

## أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية – دراسة حالة شركة “NCA” رويبة

### The Impact of Total Quality Management on the Financial Performance of Economic companies - Case Study of (NCA) Rouiba

د. وليد لطرش، د. مصطفى العثماني\*

جامعة تيبازة \_ الجزائر \_.

تاريخ الاستلام 2019/10/01 ؛ تاريخ القبول: 2019/11/25 تاريخ النشر 2019/12/31

**ملخص:** تهدف الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بالأداء المالي للشركات الجزائرية. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى أسلوب دراسة حالة لاختبار فرضيات الدراسة على مستوى شركة “NCA” رويبة. وقد أظهرت الدراسة وارتفاع درجة وعي شركة بأبعاد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وارتفاع في معدلات نمو رقم الأعمال ونتيجة الدورة إلى مستويات جد مرضية. هذا الأخير سينعكس حتما على تحسين الأداء المالي للشركة في الأجل الطويل. وتوصي الدراسة بضرورة تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة والالتزام بأبعاده، والتركيز عليه في تخطيط وإنجاز الأعمال.

**الكلمات المفتاح:** إدارة الجودة الشاملة، الأداء المالي، شركة “NCA” رويبة.

**Abstract :** The aim of this study is to analyze the nature of the relationship between Total quality management and the financial performance of Algerian companies, In order to achieve the objective of the study, To test the study hypotheses, we adopted the descriptive analytical approach and the case study method At the company “NCA” ruiba. The study showed the high degree of the company's understanding of the dimensions and principles of Total Quality Management, and raise in business growth rates and cycle result to very satisfactory levels, The latter will inevitably reflect on the company's long-term financial performance. The study recommends the need to adopt comprehensive Total Quality Management and Commitment to its dimensions, and focus in the planning and delivery business.

**Keywords:** Total Quality Management, Financial Performance, NCA rouiba company

**Résumé:** L'étude vise à analyser la nature de la relation entre Total Quality Management et la performance financière des entreprises algériennes. Afin d'atteindre l'objectif de l'étude, Nous avons utilisé la méthode descriptive et analytique en plus d'une méthode d'étude de cas pour tester les hypothèses de l'étude au niveau de l'entreprise "NCA" Rouiba, L'étude a montré que la société était très consciente des dimensions et des principes de total quality management, ainsi que de l'augmentation des taux de croissance du chiffre d'affaires et du résultat du cycle à des niveaux très satisfaisants. Ces derniers vont inévitablement réfléchir à l'amélioration de la performance

\* مرسل المقال: عثمانى مصطفى

financière à long terme de l'entreprise, L'étude recommande la nécessité d'adopter la méthode de gestion de la qualité totale, de respecter ses dimensions et de se concentrer sur la planification et l'achèvement des travaux.

**Mots-clés:** Total Quality Management, performance financière, l'entreprise NCA Rouiba.

## 1- تمهيد :

تواجه المؤسسة الاقتصادية في الوقت الحالي تحديات كبيرة جراء زيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، والتغير المستمر في أذواق وسلوك الزبائن، إضافة إلى تعميم إستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أسهمت بقدر كبير في زيادة جودة السلع والخدمات المقدمة.

في ظل هذه الظروف، أصبح النمو والبقاء من الأهداف الأساسية التي تسعى إليها كل مؤسسة اقتصادية، وذلك من خلال العمل المتواصل والدءوب على معرفة السلعة أو الخدمة التي يريدها الزبائن، وكذا مواصفاتها والدرجة الاعتمادية المرغوبة، وطريقة التسليم، والسعر المناسب... إلخ. وذلك بإعتماد على أكثر الأساليب الإدارية نجاحا، والتي ترقى إلى تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

ومن الأساليب الإدارية الحديثة التي فرضت نفسها في السنوات الأخيرة، أسلوب إدارة الجودة الشاملة، الذي يشكل وسيلة أساسية في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات الاقتصادية. حيث يعمل الأسلوب على إحداث تغيير جذري في مكونات المؤسسة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث، ذا فلسفة تنظيمية شاملة تتبنى عدة أنظمة فرعية متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة، تسعى مجتمعة إلى تحقيق رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها المستقبلية التي تقوم على إشباع حاجات ومتطلبات زبائنها وتحقيق أعلى درجات الرضا لديهم.

**إشكالية الدراسة:** على ضوء هذا الطرح السابق يمكن صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة على النحو الآتي: **ما هي العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي لشركة "NCA" روية؟.**

وخصت الدراسة شركة "NCA" روية، لما يتطلبه نشاطها من صفات ومزايا تفي بمتطلبات الجودة لمختلف الزبائن، ومن ثم إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين فعالية أداء الشركة. ويتفرع عن هذا السؤال إلى جملة الأسئلة الفرعية المبينة كما يلي:

- هل تحاكي أنشطة شركة "NCA" روية أسلوب إدارة الجودة الشاملة؟
- هل تستخدم الشركة محل الدراسة مؤشرات مالية لمتابعة الأداء المالي؟
- ما هي طبيعة التأثير الذي تحدثه مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي الشركة؟
- **فرضيات الدراسة:** بغية الإجابة على ما سبق، يمكن الإعتماد على الفرضيات التالية:
- تحاكي أنشطة شركة "NCA" روية متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- تمتلك شركة "NCA" روية تصورا عن أبعاد الأداء المالي ومكوناته الأساسية.
- توجد علاقة طردية بين إستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي لشركة "NCA" روية.

**منهجية الدراسة:** لإختبار صحة الفرضيات السابقة الذكر، تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي الذي يلقي الضوء على مختلف الأدبيات والعزيبات الخاصة بالجانب النظري، كما تم الاستعانة بأسلوب دراسة حالة لإختبار الإفرزات النظرية المكتسبة على مستوى شركة "NCA" روية ، بغرف فهم الجوانب المتعلقة بالتأثيرات الممكنة لأسلوب إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للشركة.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- تكمن الأهمية الكبر لهذه الدراسة في توضيح الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي لشركة "NCA" روية.
- توضيح مبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة داخل شركة "NCA" روية.
- المساهمة في بلورة رؤية جديدة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء المالي لشركة "NCA" روية.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة "NCA" روية.
  - التعرف على الأداء المالي لشركة "NCA" روية.
  - دراسة العلاقة التي تربط الجودة الشاملة في شركة "NCA" روية كمتغير مستقل، ومستوى الأداء المالي للشركة كمتغير تابع.
- حدود الدراسة: تنحصر في الفترة الممتدة من سنة 2009 إلى سنة 2015 لحصر الانجازات المالية لشركة "NCA" روية ومظاهر إدارة الجودة الشاملة فيها.

الدراسات السابقة: فيما يلي أهم الدراسات السابقة التي عالجت أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية:

- أحمد عبد الغني الكساسبه، 2003، هدف موضوع الأطروحة إلى إدراك وتحليل طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الإستراتيجية وبين إمكانية تحسين وتفعيل الأداء المالي الإستراتيجي لشركات صناعة الأدوية في الأردن، ولتحقيق هذا الهدف عرض الطالب 150 إستبانة على مدراء المديرية ورؤساء الأقسام والشعب وموظفي الجدة في هذه الشركات، واطهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة مهمة وذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الإستراتيجية وبين تحسين الأداء المالي لهذه الشركات.

- غانم نوري كاكه حمه، به باز رؤوف محمود، 2016، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي في المصارف التجارية لمحافظة السلیمانية، ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد والبالغ عددها 63، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن المصارف التجارية في المحافظة تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، كما أثبتت الدراسة أيضا وجود علاقات إرتباطية ذات دلالة معنوية موجبة بين كل أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي للمصارف التجارية ف لمحافظة السلیمانية.

- عبد الله أحمد عبد الله الدعاس، 2010، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي، ولتحقيق هدف الدراسة عرض الباحث إستبانة على عدد من العاملين في المصارف التجارية الأردنية، وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو إعتراف العاملين بأهمية أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي، ووجود علاقات إرتباطية ذات دلالة معنوية بين كل أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي للمصارف التجارية الأردنية.

ركزت الدراسات السابقة على إدارة الجودة الشاملة من حيث المفهوم والأبعاد وأثرها على الأداء المالي (الإنتاجية، المردودية، كفاءة التشغيل)، إنطلاقا من تقديم إستبانة للموظفين ومدراء البنوك التجارية، في حين ركزت الدراسة الحالية على تبيان أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي بإستخدام أسلوب دراسة حالة على أحد الشركات الإنتاجية في الجزائر، في محاولة لتبيان أهمية التركيز على أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مكاسب مالية آنية وتحسين الأداء المالي مستقبلا.

2- الإطار النظري: سنتناوله من خلال التكلم عن:

1-2- إدارة الجودة الشاملة: تسعى مختلف المؤسسات جاهدة للعمل بادارة الجودة الشاملة بغية تحقيق أحسن أداء لنشاطها،

ومن أجل معرفة كل هذا سنتطرق الى ما يلي:

2-1-1- مفهوم الجودة: ركزت أدبيات الإدارة الحديثة على إبراز الجودة كمفهوم يستعمل في التفضيل بين المنتجات ومدى مطابقتها مع المتطلبات التي حددها الزبائن بغية إرضائه.

على ضوء هذين الدخلين: تعرف الجودة حسب المعايير الدولية على أنها "مجموعة القواعد التقنية المتفق عليها بين المنتجين (وفي بعض الأحيان المستعملين والزبائن)، بهدف تخصيص، وتسهيل وتوحيد السلعة أو الخدمة المقدمة". (Huberac, 1998, p. 83)، كما عرفها المهندس الياباني "تاجوشي" الجودة بأنها: "تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها، والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه" (العزاوي، 2002، صفحة 18)، وتعتبر الجودة هنا عن مدى رضا الزبون (المستهلك) عن المنتج. ومن هذا المنظور ربط "تاجوشي" الجودة بالتكاليف، حيث أن عدم رضا المستهلك عن المنتج يعتبر خسارة يجب تفاديها. أما المعهد الأمريكي لضبط المعايير فقد عرف الجودة بأنها: "جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادرا على الوفاء باحتياجات معينة" (طعيمة، 2006، صفحة 21).

### 2-1-2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

أ- تعريف إدارة الجودة الشاملة: تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "مجموعة برامج تنظيمية تستهدف تعظيم مستوى الإشباع لدى العميل من خلال الالتزام بمبادئ التحسين المستمر للعمليات". (المتعال، 2003، صفحة 306). كما ينظر إليها كـ "إستراتيجية للتسيير تشمل كل نشاطات المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة، من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستنبطة من متطلبات الزبون. (Gerd F. Kamiske, 1994, p. 119).

والبارز من التعريفين السابقين أن إدارة الجودة الشاملة نظام تسييري يركز على التحسين المستمر لمختلف العمليات وإرضاء الزبون بالدرجة الأولى، ودعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

ب- نظام إدارة الجودة الشاملة: يستند نظام إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأحداث المتكاملة والتي تكون المبادئ العامة لهذا النظام، الذي يعتمد على الموارد المالية والبشرية كمدخلات، في حين تتمثل المخرجات في تلبية احتياجات الزبائن، وتحقيق رغبات الموظفين، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتمكينها من الحفاظ على مكانتها في السوق، والاحتفاظ بزبائنها. والشكل البياني الموضح في الملحق رقم (01) يلخص أهم مكونات نظام إدارة الجودة الشاملة وكيفية عمله.

ج- أهداف إدارة الجودة الشاملة: تطمح المؤسسة من خلال إستعمال أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق جملة من الأهداف نبرزها في الآتي: (حجازي، 2000، الصفحات 27-28)

- تخفيض تكاليف الإنتاج وذلك بتخفيض الوقت والجهد الضائعين.
- تلبية حاجات ورغبات الزبائن، بحيث تكون المنتجات مطابقة للمواصفات.
- تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وإكسابها مكانة في السوق.
- تحقيق المنفعة لأفراد المؤسسة، وزيادة إنتاجيتهم، وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي بين الأفراد، وزيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

2-1-3- المبادئ العامة لإدارة الجودة الشاملة: حتى يتسنى للمؤسسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب تبني مبادئها التالية:

- أ- التزام الإدارة العليا: يتمثل التزام الإدارة العليا في: (حمود، إدارة الجودة الشاملة، 2005، صفحة 102)
- تحديد رؤية وأهداف واضحة المعالم.
- تعزيز ثقافة الجودة.
- تطوير إمكانيات الموظفين.
- ب- التركيز على العميل: يعد رضا العملاء في مقدمة الأهداف لدى أي مؤسسة. (السمراي، 2006، صفحة 251)

- ج- مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل: يعني ذلك اشتراك جميع الأفراد في كل عمليات وأنشطة المؤسسة، في اتخاذ القرارات، حل المشاكل، وتصميم المنتجات، واقتراح الحلول من أجل التطوير والتحسين، وتحملهم المسؤولية (حسن عبد الله ، 27/26 أفريل 2006)، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين فيدركون مدى أهميتهم في الإدارة ومدى احترام الإدارة لهم.
- د- التركيز على العمليات والنتائج معا: يتطلب التركيز على العمليات الداخلية في المؤسسة، التصحيح الفوري بعد كل عملية، وذلك بمقارنة الأداء المخطط له مع النتائج المتوصل إليها. يلي ذلك تحديد قيمة الانحراف وتفادي الأسباب المؤدية إلى ذلك، خاصة إذا كان سلبيا. (السراج، 03 / 04 ماي 2005) بهدف الحصول على المنتج الخالي من العيوب من أول مرة قدر الإمكان.
- هـ- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: تظهر أهمية هذا المبدأ في مشاركة جميع أفراد المؤسسة في صنع القرارات، حيث تتيح إدارة الجودة الشاملة اتخاذ القرارات لجميع العاملين، بشرط ارتكاز هذه القرارات على الحقائق الواقعية. ويعد القرار الأكثر فاعلية هو القرار الذي يتخذ بناء على موقف تعاوني وتشاوري بين المديرين والعاملين. (السمرائي، 2006، الصفحات 2018-219).
- و- الاهتمام بالتغذية العكسية: تعتبر التغذية العكسية من أكثر العوامل الهادفة إلى تحقيق نجاح المؤسسة لا سيما وأن توفير المقاييس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف. (حمود، إدارة الجودة الشاملة، 2005، صفحة 100) ويساهم هذا المبدأ في تحقيق المبادئ الأخرى لإدارة الجودة الشاملة من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم. (علوان، 2005، الصفحات 93-97)
- ز- التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر. وهدف من عمليات التحسين المستمر هو الوصول إلى الجودة الكاملة عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة. (جودة، 2006، صفحة 181)
- 2-1-4- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: لا تعد عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات بالعملية السهلة، بل تحتاج إلى وقت طويل لإتمام كل مراحلها. وتتلخص هذه المراحل فيما يلي:
- أ- مرحلة الإعداد: تتضمن العملية القيام بما يلي: (جودة، 2006، صفحة 214)
- اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة - تشكيل لجنة لإدارة الجودة الشاملة. - بناء فرق عمل من مختلف أقسام المؤسسة الشاملة.
  - اختيار منسق أو لجنة تنسيق. - إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة. - وضع أسس قياس الرضا العمال والزبائن.
  - التزام بالتحسين المستمر للعمليات.
- ب- مرحلة التخطيط: أي بداية التجسيد الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ويقصد بها عملية وضع الأهداف على المدى الطويل والخطوات اللازمة لتحقيقها للحصول على خطة إستراتيجية للجودة الشاملة. وتتضمن هذه المرحلة بالقيام بالخطوات التالية: (علالي، 2004/2003، صفحة 32)
- تحليل البيئة الداخلية. - تحليل البيئة الخارجية. - صياغة الرؤيا ورسالة المؤسسة.
  - وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. - دراسة توقعات العملاء. - تصميم خطط التنفيذ التالية.
- ج- مرحلة التقييم والتقدير: تتضمن هذه المرحلة القيام بالتقييم الذاتي و التقدير التنظيمي ودراسة العملاء إضافة إلى التغذية العكسية للتدريب (توفيق، 2004، صفحة 28)

د- **مرحلة التنفيذ:** هنا يتم بدء التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية، حيث تقوم فرق العمل بعمليات التحسين المستمر للعمليات في المؤسسة، وذلك باستخدام أدوات إدارية مثل: خرائط السبب والنتيجة وتحليل باريتو. (جودة، 2006، صفحة 2016)

وترافق عملية التنفيذ عملية المراقبة، بغية التأكد من تنفيذ الجودة الشاملة كما هو مخطط لها، ويتم بناء نظام الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة القبلية والبعدية والمتزامنة، إذ يتم اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات التصحيحية. (البكري، 1998، صفحة 398)

ه- **تبادل ونشر الخبرات:** تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بدعوة جميع وحداتها وفروعها وجميع المتعاملين معها، من عملاء وموردين... للمشاركة في عملية التحسين، واقتناعهم بالفوائد التي تعود عليهم من وراء هذه المشاركة. ويتم فيها أيضا إخبار كل الوحدات بنتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعملية التحسين المستمر حيث يقوم مجلس الإدارة بهذه الدعوة ويتولى الرؤساء شرح النتائج التي أمكن التوصل إليها. (توفيق، 2004، صفحة 30)

2-2- مفهوم الأداء، والأداء المالي.

2-2-1- **تعريف الأداء:** يراد بالأداء لغة: إتمام، إجراء، إنجاز، تحقيق، تنفيذ، عمل، قيام، وفاء. وتستند هذه المعاني في الأصل إلى مسمى الأداء المستمد من الكلمة الإنجليزية (Perform) التي اشتقت بدورها من الكلمة الفرنسية (Performer) والتي تعني تنفيذ المهمة أو تأدية العمل. (الكرخي، 2015، صفحة 29)

أما في أدبيات الإدارة فينظر إلى أداء المؤسسة على أنه "محصلة لقدرة المؤسسة على إستغلال مواردها على الوجه الأمثل. بتعبير آخر هو إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية والمالية، بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". (إدريس، 2007، صفحة 89) وينظر إليه كذلك على أنه "مسعى يسمح للمؤسسة بقيادة التحقيق التدريجي لأهدافها، وضمان تقارب عملياتها الداخلية المكونة للتنظيم الهيكلي للمؤسسة". (Giraud, 2004, p. 53)

البارز هنا أن أداء المؤسسة يتضمن ثلاث محاور أساسية هي: إدارة الأفراد ضمن العمليات الداخلية في المؤسسة، إدارة العمليات التي تسمح بالإستخدام الأمثل للموارد وخلق منافع لزبائن المؤسسة، إضافة إلى إدارة الأموال التي تركز على خلق منافع مالية لأصحاب المؤسسة ودائئها.

2-2-2- **الدعائم الأساسية لقياس الأداء:** يرتبط قياس الأداء بمفهومين هما: (الكرخي، 2015، صفحة 31)

أ- **الكفاءة:** تمثل العلاقة بين الموارد والمخرجات المتحققة وتقاس بإحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات، والتي تشير إلى مقدار الموارد والأموال والعاملين اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين. وتصاغ معادلة الكفاءة بالشكل الرياضي الآتي:

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات} = \text{النتائج المتحصل عليها} / \text{الوسائل المستعملة}$$

ب- **الفعالية:** تعبر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المخططة، وتقاس من خلال مقارنة النتائج التي ترغب في تحقيقها وما حققته بموجب الخطة الموضوعية. وتصاغ معادلة الفعالية بالشكل الرياضي الآتي:

$$\text{الفعالية} = \text{النتائج المتحصل عليها} / \text{الأهداف المخططة}$$

2-2-3- **مفهوم الأداء المالي:** يعد الأداء المالي جزء هام من الاداء الشامل للمؤسسة، والذي يقترن بأداء الوظيفة المالية داخل المؤسسة، ويرتكز على إستخدام المؤشرات المالية مثل المردودية والنمو في تقييم أعمال هذه الوظيفة. (الكساسبة، 2011، صفحة 78)

ويتمثل أداء الوظيفة المالية على مستوى المؤسسة في الحصول على الأموال المطلوبة، بالقدر المناسب والوقت المناسب، وتقرير استخدامها بشكل كفؤ وفعال، وذلك للوصول إلى الأهداف والنتائج المالية المرغوبة.

أ- **الأهداف المالية للمؤسسة:** تنحصر مجهودات المؤسسة عامة والوظيفة المالية خاصة في تحسين النتائج المالية الإستراتيجية المؤسسة، والمتمثلة أساسا في: (Norton, 1996, p. 47)

- **بقاء المؤسسة في السوق:** معبر عنها بالسيولة الموجودة لدى المؤسسة لتسديد كل التزاماتها.

- **نجاح المؤسسة:** يتأتى ذلك من تحسين مردودية إستثمارات ومبيعات المؤسسة.

- **نمو المؤسسة:** يتأتى ذلك من إرتفاع الحصة السوقية للمؤسسة، وتحقيق عوائد للمساهمين.

ب- **أهمية مقاييس الأداء المالي:** يمكن إبراز هذه الأهمية على مستويين هما: (تاهمي، 10-11 نوفمبر 2009، 400-410)

- **على المستوى الداخلي للمؤسسة:** تكمن أهمية المؤشرات المالية في:

○ تحديد نشاط المؤسسة ضمن النشاط الإقتصادي.

○ قياس درجة المردودية وتقدير التوازن بين درجة السيولة المتوفرة والالتزامات المترتبة عنها.

○ تساعد على حسن تركيب الأصول والخصوم.

○ إعطاء تفسير لنتائج الإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة وإتخاذ القرارات السليمة.

- **على المستوى الخارجي:** لإستخدام المؤشرات المالية أهمية بالغة للتعبير على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية، إنطلاقا

من تقييمها لفعالية وكفاءة إستخدام المؤسسة لرأس مالها وأصولها المختلفة في خلق القيمة المضافة. كما تزود المؤشرات المالية

العديد من أصحاب المصالح المهتمين بنشاط المؤسسة من (مستثمرين، موردين، عملاء، عاملين وإدارة)، بالمعلومات المالية

اللازمة لإتخاذ قرارات الإستثمار بالنسبة للمستثمرين، وإبرام صفقات التموين والبيع مع المؤسسة بالنسبة للموردين وعملاء، وأخيرا

قرارات المستخدمين وموظفي الإدارة بالبقاء داخل نفس المؤسسة. ويتوقف ذلك على إعداد المؤشرات التالية:

○ نسبة السيولة. ○ نسب المديونية. ○ مقاييس الأسهم. ○ نسب النمو والمردودية.

### 3- الجانب التطبيقي.

في ربيع عام 1966، قرر أب عثمانى وابنه تأسيس وحدة مصبرات، أطلق عليه إسم: المعمل الجزائري الجديد للمصبرات أو

“NCA”، برأس مال قدر بـ 300 ألف دج، وإختص نشاطها في البداية على إنتاج مصبرات الطماطم المركزة والهرسة والمعجون، وفي

سنة 1984 وفي إطار خطة نمو وانتشار وتنوع النشاط، أطلقت الشركة نشاط إنتاج مشروبات الفواكه، وهذا تحت علامة “الروبية”.

ومع بداية الألفية الجديدة تخلت الشركة على نشاط المصبرات وأقتصر عملها على إنتاج العصائر بأنواعها فقط، لتصبح من أهم

المؤسسات الرائدة في قطاع المشروبات حاليا، ويقدر رأس مالها حاليا بـ (849195000 دج)

### 3-1-1-3 مظاهر إدارة الجودة الشاملة في شركة “NCA” روية:

3-1-1-3 **رؤية الشركة:** تطمح الشركة في 2030 لأن تكون من بين أحسن عشرة شركات في إفريقيا والبحر الأبيض المتوسط

الناشطة في قطاع الصناعة الغذائية.

3-1-2-3 **رسالة الشركة:** تتمثل رسالة الشركة في " السلامة والجودة والتوافر والأسعار المقبولة بطريقة فعالة ودائمة" من خلال:

(“NCA” Rouiba, rapport\_annuel\_2008-2009, p16)

3-1-3 **أهداف وقيم الشركة:** (“NCA” Rouiba, rapport\_annuel\_2008-2009, p16)

أ- أهداف الشركة: تتمثل الأهداف الإستراتيجية لشركة "NCA" روية في:

- تحسين رضا الزبائن والموظفين.
- ضمان عائد على الإستثمار مقبول للمساهمين لديها.
- الإمتثال للوائح العمل وأحسن المعايير.
- توفير السلامة للمستهلك من منتجات الشركة.

ب- قيم الشركة: تنبع ثقافة التي تصدرها شركة "NCA" روية للعالم الخارجي، من قيمها الستة المتمثلة في: (الإمتياز، الإلتزام، الصدق، الإحترام، التضامن، الإنتماء).

3-1-4- سياسة الشركة: تتبع الشركة سياسة مفادها: ("NCA" Rouiba, rapport\_annuel\_2008-2009, p16)

- صون وتطوير علاقة دائمة مع جميع الأطراف بضمان اتصال تفاعلي.
- تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات الزبون، وتحترم القواعد القانونية والتنظيمية.
- تطبيق تسيير صارم وشفاف من أجل ضمان توافر الموارد وجني عائدات من الاستثمارات.
- الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية من خلال تشجيع التكنولوجيات النظيفة وتكنولوجيات الرسكلة، والوقاية من مخاطر التلوث.
- ضمان كل شروط الصحة والسلامة للعمال في أماكن العمل، والحيلولة دون وقوع حوادث العمل والحوادث العرضية.
- تشجيع إقامة إدارة شراكة من خلال تطوير المسؤوليات الفردية، وتحفيز الابتكار والتطوير المنهجي.
- تعزيز الحوار الاجتماعي ومكافحة كل أشكال التمييز والتمييز.

3-1-5- إلتزامات الإدارة العليا للشركة: على ضوء الرؤية والرسالة المقدمة في شركة "NCA" روية، تتمثل إلتزامات الإدارة العليا

للشركة في: ( شركة "NCA" روية، <http://www.rouiba.com.dz>، 2019)

أ- ترقية التنمية المستدامة: من خلال رؤية الشركة لسنة 2030، تهدف الشركة إلى:

- أن تصبح معترف بها وطنيا ودوليا: وهذا بالعمل على:

- تطوير نموذج مرجعي لتطوير الثروة البشرية.
- توفير ظروف ملائمة للعمل.
- تعزيز حوار اجتماعي متجدد ومستمر.
- إعداد نظام للرواتب قائم على مهارات الأداء.

- تحقيق المحايدة البيئية: وذلك بالعمل على:

- تخفيض انبعاث الغازات المسببة للاحتباس الحراري.
- تقليل انبعاث الغازات المسببة للاحتباس الحراري.
- 00% من المواد الخام ستحمل علامات إيكولوجية.
- 100% الإنتاج سيتم بطاقة متجددة. ○ الاقتصاد في استهلاك المياه.
- 60% من المواد التعبئة والتغليف لمنتجات الشركة سوف تكون قابلة لإعادة الرسكلة.
- 80% من النفايات. ○ تخفيض الإفرازات المؤثرة على طبقة الأوزون.

- تقديم منتج صحي وترقية الإستهلاك المسؤول والمستدام: وهذا من خلال:

- تقديم منتجات ذات نوعية وصحة عالية، وانعدام الحوادث المتعلقة بالأمن الغذائي.
- 100% من مستهلكي الشركة سوف يشاركون في حوار مباشر مع الشركة.
- 60% من مواد التعبئة والتغليف لمنتجات الشركة سوف تكون قابلة لإعادة الرسكلة.

- أن تصبح الشركة مواطنة في مجال الممارسات الحسنة: وهذا بالعمل على:

- إلتزام معايير العمل في عالم الأعمال.
- تحسين مناخ الأعمال في الجزائر.
- دعم الكفاءات الوطنية والبحث العلمي.
- دعم المشاريع المبدعة والصديقة للبيئة.



ب- **المسؤولية الاجتماعية للشركة:** حصلت الشركة على شهادة (ISO26000) في سنة 2010 والخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، والتي جاءت نتاج الإحترام والتقدير الذي تقدمه الشركة لعدد الأطراف، وعلى رأسهم: العمال والمستهلكين والمجتمع والبيئة، والذي يعكس درجة المواطنة التي تتمتع بها الشركة، وأداءها الاجتماعي و البيئي المتميز و العال.

ج- **الحفاظ على البيئة:** حصلت الشركة في سنة 2006 على شهادة (ISO14001) \_ نظام الإدارة البيئية\_، من خلال مهمتها كشركة مواطنة، تساهم في الحفاظ على البيئة والاقتصاد في الموارد الطبيعية، وذلك باستخدام التكنولوجيات النظيفة، واللجوء إلى عمليات إعادة الرسكلة، والإقتصاد في الإستهلاك الماء.

د- **الرفع من جودة منتجاتها:** بهدف تقديم منتجات صحية وآمنة، أطلقت شركة “NCA” روية سنة 2011 نظام جديد لإدارة المواد الغذائية، تضمن تطوير مخبر لمراقبة الجودة، والذي ككل بحصولها على شهادة “ISO22000” المتعلقة بأنظمة السلامة الغذائية، في جانفي من سنة 2013. لتؤكد إلتزامها إتجاه الزبون والمستهلك، الذي لديه الآن ضمان إضافي لجودة منتجات الشركة، التي تعتبر من الركائز الأساسية لسياسة الجودة الخاصة بها.

قبل هذا تحصلت الشركة سنة 2008 على شهادة “ISO9001” المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة \_ المتطلبات، نظير قدرتها على تقديم منتجات تلبى احتياجات الزبون، وتحترم القواعد القانونية والتنظيمية، والإلتزام بمعايير الجودة المنصوص عليها.

3-1-6- **سياسة الموارد البشرية:** تتمحور سياسة الموارد البشرية في شركة “NCA” روية حول:

أ- **نشر ثقافة التميز:** تتجه الشركة دون كلل في مكافأة موظفيها على مجهوداتهم من خلال سياسة أجور عادلة، ومنحهم إمكانية التنقل في الداخل والخارج، ووضع خطة تنمية ذاتية ومهنية فردية.

ب- **تأكيد دورها كشركة متضامنة:** جعلت الشركة التضامن أولوية في سياسة الموارد البشرية، وهذا من خلال تقديم الدعم للموظفين وكذلك من خلال تفضيل الحوار الاجتماعي.

ج- **تطوير المهارات المهنية للموظفين:** تشتمل سياسة التدريب في شركة “NCA” روية على:

- دمج الموظفين في مناهج دراسية متطورة تسمح لهم باكتساب مهارات تؤهلهم إلى مباشرة أعمالهم بشكل أفضل.
- تقدم الشركة لجميع موظفين برنامجا لحركية داخلية أو جغرافية تنسجم مع مبادئ مشتركة.
- ما إن يوظف أي شخص، يتم تنفيذ خطة اندماج تسمح له بالتعرف على الشركة بشكل كامل، إلى جانب دورة تكوينية تسمح له بالتعرف على روح الشركة ومهامه المنوطة به.
- بفضل التكوين، تمكن 540 عامل من تعزيز مهاراتهم في مهن تتغير باستمرار. حيث وفرت الشركة لموظفيها أزيد من 10000 ساعة تدريب/سنوات، تمكن من خلالها تكوين عشرات الموظفين الذين ترى فيهم الشركة مستقبلها.

د- **توفير ظروف عمل مواتية للتطوير المهني:** وهذا من خلال:

- إنشاء مرصد لراحة الموظفين، ووضع برنامج خاص لحمايتهم من المخاطر المهنية المختلفة.
- إنشاء عيادة طبية في سنة 2015 مجهزة بكامل الوسائل، مع أطباء أخصائيين وحملات لكشف الأمراض.
- إنشاء منظومة تروج روح المبادرة وتقدم الفرص للجميع.
- إختيار أفضل موظف (ة) في الشهر بهدف دفع وتحفيز الموظفين.
- تشجيع الشباب على اكتشاف عالم الأعمال من خلال برامج مساعدة مثل: مشروع “إنجاز”، كما تقوم بإدماج بعضهم في مغامرات خاصة بشركة “NCA” روية.

**3-1-7- التحسين المستمر:** قامت الشركة منذ عام 2006 بإنشاء مواقع جديدة، وإعادة تنظيم ورشات العمل. كما تميزت سنتي 2012-2013 باستثمارات في إعادة ترتيب مساحات الإنتاج وإنشاء خطوط جديدة في ظل السهر على نوعية مستمرة بفضل دراسة جدوى "HACCP" (تحليل المخاطر من خلال طريقة النقاط الحرجة)، ولضمان أيضا الجودة الصحية وأمن منتجاتها.

**3-1-8- تبادل ونشر الخبرات:** تقوم شركة "NCA" روية بتطوير علاقات قوية مع المدارس والجامعات. فيتم تنظيم اجتماعات وأيام مفتوحة بانتظام حول احتياجات الشركة في التوظيف وطلبات التبرص على مستوى الشركة.

**3-1-9- الإفصاح والشفافية:** منذ إدراج شركة "NCA" روية سنة 2013 ضمن بورصة الجزائر، إلتزمت على توفير كافة المعلومات المتصلة بتأسيسها وملكية أسهمها، والإفصاح عن البيانات المالية والتشغيلية والأهداف الإستراتيجية المسطرة، فضلا عن نشر كافة المعلومات عن مجلس الإدارة وأعضائه وذلك على الموقع الخاص بالشركة (<http://www.rouiba.com.dz>).

**3-2- الأداء المالي لشركة "NCA" روية:** بغية قياس الأداء المالي للشركة، تم الإعتماد على 13 مؤشر، موضح في الملحق رقم (02):

**3-2-1- مقاييس الإنتاجية:** تسمح مؤشرات الإنتاجية بدراسة العلاقة بين عوامل الإنتاج وما يتولد عنها من قيمة مضافة، وتشير إنتاجية الأصول الثابتة لشركة "NCA" روية على أن كل دينار مستثمر في الأصول الثابتة يعطي ما بين (66 و35) دينار كقيمة مضافة، ويرجع إنخفاض هذه النسبة بشكل كبير بين 2010 و2015، إلى الزيادة الكبيرة في الأصول الثابتة، وفتح خطوط إنتاج جديد وما يترتب عنها من تكاليف إضافية تقلل من ما تحققه الشركة من قيمة مضافة.

**3-2-2- مقاييس السيولة:** تعبر السيولة عن قدرة الشركة في مواجهة إلتزاماتها في مواعيدها. والتي يتم قياسها بثلاث نسب متعارف عليها في هذا المجال، حيث أفرزت نتائج نسبة السيولة العامة عمل الإدارة على تحسين "bfr" (إحتياجات الدورة - موارد الدورة) وذلك عن طريق التقليل من الأصول الحالية وزيادة الإلتزامات الحالية مع وضع حد أقصى للإلتزام والدفع للوردين في المتوسط يصل إلى 70 يوما. كما أفرزت نتائج السيولة السريعة التي تبقى في الحدود المعيارية (50%-70%)، حسن مراقبة الشركة لمستويات المخزون فيها. كما يوحي إنخفاض نسبة السيولة النقدية أقل من المستوى المعياري المحدد بـ (30%) في السنوات الخمسة الاخيرة، إلى إنتهاج الشركة لسياسة البيع الأجل بشكل كبير، مع وجود نظام لمراقبة العملاء المتميزين عن كئب وتفعيلها للحدود القصوى للتعامل معهم. وإستمرار إنخفاض هذه النسبة قد يقلل من قدرة الشركة على دفع إلتزاماتها في القريب العاجل.

**3-2-3- مقاييس النمو:** البارز من مؤشرات النمو المطروحة، إرتفاع متواصل لنمو رقم الأعمال الشركة يقابله إرتفاع مماثل لإستخداماتها، كما أن سنة 2010 كانت مميزة للشركة حيث سجل أكبر نمو لنتيجة الصافية فاق 128%، ليتراجع نموها في سنة 2011 و 2012 على التوالي بسبب تراجع نمو حجم الإيرادات وإرتفاع تكاليف الإنتاج عما كانت عليه في 2010، ليعرف نموها إرتفاع ملحوظ خلال سنة 2013 و2014، إلا أن هذا النمو لم يتواصل حيث عاودت تراجعها بنسبة فاقت 39% في سنة 2015.

**3-2-4- مقاييس المديونية:** تعبر نسب المديونية على درجة المخاطرة التي تتعرض لها الشركة، نظيرة اعتمادها الكبيرة على الدين الخارجي وزيادة فوائده المستحقة. على هذا الأساس أفرزت مؤشرات المديونية لشركة "NCA" روية إعتمادها الكبير على التمويل الخارجي، حيث مَولت الشركة في 2015 وحدها 75% من أصولها عن طريق الإقتراض مقابل 25% عن طريق الأموال الخاصة، الأمر الذي من شأنه أن يقلل من قدرة الشركة على سداد إلتزاماتها في مواعيدها. كما يعد إنخفاض نسبة الإستقلالية المالية مؤشرا سلبيا على قدرة الأموال الخاصة في تغطية الديون الخارجية المترتبة على الشركة، وتفاقم الصعوبات المتوقعة للشركة في تغطية ديونها من مصادرها الخاصة. أما بالنسبة لمعدل تغطية الفوائد فقد شهدت النسبة زيادة كبيرة بين عامي 2010 و2011، ويرجع ذلك إلى تحسن النتيجة

العملية للشركة والتي فاقت 405 مليون دينار لنفس الفترة. لتعرف النسبة بعدها إنخفاض متتالي بسبب الزيادة في التكاليف المالية وسلبية النتيجة المالية التي فاقت 187 مليون دينار في سنة 2015.

**3-2-5- مقاييس المردودية:** تستخدم مؤشرات المردودية لتقييم قدرة الشركة على توليد تدفقات نقدية من أنشطتها التشغيلية مقارنة بالأعباء والنفقات التي تحملتها خلال فترة محددة من الزمن. حيث أفرزت مؤشرات مردودية المبيعات ضعف الشركة على توليد الأرباح من مبيعاتها بالرغم من الزيادة الكبيرة، ويرجع ذلك إلى الارتفاع الكبير في أسعار المواد الخام وارتفاع الرسوم من الخدمات الخارجية الأخرى (النقل والخدمات اللوجستية، صيانة وإصلاح)، إضافة إلى الإرتفاع الكبيرة في تكاليف الموظفين (التعيينات الجديدة، والعمل بنظام 3 \* 8 المستمر)، كما أدى فتح خط إنتاج جديد "PET" بدوره إلى تآكل معدلات الهامش على رقم الأعمال. في الجانب الآخر أفرزت مردودية إستثمارات ضعف الشركة على توليد الأرباح من إستثماراتها، ويرجع ذلك نتيجة للإستثمارات التي أطلقتها الشركة خلال هذه الفترة والتي فاقت 5,9 مليار دينار، مقابل إنخفاض النتيجة لنفس الفترة، ويمكن أن تتحسن هذه النسب مع بدء تشغيل الآلات والزيادة التدريجية في الطاقة الإنتاجية.

**4- النتائج ومناقشتها:** تبعا لإشكالية البحث التي تمحورت حول نوعية الصلة بين إدارة الجود الشاملة من خلال وجود نظام جودة مبني على أسس وقواعد علمية تستند إليه المؤسسة في إنجاز جميع أنشطتها، وأثر ذلك على أدائها المالي المستدام بما يؤدي إلى الضمان والبقاء والنمو والتنافس للمستقبل. هذه الإشكالية التي تم التطرق إليها عن طريق إتباع إطار منهجي تم التوصل من خلاله إلى النتائج الآتية:

**4-1- تركز أعمال بشركة "NCA" روية على مدخل الاستراتيجي للتسيير، قائم على إرضاء الزبون وتقديم منتج ذا جودة يكسب الشركة ميزة تنافسية تحقق من خلالها نموا دائما في الأرباح.**

وتتجلى ملامح هذا المدخل في الرؤية التي طرحتها الشركة لأن تكون أحسن عشر شركات في الوطن العربي وإفريقيا، إضافة إلى البرامج الإستراتيجية التي سطرته الشركة ونالت بها تقدير المنظمة الدولية للمواصفات (ISO)، والتي توجي إلى فهم الشركة العميق لما يدور في بيئتها الداخلية والخارجية وجعلها أكثر العوامل المؤدية لتحسين أدائها المالي مستقبلا. كما تتجلى ملامح هذا المدخل في الأهداف الإستراتيجية المسطرة والإلتزامات التي تعهدت على تحقيقها الإدارة العليا للشركة، وتركيزها الكبير على إرضاء الزبائن وخلق ظروف عمل مواتية للتطوير العامل المهني داخل الشركة.

كل هذه الملامح وأكثر تؤكد إنتهاج شركة "NCA" روية لأسلوب إدارة الجودة الشاملة، كأسلوب شامل ومتكامل وإستراتيجي يسمح لها بتحقيق أهدافها المالية مستقبلا. وهذا ما يوحي إلى صحة الفرضية الأولى.

**4-2- أفرزت الدراسة التطبيقية إستعمال جملة من نسب المالية لقراءة وتحليل التقارير المالية لشركة "NCA" روية، في ضوء إنجازات الشركة الحالية. وتشير قراءة الأولية لهذه المؤشرات، نية الشركة إلى زيادة إلتزاماتها الجارية والتقليل من الأصول الحالية، بمعنى أن الزيادة في الخصوم الجارية الناتجة عن ذلك التوسع لم يرافقها زيادة مناسبة في الأصول المالية الجارية، الأمر الذي أدى إلى إنخفاض في كفاءة رأس المال العامل انعكست من خلال تراجع سيولة الشركة. ولأن الشركة تقدم التسهيلات للعملاء الذي لا يعد خطأ في سياسة الشركة. لكن استمرار الوضع على هذا النحو يمكن أن يؤدي إلى مشكلات كبيرة في سيولة الشركة.**

فيما يتعلق بمؤشرات المديونية نلاحظ إرتفاع متواصل لنسبة الديون إلى إجمالي الأصول، وهذا مظهر السلبي يدل على توسع الشركة في قروضها الطويلة الأجل لتمويل إستثماراتها.

أما نسب المردودية التي تبين التأثيرات المتداخلة لكل من نسب السيولة والإنتاجية والمديونية نلاحظ أن نسبة صافي ربح التشغيلي التي تمثل المقياس الحقيقي لكفاءة الشركة هي في سنوات الخمس الأخيرة من الدراسة أدنى منها في سنة 2010، وهذا عائد بالدرجة الأولى إلى ارتفاع تكاليف المبيعات، والنفقات التشغيلية نظير عمليات التوسع في النشاط.

هذا الزخم من التحليل يوحي بصحة الفرضية الثانية التي تنص على إمتلاك الشركة لتصور واضح عن أبعاد الأداء المالي ومكوناته الأساسية، وبالتالي تستطيع وضع الخطط الفاعلة لتحسينه.

**3-4-** عند تحليل ودراسة أثر نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء المالي شركة "NCA" روية، توصلنا في الدراسة التطبيقية إلى تسجيل مؤشرات سلبية فيما يخص أداء جل العناصر المالية السابقة الذكر. بإستثناء مقاييس نمو التي ترتفع مع كل تقدم تحرزه الشركة في مجال إدارة الجودة الشاملة (الحصول على شهادات الإيزو). هذه الأخيرة تتطلب تكاليف أولية معتبرة تجلت في فتح خطوط إنتاج جديدة واستخدام التكنولوجيات النظيفة، واللجوء إلى عمليات إعادة الرسكلة، فضلا عن تدريب العمال وتهيئة ظروف العمل المريح والأمن لهم. حيث تنتظر الشركة من ذلك تحسين جودة منتجاتها مع زيادة نسبة كفاءة التشغيل والإنتاجية والتقليل من الفاقد وخلق ظروف عمل ممتعة تمكنها من ترقية الاتصال بين الأفراد فيما بينهم من جهة ومع الإدارة من جهة أخرى، وصولا إلى تحسن النتائج المالية مستقبلا.

أي أن الأداء المالي الجيد الذي حققته الشركة ممثلا في نمو رقم أعمالها وأرباحها الصافية، ما هو إلا ترجمة لما يحققه أسلوب إدارة الجودة الشاملة، في إنتظار تحسن مؤشرات (السيولة، المردودية، المديونية والإنتاجية) والذي ينبع من إستراتيجية طويلة تعزز ديمومة الأداء المالي للشركة. أي أن الدراسة أفرزت وجود علاقة طردية بين إعتقاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومؤشر نمو رقم الأعمال في السنوات الأولى للإعتقاد، والأکید أن نمو الأخير سيحسن من المؤشرات المالية الأخرى مستقبلا.

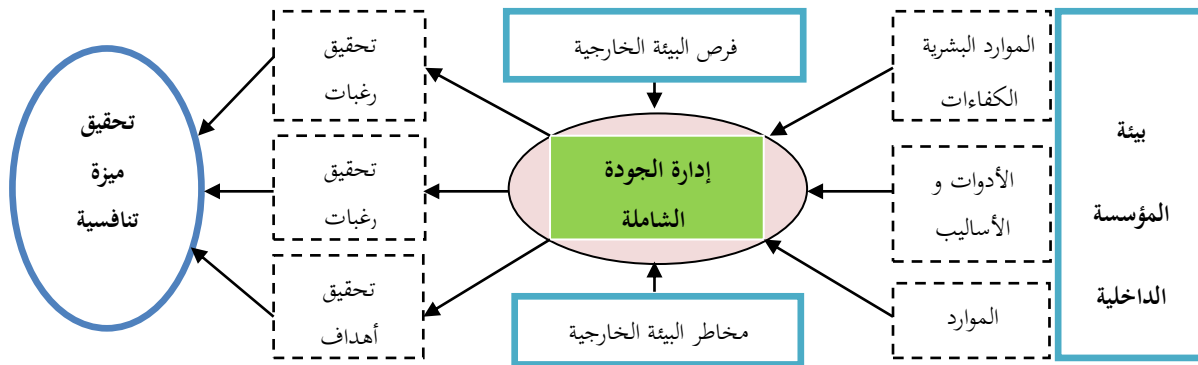
## 5- الخلاصة:

يحتل أسلوب إدارة الجودة الشاملة أهمية خاصة لجميع المؤسسات الإقتصادية كونه يساهم في تحسين أداء هذه المؤسسات ويحقق فاعليتها المطلوبة، لذا ينظر إليه على أنه من المداخل التطويرية الحديثة التي تعتبر الجودة كهدف إستراتيجي إضافة إلى التركيز على رضا العاملين في المؤسسة ورضا العملاء، ورفع ثروة المساهمين، ورفاهية المجتمع.

وإمكانية تطبيق هذا الأسلوب في أي شركة مشروط بأن تتحول الجودة إلى شرط أساسي في حياتها من أعلى المستويات إلى أدناها. وهي التجربة قامت بها شركة "NCA" روية، والتي عرفت نجاحا بسبب الدعم و الالتزام الكافي من طرف الإدارة العليا. وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم جملة من الاقتراحات للشركات الجزائرية بصفة عامة. نوجزها في الآتي:

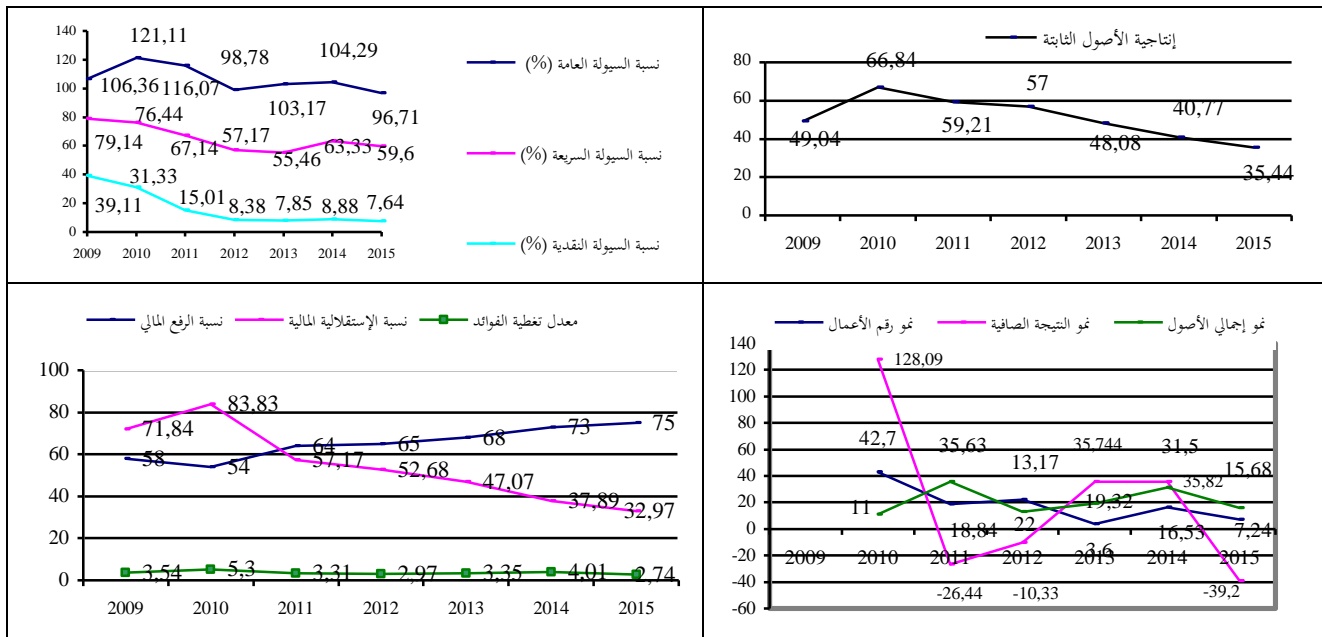
- الإهتمام بأسلوب إدارة الجودة الشاملة بكافة مبادئه، وتوثيقه في دليل واحد وتعميمه على كافة الأقسام لغرض الإطلاع عليه، وإبداء وجهات النظر حوله.
- التركيز على خطط التحسين المستمر على مراحل متتالية وعلى كافة المستويات (الزبائن، الموظفين، الجودة، البيئة، المسؤولية الإجتماعية)، لاستيفاء متطلبات شهادة الإيزو.
- قياس الأداء المالي وتوضيح علاقته بمتطلبات تطبيق مبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- اعتماد المؤسسة في بناء إستراتيجيات نشاطها على إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها لتحقيق أحسن أداء.

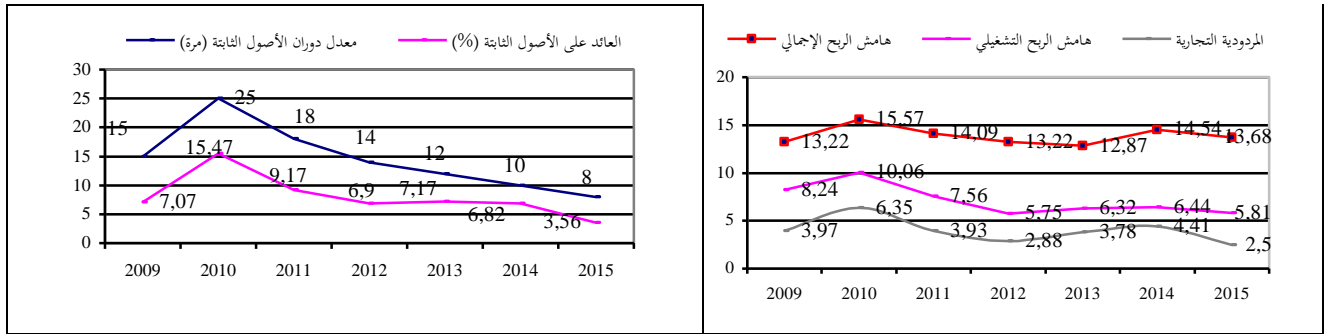
الملحق رقم (01): عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة



المصدر: (سمالي، 2005، صفحة 193)

الملحق رقم (02): التمثيل البياني لمؤشرات الأداء المالي الخاصة بشركة "NCA" روية للفترة الممتدة (2009-2015) (%)





المصدر: (من إعداد الباحث، "NCA" Rouiba, rapport\_annuel\_2008-2009- 2010- 2011- 2012- 2013- 2014\_

الملحق رقم (03): العلاقات الرياضية للنسب المالية المتاحة

<p><b>1. مقاييس السيولة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة السيولة العامة = الأصول الجارية / الخصوم الجارية.</li> <li>- نسبة السيولة السريعة = (الأصول الجارية-المخزونات)/ الخصوم الجارية.</li> <li>- نسبة السيولة النقدية= الأصول المالية الجارية/ الخصوم الجارية.</li> </ul>	<p><b>2. مقاييس الإنتاجية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إنتاجية الأصول الثابتة = القيمة المضافة/ الأصول الثابتة.</li> </ul>	<p><b>3. مقاييس المديونية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة الرفع المالي = إجمالي الديون / إجمالي الأصول.</li> <li>- نسبة الإستقلالية المالية= الأموال الخاصة/ إجمالي الديون.</li> <li>- معدل تغطية الفوائد= النتيجة التشغيلية/ الأعباء المالية.</li> </ul>
<p><b>4. مقاييس النمو:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نمو رقم الأعمال <math>(CA) = (CA_n - CA_{n-1}) / CA_{n-1}</math>.</li> <li>- نمو النتيجة الصافية <math>(N) = (N_n - N_{n-1}) / N_{n-1}</math>.</li> <li>- نمو إجمالي الأصول <math>(A) = (A_n - A_{n-1}) / A_{n-1}</math>.</li> </ul>	<p><b>5. مردودية الإستثمارات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- معدل دوران الأصول الثابتة = رقم الأعمال/ الأصول الثابتة.</li> <li>- العائد على رأس المال = النتيجة التشغيلية/ الأصول الثابتة.</li> </ul>	<p><b>6. مردودية المبيعات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة هامش الربح الإجمالي = الفائض الإجمالي للإستغلال/ رقم الأعمال.</li> <li>- هامش الربح التشغيلي= النتيجة التشغيلية/ رقم الأعمال.</li> <li>- المردودية التجارية = نتيجة السنة المالية/ رقم الأعمال.</li> </ul>

الملحق رقم (04): البيانات المالية الملخصة لشركة "NCA" روية

جداول حسابات النتائج (ألف دينار)							
2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
2820599	4025180	4783843	5836321	6046803	7046791	7557130	إنتاج هذا العام
776750	1104261	1213488	1391406	1534272	1856881	1879445	القيمة المضافة للإستغلال
372928	626828	674484	771658	778466	1024758	1034440	إجمالي فائض الاستغلال
232541	405020	361991	336137	382619	454398	439791	النتيجة العملية
137738	346700	265984	238152	290514	368943	252021	الدخل الصافي قبل الضريبة
112105	255635	188042	168603	228870	310854	188985	النتيجة السنوية الصافية
الأصول (ألف دينار)							
4739	3206	23501	20953	20131	13181	27151	الأصول المعنوية
1565494	1605265	1997788	2384759	3129951	4486129	5244712	صافي الأصول العينية
13508	43503	28019	34976	40856	54539	30695	الأصول المالية

284826	494660	847514	907408	1059613	1043003	1164306	المخزونات والمنتجات الصافية
418686	499559	902948	1063842	1057668	1386693	1633135	حسابات الدائنين
409231	346976	260127	182862	174364	226129	240206	أصول مالية جارية
2696486	2993170	4059897	4594800	5482583	7209674	8340205	إجمالي الأصول
الخصوم (ألف دينار)							
1127391	1365025	1476870	1585472	1754898	1981115	2068197	الأسهل
522956	520797	850917	828821	1506577	2682150	3131159	الخصوم غير المتداولة
1046139	1107348	1732110	2180506	2221108	2546409	3140849	الخصوم المتداولة
2696486	2993170	4059897	4594800	5482583	7209674	8340205	إجمالي الخصوم العامة

المصدر: (من إعداد الباحث، <http://www.rouiba.cm.dz>, 15/09/2019)

## 7- المراجع:

- 1- غانم نوري كاكه حمه، به باز رؤوف محمود، 2016، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المالي \_ دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية في محافظة السليمانية\_، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العدد 34، المجلد 12، ص 122- 167.
- 2- عبد الله أحمد عبد الله الدعاس، 2010، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المالي \_ دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأردنية\_، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 37، العدد 1، ص 93- 113.
- 3- جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، 2003، إدارة الموارد البشرية، الرياض (السعودية)، دار المريخ للنشر.
- 4- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، 2007، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، عمان (الأردن)، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 5- خضير كاظم حمود، 2005، إدارة الجودة الشاملة، عمان (الأردن)، دار المسيرة.
- 6- رشدي أحمد طعيمة وآخرون، 2006، الجودة الشاملة في التعليم \_ بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد\_، عمان (الأردن)، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 7- سونيا محمد البكري، 1998، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الأسكندرية (مصر)، الدار الجامعة للنشر والتوزيع.
- 8- عبد الرحمن توفيق، 2004، منهج الجودة الشاملة، ط3، القاهرة (مصر)، بميك للنشر والتوزيع.
- 9- عبيد علي أحمد حجازي، 2000، اللوجستيك كبديل للميزة التنافسية، الإسكندرية (مصر)، منشأة المعارف.
- 10- قاسم نايف علوان، 2005، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 : 2000، عمان (الأردن)، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 11- مجيد الكرخي، 2015، مؤشرات الأداء الرئيسية، عمان (الأردن)، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 12- محفوظ أحمد جودة، 2006، إدارة الجودة الشاملة \_ مفاهيم وتطبيقات\_، عمان (الأردن)، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 13- محمد عبد الوهاب العزاوي، 2002، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000، ISO 9000، عمان (الأردن)، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 14- مهدي صالح السمراي، 2006، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان (الأردن)، دار جرير.
- 15- وصفي عبد الكريم الكساسبة، 2011، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، عمان (الأردن)، دار اليازوري.
- 16- Françoise Giraud et autre , 2004, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, Paris (France), Gualino éditeur.
- 17- Gerd F. Kamiske, Jörg Peter Brauer, 1994, Management de la Qualité de A à Z, Paris (France), Masson.
- 18- Jean Pierre Huberac, 2002, Guide des Méthodes de la Qualité, Paris (France), Maxima.
- 19- NCA "Rouiba, rapport\_annuel\_2008-2009- 2010- 2011- 2012- 2013- 2014\_.
- 20- أحمد عبد الغني الكساسبه، 2003، الجودة الشاملة وأثرها على الاداء المالي \_ دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأدوية في الأردنية خلال الفترة (1994-1999)\_، رسالة دكتوراه غير منشورة، كية الدراسات العليا، تخصص إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الأردن.

- 21- يحضيه سمالي، 2005، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية \_مدخل الجودة والمعرفة\_، رسالة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 22- مليكة علالي، 2004، أهمية إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 23- كلثوم بن ثامر و نادية تاهمي، 2009/11، تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر؛
- 24- حسن صادق حسن عبد الله، 2006/04، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن؛
- 25- أحمد الصغير قراوي، محمد شاكر السراج، 2005/05، آلية التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية من خلال إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر.
- 26- شركة "NCA" روية: [http://www.rouiba.cm.dz\(15/09/2019\)](http://www.rouiba.cm.dz(15/09/2019)).

#### 8- المراجع المترجمة إلى اللغة الإنجليزية:

- 1- Ghanem Nuri Kaka Hama, by Baz Raouf Mahmoud, 2016, Total Quality Management and its Effect on Financial Performance: An Empirical Study in a Sample of Commercial Banks in Sulaimaniya Province, Tikrit Journal for Administrative and Economic Sciences, Tikrit University, No. 34, Vol. 12, p. 122 - 167.
- 2- - Abdullah Ahmad Abdullah Daas, 2010, Total Quality Management and its impact on financial performance \_ An applied study on a sample of Jordanian banks \_, Studies of Administrative Sciences, University of Jordan, Volume 37, No. 1, pp. 93-113.
- 3- Gary Dessler, translation of Mohammed Sayed Ahmed Abdul Mutaal, 2003, Human Resources management, Riyadh (Saudi Arabia), the House of Mars Publishing.
- 4- Khaled Mohammed Bani Hamdan, Wael Mohammed Subhi Idris, 2007, Strategy and Strategic Planning, Amman (Jordan), Dar Al Yazouri for Publishing and Distribution.
- 5- Khudair Kazem Hammoud, 2005, Total Quality Management, Amman (Jordan), Dar Al-Masirah.
- 6- Rushdi Ahmad Taima et al., 2006, Total Quality in Education - Between Indicators of Excellence and Accreditation Criteria, Amman (Jordan), Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution.
- 7- Sonia Mohamed El-Bakry, 1998, Production Planning and Control, Alexandria (Egypt), University House for Publishing and Distribution.
- 8- Abdel Rahman Tawfik, 2004, the approach to total quality, 3rd floor, Cairo (Egypt), Bmik for publication and distribution.
- 9- Obaid Ali Ahmed Hegazy, 2000, Logistics as an alternative to competitive advantage, Alexandria (Egypt), Knowledge Foundation.
- 10- Qasim Nayef Alwan, 2005, Total Quality Management and the requirements of ISO 9001: 2000, Amman (Jordan), Dar Al Thaqafa for Publishing and Distribution.
- 11- Majid Al-Karkhi, 2015, Key Performance Indicators, Amman (Jordan), Dar Al-Manahej for Publishing and Distribution.
- 12- Mahfouz Ahmed Gouda, 2006, Total Quality Management - Concepts and Applications, Amman (Jordan), Wael Publishing and Distribution House.
- 13- Mohammed Abdul Wahab Al-Azzawi, 2002, Quality Management Systems and Environment 14000 ISO, 9000 ISO, Amman (Jordan), Wael Publishing and Distribution House.



- 14- Mahdi Saleh Al-Samarrai, 2006, Total Quality Management in the Production and Services Sectors, Amman (Jordan), Dar Jarir.
- 15- Wasfi Abd Al Karim Kasasbeh, 2011, Improving the effectiveness of institutional performance through information technology, Amman (Jordan), Dar Al-Yazouri.
- 16- Ahmed Abd Al Ghani Al-Kasasbeh, 2003, Total Quality and its Effect on Financial Performance: An Applied Study in Pharmaceutical Companies in Jordan during the Period (1994-1999), Unpublished PhD Thesis, Graduate School, Business Administration, Sudan University of Science and Technology, Jordan.
- 17- Yahdih Semlali, 2005, the impact of strategic management of human resources and the development of competencies on the competitive advantage of the economic institution - the entrance of quality and knowledge \_, Unpublished doctoral thesis, Faculty of Economics, Commerce and Management Sciences, Management Major, University of Algiers, Algeria.
- 18- Malika Allali, 2004, the importance of total quality management and ISO specifications in the competitiveness of the institution, an unpublished master's memorandum, Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences, specialization management of industrial enterprises, University of Biskra, Algeria.
- 19- Kalthoum Ben Thamer and Nadia Tahmi, 11/2009, analysis of financial indicators and their relationship to measuring the performance and effectiveness of the Organization, International Forum on the performance and effectiveness of the Organization in the context of sustainable development, University of M'Sila, Algeria;
- 20- Hassan Sadiq Hassan Abdulla, 04/2006, TQM under Business Strategies, 2nd Scientific Conference on TQM under Knowledge Management and Information Technology, University of Applied Sciences, Jordan;
- 21- Ahmed Al-Saghir Karaoui, Mohamed Shaker El-Sarraj, 05/2005, Mechanism of Effective Management in the Economic Institution through Total Quality Management, International Forum on Effective Management in Economic Institutions, University of M'Sila, Algeria.
- 22- "NCA" Rouiba: <http://www.rouiba.cm.dz> (15/09/2019.)