S1	-25 904 488,23	-16 129 522,34	37 901 910,27	63 806 398,50	79 935 920,84	60 548 076,54
P3	-28 766 320,17	4 940 373,53	-40 304 642,20	-11 538 322,03	-16 478 695,56	-22 773 886,60
P4	-26 137 099,93	-39 124 386,97	-386 757 254,99	-360 620 155,06	-321 495 768,08	-356 291 059,38
S2	-2 175 925,46	1 017 840,04	-3 002 460,82	-826 535,36	-1 844 375,40	-1 891 123,86
P5	9 774 824,02	5 700 420,59	-65 388 457,54	-75 163 281,56	-80 863 702,15	-73 805 147,08

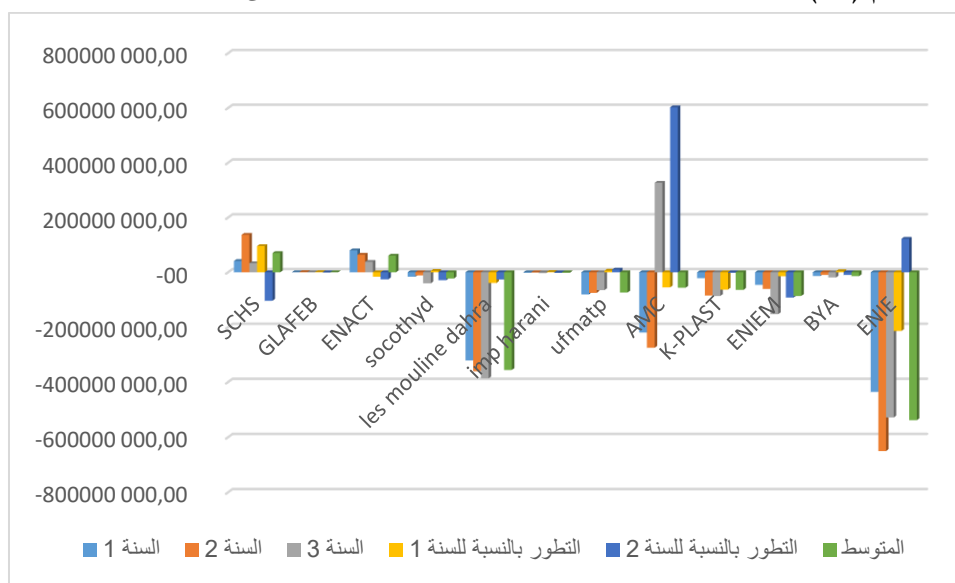
الفصل الثالث: دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة على خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية

-56 390 265,44	602 352 583,90	-55 409 354,21	326 708 339,09	-275 644 244,82	-220 234 890,60	P6
-64 263 247,85	-1 680 569,59	-63 327 975,43	-86 492 952,73	-84 812 383,13	-21 484 407,70	P7
-86 644 027,00	-92 279 814,40	-14 636 270,77	-153 042 660,19	-60 762 845,79	-46 126 575,02	P8
-14 051 909,50	-9 535 534,32	3 932 652,30	-19 098 048,28	-9 562 513,96	-13 495 166,26	P9
-538 209 731,47	121 983 275,90	-214 334 646,26	-528 332 429,63	-650 315 705,52	-435 981 059,27	P10

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية لمؤسسات العينة للفترة التي تلي حصولها على شهادة " ISO 9000"

يظهر الجدول السابق أن 25% من المؤسسات محل الدراسة حققت قيمة اقتصادية مضافة بعد تبنيها لنظام إدارة الجودة "ISO 9000"، وذلك يدل على ارتفاع نسبة المؤسسات التي حققت مؤشرا موجبا بـ 09%. في حين انخفضت نسبة المؤسسات التي تعجز عن تحقيق قيمة اقتصادية مضافة لتصبح 75% من إجمالي العينة.

الشكل رقم (28): تطور مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة بعد الحصول على "ISO 9000"



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات "Microsoft Office Excel 2016"

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم إجراء اختبار (ت) للعينات المترابطة "Paired Samples T-test" على النتائج المتحصل عليها لمتوسط مؤشرات الجودة المتمثلة في: المردودية الاقتصادية؛ المردودية المالية والقيمة الاقتصادية المضافة، وللفترة التي تسبق وتلي حصول المؤسسات محل الدراسة على شهادة "ISO 9000". ومن تم سيتم تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: تحليل أثر تطبيق نظام الجودة "ISO 9000" على المردودية الاقتصادية

سيتم من خلال هذا المطلب عرض النتائج المتوصل إليها فيما يخص مؤشر المردودية الاقتصادية ومن تم التعليق عليها واختبار الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول الموالي يلخص النتائج المتوصل إليها فيما يخص متوسط مؤشر المردودية الاقتصادية للفترة التي سبقت حصول المؤسسات محل الدراسة على شهادة الايزو "ISO 9000"، والفترة التي بعدها مباشرة.

جدول رقم (23): متوسط المردودية الاقتصادية لفترة الدراسة (نسبة مئوية)

متوسط المردودية الاقتصادية بعد الحصول على "ISO 9000"	متوسط المردودية الاقتصادية قبل الحصول على "ISO 9000"	المؤسسة
15,14	15,67	P1
7,21	12,67	P2
32,33	20,00	S1
2,04	5,67	P3
0,75	1,33	P4
4,37	11,00	S2
28,87	35,67	P5
12,49	6,00	P6
9,99	13,33	P7
-2,60	1,00	P8
1,24	1,33	P9
-4,23	-2,67	P10

المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الثالث: دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة على خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية

ولإجراء اختبار (ت) للعينات المترابطة يجب أن تخضع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي عند مستوى معنوية 5%:

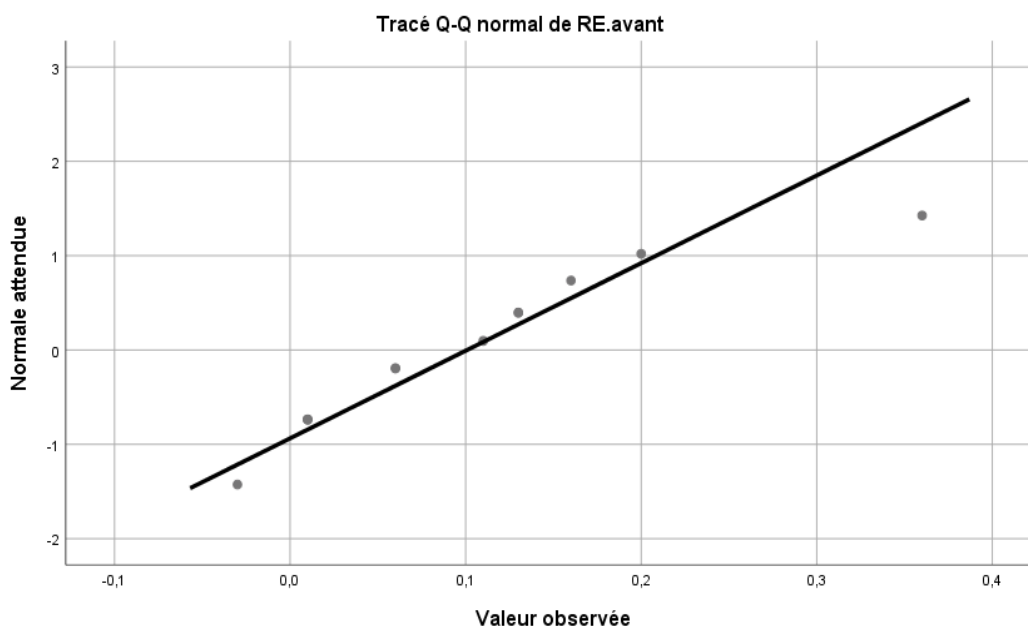
جدول رقم (24): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات مؤشر المردودية الاقتصادية

المتغير	قيمة الاختبار Z	مستوى الدلالة Sig
متوسط المردودية الاقتصادية قبل الحصول على "ISO 9000"	0,150	0,200
متوسط المردودية الاقتصادية بعد الحصول على "ISO 9000"	0,153	0,200

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج "IBM SPSS Statistics 25"

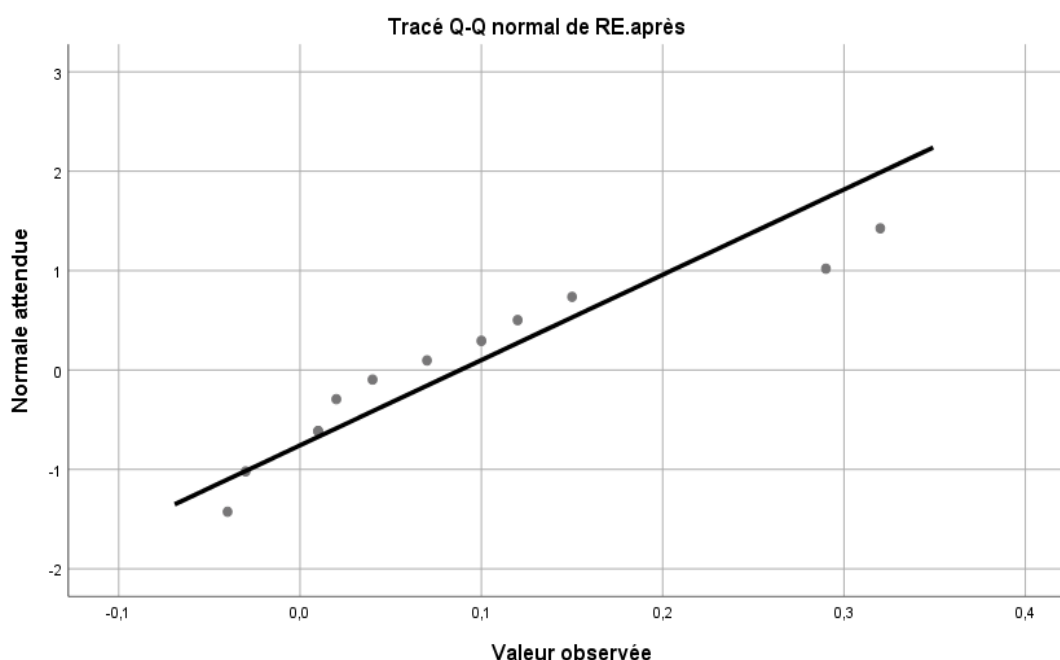
من الجدول السابق يظهر أن مستوى الدلالة لكلا المتغيرين أكبر من 5% وهو ما يدل على اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبيانات المدروسة، والشكل الموالي يبين ذلك.

شكل رقم (29): انتشار متوسط المردودية الاقتصادية قبل الحصول على "ISO 9000"



المصدر: مخرجات برنامج "IBM SPSS Statistics 25"

شكل رقم (30): انتشار متوسط المردودية الاقتصادية بعد الحصول على "ISO 9000"



المصدر: مخرجات برنامج "IBM SPSS Statistics 25"

بعد التأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي لبيانات الدراسة تم اجراء اختبار (ت) لعينتين مترابطتين، والمتمثلة في متوسط مؤشر المردودية الاقتصادية قبل حصول المؤسسات محل الدراسة على شهادة "ISO 9000" وبعدها، وذلك بهدف تحديد أثر هذه الأخيرة على قدرة المؤسسات محل الدراسة على تحسين المردودية الاقتصادية.

ونتائج الاختبار موضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (25): الوصف الاحصائي للعينتين القبليّة والبعديّة لمؤشر المردودية الاقتصادية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	متوسط الخطء المعياري	الانحراف	عدد العينة	المتوسط	العينة
0,000	0,880	0,3061	0,1060	12	0,1008	العينة القبليّة
		0,3372	0,1168	12	0,0897	العينة البعديّة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج "IBM SPSS Statistics 25"

يظهر الجدول السابق متوسط العينتين القبليّة والبعديّة وهو 0,1008 و 0,0897 على التوالي، كما يظهر تساوي عدد العينتين. ويحدد الجدول أيضا الانحراف المعياري والخطئ المعياري لكل من العينتين. ويتبين من الجدول أن مستوى الارتباط بين العينتين هو 0,880 وهو دال إحصائيا بـ 0,000 عند مستوى معنوية أقل من 5%.

جدول رقم (26): اختبار (ت) لعينتين مترابطتين لمؤشر المردودية الاقتصادية

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (T)	فروق المتوسطات
0,501	11	0,696	0,0112

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج "IBM SPSS Statistics 25"

يتضح من الجدول السابق أن قيمة t تساوي 0,696 وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05، لأن مستوى الدلالة يساوي 0,501 وهي أكبر من 0,05، وعليه يتم قبول الفرضية المعلنة التي تنص على أنه "لا يوجد أثر لتطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9000 على تحسين المردودية الاقتصادية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، ورفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر لتطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9000 على تحسين المردودية الاقتصادية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛ حيث أن عدم معنوية الفروق بين متوسط مؤشر المردودية الاقتصادية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9000 يدل على أنه لا يوجد أثر لتطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين المردودية الاقتصادية للمؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل أثر تطبيق نظام الجودة "ISO 9000" على المردودية المالية

من خلال هذا المطلب سيتم عرض النتائج المتوصل إليها فيما يخص مؤشر المردودية المالية ومن تم التعليق عليها واختبار الفرضية الفرعية الثانية. والجدول الموالي يلخص النتائج المتوصل إليها فيما يخص متوسط مؤشر المردودية المالية للفترة التي سبقت حصول المؤسسات محل الدراسة على شهادة الأيزو "ISO 9000"، والفترة التي تليها مباشرة.

جدول رقم (27): متوسط المردودية المالية لفترة الدراسة (نسبة مئوية)

متوسط المردودية المالية بعد الحصول على "ISO 9000"	متوسط المردودية المالية قبل الحصول على "ISO 9000"	المؤسسة
15,33	19,85	P1
7,15	13,36	P2
25,27	21,16	S1
-0,24	13,20	P3
4,06	5,40	P4
2,39	13,70	S2
51,69	45,21	P5
14,51	9,25	P6
13,18	15,43	P7
-3,03	1,50	P8
0,18	-7,58	P9
-10,38	-3,38	P10

المصدر: من إعداد الباحثة

ولإجراء اختبار (ت) للعينات المترابطة يجب أن تخضع بيانات الدراسة إلى التوزيع الطبيعي، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية 5%:

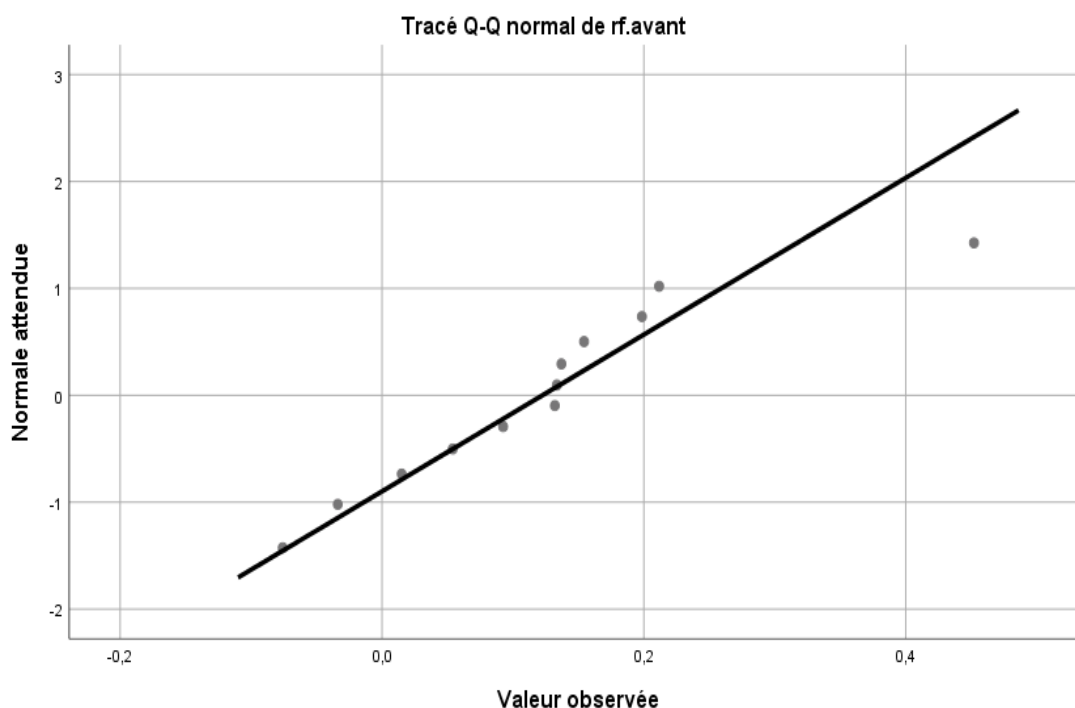
جدول رقم (28): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات مؤشر المردودية المالية

مستوى الدلالة Sig	قيمة الاختبار Z	المتغير
0,200	0,174	متوسط المردودية المالية قبل الحصول على "ISO 9000"
0,174	0,205	متوسط المردودية المالية بعد الحصول على "ISO 9000"

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج "IBM SPSS Statistics 25"

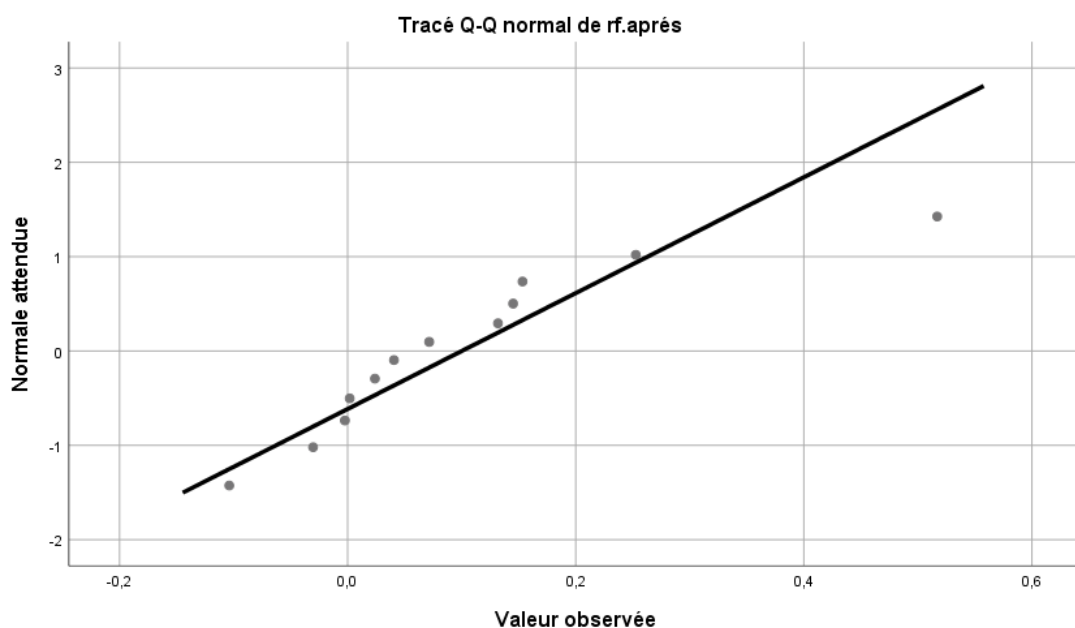
من الجدول السابق يظهر أن مستوى الدلالة للمتغير الأول هو 0,200 وللمتغير الثاني هو 0,174، وهي أكبر من 5%، ما يدل على خضوع البيانات المدروسة إلى التوزيع الطبيعي. والشكل الموالي يبين اعتدالية التوزيع الاحتمالي.

شكل رقم (31): انتشار متوسط المردودية المالية قبل الحصول على "ISO 9000"



المصدر مخرجات برنامج "IBM SPSS Statistics 25"

شكل رقم (32): انتشار متوسط المردودية المالية بعد الحصول على "ISO 9000"



المصدر مخرجات برنامج "IBM SPSS Statistics 25"

بعد التأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي لبيانات الدراسة تم اجراء اختبار (ت) لعينتين مترابطتين، والمتمثلة في متوسط مؤشر المردودية المالية قبل حصول المؤسسات محل الدراسة على

الفصل الثالث: دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة على خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية

شهادة "ISO 9000" وبعدها، وذلك بهدف تحديد أثر ذلك على قدرة هذه المؤسسات من تحسين مردوديتها المالية.

ونتائج الاختبار موضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (29): الوصف الاحصائي للعينتين القبليّة والبعدية لمؤشر المردودية المالية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	متوسط الخطء المعياري	الانحراف	عدد العينة	المتوسط	العينة
0,000	0,907	0,0394	0,1364	12	0,1226	العينة القبليّة
		0,0470	0,1629	12	0,1001	العينة البعدية

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج "IBM SPSS Statistics 25"

يظهر الجدول السابق متوسط العينتين القبليّة والبعدية وهو 0,1226 و 0,1001 على التوالي، ويحدد الانحراف المعياري والخطء المعياري لهما. ويتبين من الجدول أن مستوى الارتباط بين العينتين هو 0,907 وهو دال إحصائياً بمستوى دلالة 0,000 عند مستوى معنوية أقل من 5%.

جدول رقم (30): اختبار (ت) لعينتين مترابطتين لمؤشر المردودية المالية

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (T)	فروق المتوسطات
0,286	11	1,122	0,0225

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج "IBM SPSS Statistics 25"

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة t تساوي 1,122 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05، لأن مستوى الدلالة يساوي 0,286 وهي أكبر من 0,05، وعليه يتم قبول الفرضية المعلنّة التي تنص على أنه "لا يوجد أثر لتطبيق نظام إدارة الجودة "ISO 9000" على تحسين المردودية المالية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية" ورفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر لتطبيق نظام إدارة الجودة "ISO 9000" على تحسين المردودية المالية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"؛ حيث أن عدم معنوية الفروق بين متوسط مؤشر المردودية المالية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة "ISO 9000" يدل على أنه لا يوجد أثر لتطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين المردودية المالية للمؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل أثر تطبيق نظام الجودة "ISO 9000" على القيمة الاقتصادية المضافة من خلال هذا المطلب سيتم عرض النتائج المتوصل إليها فيما يخص مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة، ومن تم التعليق عليها واختبار الفرضية الفرعية الثالثة. والجدول الموالي يلخص النتائج المتوصل إليها فيما يخص متوسط مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة للفترة التي سبقت حصول المؤسسات محل الدراسة على شهادة الايزو "ISO 9000"، والفترة التي بعدها مباشرة.

جدول رقم (31): متوسط القيمة الاقتصادية المضافة لفترة الدراسة (الوحدة دج)

متوسط القيمة الاقتصادية المضافة قبل الحصول على "ISO 9000"	متوسط القيمة الاقتصادية المضافة بعد الحصول على "ISO 9000"	المؤسسة
-17 256 581,11	70 162 066,05	P1
77 477,00	203 146,89	P2
2 414 222,15	60 548 076,54	S1
-17 335 476,73	-22 773 886,60	P3
-214 927 358,37	-356 291 059,38	P4
-2 598 893,94	-1 891 123,86	S2
-9 856 138,61	-73 805 147,08	P5
-121 551 327,57	-56 390 265,44	P6
-11 567 735,89	-64 263 247,85	P7
-72 272 553,18	-86 644 027,00	P8
-11 807 422,83	-14 051 909,50	P9
-270 806 271,95	-538 209 731,47	P10

المصدر: من إعداد الباحثة

ولاختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبيانات المتعلقة بمتوسط مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة تم اجراء اختبار التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية 5%. والنتائج موضحة في الجدول التالي:

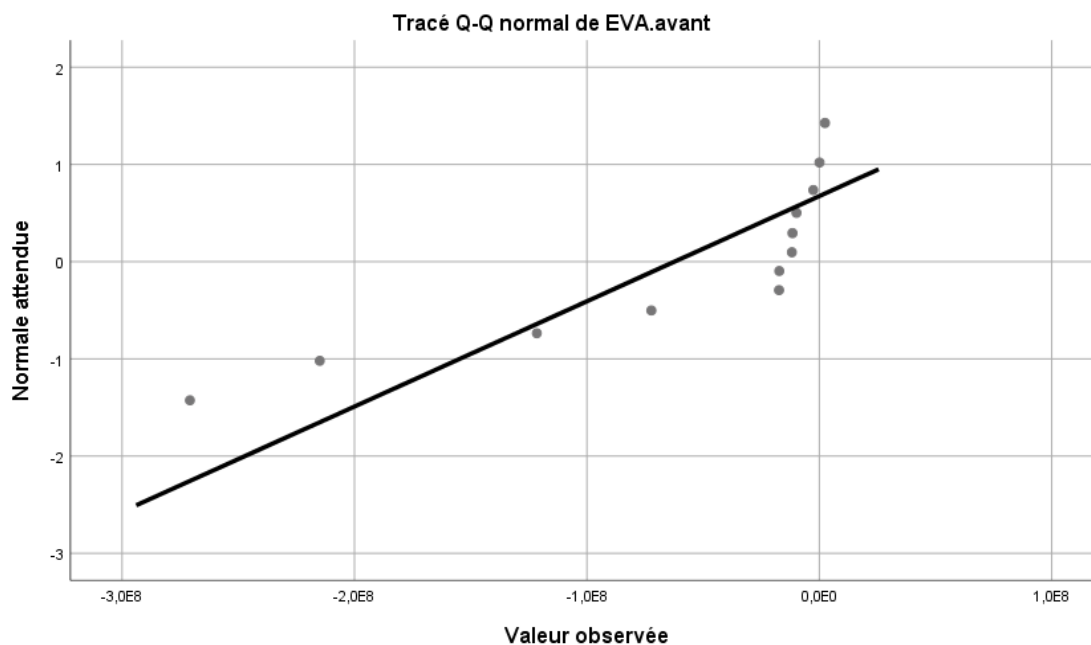
جدول رقم (32): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة

المتغير	قيمة الاختبار Z	مستوى الدلالة Sig
متوسط القيمة الاقتصادية المضافة قبل الحصول على "ISO 9000"	0,353	0,000
متوسط القيمة الاقتصادية المضافة بعد الحصول على "ISO 9000"	0,341	0,000

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج "IBM SPSS Statistics 25"

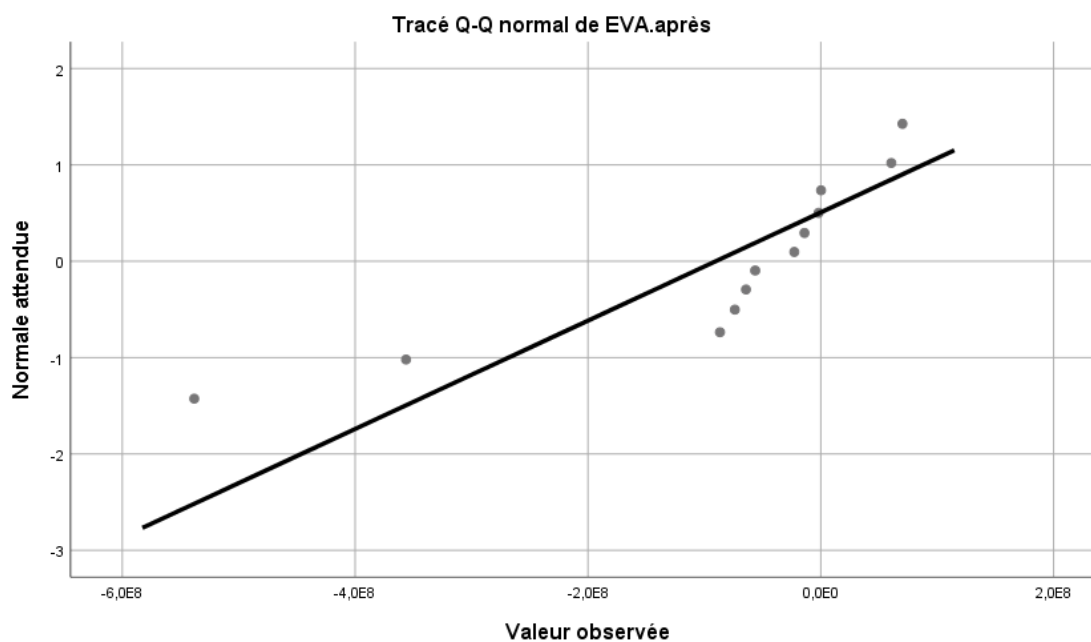
الفصل الثالث: دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة على خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية

من الجدول السابق يظهر أن مستوى الدلالة بالنسبة للمتغيرين القبلي والبعدي هو 0,000، وهي أقل من 5%، وهذا يدل على أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي. والشكل الموالي يبين عدم اعتدالية التوزيع الاحتمالي للمتغيرين القبلي والبعدي. شكل رقم (33): انتشار متوسط القيمة الاقتصادية المضافة قبل الحصول على "ISO 9000"



المصدر مخرجات برنامج "IBM SPSS Statistics 25"

شكل رقم (34): انتشار متوسط القيمة الاقتصادية المضافة بعد الحصول على "ISO 9000"



المصدر مخرجات برنامج "IBM SPSS Statistics 25"

الفصل الثالث: دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة على خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية

بما أن البيانات المتعلقة بمؤشر القيمة الاقتصادية المضافة لا تخضع للتوزيع الطبيعي ونظرا لصغر حجم العينة لا يمكن تطبيق اختبار (ت) للعينات المترابطة، ولذلك تم اللجوء إلى الاختبارات الا معلميه. والاستعانة باختبار "Sign Test alternative to the paired sample t-test" أو ما يعرف باختبار الإشارة.

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (33): الوصف الاحصائي للعينتين القبليّة والبعدية لمؤشر القيمة الاقتصادية المضافة

العينة	المتوسط	عدد العينة	الانحراف	القيمة الدنيا	القيمة القصوى
العينة القبليّة	62290671,8 -	12	92415852,7	-270806272	2414222,15
العينة البعدية	90283925,7 -	12	177961004,4	-538209732	70162066,05

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج "IBM SPSS Statistics 25"

يظهر الجدول السابق متوسط العينتين القبليّة والبعدية وهو 62290671,8 - و 90283925,7 - على التوالي، ويحدد القيمة الدنيا لهما كالتالي: -270806272 - للعينة القبليّة و -538209732 - للعينة البعدية، في حين القيمة القصوى هي: 2414222,15 للعينة القبليّة و 70162066,05 للعينة البعدية.

جدول رقم (34): اختبار الإشارة لمتوسط مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة

الفروق الموجبة	الفروق السالبة	القيم المتساوية	المجموع	مستوى الدلالة
05	07	00	12	0,774

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج "IBM SPSS Statistics 25"

من الجدول السابق نلاحظ أن مجموع الفروق السالبة لمتوسط مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة القبلي والبعدية يفوق مجموع الفروق الموجبة، كما أنه لا توجد قيم متساوية. بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة 0,774 أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وهو ما يؤدي إلى:

قبول الفرضية المعلنّة التي تنص على أنه "لا يوجد أثر لتطبيق نظام إدارة الجودة " ISO 9000 على تحقيق القيمة الاقتصادية المضافة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية". ورفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر لتطبيق نظام إدارة الجودة " ISO 9000 على تحقيق القيمة الاقتصادية المضافة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم عرض مختلف النتائج النظرية والتطبيقية المتوصل إليها في هذه الدراسة، ومن تم مناقشتها.

1. النتائج النظرية

تم التوصل إلى عدد من النتائج النظرية والمتعلقة بموضوع الدراسة، وهي كالتالي:

- ◀ يختلف مفهوم الجودة باختلاف منظور الدراسة، فتمثل للزبون الملائمة للاستخدام وقدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعاته واختياراته، في حين تمثل من منظور التميز والتفوق مفهوما مطلقا يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال، حيث لا يمكن قياسها أو وضعها في مواصفات محددة؛
- ◀ الاهتمام بمفهوم الجودة يقدم للمؤسسة العديد من المزايا التي يمكن أن تتمثل في: تحقيق الربح والقدرة على المنافسة؛ تقليص وتخفيض تكاليف الخدمات والسلع؛ زيادة الحصة السوقية وزيادة كفاءة المؤسسة في تحقيق رضا الزبائن؛
- ◀ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية يقوم على مدى توفر جملة من المتطلبات الأساسية، والتي من شأنها تحقيق أفضل أداء ممكن؛
- ◀ تبني نظام لإدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية يحملها عدد من التكاليف المعروفة بتكاليف الجودة، والتي من شأنها تحقيق منافع اقتصادية مستقبلية للمؤسسة؛
- ◀ لا يمكن تحقيق الجودة في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلا بوجود مواصفات ومعايير محددة، ومتابعة تحقيقها ومراقبة الأنشطة والعمليات، والتدخل لتصحيح الانحرافات فور وقوعها؛
- ◀ إن قيادة عناصر الجودة بالمؤسسة وتسييرها بشكل يضمن تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة تامة يتطلب تطبيق مجموعة من الأساليب وتبني جملة من المبادئ التي تؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة والتطابق مع المعايير العالمية، وبالتالي تحقيق رضا الزبون الذي يعتبر أهم عوامل نجاح المؤسسة واستمرارها؛
- ◀ يعتبر مفهوم خلق القيمة من المفاهيم المعقدة، وذلك راجع لتشعب هذا المفهوم واختلافه باختلاف الجهة المعنية بخلق القيمة؛

- ◀ يرتبط مفهوم خلق القيمة بقيمة المؤسسة السوقية والتي ترتبط بالدرجة الأولى بكيفية رفع سعر أسهم هذه المؤسسة في السوق المالي، كما قد يرتبط مفهوم خلق القيمة بالقيمة الاقتصادية والمتمثلة في الفائض الاقتصادي المتأتي من الفرق بين العائد والتكلفة؛
- ◀ يعتبر هنالك خلق للقيمة مادامت المكافأة المدفوعة للمساهمين وأصحاب رؤوس الأموال نظير أموالهم المستثمرة تفوق معدل العائد من الفرصة البديلة للاستثمار تلك الأموال خارج المؤسسة؛
- ◀ تنقسم مصادر خلق القيمة إلى: مكون صناعي ناتج عن الأداء الإنتاجي والتجاري للمؤسسة ومكون مالي ناتج عن الأداء المالي والسياسة التمويلية بالإضافة إلى التوظيفات المالية للفوائض؛
- ◀ تعتمد المؤسسات الاقتصادية على عدد من الركائز الاستراتيجية؛ المالية وحوكمة الشركات لبلوغ الأهداف المسطرة وتحقيق خلق القيمة بالنسبة لمختلف الأطراف؛
- ◀ يتمثل الأداء في مدى كفاءة وفعالية مختلف وظائف وأنشطة المؤسسة وقدرتها على تحقيق النتائج المرجوة بأقل التكاليف الممكنة وبأنسب الوسائل المتاحة، مما يساعد المؤسسة على تسجيل معدلات ربحية معتبرة تساهم في تحقيق الاستقرار المالي للمؤسسة وتحقيق مردودية اقتصادية تمنحها القدرة على النمو وخلق قيمة مستدامة لمختلف الأطراف ذوي العلاقة بها.
- ◀ تعتبر إدارة الجودة منهج متكامل من بين أهدافه تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أعلى مستويات التميز والريادة لها، فتبني المبادئ التي تقوم عليها يمنح المؤسسة مجال كبير لتحسين الأداء المالي والصناعي الخاص بها وبالتالي القدرة على خلق القيمة لمختلف أصحاب المصالح وتحقيق رضائهم.
- ◀ إن الاعتماد على مبادئ إدارة الجودة يحسن أداء المؤسسة من خلال رفع جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، وبالتالي تحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم، بالإضافة إلى تخفيض مختلف التكاليف المتعلقة بنشاط المؤسسة اعتماداً على مبدئ التركيز على الزبائن ومبدأ الإدارة بالحقائق؛
- ◀ تتمثل الميزة التنافسية في القيمة المضافة التي تقدمها المؤسسة لزبائنها من خلال كفاءة العمليات الإنتاجية الخاصة بها، والتميز في تقديم المنتجات والخدمات مقارنة مع مختلف المنافسين بما يجعل المؤسسة قادرة على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف استراتيجيتها وخلق القيمة لمختلف الأطراف وأصحاب المصالح بالمؤسسة؛

- ◀ يقوم بناء المزايا التنافسية على مجموعة من الأسس المتمثلة في: الكفاءة؛ الجودة؛ التجديد والاستجابة لمتطلبات الزبائن؛
- ◀ تساهم إدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال القضاء على كافة أنواع الهدر المتعلقة بنشاط المؤسسة وبالتالي القضاء على كل أنواع التكاليف الغير لازمة، وتخفيض التكاليف الضرورية لأدنى المستويات الممكنة في مقابل تحقيق النتائج المرجوة بأعلى مستويات الدقة والمطابقة للأهداف المسطرة.
- ◀ تبني نظام لإدارة الجودة يلزم المؤسسة الاعتماد على مجموعة من المبادئ، والالتزام بجملة من المعايير والمواصفات الموافقة لمتطلبات الزبائن، وتوفير الجودة الكافية لتحقيق رضائهم وولائهم للمؤسسة. وهذا ما يسهم في تحقيق مزايا تنافسية استثنائية بالنسبة لها؛

2. النتائج التطبيقية

خلصت الدراسة أيضا إلى مجموعة من النتائج التطبيقية المتعلقة بالدراسة الميدانية التي تم إجراءها، وهي كالتالي:

◀ أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بمؤشرات خلق القيمة للمؤسسات محل الدراسة قبل الحصول على شهادة "ISO 9000" أن 92% من مؤسسات العينة حققت مردودية اقتصادية موجبة خلال الثلاث سنوات التي سبقت حصولها على شهادة الايزو، ما يدل على قدرة هذه المؤسسات على استخدام أصولها الاقتصادية بكفاءة وفعالية وبما قد يساهم في تمكينها من خلق القيمة. في حين أن 84% من المؤسسات محل الدراسة حققت مردودية مالية موجبة بالمتوسط، مما يدل على قدرة أموالها المملوكة على تحقيق نتائج مالية تحقق ربحية للمساهمين. أما فيما يخص مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة فنجد أن 84% المؤسسات محل الدراسة شهدت انخفاض لقيمها الاقتصادية بالمتوسط. ولم تسجل قيما اقتصادية مضافة موجبة، وهذا يدل على عدم قدرتها على خلق القيمة عبر نشاطها الاقتصادي، وذلك من خلال قياس العوائد التي تحققها بعد استبعاد تكلفة رأس المال؛

◀ أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بمؤشرات خلق القيمة للمؤسسات محل الدراسة بعد الحصول على شهادة "ISO 9000" انخفاض بـ 08% في عدد المؤسسات التي حققت مؤشر مردودية اقتصادية موجبة بعد الحصول على شهادة الايزو، ويمكن إرجاع سبب ذلك لعدم قدرة أصول المؤسسة الاقتصادية تحقيق نتائج استغلال بالقدر الكافي لتغطية نشاطاتها. في المقابل

تظهر النتائج استقرار نسبة المؤسسات التي حققت مردودية مالية موجبة بعد حصولها على شهادة الايزو لتشكّل 84% من عينة الدراسة. كما أظهرت النتائج ارتفاع نسبة المؤسسات التي حققت قيمة اقتصادية مضافة موجبة بنسبة 9% لتشكّل 25% من المؤسسات محل الدراسة. تشير النتائج عموماً إلى تحسن مؤشرات خلق القيمة المحسوبة بالنسبة للمؤسسات المكونة لعينة الدراسة بعد تبنيها لنظام إدارة الجودة "ISO 9000"؛

◀ تشير نتائج اختبار (ت) الذي يحدد أثر تطبيق نظام إدارة الجودة "ISO 9000" على تحسين المردودية الاقتصادية في المؤسسات محل لدراسة، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط مؤشر المردودية الاقتصادية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة "ISO 9000"، أي أن تطبيق نظام إدارة الجودة لم يحسن من مردودية المؤسسات محل الدراسة الاقتصادية؛

◀ تشير نتائج اختبار (ت) فيما يخص أثر تطبيق نظام إدارة الجودة "ISO 9000" على تحسين المردودية المالية في المؤسسات محل لدراسة، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط مؤشر المردودية المالية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة "ISO 9000"، وبالتالي لا يوجد أثر لتطبيق إدارة الجودة على تحسين المردودية المالية لمؤسسات العينة

◀ تشير نتائج اختبار (ت) فيما يخص أثر تطبيق نظام إدارة الجودة "ISO 9000" على تحسين القيمة الاقتصادية المضافة في المؤسسات محل لدراسة، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة "ISO 9000"، وهذا يعني عدم وجود أثر لتطبيق إدارة الجودة على مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة المحققة من طرف المؤسسات محل الدراسة.

◀ توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر لتطبيق نظام إدارة الجودة "ISO 9000"، على خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك من خلال:

- أسباب متعلقة بالدراسة: وذلك من حيث حجم عينة الدراسة والذي كان تحديده مرتبط بمتغيرات خارجة عن إرادة الباحثة، حيث كانت العينة متكونة من 12 مؤسسة فقط من أصل 117 مؤسسة، بالإضافة إلى أن النتائج المتوصل إليها متعلقة بنوعية البيانات المالية المتحصل عليها والتي تخص مؤسسات عينة الدراسة.
- أسباب متعلقة بالمؤسسات محل الدراسة: حيث أنه من خلال تحليل مؤشرات خلق القيمة تم التوصل إلى قدرة المؤسسات محل الدراسة على تحقيق نتائج موجبة قبل

وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة "ISO 9000"، غير أن ذلك لا يظهر بصفة مباشرة، ويمكن ارجاع سبب ذلك إلى أن النتائج المحققة تم استهلاكها خلال التوزيع وبالتالي لم تظهر بالأثر المطلوب، كما يمكن أن المؤسسات محل الدراسة لم توفر الشروط اللازمة لتحقيق الأثر الموجب لتطبيق نظام إدارة الجودة "ISO 9000" على خلق القيمة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وعرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.

كما تم عرض النتائج المتوصل إليها فيما يخص مؤشرات خلق القيمة الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة "ISO 9000"، والمقارنة بينها وتحليل قدرتها على خلق القيمة.

بالإضافة إلى ذلك تم إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية لتحديد الفروق بين متوسطات مؤشرات خلق القيمة المدروسة للمؤسسات محل الدراسة لتحديد أثر تطبيق نظام إدارة الجودة "ISO 9000" على تحسين قدرة المؤسسات محل الدراسة على خلق القيمة.

ولقد تم التوصل إلى أن تطبيق نظام إدارة الجودة "ISO 9000" لم يمكن المؤسسات محل الدراسة من تحسين قدرتها على خلق القيمة، ولم يكن له أثر إيجابي ولا سلبي في ذلك.

الخاتمة

تطرقت هذه الدراسة لموضوع إدارة الجودة وأثر تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على خلق القيمة، حيث تم التعرض لمختلف الجوانب النظرية المتعلقة بإدارة الجودة وأهم الأساليب التي تعتمد عليها، كما تم التطرق إلى مفهوم القيمة؛ تطوره عبر مختلف المداخل الاقتصادية؛ المحاسبية والمالية، بالإضافة إلى تحديد مفهوم خلق القيمة وأهم مؤشرات المحاسبية؛ المالية والتي تعتمد على الأسواق المالية.

تم من خلال هذه الدراسة معالجة إشكالية أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على خلق القيمة من خلال حساب عدد من المؤشرات المالية والاقتصادية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة "ISO 9000"، وعلى ضوء ذلك تم التوصل لجملة من النتائج وتم اقتراح عدد من التوصيات كما يلي:

← نتائج الدراسة: وتتمثل في:

- 92% من مؤسسات العينة حققت مردودية اقتصادية موجبة خلال الثلاث سنوات التي تسبق حصولها على شهادة الايزو؛
- 84% من المؤسسات محل الدراسة حققت مردودية مالية موجبة بالمتوسط قبل حصولها على شهادة الايزو؛
- 84% المؤسسات محل الدراسة لم تحقق قيمة الاقتصادية مضافة بالمتوسط قبل حصولها على شهادة الايزو؛
- انخفاض بـ 08% في عدد المؤسسات التي حققت مؤشر مردودية اقتصادية موجبة بعد الحصول على شهادة الايزو؛
- استقرار نسبة المؤسسات التي حققت مردودية مالية موجبة بعد حصولها على شهادة الايزو؛
- ارتفاع نسبة المؤسسات التي حققت قيمة اقتصادية مضافة بنسبة 09% لتشكل 25% من المؤسسات محل الدراسة؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط مؤشر المردودية الاقتصادية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة "ISO 9000"، أي أن تطبيق نظام إدارة الجودة لم يحسن من مردودية المؤسسات محل الدراسة؛

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط مؤشر المردودية المالية قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة "ISO 9000"، وبالتالي لا يوجد أثر لتطبيق إدارة الجودة على تحسين المردودية المالية لمؤسسات العينة؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة "ISO 9000"، وهذا يعني عدم وجود أثر لتطبيق إدارة الجودة على مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة المحققة من طرف المؤسسات محل الدراسة.
- عدم وجود أثر لتطبيق نظام إدارة الجودة "ISO 9000"، على خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

← الاقتراحات

من خلال النتائج المتوصل إليها تم اقتراح عدد من التوصيات الموجهة للمؤسسات المكونة لعينة الدراسة من أجل تحقيق الجودة بالقدر الكافي الذي يساهم في تحسين قدرتها على خلق القيمة، وهي كالتالي:

- ضرورة توفير دليل واضح حول سياسات وأهداف الجودة في المؤسسات محل الدراسة؛
- مراعاة الاتجاهات الحديثة في الجودة ومحاولة عكسها ضمن خطط واستراتيجيات قابلة للتطبيق؛
- ضرورة توفير كل المقومات المالية والبشرية والتقنية وغيرها، لضمان تحقيق الأهداف المسطرة؛
- التأكيد على الاهتمام بعملية التخطيط وكذا تبني نهج واضح لعمليات التحسين المستمر في جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة؛
- ضرورة نشر ثقافة الجودة في المؤسسة محل الدراسة والعمل على تحسينها باستمرار؛
- التأكيد على توفير نظام دقيق لقياس أداء العاملين، وضرورة الاهتمام بقياس مستوى رضا الزبائن والاستماع للشكاوى المقدمة وأخذها بعين الاعتبار.
- الحرص على التطبيق الفعلي والالتزام بالمعايير والمواصفات المحددة والتي تؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة؛
- العمل على تطبيق مختلف مبادئ إدارة الجودة والتنسيق بينها لتحقيق الأهداف المسطرة؛

- العمل على توفير مختلف المتطلبات المادية والبشرية الضرورية لتطبيق نظم إدارة الجودة بالمؤسسة
- إدراج الجودة كمؤشر من مؤشرات قياس أداء المؤسسة، وكأداة لتحسينه والرفع من كفاءته بصفة عامة؛
- فتح مجالات جديدة للتنافس وتحقيق المزايا التنافسية من خلال إدراج الجودة كعامل أساسي، والاعتماد على مختلف أساليب ومبادئ إدارة الجودة لتحقيق أبعاد المزايا التنافسية والتفوق على مختلف المنافسين.

← أفاق الدراسة

- إن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة تفتح مجالاً لدراسات أخرى، وتعطي أفاق بحث أخرى مثل:
- دراسة مدى التزام المؤسسات الاقتصادية بشروط ومواصفات المنظمات العالمية لتقيس، وكيفية حصولها على شهادات المطابقة؛
 - دراسة واقع إدارة الجودة بالمؤسسات الاقتصادية، ومدى توجهها نحو تبني الأساليب الحديثة لإدارة الجودة؛
 - دراسة أثر تبني أحد أساليب إدارة الجودة الحديثة مثل أسلوب الإدارة الرشيقة على تحسين مؤشرات خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة (2013): إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير، مملكة البحرين.
- 2- أحمد بن عيشاوي (2013): إدارة الجودة الشاملة، دار الحامد، الأردن،
- 3- أحمد محمد غنيم (2009): إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية، مصر،
- 4- أحمد يوسف دودين (2014)، إدارة الجودة الشاملة، دار الأكاديميون، الأردن،
- 5- أشواق بن قدورة (): تقييم المؤسسات وفق لرأس المال غير المادي، الرابطة، الأردن.
- 6- إياد عبد الله شعبان (2009): إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعلمي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، الطبعة الأولى، دار زهران، الأردن
- 7- بلعور سليمان (2016): التسيير المالي محاضرات وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، الأردن
- 8- بوحروود فتحية (2015)، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، دار المسيرة، الأردن.
- 9- جليل كاظم مدلول العارضي (2013): الإدارة المالية المتقدمة، دار صفاء، عمان.
- 10- حمزة محمود الزبيدي (2008): الإدارة المالية المتقدمة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 11- خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس (2007): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن.
- 12- خيضر كاظم حمود (2007): إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن.
- 13- خيضر كاظم حمود (2016): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة، الأردن.
- 14- رجم نصيب وآخرون (2018): تقييم المؤسسات: دروس وتطبيقات، الطبعة الأولى، الدار الجزائرية، الجزائر.
- 15- سلمان زيدان (2010): إدارة الجودة الشاملة؛ الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الثاني، دار المناهج، الأردن.
- 16- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات (2015): إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الثانية، دار صفاء، الأردن.
- 17- شاكر بن أحمد صاح؛ خالد بن محمد الصريمي (2015): الجودة الشاملة، دار الفكر، الأردن.

- 18- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس (2007): الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للشعر، عمان.
- 19- عادل محمد عبد الله (2013) : إدارة جودة الخدمات، دار الوراق، الأردن.
- 20- عبد الكريم محسن و صباح مجيد النجار (2009)، إدارة الانتاج والعمليات، الطبعة الثالثة، مكتبة الذاكرة، بغداد.
- 21- عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي (2009): الإدارة المالية المتقدمة، اليازوري، الاردن.
- 22- عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي (2015): الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجية التغيير التنظيمي، الطبعة العربية، دار الأيام، الأردن.
- 23- علاء فرج الطاهر (2010)، إدارة المواد والجودة الشاملة، دار الراية، الأردن.
- 24- علي عباس (2008): الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 25- عمر حامد (2009): قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر
- 26- عواطف إبراهيم الحداد (2009)، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، الأردن.
- 27- لعلى بوكميش (2010)، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار الراية، الأردن.
- 28- محمد عدنان أبو الراغب، مها شاويش رشيد (2015): منهج الجودة الياباني الكايزن في تطوير وتحسين الإنتاجية، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن.
- 29- محمود أحمد فياض، عسى يوسف قداة (2010): إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى؛ دار صفاء، عمان.
- 30- مدحت أبو النصر (2008): الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- 31- مصطفى كمال السيد طایل (2013)، معايير الجودة الشاملة: الإدارة؛ الإحصاء؛ الاقتصاد، دار أسامة، الأردن.
- 32- مصطفى يوسف كافي (2016): إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، الطبعة الأولى، دار أسامة، الاردن.
- 33- مفيدة عيسى يحيائي، إلهام عيسى يحيائي، عزيز سطحاوي (2014): المفاهيم الحديثة لإدارة الانتاج والعمليات، دار النبلاء، الأردن.
- 34- نبيل سعد خليل (2011)، إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي، دار الفجر، مصر.

- 35- نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشوية (2011): إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الوراق، عمان.
- 36- نضال محمود الرمحي (2013): المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن.
- 37- يوسف جعيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم (2009)، نظم إدارة الجودة، دار اليزوري، الأردن.
- ثانيا: المقالات المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية المحكمة
- 38- أحمد سعدون السمان (2012): التكامل بين أنظمة إدارة الجودة والتصنيع الرشيق والتصنيع الفعال، تنمية الرافدين (المجلد 34، العدد 109).
- 39- بلهاتف سمية وبوزيان عثمان (2018): خلق القيمة من منظور الموارد البشرية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، (العدد: 08)
- 40- بن وارث عبد الرحمن وجابة أحمد (2016): دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة، مجلة العلوم الاقتصادية (العدد 17).
- 41- بوبكر نعرورة (2016): تقييم نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفات العالمية إيزو 9001 في المؤسسات الاقتصادية العمومية دراسة حالة مؤسسة نفضال بالوادي، مجلة البحوث والدراسات، (العدد: 22).
- 42- بوقلقول الهادي، لموي أمينة (2017): مدى تأثير الحصول على شهادة الإيزو 9000 في أداء المؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، (المجلد: 02، العدد: 07).
- 43- راضي عبد الله علي، رافد عبد الجليل مجيد (2015): دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء في مستشفيات دائرة صحة البصرة، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة البصرة، (المجلد: 08، العدد: 15)،
- 44- عبيدي نعيمة (:): حوكمة المؤسسات كمدخل لخلق القيمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية جامعة زيان عاشور بالجلفة، (العدد الاقتصادي: 33 (02)).
- 45- غالم عبد الله، تيمجدين عمر (2014): أثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، (المجلد: 07؛ العدد: 02).

- 46- فلاق محمد وآخرون (2017): مساهمة استراتيجية إعادة التركيز في تحسين نظام الحوكمة للمجمعات الصناعية الجزائرية، اقتصاديات الأعمال والتجارة، (العدد: 04).
- 47- لاكسي فوزية، قارة مصطفى فاطمة الزهراء (2011): الرقابة على الجودة وأثرها على تحفيز الإبداع في المؤسسة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، (المجلد: 05؛ العدد: 09).
- 48- مراد سليم عطيان، عبد الناصر إبراهيم نور (2014): أثر المقارنات المرجعية في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (المجلد: 10، العدد: 02).
- 49- مواعي بحرية وبرابنيس عبد القادر (2016): جدلية القيمة بين الفكر الاقتصادي والفكر المالي، مجلة البشائر الاقتصادية، (العدد 03).
- 50- نايت عطية مريم (2018): محددات عملية خلق القيمة على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية وفقا لفرع نشاطها الصناعي- دراسة تطبيقية للفترة 2011-2014، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، (المجلد: 05، العدد: 01).
- 51- نظام موسى سويدان (2011): تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه، مجلة جامعة الأزهر بغزة/ سلسلة العلوم الانسانية، (المجلد 13؛ العدد 01).
- 52- النمري نصر الدين (2015): التكامل بين مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة وبطاقة الأداء المتوازن ودوره في تقييم الأداء وقيادته نحو خلق القيمة، مجلة معارف، (لعدد: 19).
- 53- هاشم جاسم (2008): علاقة تكاليف الجودة بطريقة تاكوشي وأثرهما على تخفيض التكاليف، مجلة الإدارة والاقتصاد، (العدد: 68).
- ثالثا: المقالات المقدمة في إطار الملتقيات العلمية
- 54- شهرزاد زغيب، عماني لمياء (2009): قدرة المؤسسة الاقتصادية على خلق الثروة للمساهمين، ملتقى دولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر يومي 14-15 أفريل.
- 55- محمد مصطفى القصمي، مصطفى نعمة يونس أغا (2012): توظيف ذكاء الأعمال في تطوير بطاقة الأداء المتوازنة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشرة ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، الأردن 26.23 أفريل

رابعا: الرسائل والأطروحات الجامعية غير المنشورة

- 56- بكاري بلخير (2010): أثر التقييم المالي على مسار الشراكة بالنسبة لمؤسسات قطاع المحروقات في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3؛ الجزائر.
- 57- بوحروود فتيحة (2013): الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- 58- بوخلوة باديس (2016): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر.
- 59- قويدر عياش (2011): إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
- 60- نايت عطية مريم (2017): مساهمة الأطراف ذات المصالح في خلق القيمة على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.
- 61- نصر الدين بوريش (2013): تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمت المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- 62- نمري نصر الدين (2009): الموازنة الاستثمارية ودورها في ترشيد الانفاق الاستثماري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، الجزائر.
- 63- هواري سويبي (2008): تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في اطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر؛ الجزائر.

I. Les livres

- 64- Alain Burlaud, et al (2011) : **contrôle de gestion : manuel et application**, 4ème édition, Sup'Foucher, France
- 65- Alain Labruffe (2003) : **communication et qualité**, Afnor, France
- 66- André Chardonnet, Dominique thibaudon (2003) : **le guide de PDCA de deming : progrès continu et management**, l'édition de l'organisation, France,
- 67- Anne Gratacap, Pierre Médan (2009) : **management de la production : concepts ; méthodes ; cas**, 3ème édition, dunod, France,
- 68- Annick Cohen Haegel(2010), **Ressources Humaines**, 2ème édition, dunod, France,
- 69- Bernared Froman (2010) : **du manuel qualité au manuel de gestion : l'outil stratégique**, 2ème édition, Afnor, France
- 70- Bertonèche Marc et al (2008) : **MBA : L'essentiel du management**, France, éditions d'Organisation, 2ème édition
- 71- Brad L. Rawlins (2006) : **Prioritizing Stakeholders for Public Relations**, the Institute for Public Relations.
- 72- Bruno Séchet et Yves Beunon (2010) : **Manager la Performance Industrielle**, Marris Consulting, France.
- 73- Carine Dominguez-Péry (2011) : **valeurs et outils de gestion**, Lavoisier, France.
- 74- Carine Vinardi (2013) : **Le lean: atouts, impacts et limites**, Vuibert, France
- 75- Charles Horngren et al (2009): **contrôle de gestion et gestion budgétaire**, 4 ème édition, Nouveaux horizons, France,
- 76- Charlotte Albertini Lommilini (2009): **Assistant de Manager**, Dunod, France.
- 77- Christian Hoarau, Robert Teller (2001) : **Création de valeur et management de l'entreprise**, Vuibert, France.
- 78- Christian Hohmann (2012) : **Lean Management : Outils – Méthodes – retours d'expériences**, Éditions d'Organisation, France
- 79- Christian Ottavj (2007) : **Monnaie et Financement de l'économie**, 3 ème édition, Hachette Supérieur, France.
- 80- Claude Alazard, Sabine Sépari(2010) : **contrôle de gestion : manuel et applications**, 2ème édition, dunod, France
- 81- Fermandez Alain (2000):**Les nouveaux tableaux de bord de décideurs**, éditions organisation, France.
- 82- Florence Delahaye Duprat et Jacqueline Delahaye (2016) : **Finance d'entreprise manuel et application**, 6 ème édition, Dunod, France.
- 83- Florence Gillet-goïnared, Bernared Seno (2012): **la boîte à outils du responsable qualité**, 2 ème édition, Dunod, France
- 84- Florence Gillet-goïnared, Bernared Seno(2011) : **le grand livre du responsable qualité**, l'édition de l'organisation, France
- 85- Georages Javal (2010) : **organisation et gestion de la production**, 4ème édition, dunod, France,
- 86- George Langlois et al (2010) : **contrôle de gestion**, Foucher, France.

- 87- Georges Legros (2015) : **L'évaluation des entreprises**, 2^{ème} édition, Dunod, France.
- 88- Gerry Johnson et al (2011) : **Statégique**, 9^{ème} édition, Pearson, France.
- 89- Jean Marc Gallaire (2008), **Les outils de la performance industrielle**, EYROLLES , France.
- 90- Jean Pierre Helfer et al (2016) : **Management Stratégique**, 10^{ème} édition, Vuibert, France.
- 91- Jean Yves Buck (2014) : **Des ressources humaines aux ressources de l'excellence**, Afnor, France.
- 92- Jean-Guy Degos, Amal Aboufayad (2003) : **Le diagnostic financier des entreprises**, e-theque, France.
- 93- Jean-Louis Magakian, Marielle Audrey Payaud (2007) : **100 fichier pour comprendre la stratégie de l'entreprise**, 2^{ème} édition, Béal, France.
- 94- Jérôme Caby et al (2013) : **création de valeur et gouvernance de l'entreprise**, 4^{ème} édition, economica, France.
- 95- Laurence Lehmann-Ortega (2016) : **Strategor**, 7^{ème} édition, Dunod, France.
- 96- Marie-Noëlle et al (2013) : **Le grand livre du contrôle de gestion**, Eyrolles, France.
- 97- Maurice Pillet et al (2011) : **Gestion de production:Les fondamentaux et les bonnes pratiques**, 5^{ème} édition, Éditions d'Organisation, France.
- 98- Michael E.Porter (2003) : **L'Avantage Concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod, France.
- 99- Michel Gervais (2000) : **contrôle de gestion**, 7^{ème} édition, economica, France.
- 100- Mondher Cherif, Stéphane Dubreuille (2009) : **Création de valeur et capital investissement**, Pearson Education, France.
- 101- Nicolas Volck(2009), **Déployer et exploiter Lean Six Sigma**, Éditions d'Organisation , France.
- 102- Olivier Fontanille et al (2010) : **Pratique du lean**, dunod, France.
- 103- Olivier Meier, Guillaume Schier (2009) : **Fusions Acquisition : stratégie, finance, management**, 3^{ème} édition, Dunod, France.
- 104- Pascal barneto, Georges gregorio (2009) : **Finance manuel et applications**, 2^{ème} édition, Dunod, France.
- 105- Pascal vidal , vincent petit(2009) : **systemes d'information organisationnels**, 2^{ème} édition, pearson education, France.
- 106- Pierre Cabane (2008) : **L'essentiel de la finance**, 2^{ème} édition, Groupe Eyrolles, France.
- 107- Rémy Lemoigne (2013) : **Supply chain management**, Dunod, France.
- 108- René Colin (1996) : **Produire juste-à-temps en petite série**, Editions d'organisations, France.
- 109- Robert s, Kaplan, David p (1996) : **the balanced scorecard: translating strategy into action**, Harvard business school, Boston
- 110- Roger Ernoul (2010) : **le grand livre de la qualité**, Afnor, France.
- 111- Toshihiko Hasegawa, Wimal Karandagoda (2013) : **Changement de management pour l'hôpital à travers le progression par étapes approche, 5S-**

KAIZEN-TQM, 2ème édition française ,Agence Japonaise de Coopération Internationale, Japan .

112- Xavier Durand et al (2015) : **Réussir le DSCG 2 Finance**, Eyrolles, France.

113- Zouhair Djerbi et al (2014) : **contrôle de gestion**,dunod, France.

II. Les articles

114- Anil K.Sharma, Satish Kumar (2010) : **Economic Value Added (EVA) – Literature Review and Relevant Issues**, International Journal of Economics and Finance, (Vol :02, Numéro :02).

115- Debdas Rakshit (2006) : **EVA Based performance measurment : a case study of Dabur India limited**, Vidyasagar University Journal of Commerce, (vol : 11).

116- Georges Yahchouchi (2007) : **Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise**, La Revue des Sciences de Gestion, (n° : 224-225).

117- John M Bryson (2004) : **What to do when Stakeholders matter**, Public Management Review, (vol : 06).

118- Laurent Cappelletti et Djamel Khouatra (2004) : **conception et mesure de la création de valeur organisationelle**, comptabilité ; contrôle ; audit, (tom 10 ; volume 01).

119- Mahmoud Aboukamar (2014): **six sigma application in the hotel industry: is it effective for performance improvement?**, Research Journal of Management Science, vlo 3(12).

120- Nada Barac and al (2010): **Lean production and six sigma qualité in leansupply chain management**, revue : economics and organisations, vol 7, (n° 3).

121- Sarbapriya Ray (2012) : **Efficacy of Economic Value Added Concept in Business Performance Measurement**, Advances in Information Technology and Management, (vol :02, numéro : 02).

III. Les thèses

122- Dounia Kerzabi (2015) : **Les déterminants de la valeur actionnariale : Cas des entreprises maghrébines cotées en bourse**, thèse doctorat non publier, faculté de sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen

123- <https://leansixsigmafrance.com/blog/le-dmaic-etape-4-innover-ameliorer/>

124- <https://leansixsigmafrance.com/blog/le-dmaics-analyser/>

125- <https://elmouchir.caci.dz/index.php>

126- <https://sidjilcom.cnrc.dz/web/cnrc/accueil>

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات مؤشر المردودية الاقتصادية

Récapitulatif de traitement des observations

	Valide		Observations Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
re.avant	12	100,0%	0	0,0%	12	100,0%
re.apres	12	100,0%	0	0,0%	12	100,0%

Descriptives

		Statistiques	Erreur standard	
re.avant	Moyenne	,1008	,03061	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	,0335	
		Borne supérieure	,1682	
	Moyenne tronquée à 5 %	,0937		
	Médiane	,0850		
	Variance	,011		
	Ecart type	,10604		
	Minimum	-,03		
	Maximum	,36		
	Plage	,38		
	Plage interquartile	,14		
	Asymétrie	1,247	,637	
	Kurtosis	2,012	1,232	
	re.apres	Moyenne	,0897	,03372
Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Borne inférieure	,0154	
		Borne supérieure	,1639	
Moyenne tronquée à 5 %		,0840		
Médiane		,0579		
Variance		,014		
Ecart type		,11681		
Minimum		-,04		
Maximum		,32		
Plage		,37		
Plage interquartile		,14		
Asymétrie		1,069	,637	
Kurtosis		,331	1,232	

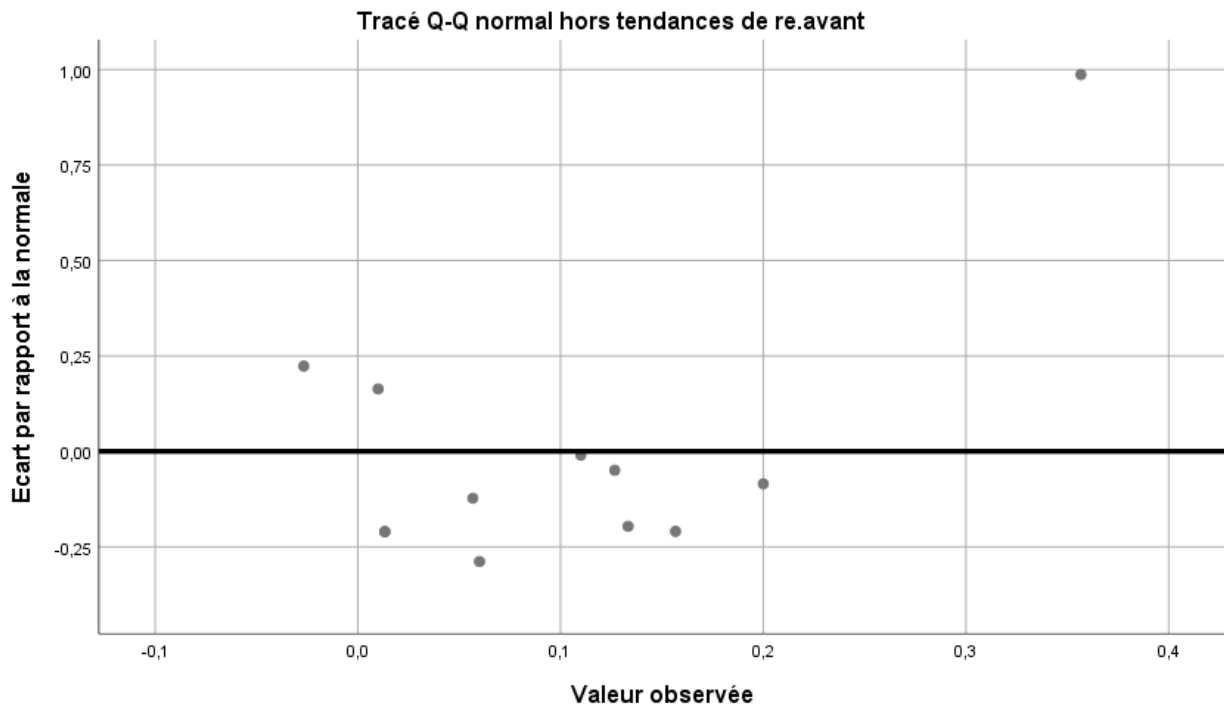
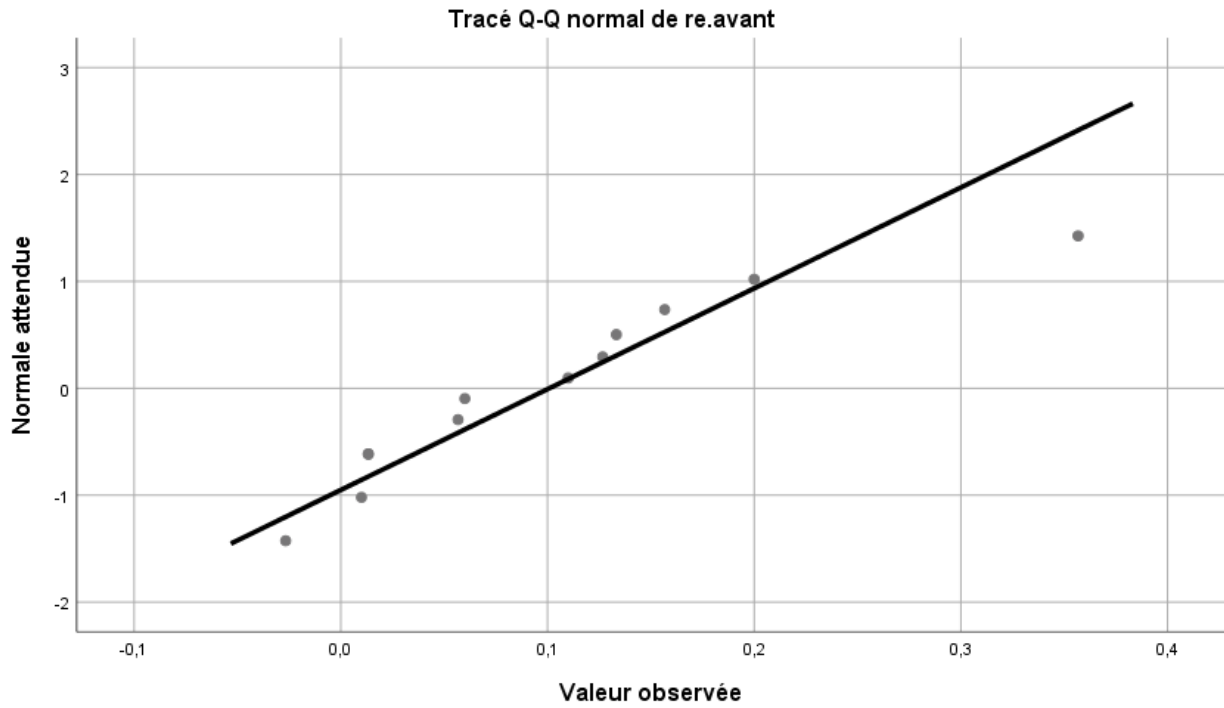
Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
re.avant	,150	12	,200*	,901	12	,162
re.apres	,153	12	,200*	,886	12	,104

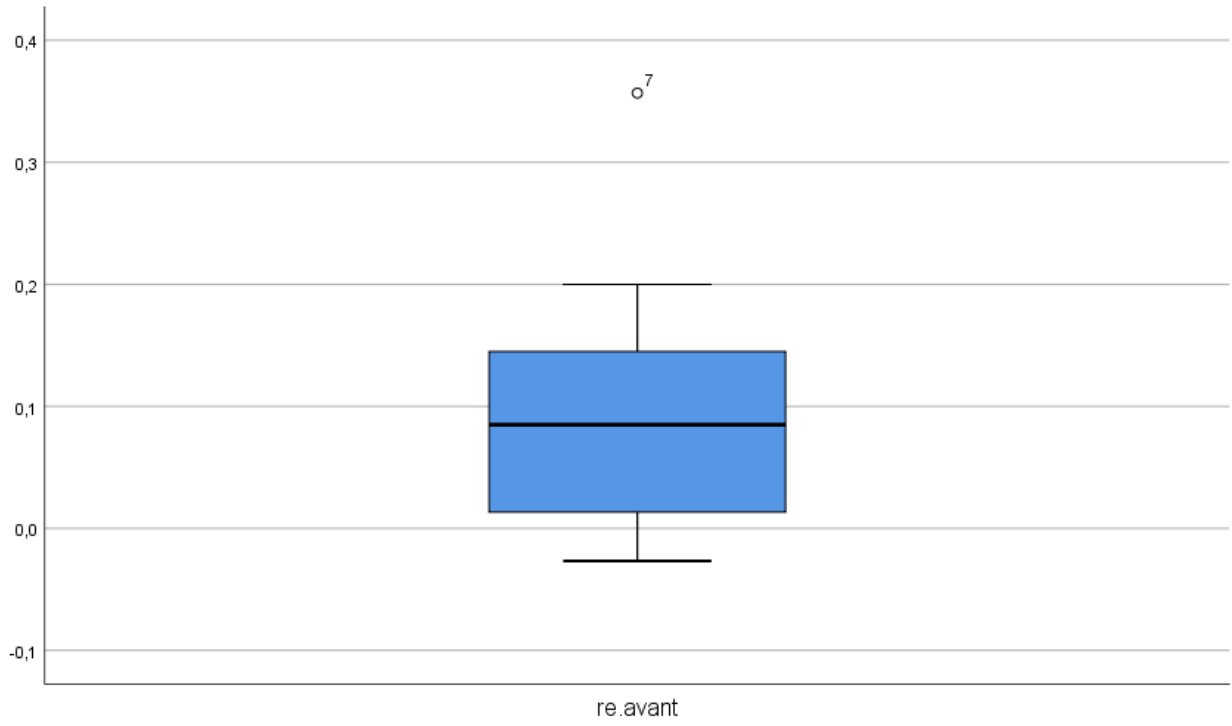
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

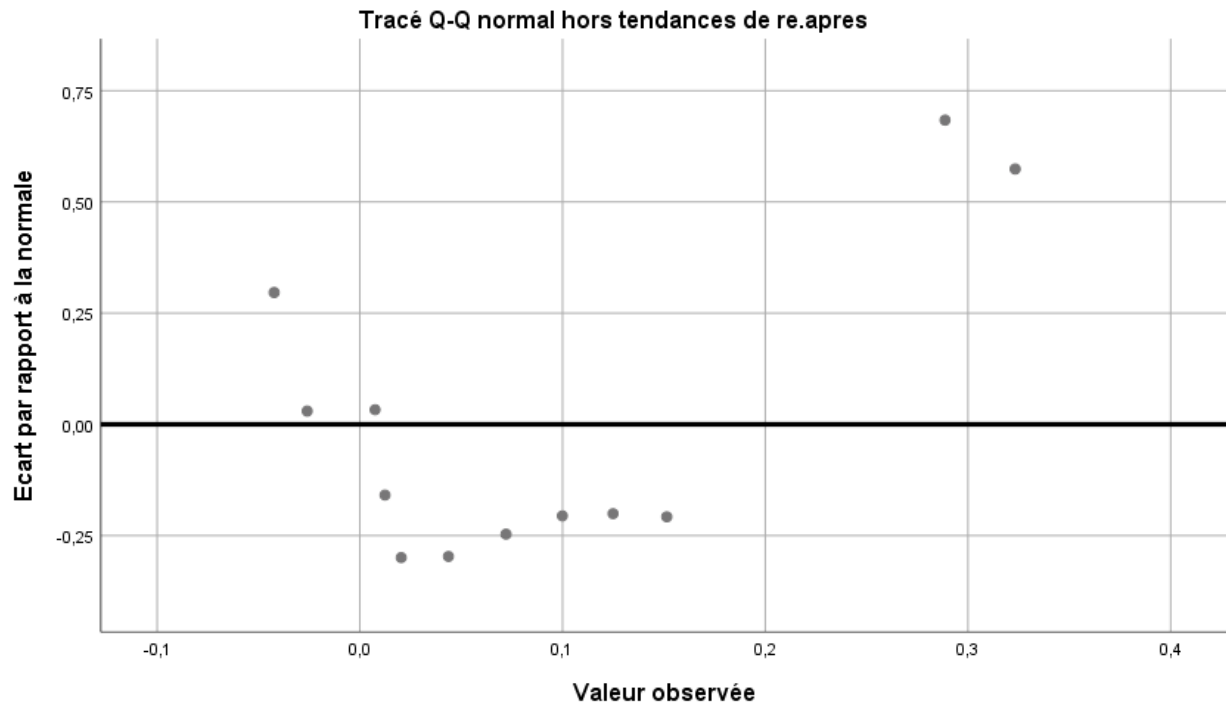
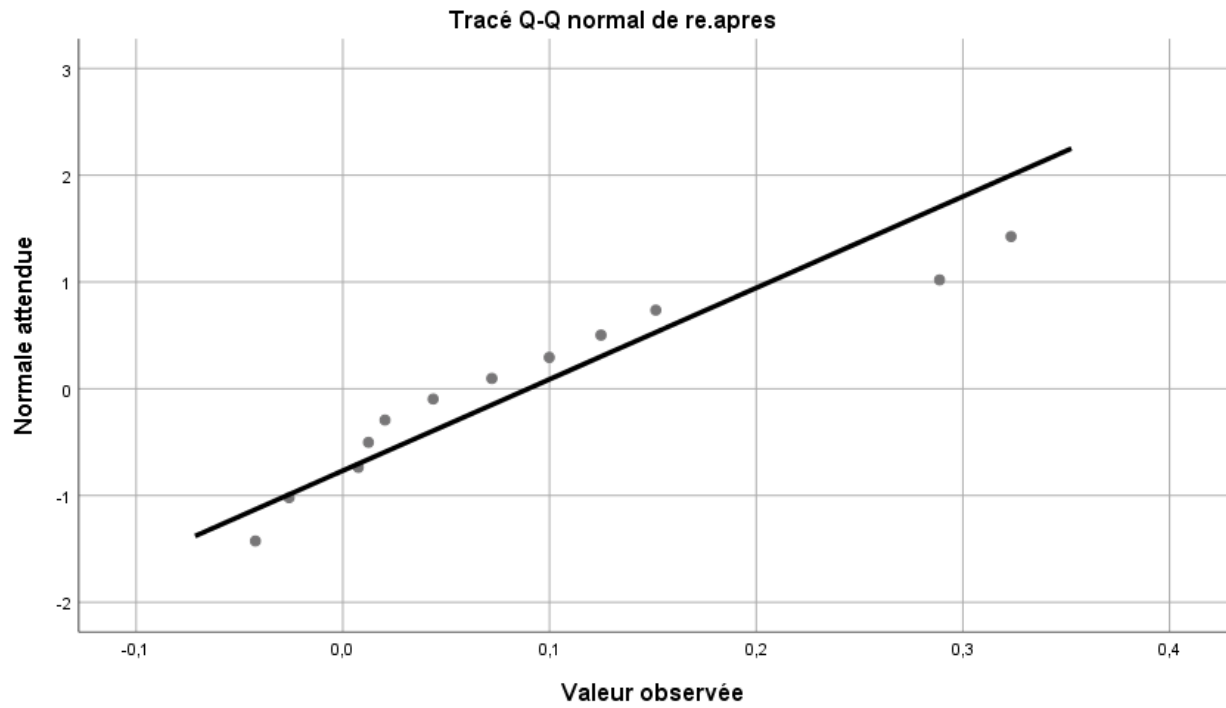
الملحق رقم (02): انتشار متوسط المردودية الاقتصادية قبل الحصول على "ISO 9000"



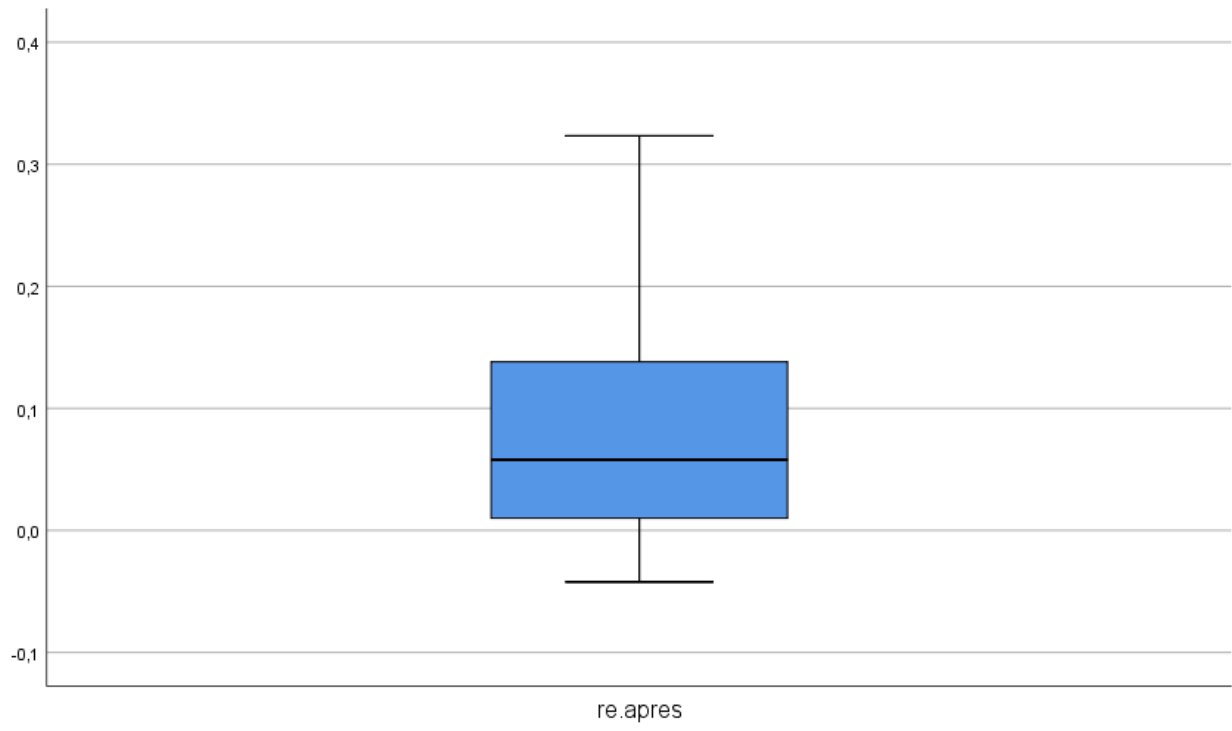
الملاحق



الملحق رقم (03): انتشار متوسط المردودية الاقتصادية بعد الحصول على "ISO 9000"



الملاحق



الملاحق

الملحق رقم (04): اختبار (ت) لعينتين مترابطتين لمؤشر المردودية الاقتصادية

Statistiques des échantillons appariés

		Moyenne	N	Ecart type	Moyenne erreur
					standard
Paire 1	re.avant	,1008	12	,10604	,03061
	re.apres	,0897	12	,11681	,03372

Corrélations des échantillons appariés

		N	Corrélation	Sig.
Paire 1	re.avant & re.apres	12	,880	,000

Test des échantillons appariés

		Moyenne	Ecart type	Différences appariées			t	ddl	Sig. (bilatéral)
				Moyenne erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %				
					Inférieur	Supérieur			
Paire 1	re.avant - re.apres	,01117	,05556	,01604	-,02413	,04647	,696	11	,501

الملاحق

الملحق رقم (05): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات مؤشر المردودية المالية

Récapitulatif de traitement des observations

	Valide		Observations Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
rf.avant	12	100,0%	0	0,0%	12	100,0%
rf.aprés	12	100,0%	0	0,0%	12	100,0%

Descriptives

		Statistiques	Erreur standard	
rf.avant	Moyenne	,122583	,0393784	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	,035912	
		Borne supérieure	,209255	
	Moyenne tronquée à 5 %	,115298		
	Médiane	,132800		
	Variance	,019		
	Ecart type	,1364108		
	Minimum	-,0758		
	Maximum	,4521		
	Plage	,5279		
	Plage interquartile	,1627		
	Asymétrie	1,020	,637	
	Kurtosis	2,425	1,232	
	rf.aprés	Moyenne	,100092	,0470157
Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Borne inférieure	-,003389	
		Borne supérieure	,203572	
Moyenne tronquée à 5 %		,088263		
Médiane		,056050		
Variance		,027		
Ecart type		,1628670		
Minimum		-,1038		
Maximum		,5169		
Plage		,6207		
Plage interquartile		,1526		
Asymétrie		1,587	,637	
Kurtosis		3,358	1,232	

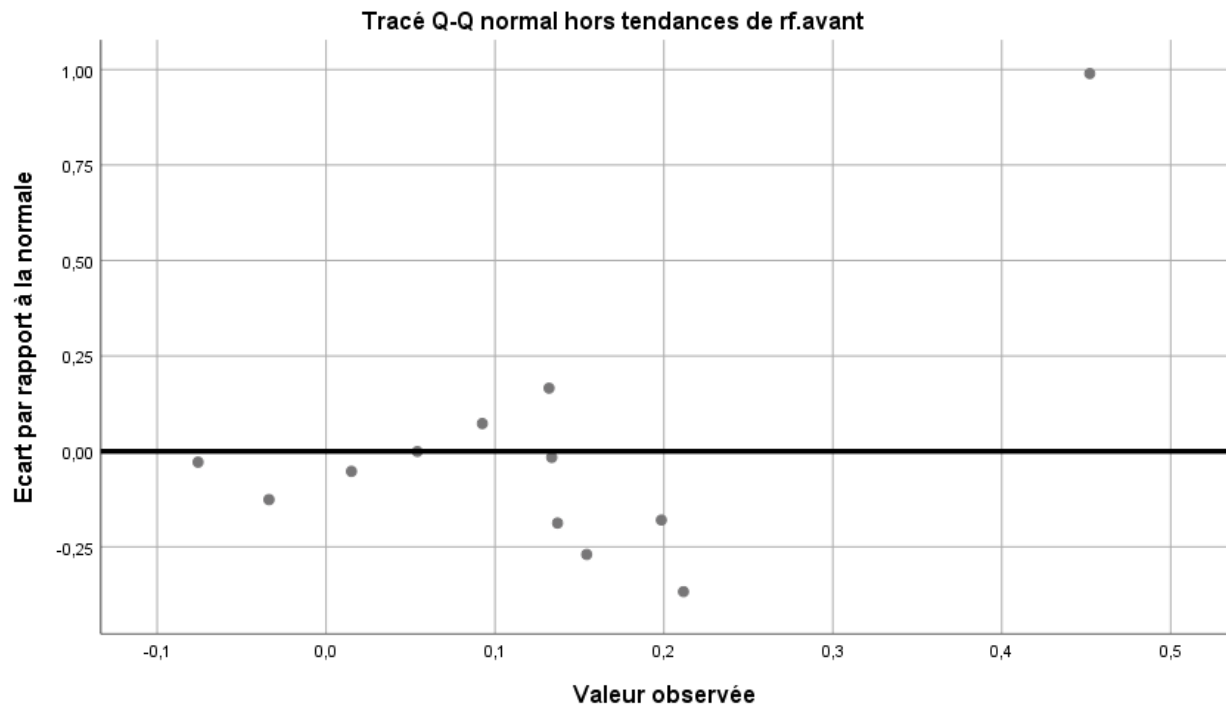
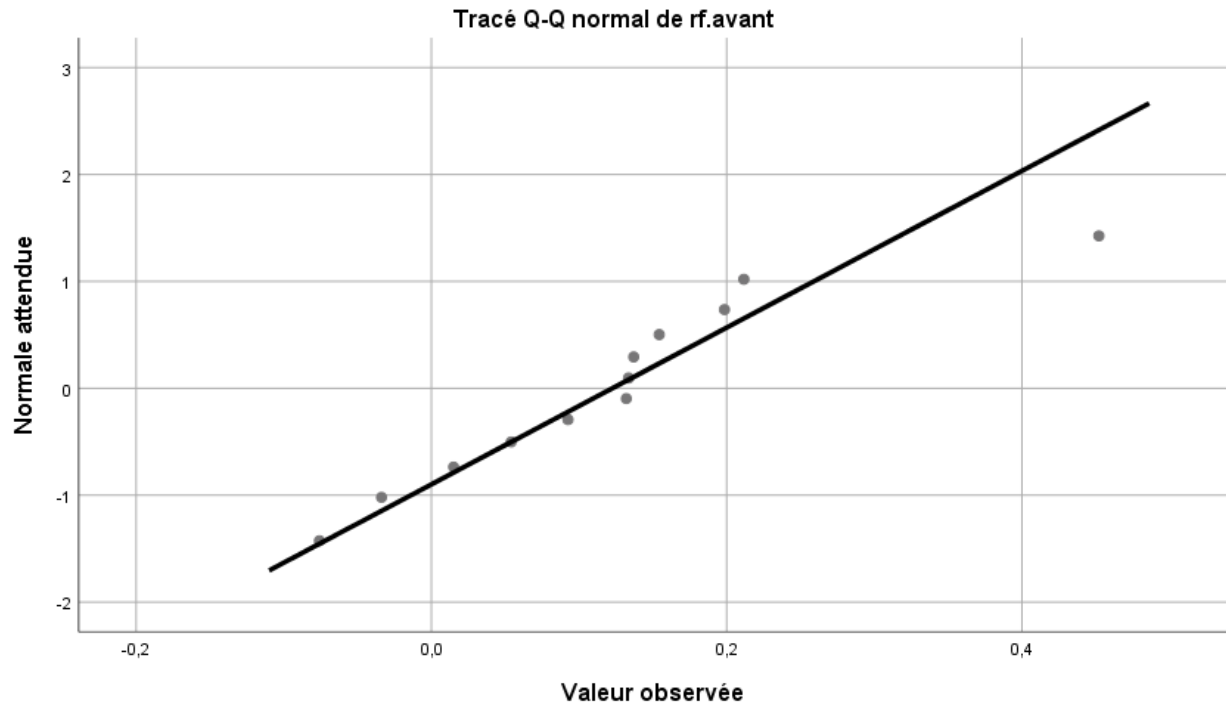
Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
rf.avant	,174	12	,200*	,919	12	,279
rf.aprés	,205	12	,174	,871	12	,067

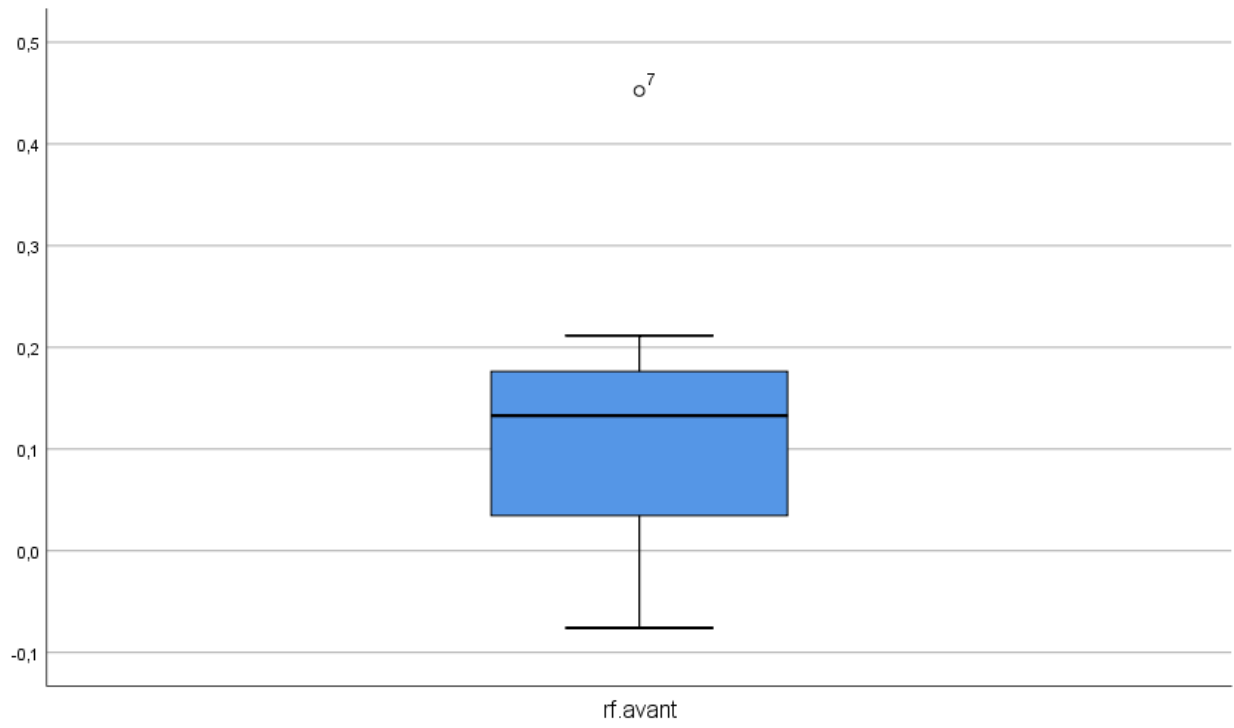
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

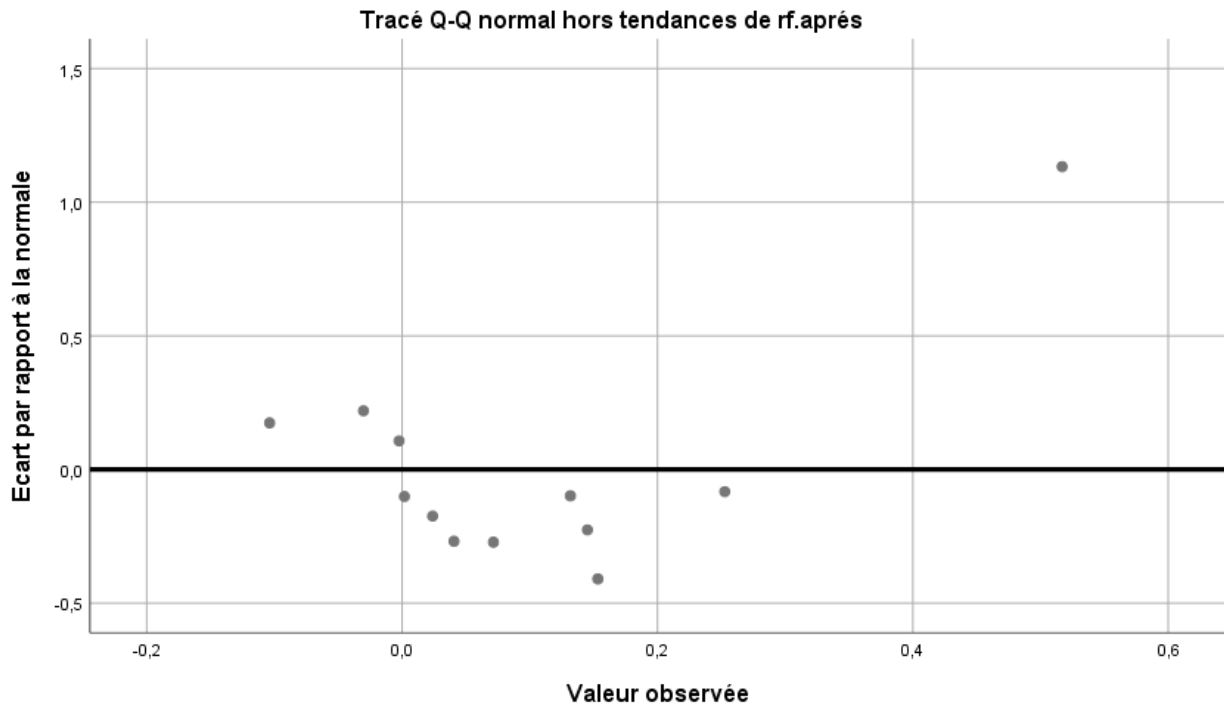
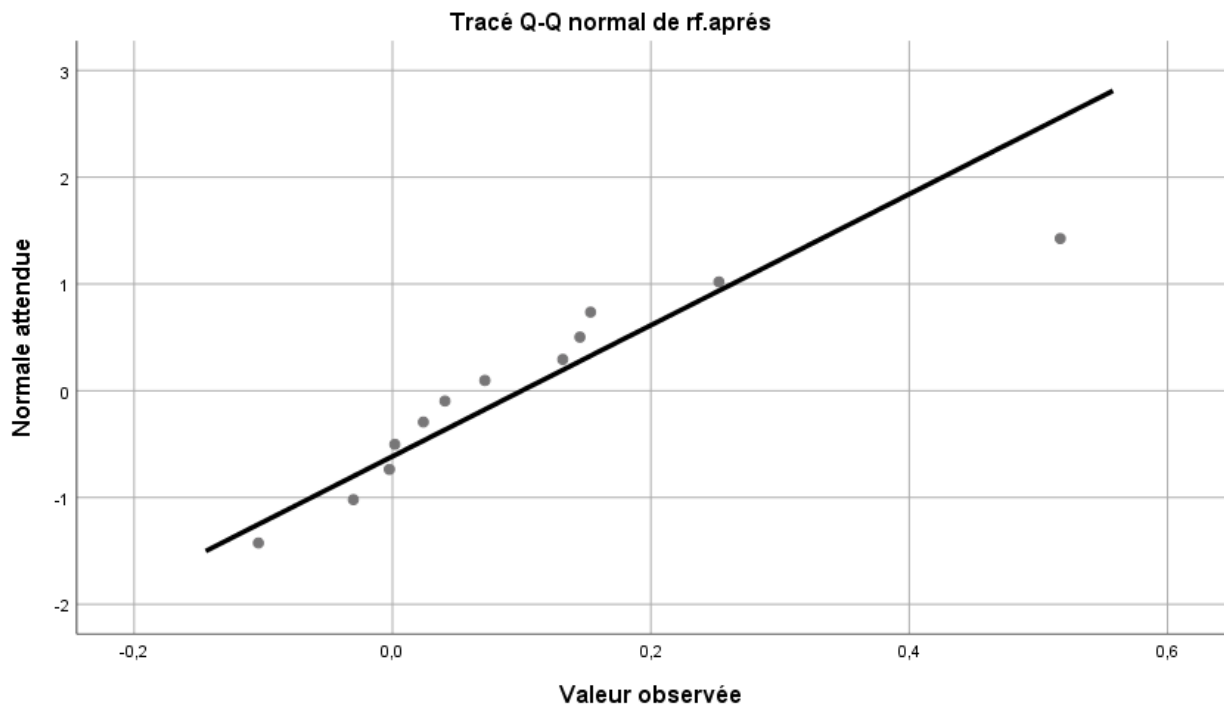
الملحق رقم (06): انتشار متوسط المردودية المالية قبل الحصول على "ISO 9000"



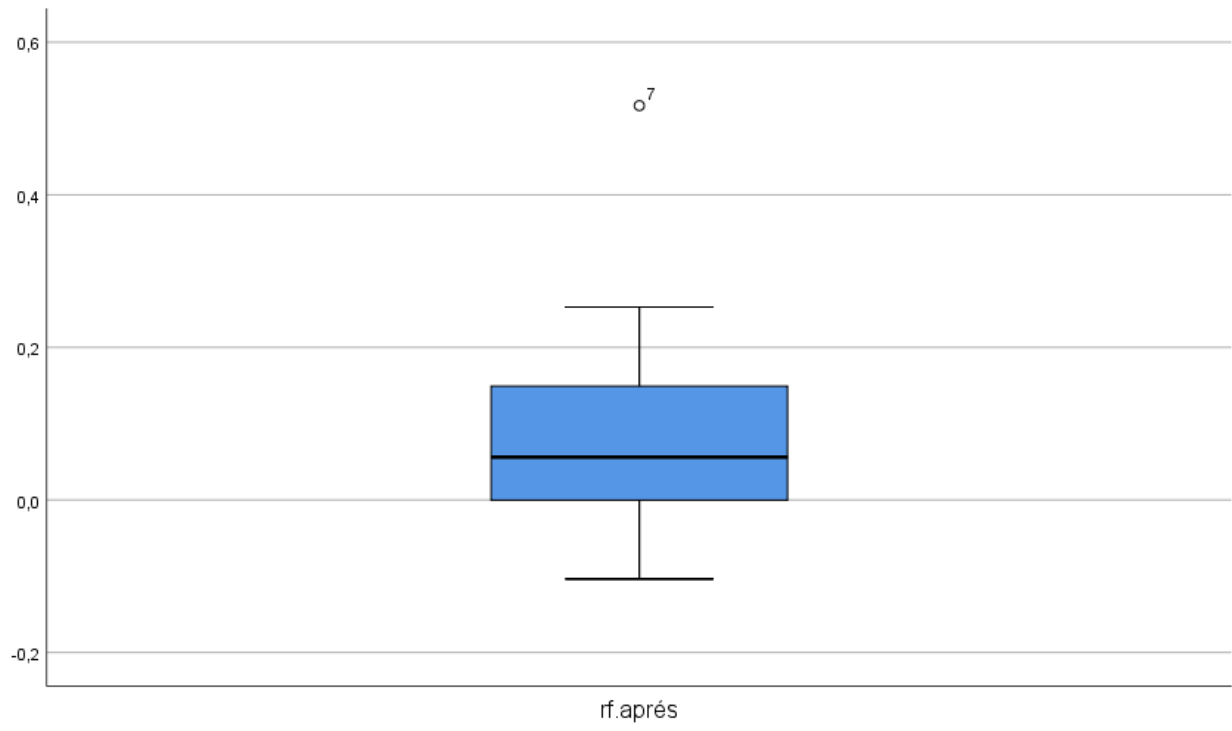
الملاحق



الملحق رقم (07): انتشار متوسط المردودية المالية بعد الحصول على "ISO 9000"



الملاحق



الملاحق

الملحق رقم (08): اختبار (ت) لعينتين مترابطتين لمؤشر المردودية المالية

Statistiques des échantillons appariés

		Moyenne	N	Ecart type	Moyenne erreur standard
Paire 1	rf.avant	,122583	12	,1364108	,0393784
	rf.aprés	,100092	12	,1628670	,0470157

Corrélations des échantillons appariés

		N	Corrélation	Sig.
Paire 1	rf.avant & rf.aprés	12	,907	,000

Test des échantillons appariés

		Différences appariées					t	ddl	Sig. (bilatéral)
		Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %				
		e			Inférieur	Supérieur			
Paire 1	rf.avant - rf.aprés	,0224917	,0694122	,0200376	-,0216107	,0665941	1,122	11	,286

الملاحق

الملحق رقم (09): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة

Récapitulatif de traitement des observations

	Valide		Observations Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
EVA.avant	12	100,0%	0	0,0%	12	100,0%
EVA.après	12	100,0%	0	0,0%	12	100,0%

Descriptives

		Statistiques	Erreur standard
EVA.avant	Moyenne	-62290671,7525	26678158,7425
			6
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure - 121008903,243 4	
		Borne supérieure -3572440,2616	
	Moyenne tronquée à 5 %	-54301188,0694	
	Médiane	-14532001,9700	
	Variance	8540689846715 663,000	
	Ecart type	92415852,7889 9	
	Minimum	-270806271,95	
	Maximum	2,41E+6	
	Plage	273220494,10	
	Plage interquartile	104818428,87	
	Asymétrie	-1,592	,637
	Kurtosis	1,410	1,232
EVA.après	Moyenne	-90283925,7294	51372916,9107
			9
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure - 203354953,480 7	
		Borne supérieure 22787102,0218	
	Moyenne tronquée à 5 %	-74312824,9522	
	Médiane	-39582076,0200	
	Variance	3167011910307 4160,000	

الملاحق

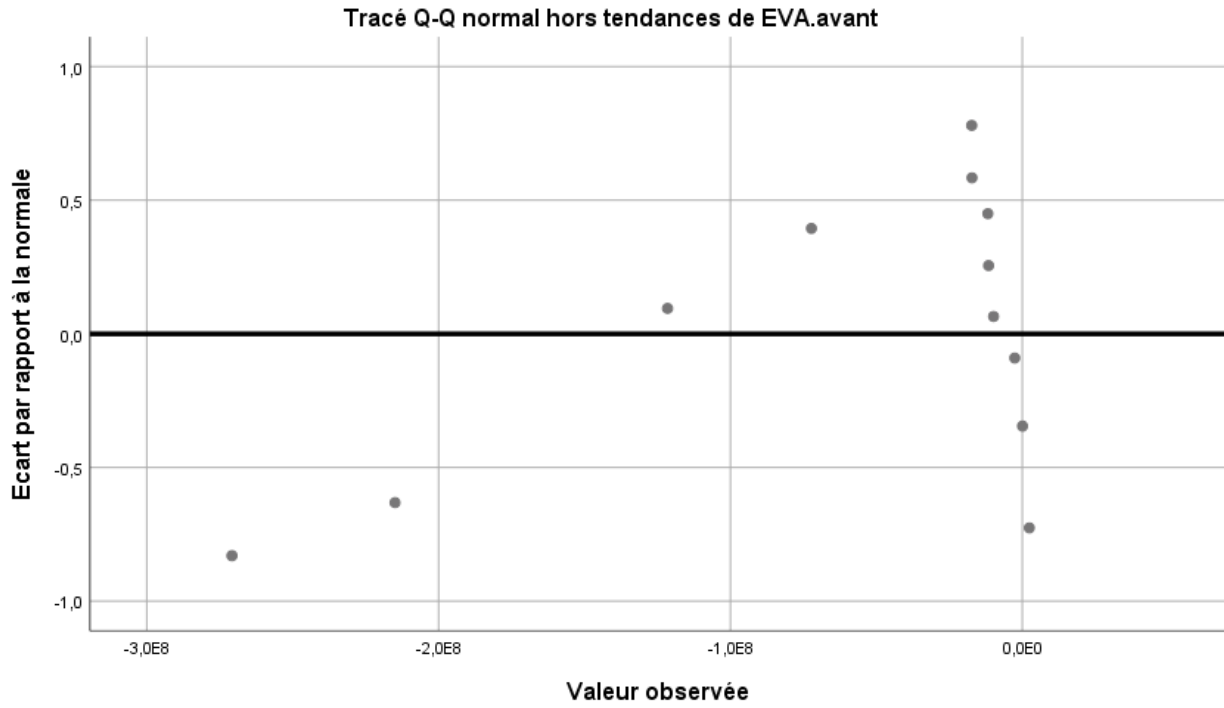
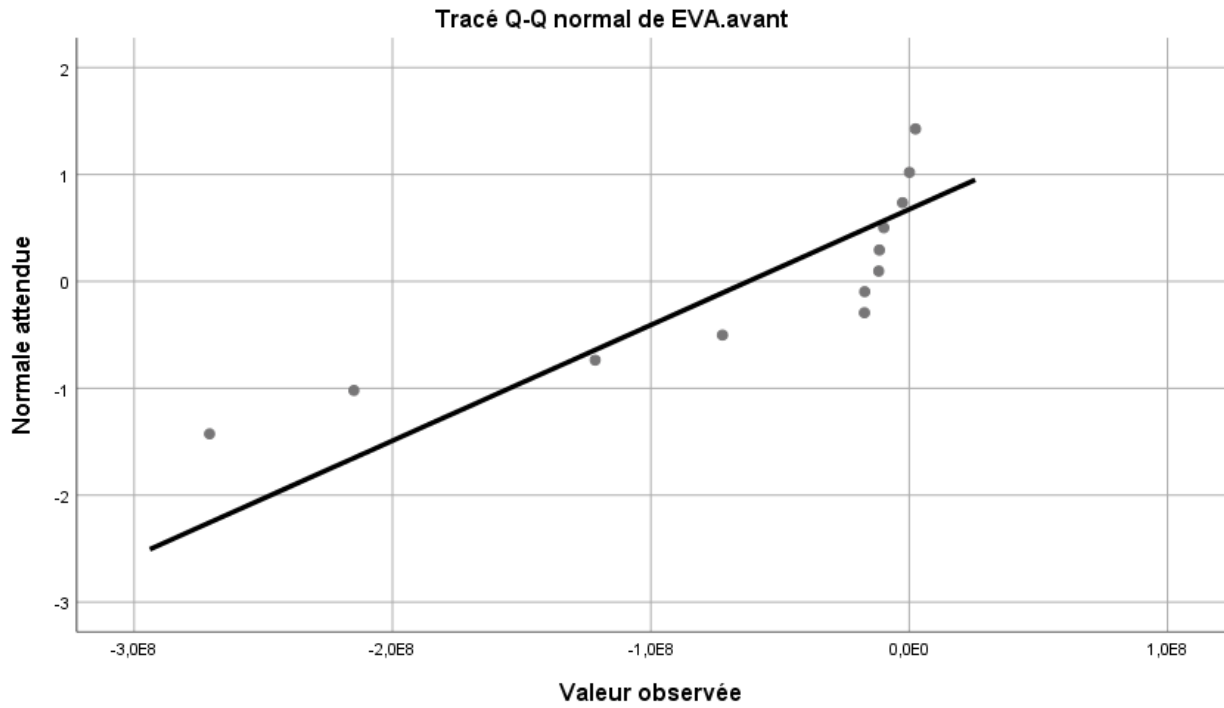
Ecart type	177961004,445 00	
Minimum	-538209731,50	
Maximum	7,02E+7	
Plage	608371797,55	
Plage interquartile	83113886,22	
Asymétrie	-1,914	,637
Kurtosis	3,292	1,232

Tests de normalité

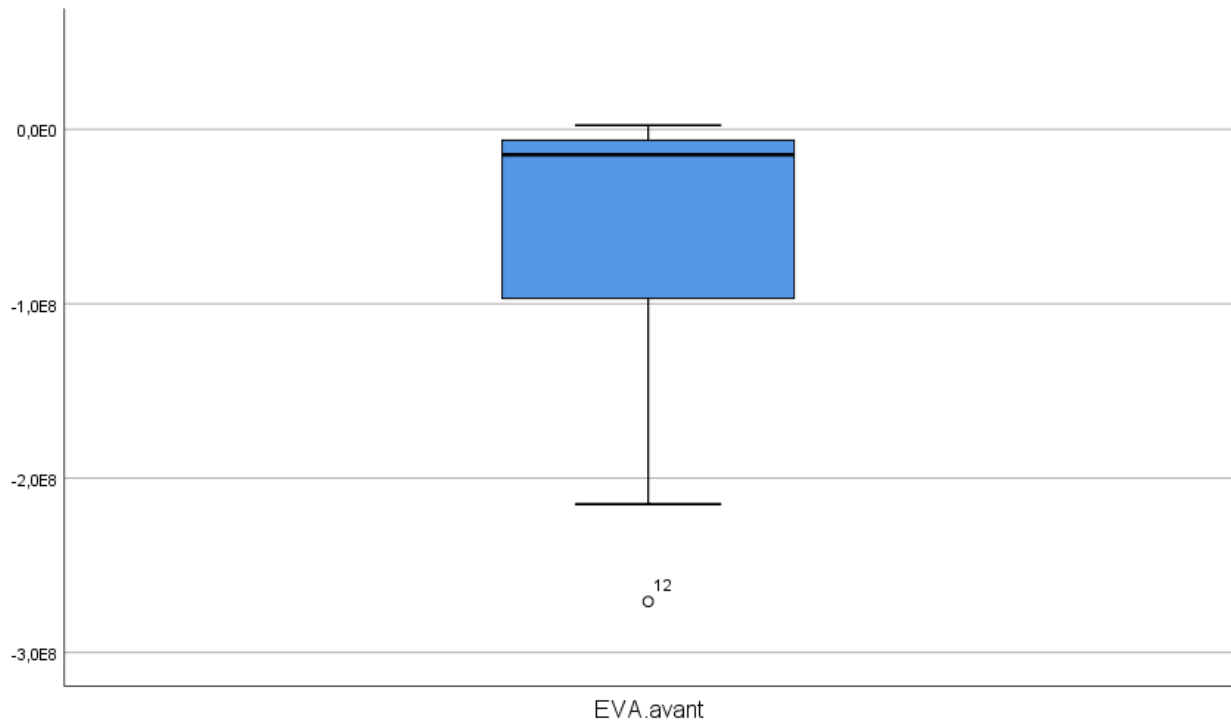
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
EVA.avant	,353	12	,000	,717	12	,001
EVA.après	,341	12	,000	,744	12	,002

a. Correction de signification de Lilliefors

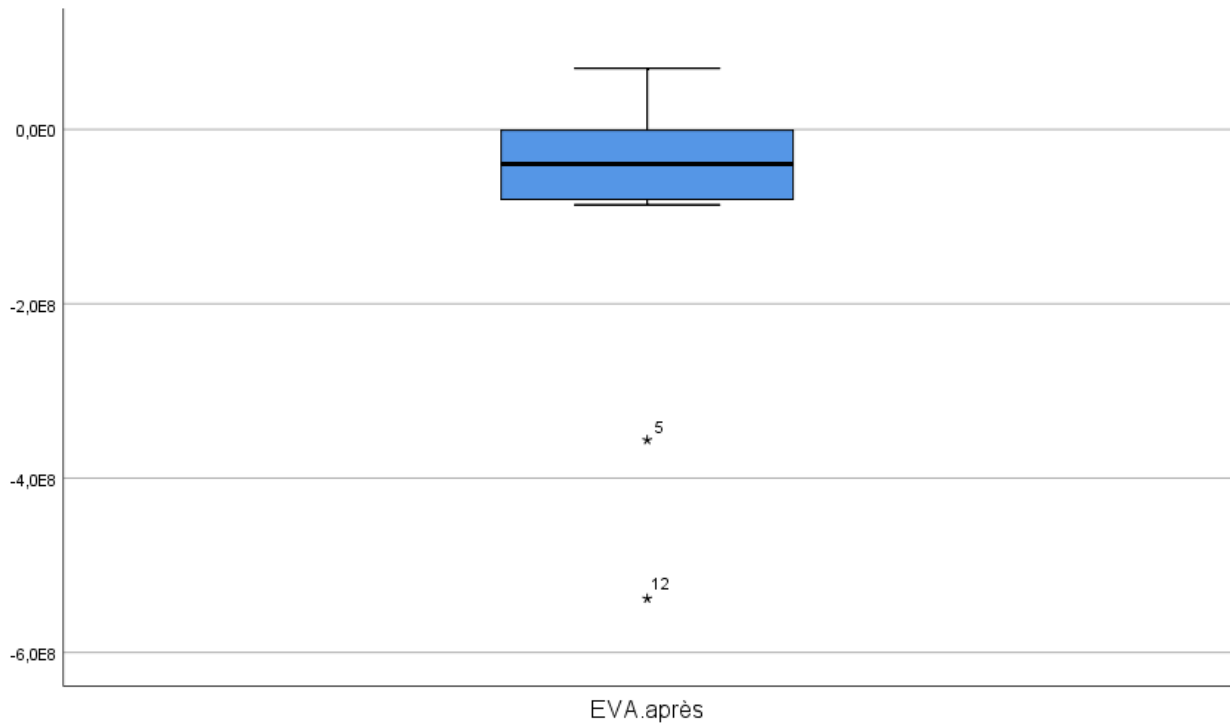
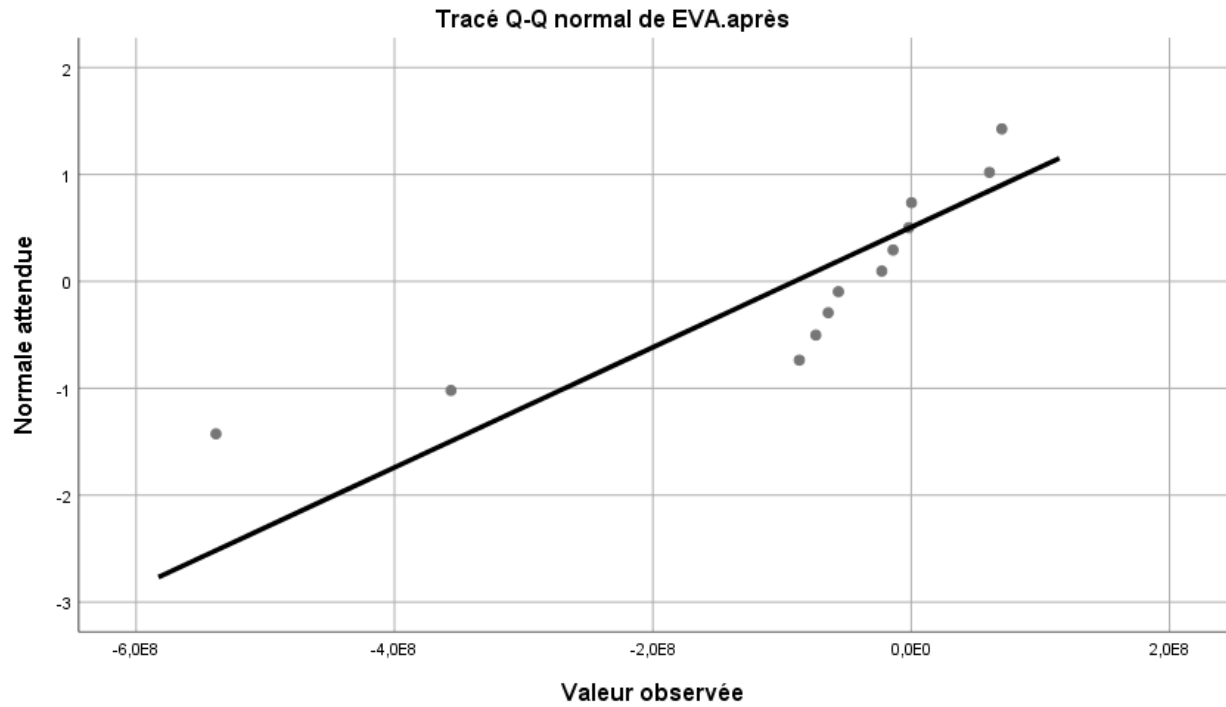
الملحق رقم (10): انتشار متوسط القيمة الاقتصادية المضافة قبل الحصول على "ISO 9000"



الملاحق



الملحق رقم (11): انتشار متوسط القيمة الاقتصادية المضافة بعد الحصول على " ISO 9000



الملاحق

الملحق رقم (12): اختبار الإشارة لمتوسط مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25e	50e (médiane)	75e
EVA.avant	12	-	92415852,7	-	2414222,1	-	-	-
		62290671,7	8899	270806271,	5	109231633,	14532001,9	4413205,10
		525		95		9725	700	75
EVA.après	12	-	177961004,	-	70162066,	-	-	-
		90283925,7	44500	538209731,	05	83434307,0	39582076,0	320420,798
		295		50		200	200	5

Fréquences

	N
EVA.après - EVA.avant	
Différences négatives ^a	7
Différences positives ^b	5
Ex aequo ^c	0
Total	12

a. EVA.après < EVA.avant

b. EVA.après > EVA.avant

c. EVA.après = EVA.avant

Tests statistiques^a

EVA.après -

EVA.avant

Sig. exacte (bilatérale)	,774 ^b
--------------------------	-------------------

a. Test des signes

b. Distribution binomiale utilisée.

الملاحق

الملحق رقم (13): عقد الاشتراك بموقع المركز الوطني للسجل التجاري

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère du commerce
Centre National du Registre du Commerce
FORMULAIRE D'ABONNEMENT AU PORTAIL SIDEL.COM
Abonnement N° 1901984

Je sollicite la souscription d'un abonnement au niveau du portail CNRC.

Abonnement (cocher): Semestriel Annuel

Pseudonyme: berboucha

Nom- Prénom ou raison sociale: meriem berboucha

Adresse: 43 AVE Colonel Amirouche -Annaba-

N° tél portable: +213662635001 N° tél fixe: _____

Adresse e-mail: meriem-b-23@hotmail.com N° de fax: _____

Votre pack (cocher): Pack 1 Pack 2 Pack 3

PACK 1 : UNITAIRE	ABONNEMENT ANNUEL	
- 01 Code utilisateur - 01 Type de recherche ▪ Recherche commerçants <input type="checkbox"/> ▪ Recherche BOAL <input type="checkbox"/> ▪ Recherche NAE <input type="checkbox"/> ▪ Recherche Dénominations <input type="checkbox"/>	3000 DA	
PACK 2 : DE BASE	ABONNEMENT SEMESTRIEL	ABONNEMENT ANNUEL
- 01 Code utilisateur - Recherche commerçants + NAE+ dénominations+ BOAL	5000 DA	9000 DA
PACK 3 : INTEGRAL	ABONNEMENT SEMESTRIEL	ABONNEMENT ANNUEL
- 05 codes utilisateur - Recherche commerçants + NAE+ dénominations + BOAL + Comptes sociaux	20 000 DA	36 000 DA

Pour / L'ABONNE

Pour / Le CNRC
ANTENNE LOCALE ANNABA

