

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر احاديثي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الفرقة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعبارة:

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

تحت إشراف الأستاذ:

د. يعقوبي خليفة

من إعداد الطالبين:

- حركاتي زكرياء .

- طرانجي عبد الحفيظ .

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيس لجنة	نزعي عز الدين MCA
مشرفا	يعقوبي خليفة MCA
ممتحنا	مهدي عمر MCB

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

■ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا
عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ■

الذِّكْرِ الْعَظِيمِ

سورة البقرة الآية (32)

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا

محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد ..

فإنني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضل، فله

الحمد أولاً وأخيراً.

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي

مقدمتهم أستاذي المشرف على الرسالة فضيلة الأستاذ / يعقوبي خليفة..

الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي، فله من الله الأجر ومني كل التقدير، حفظه

الله ومتعته بالصحة والعافية ونفع بعلمه.

اهداء

الى من اعطتنا من دمها وروحها وعمارها دفعا لغد اجمل الى الغالية

التي لا نرى الا من عينيهما

...اهي الحبيبة...

الى من كاله الله بالهيبة والوقار...الى من علمني العطاء دون

...انتظار

الى من احمل اسمه بكل اقتدار...ارجو من الله ان يمد يدي عمرك

...لتري ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار

...والذي العزيز...

الى سندي وقوتي وملاذي بعد الله

...اخوتي واخواتي...

المخلص:

جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على مدى استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة والذي وصلت إليه المؤسسات الاقتصادية، كما هدفت إلى البحث فيما إذا كان لاستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة تأثير على تحسين الأداء المالي للمؤسسة، و يعتبر منهج ادارة الجودة الشاملة من بين الاساليب الجديدة التي يمكن ان تستعين بها المنظمة، للتأقلم مع التحديات الكبيرة التي تفرضها طبيعة الاقتصاد العالمي الحالي وما يتصف به من منافسة شديدة وثورة تكنولوجية وعولمة.

وتهدف الدراسة التي بين أيدينا إلى معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وبالضبط في المؤسسة الوطنية للدهن الواقعة بالشرقة، حيث قمنا بتحليل ومقارنة بياناتها، ولخصت دراستنا إلى أن الجودة الشاملة فعلا تؤدي إلى تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية .

الكلمات المفتاحية: الجودة، ادارة الجودة الشاملة ، الاداء المالي .

Summary:

This study came to shed light on the extent of the use of the comprehensive quality management system that economic institutions have reached. It also aimed to investigate whether the use of the comprehensive quality management system has an impact on improving the financial performance of the institution. The TQM approach is among the new methods that can be The organization uses it to cope with the great challenges posed by the nature of the current global economy and its intense competition, technological revolution and globalization.

The study that we have in our hands aims to know the role that Total Quality Management plays in improving the financial performance of the economic institution, and precisely in the National Grease Corporation located in Al-Sharqa, where we analyzed and compared its data, and our study concluded that the overall quality actually leads to improving the financial performance of the economic institution.

Key words: Quality, Total Quality Management, Financial Performance.

Contenu

7	الفصل الأول: مفاهيم حول ادارة الجودة الشاملة.
7	المبحث الأول: معاني ومفاهيم الجودة.
7	المطلب الأول: مفهوم الجودة و التطور التاريخي .
10	المطلب الثاني: أهمية وأسباب الاهتمام بالجودة.
12	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة.
12	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة ومبادئها.
16	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة الشاملة.
18	المبحث الثالث: متطلبات وعوائق ادارة الجودة الشاملة.
18	المطلب الأول: متطلبات ومراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
22	المطلب الثاني: عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
26	الفصل الثاني: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.
26	المبحث الأول: أساسيات حول الأداء في المؤسسة الاقتصادية.
26	المطلب الأول: مفهوم وأنواع الاداء والعوامل المؤثرة فيه .
39	المطلب الثاني: مستويات ومعايير الأداء .
42	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.
42	المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي ومعاييره .
44	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء المالي وأهميته وأهدافه وخطواته .
49	المبحث الثالث: استخدام المؤشرات المالية لتقييم الأداء المالي .
49	المطلب الأول: مفهوم النسب المالية وأنواعها .
52	المطلب الثاني: انواع التوازنات المالية.

60.....	الفصل الثالث: العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والاداء المالي
60.....	المبحث الأول: معايير الايزو
60.....	المطلب الأول: مفهوم الايزو وسلسلة المواصفات
61.....	المطلب الثاني: فوائد تطبيق المقاييس الدولية 90001
62.....	المبحث الثاني: العلاقة بين الايزو وادارة الجودة الشاملة
62.....	المطلب الأول: مراحل الحصول علي شهادة الايزو
63.....	المطلب الثاني: العلاقة بين الايزو وادارة الجودة الشاملة
66.....	المبحث الثالث: العلاقة بين الادارة الشاملة والاداء المالي
66.....	المطلب الأول: العلاقة بين الجودة الشاملة والاداء المالي
68.....	المطلب الثاني: ادارة الجودة الشاملة واثرها علي الاداء المالي في الدراسات التطبيقية
72.....	الفصل الرابع: الجانب التطبيقي بالاعتماد على دراسة سابقة للمؤسسة الوطنية للدهن
72.....	المبحث الاول : نبذة عن المؤسسة الوطنية للدهن ENAP
72.....	المطلب الاول: تقديم عام للمؤسسة
76.....	المطلب الثاني: تقديم وحدة الدهن بالشرارة
79.....	المطلب الثالث: تركيبة نظام ادارة الجودة بالمؤسسة SMQ
84.....	المبحث الثاني: تقييم اداء مؤسسة ENAP قبل اعتمادها لشهادة الايزو
84.....	المطلب الاول: حركة المؤشرات المالية والغير مالية للمؤسسة من سنة 1999 الى سنة 2003
94.....	المطلب الثاني: تحليل اداء المؤسسة قبل اعتمادها لشهادة الايزو
98.....	المبحث الثالث: تقييم اداء مؤسسة ENAP بعد اعتمادها لشهادة الايزو 9001
98.....	المطلب الاول: حركة المؤشرات المالية والغير مالية للمؤسسة من سنة 2004 الى سنة 2008
107.....	المطلب الثاني : تحليل اداء المؤسسة بعد اعتمادها لشهادة الايزو
112.....	الخاتمة
114.....	قائمة المراجع

فهرس الأشكال:

- الشكل رقم 1.1 : عجلة الجودة المرتكزة على رضا الزبونص14 .
- الشكل رقم 2.1: أهداف ادارة الجودة.....ص17.
- الشكل رقم 1.2 : تمثيل أبعاد الأداء الرباعيةص28.
- الشكل رقم 2.2: مثلث الأداء.....ص31.
- الشكل رقم 3.2: الأداء الذاتي والأداء الخارجي.....ص33.
- الشكل رقم4.2: ميادين الاداء.....ص40.
- الشكل رقم 1.4:شبكة توزيع منتجات المؤسسة الوطنية.....ص74.
- الشكل رقم 2.4: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسةص75.
- الشكل رقم 3.4:الهيكل التنظيمي لوحد الدهن بالشرافة.....ص76.
- الشكل رقم 4.4: تطورات رقم الأعمال من سنة 1999 ال سنة 2003.....ص84.
- الشكل رقم 5.4: تطورات عتبة المردودية من سنة 1999 الى سنة 2003.....ص85.
- الشكل رقم 6.4: تطورات نسبة الاستهلاكات من قيمة الانتاج من سنة 1999 الى سنة 2003.....ص88.
- الشكل رقم 7.4: نمو مبيعات المؤسسة حسب نوع المنتجات من سنة 1999 الى سنة 2003.....ص90.
- الشكل رقم 8.4: حركة مصاريف الصيانة من سنة 1999 الى سنة 2003.....ص95.
- الشكل رقم 9.4: تطورات رقم الأعمال من سنة 2004 الى سنة 2008.....ص99.
- الشكل رقم 10.4: تطورات عتبة المردودية من سنة 2004 الى سنة 2008.....ص100.
- الشكل رقم 11.4: تطورات نسبة الاستهلاكات من قيمة الانتاج من سنة 2004 الى سنة 2008.....ص102.
- الشكل رقم 12.4: نمو مبيعات المؤسسة حسب نوع المنتجات من سنة 200 الي سنة 2008.....ص104.
- الشكل رقم 12.4: حركة مصاريف الصيانة من سنة 2004 الى سنة 2008.....ص109.

قائمة الجداول :

- الجدول رقم 1.3: طبيعة الأثر بين ادارة الجودة الشاملة والأداء المالي في الدراسات التطبيقيةص68.
- الجدول رقم 1.4: أهم منتجات المؤسسة الوطنية للدهنص73.
- الجدول رقم 2.4: التغيرات في أهم المؤشرات الاقتصادية من سنة 1999 ال سنة 2003.....ص86 و 87.
- الجدول رقم 3.4: نمو مبيعات المؤسسة حسب القطاع السوقي من سنة 1999 الى سنة 2003.....ص89.
- الجدول رقم 4.4: تطورات نسبة تجدد المستخدمين من سنة 1999 الى سنة 2003.....ص91.
- الجدول رقم 5.4: تطورات نسبة مصاريف (التكوين/رقم الأعمال) من سنة 1999 الى سنة 2003.....ص92.
- الجدول رقم 6.4: تطورات نسبة(مصاريف الصيانة/الاستهلاكات)من سنة 1999 الى سنة 2003.....ص93.
- الجدول رقم 7.4: تطورات نسبة(مصاريف الاشهار/رقم الأعمال)من سنة 1999 الى سنة 2003.....ص93.
- الجدول رقم 8.4: تصنيف منتجات المؤسسة حسب نموذج دورة حياة المنتج.....ص96.
- الجدول رقم 9.4: التغيرات في أهم المؤشرات الاقتصادية من سنة 2004 الى سنة 2008.....ص101.
- الجدول رقم 10.4: نمو مبيعات المؤسسة حسب القطاع السوقي من سنة 2004 الى سنة 2008.....ص103.
- الجدول رقم 11.4: تطورات(نسبة تجدد المستخدمين) من سنة 2004 الى سنة 2008.....ص105.
- الجدول رقم 12.4: تطورات نسبة (مصاريف التكوين/رقم الأعمال) من سنة 2004 الى سنة 2008....ص105.
- الجدول رقم 13.4: تطورات نسبة(مصاريف الصيانة/الاستهلاكات) من سنة 2004 الى سنة 2008....ص106.
- الجدول رقم 14.4: تطور نسبة(مصاريف الاشهار/رقم الأعمال) من سنة 2004 الى سنة 2008.....ص107.

مقدمة عامة:

في ظل تطورات وتقدم العصر وما ظهر عنه من منافسات شديدة على مستوى قطاع الإنتاج والخدمات وغيرها وما تضمنت تنوعا في التقنيات والأساليب المستخدمة، وتسارع حركات التغيير بصورة غير مسبوقه مما يجعل المؤسسة في وضع بحث وسعي مستمر لضمان مكانة في السوق، والتنوع في عروض الخدمات والسلع أمام المستهلك بمزايا متعددة مع التمسك والحفاظ على ربحية المشروع.

كما أن السعر لم يعد هو المحرك الوحيد لرغبة العميل وسلوكياته وعليه سلط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي أدت الى الرفع من روح التنافس بين المنظمات والخدمات والمصانع، وذلك لوعي العميل في الاختيار النسب للسلع و الخدمات ذات الجودة العالية.

إن قدرة المنظمة على تحقيقها للأرباح والمواصلة على هذا النهج يتطلب الحفاظ على الجودة العالية من أدنى تكاليف ممكنة ويتحقق من خلال الاستعمال و الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة.

كما أن بقاء المنظمة واستمرارها مرهون بالأخص بكفاءة أدائها المالي. فأداء الوظيفة المالية بكفاءة يتوقف على استعمال واستخدام الأساليب العلمية والرشادة في تسيير الموارد المالية اللازمة بعقلانية على المدى الطويل والقصير. ولمعرفة مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها وهل قامت بتحقيقها بالوسائل المعقولة فأنها تلجا الى تقييم او قياس نتائجها باستخدام مؤشرات ومعايير محددة مسبقا وتعتبر مؤشرات الأداء المالي التي توضح لنا الصورة الكاملة عن الحالة المالية الحالية للمنظمة أو مراحل تطورها عبر الزمن.

مشكلة الدراسة :

في ظل الواقع المشار إليه سابقا نتضح معالم إشكالية هذه الدراسة والتي يمكن صياغتها كما يلي :

كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة ان تساهم في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ؟

لتوضيح ذلك قمنا بطرح التساؤل التالي :

• ما هي العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والأداء المالي ؟

وكإجابة على الإشكالية والتساؤلات المطروحة وقصد الالمام بجوانب الموضوع ارتأينا لوضع الفرضيات الآتية :

• نتضح العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والأداء المالي بتقليل وتخفيض تكاليف المؤسسة .

مبررات اختيار الموضوع :

• التعرف والاكتشاف على كل ما يتعلق بجوانب هذا الموضوع .

• تناسب وتطابق موضوع الدراسة مع تخصصنا .

• الاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بالجودة الشاملة والدور التي تلعبه في تحسين

الأداء العام للمنظمة .

أهداف الدراسة :

من خلال دراستنا لهذا الموضوع نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على مفهوم الجودة والجودة الشاملة باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة .
- الإحاطة بمفهوم الأداء و الأداء المالي .
- استخدام إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المالي للمؤسسة لزيادة الربحية وتعظيم للقيمة السوقية .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الموضوع في إظهار دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باعتبار ان الجودة الشاملة من شأنها ان تساهم بشكل كبير في تسيير القرارات المالية التي تصب في مصالح المؤسسة .

منهج البحث :

من أجل تبين واستعراض المفاهيم الخاصة بالموضوع ابعادها والعوامل المؤثرة فيها .
اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في مختلف الجوانب النظرية، من مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي والاستعانة أيضا بجداول وأشكال توضيحية، واستخدمنا أيضا المنهج الوصفي والتحليلي في دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

الدراسات السابقة : صادفتنا مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع ، نذكر من بينها :

الدراسة الاولى: حسيل سارة، مذكرة ماستر حول اثر تكاليف الجودة علي تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، سنة 2016_جامعة ام البواقي، حيث هدفت هذه الدراسة لتبين أثر تكاليف الجودة على تحسين الأداء المالي، كما أكدت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكاليف الجودة على تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

الدراسة الثانية : عميري هناء، عويمر فاطمة الزهراء، مذكرة ماستر، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، 2017، جامعة سعيدة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى عرض واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، حيث بينت الدراسة أن هناك تطبيق جزئي للجودة الشاملة داخل هذه المؤسسة الاقتصادية وهذا راجع لغياب ثقافة الجودة الشاملة داخل المؤسسة والذي اعتبر متغير مفسر إلى جانب متغير هو التزام العمال بتطبيق الجودة الشاملة.

الدراسة الثالثة : عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة (2002.2000)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002/2003، بينت الدراسة تطور في أصول المؤسسة من عام لآخر وأنها تتمتع بسيولة جيدة استطاعت منها مواجهة التزاماتها وفي الأخير حققت المؤسسة يسر مالي جيد.

ما يميز هذه الدراسة على الدراسات السابقة هو التشابه في الهدف الرئيسي ألا وهو إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي، فسنعتمد في هذه الدراسة للتوسع أكثر في موضوع إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المالي للمؤسسة التي هي تحت الدراسة.

صعوبات الدراسة: تمت في ظروف صعبة لعدم الالتحاق والاتصال بالمؤسسة المستقبلة نظرا لتفشي الوباء، حيث تم الاعتماد على دراسة سابقة والقيام بتحليل ومقارنة بياناتها وادائها .

تقسيمات الدراسة :

للإجابة على إشكالية البحث والتطرق إلى كل جوانب المتعلقة بالموضوع قسمنا بحثنا إلى الفصول التالية :

الفصل الاول : مفاهيم حول ادارة الجودة الشاملة .

الفصل الثاني : الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية .

الفصل الثالث : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي و ISO الايزو .

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي بالاعتماد على دراسة سابقة وتحليلها .

الفصل الأول:

مفاهيم حول ادارة الجودة الشاملة.

تمهيد:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في بيئة الأعمال الحديثة، وتم تطبيقها في منظمات عالمية عديدة، لتطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها، والمساعدة في مواجهة الصعوبات وكسب رضا العملاء الداخليين والخارجيين . وتعد اليابان من الدول السبّاقة في تطبيقها، وتبعتها كل من الولايات المتحدة وبريطانيا والدول الأوروبية، فقد أضحت تطبيقها فلسفة ضرورية في كافة المنظمات وليس خيارا لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق أهدافها.

فقد قسمنا هذا الفصل الي ثلاث مباحث، مبحث حول معاني ومفاهيم الجودة ومبحث حول إدارة الجودة الشاملة والأخير تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفصل الأول: مفاهيم حول ادارة الجودة الشاملة.**المبحث الأول: معاني ومفاهيم الجودة.**

تزايد اهتمام المؤسسات بجودة الخدمات والمنتجات التي تنتجها لما لها من أثر متزايد في تحقيق الميزة التنافسية سواء في الأسواق المحلية أو العالمية، لما لها من منافع كثيرة في تحسين سمعة المؤسسة وزيادة حصتها السوقية الناتج عن زيادة الأرباح.

المطلب الأول: مفهوم الجودة و التطور التاريخي .

تعتبر الجودة سلاح قوة استراتيجي بالنسبة للمؤسسة وذلك لتحقيق ميزة تنافسية في مجالات نشاطها ولمعرفة المقصود بالجودة نسلط الضوء على التعاريف المختلفة لها، ولمحة عن مراحل تطور هذا المفهوم.

أولاً: مفهوم الجودة

تعددت التعريفات التي أصدرها المختصون بالجودة سواء أكانوا جمعيات أم كتاب أم معاهد، وسيظهر ذلك بوضوح من خلال مجموعة التعريفات التي سنوضحها في هذا الجزء.

تعريف Juran: عرفها على أنها "المطابقة للاستعمال، فان معيار الحكم لدى جوران هو ملائمة المنتج للاستعمال بغض النظر عن وضع وحالة المنتج".¹

تعريف A.V Feignbaum: عرفها على أنها ناتج تفاعل بين خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والذي بدوره يمكن تلبية حاجات العميل ورغباته، ويرى أيضا أنها مجموعة خصائص المنتج التي يرضي توقعات الزبون كانت سواء صريحة أو ضمنية، موضوعية أو شخصية.²

¹ حسيل سارة_مذكرة ماستر حول اثر تكاليف الجودة علي تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية_سنة 2016_جامعة ام البواقي_ص3.
² جباري فادية،مذكرة ماجستير،تأثير الجودة على رضى العميل،2011،جامعة تلمسان،ص،8.

معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي هي : عرفها على أنها أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستهلك من أجل معرفة مدى تحسين الأداء.¹

تعريف Fred.Smith : عرفها بأنها: أداء العمل حتى الوصول إلى المعايير التي يتوقعها العملاء.²

ونستنتج من خلال التعاريف بأن الجودة تتعلق بمنظور الزبون أو العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة المرادة مع التوقعات المرجوة من هذه الخدمة أو المنتج وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور الزبون بجودة أو رداءة المنتج أو الخدمة. فإذا كان المنتج أو الخدمة تحقق رضى الزبون فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة. ويمكن أيضا الجمع بين مجموع هذه التعاريف ووضع تعريف شامل للجودة على أنها : " تقديم منتج أو خدمة ذو نوعية عالية ورفيعة ومتميزة، لتلبية حاجيات و متطلبات الزبون".

ثانيا: مراحل التطور للجودة

تعتبر الجذور التاريخية والأصلية للجودة قديمة قدم الحضارات الإنسانية ، غير أن الاهتمام الأصح بهذا الموضوع يعود إلى بداية القرن العشرين، والوصول لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ما هو في الحقيقة إلا نتيجة منطقية لسلسلة من التطورات والأحداث و المراحل التاريخية المتلاحقة بدأت بالفحص سنة (1900)، ثم انتقلت إلى مراقبة الجودة الى سنة (1930)، فضمان الجودة سنة (1950) وفي الأخير مرحلة إدارة الجودة الشاملة (ابتداء من سنة(1970).

¹ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، دار جرير للنشر، عمان، الاردن، 2007، ص27.
² نجم عيود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص28.

- 1- **مرحلة فحص الجودة_ سنة (1900)** : ركزت على التحديد الواضح لمواصفات المنتج و الخطوات اللازمة لصنع المنتج، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات يمكن تسليمها إلى الزبون، أما المنتجات الغير مطابقة للمواصفات فإنها تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم الانقاص من سعرها، إن عملية فحص المنتج ارتكزت فقط على إكتشاف العيوب والأخطاء و القيام بتصحيحها.¹
- 2- **مرحلة مراقبة الجودة_ سنة (1930-1950)**: كان الهدف هنا هو تقليل نسبة المبيعات بالإضافة للمرحلة الأولى وتطبيق الأساليب الإحصائية المستخدمة في ضبط الجودة لأداء أنشطة الجودة و التحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة. و بالرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدماً وتوسعا من مجرد مدخل الفحص إلا أن التقدم والتوسع في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كافي و غير ملائم بمفرده من أجل تحقيق التحسين المستمر.²
- 3- **مرحلة تأكيد الجودة_ سنة (1950 - 1970)**: تقوم هذه المرحلة على توجيه جميع الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء والعيوب وهي تعتمد على منع حدوث الخطأ منذ البداية، عوضاً من عملية التفتيش والمراقبة التي تأتي بعد الانتهاء من المنتج.
- 4- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة_ سنة (1970حتى الآن)**: ظهرت مع التقدم في الفكر الإداري وزيادة التحديات، و تقوم على الإيمان بأن الجودة الشاملة للخدمة و ما يرتبط بها من رضا المستفيدين يمثل نجاح لأية مؤسسة، ويتطلب الأمر ثلاثة خصائص هي:³
- فهم ما يريده المستفيد أو الزبون وإشباع حاجاته وقت طلبها و أيضا بأقل تكلفة.
 - مجازة التغيير في النواحي التكنولوجية، الاجتماعية والسياسية.
 - توقع احتياجات المستفيدين في المستقبل القادم.

¹ محمد البشير الغوالي، أحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد بجامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص3.

² بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة ورقلة، الجزائر، ص30.

³ حسيل سارة، المرجع نفسه، ص5، 6.

المطلب الثاني: أهمية وأسباب الاهتمام بالجودة

أولاً: أهمية الجودة

للجودة أهمية كبيرة سواء كانت على مستوى المستهلكين أو على مستوى المؤسسات على اختلاف أنشطتها أو على مستوى الوطني للبلد، لأنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية والضرورية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة أو خدماتها ويمكن تناول هذه الأهمية كالتالي:

1- سمعة المؤسسة : تستمد المؤسسة شهرتها من المستوى الجيد لمنتجاتها، ومحاولة تقديم منتجات جيدة تلبى رغبات وحاجات زبائن المؤسسة.

2- المسؤولية القانونية للجودة : تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تقوم بالنظر في الحكم في قضايا مؤسسة تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير ملائمة في إنتاجها أو توزيعها.

3- المنافسة العالمية : تكتسب الجودة ميزة مهمة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع لتحقيقها بهدف تحقيق المنافسة، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى ضرر بأرباح المؤسسة.

4- حماية المستهلك : عندما يكون هناك انخفاض في مستوى الجودة يؤدي ذلك إلى إجماع العميل عن شراء منتجات المؤسسة. إن عدم رضا العميل هو فشل المنتج الذي اشتراه، وبسبب الانخفاض في الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعية ظهرت هنالك جماعات تقوم بحماية المستهلك وإرشاده إلى أفضل المنتجات ذات جودة وأمان.

5- التكاليف وحصة السوق : إن تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتبع الفرص لاكتشاف العيوب والتصدي لها لتجنب تحمل كلفة إلى الاستفادة القصوى من عهد الآلات عن طريق الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة ورفع من ربحية المؤسسة.¹

¹ بن شلوية كاملية، شرفي أمال، مذكرة ليسانس حول الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية، 2012، جامعة جامعة قاصدي مرباح-ورقلة. ص30.

ثانيا: أسباب الاهتمام بالجودة

يوجد عدة عوامل وأسباب التي تدفع المؤسسة إلى الاهتمام بالجودة والسعي الى تطبيقها وتتمثل ضرورة الجودة فيما يلي:

- **الضرورة المالية :** إن الاخطاء والعيوب في جودة المنتجات والخدمات تؤدي بالمستهلك والمؤسسة، إلى تحمل تكاليف باهظة الثمن تتمثل في إصلاح المنتج المعيب، وايضا أجور العمال، وبناءا على تقدير الخبراء في العالم فإن أكثر من 10% من الناتج الخام يمثل ضياعا كبيرا في المواد الأولية والمنتجات المصنعة، و وقت العمل والطاقة، وهنا يصح القول أن أخطاء الجودة تعبر عن ضياع و تبذير يؤدي إلى ارتفاع في سعر التكلفة وانخفاض الأرباح والمنافسة لدى المؤسسة.
- **الضرورة التجارية :** تعتبر الجودة أساس القدرة التنافسية، وبالأخص وأن الصناعة تمر بمراحل هامة، فارتفاع أسعار الطاقة والمواد الأولية زيادة على التنافس في المنتجات الاجنبية و متطلبات السوق الدولية، و الحاجة الماسة لرفع المزيد من الصادرات، كل هذه العوامل تضع المؤسسة في وضعية حرجة، من هنا نستنتج أن حياة المؤسسة ترتبط بتحسين مردوديتها وتحسين قدرتها التنافسية، أما من وجهة العميل، هذه المنافسة تترجم عن طريق أفضل علاقة جودة/ سعر، مع احترام آجال التسليم.
- **الضرورة التقنية:** أظهر التطور المستمر في التقنيات خلق منتجات ذات نتائج عالية، و تحسين التقنية يجعل أعمال المنتجات أكبر من النتائج المحققة و يساهم في أفضل تبني و تحسين خصائصه المرتبطة باستعماله، فالجودة ايضا تساهم في التحكم الجيد في التقنيات، بتوحيد طرق التصنيع و تحسين الأساليب وإجراءات المراقبة.¹

¹ بن شلوية كاملية_ شرفي أمال_ مرجع سابق_ص31.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة.

لقد ساهمت اليابان إسهاما فعالا في تطوير وتأثير النهوض في ميدان العمليات الإنتاجية بشكل عام ، وكان للنوعية ضرورة خاصة في مجال التطورات التي أصبحت اهتمام كافة الاختصاصيين والباحثين في مختلف المجتمعات المتقدمة والناهضة على حد سواء. وكان للنوعية أثر واضح وهام لسيما ظهور الفكر النوعي الشامل وظهور ظاهرة إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت الآن وفي أوائل القرن الحادي والعشرون تشكل أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية على الصعيد الإنتاجي والخدمي معا.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة ومبادئها**أولا: تعريف إدارة الجودة الشاملة.**

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

تعريف منظمة الجودة البريطانية:(BQA) " إدارة الجودة الشاملة تعتبر فلسفة الإدارة وممارسة المنظمة التي تهدف

إلى استخدام الموارد المادية والبشرية المتواجدة بشكل أكثر فعالية للوصول الى أهداف المنظمة ".¹

تعريف جون أوكلاند John Oakland: " ان إدارة الجودة الشاملة تعتبر الوسيلة التي تدار بها المنظمة ،من أجل

لتطوير فعاليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل بشكل شامل.

تعريف Royal Mail: " الجودة الشاملة هي الوسيلة الشاملة للقيام بالعمل التي تقوم بتشجيع العاملين ضمن فريق

واحد ، مما يؤدي الى خلق قيمة مضافة لتحقيق و إشباع حاجات المستهلك."²

¹ خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الثالثة ، دار المسير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن،2007،ص:47.

² بولال حنان،مذكرة ليسانس حول ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية الخدماتية،2015،جامعة محمد بوضياف مسيلة،ص،4.

تعريف معهد الجودة الفيدرالي : عرفها على أنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تطبيق حاجات وتوقعات العملاء ، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية للتحسين المستمر في الخدمات والعمليات " .

وعرفها الأمريكي فينجنوم " : إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام يشمل كل الجهودات لتطوير تحسين الجودة لمختلف مصالح المنظمة من أجل الحصول بشكل اقتصادي على منتجات و خدمات لإرضاء تام للعميل ."

تعريف إدارة الجودة الشاملة " عرفت على أنها عبارة عن مجموعة الإجراءات الفنية والادارية اللازمة لتوفير الالتزام الكامل بإشباع طلبات المستفيدين وذلك من خلال التحسين المستمر في جميع المجالات والأنشطة ويمكن تحقق ذلك من خلال :

. جهود الإدارة : و التي تتمثل في عمليات التخطيط ،عمليات التنظيم ،عمليات القيادة و التوجيه و الرقابة .

. تطوير عمليات التشغيل و طرق العمل في المؤسسة ، مشاركة وتطوير وتحفيز جميع أفراد المؤسسة.

. النتائج : جودة المنتجات والخدمات المقدمة ، الجودة في أداء الاعمال ، الأنشطة ،وايضا ما تتطلبه المواصفات والخصائص التي يحددها السوق .

من خلال هذه التعارف السابقة يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها "هي عبارة عن نظام متكامل يقوم على ثقافة إدارية جيدة ومتميزة تتضمن مجموعة من الافكار المتكاملة والأدوات الإحصائية و العملياتية الإدارية، من اجل تحقيق الأهداف والرفع من مستوى رضا الزبون والموظف على حد سواء" ¹.

¹ بولال حنان،مرجع سابق،ص،5.

ثانيا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

- سوف نستعرض المبادئ الأكثر استخداما في الواقع:

1- تصنيف حسب **karjeuski**: هو إرضاء المستهلك و المشاركة بين العاملين وأخيرا التحسين المستمر.

2- حسب **Bobengt**: هو التركيز على الزبون واتخاذ مجموع القرارات على أساس الحقائق وايضا التركيز على العملية و التحسين المستمر وأخيرا التزام جميع الأفراد.¹

- ومن خلال التصنيفات المذكورة يمكن التركيز على المبادئ التالية:

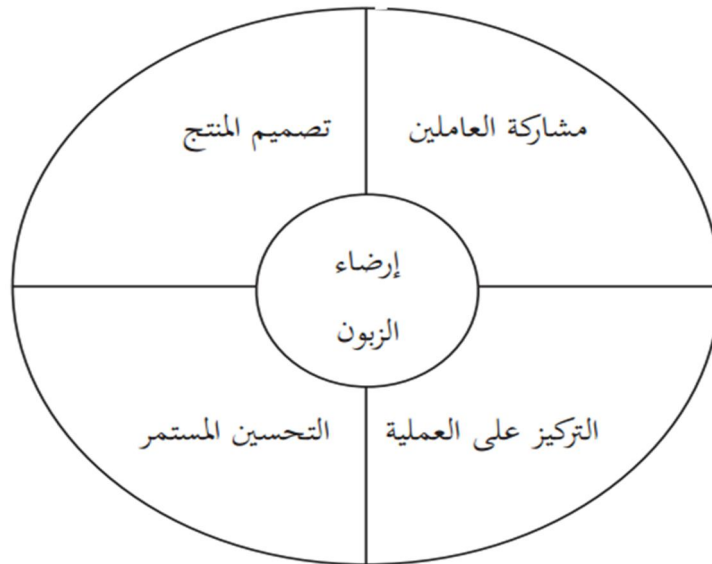
1.التزام الإدارة العليا: تلعب دور كبير لأنها مسؤولة عن التوجيه والتشجيع للمنظمة ودعم عاملها، وتخصيص

الموارد الضرورية والكافية لتقوية أنشطة التدريب من اجل الحصول على افضل اداء وتحسين رضا العملاء .²

2.التركيز على الزبون :إن تلبية طلبات الزبون يعني نجاح كبير للمؤسسة ويمكن ملاحظة العناصر الأساسية المكونة

له كما في الشكل الموالي الذي يوضح عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضا العميل:

الشكل رقم 1.1:عجلة الجودة المرتكزة على رضا الزبون



المصدر: مؤيد عبد الحسن الفضل، ويوسف جسيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دارالوراق للنشر والتوزيع،الأردن،2004،ص330³

¹ مؤيد عبد الحسن الفضل، ويوسف جسيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار الوراق للنشر والتوزيع،الأردن،2004،ص330.

² دحدوح ليليا،مذكرة ماستر،دور الجودة الشاملة في رفع كفاءة اداء الموارد البشرية،2018،جامعة ام البواقي،ص35.

³ مؤيد عبد الحسن الفضل،مرجع سابق،ص330.

وكما وضح الشكل فإن الهدف الرئيسي هو تحقيق رضا العميل لأن رضاه يعني إقباله على المنتج أو الخدمة الذي يقوم بدوره على زيادة الأرباح.

3. مبدأ إتخاذ القرارات على أساس الحقائق: يجب على المؤسسات التي تطبق نظام ادارة الجودة الشاملة بان تلتزم بحقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد توقعات خاصة مع التطور العلمي وظهور تقنيات نقل من حالات عدم التأكد وذلك بالاعتماد على الأساليب الكمية: كشجرة القرار وايضا استعمال نظام المعلومات الادارية والحاسوبية.¹

4. بدأ مشاركة العاملين: تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن اهم عناصرها هو العنصر البشري، فهو الوسيلة الافضل والأولى لتحقيق الجودة والتميز والريادة، وهو يتولى عملية القيادة والتسيير في المؤسسات بشكل أفضل، لذلك يجب معاملته كشريك أساسي ، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب ما يلي :²

- تدريب وتأهيل العاملين على تطبيق هذه الطريقة والمنهجية الجديدة في المؤسسات.
- تقديم الحوافز السليمة القائمة على التحفيز المادي والمعنوي للعامل.
- التشجيع على الروح الإبداع والتلاحم والابتكار والتطوير المستمر في المؤسسة.

5. مشاركة الموردين: تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وعلاقات التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة وجيدة ومستقرة وبناءة وأيضا محاولة إشراكهم في تطوير وجودة المنتجات ولذلك فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتبر المورد هو شريك اساسي في العملية الإنتاجية.

6. معلومات التغذية العكسية: يعتبر هذا المبدأ اساسي في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير شبكة الاتصالات والعلاقات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت اللازم والتي تعتبر من العوامل الضرورية والأساسية التي تساهم في تصعيد فرص النجاح والإبداع في المؤسسة.

7. التحسين المستمر: أن تكون عملية التحسين في كل نواحي المؤسسة ونظامها التي لا نهاية لها، وان الكمال يجب الوصول له دائما وبدون توقف، وان هذه العملية منظمة.³

¹ جباري فادية، مرجع سابق، ص، 27.

² عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص52.

³ مريم فارس، مروة عزوزي، مذكرة ماستر، ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الجودة الشاملة.

أولاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تتنمي إدارة الجودة الشاملة للعديد من العمليات الخدمية والانتاجية التي تحقق مجموعة من اهداف المنظمات في تطوير عملها و أدائها و السير في مجالات سبل تحسين إنتاجيتها وخدماتها ، و تحقيق تواصل استمرارية الجودة في الخدمات والسلع و إتقانها بأقل جهد و باقل تكلفة ممكنة من خلال العمل الجماعي وذلك بوجود فرقة عمل متجانسة.

وتتمثل اهميتها كالتالي: ¹

- 1- التقليل من شكاوي العملاء من خلال الفهم الجيد و الكامل لحاجاتهم و رغباتهم والعمل على توفيرها.
- 2- الزيادة من كفاءة المؤسسة في الوصول الى رضا الزبائن من خلال تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة مقبولة.
- 3- الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وتقوية روح الفريق والعمل الجماعي بينهم.
- 4- تحسين اساليب العمل وتطويرها.
- 5- التخفيف من تكاليف التشغيل والعمل.
- 6- الزيادة في الحصة الربحية و السوقية والقدرة على المنافسة وذلك من خلال التحسين المستمر.

¹ احمد يوسف دودين، ادارة الجودة الشاملة، الكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2014، ص33.

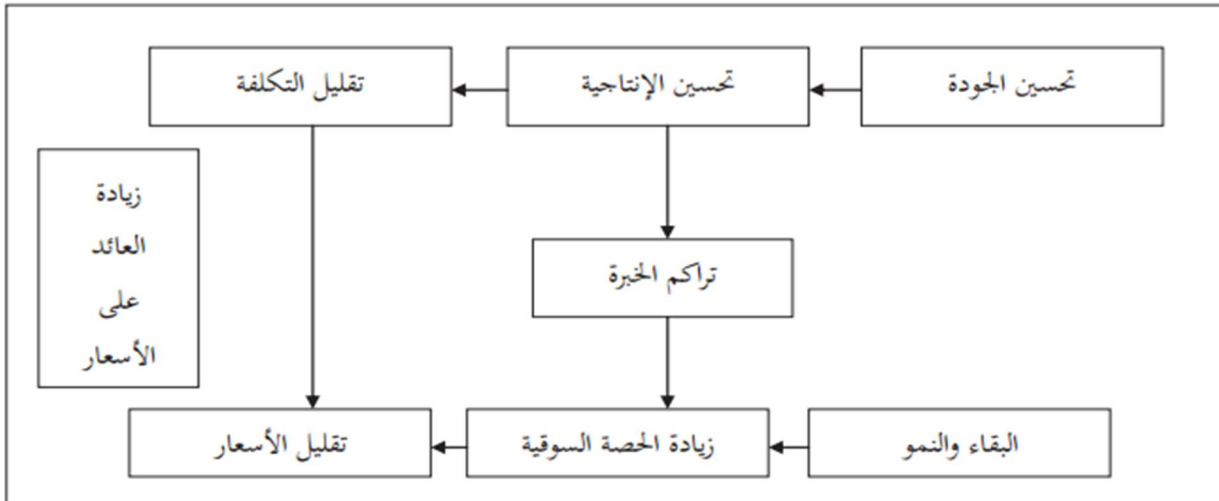
ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة.

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- ✓ التركيز على مستحقات و احتياجات السوق، وترجمتها إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ.
- ✓ ابتكار مقاييس للأداء لتحقيق أعلى أداء ممكن في جميع المجالات.
- ✓ فرض إجراءات لأداء الجودة.
- ✓ الرفع من القدرة التنافسية للمنظمة.
- ✓ التحسين المتواصل و الشامل لجميع قطاعات وفعاليات ومستويات المنظمة.
- ✓ كفاءة المنظمة في رفع رضا العملاء والتميز للعاملين.
- ✓ الزيادة من الحصة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.¹
- ✓ مراقبة وتحسين أدوات قياس أداء العمليات الانتاجية.
- ✓ تدريب العاملين على أسلوب تطوير وتحسين العمليات.²

يمكن تجسيد عملية تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة ديمنج في الشكل التالي:

الشكل رقم 2.1: أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: بن شلوية كاملية، شرفي أمال، مرجع سابق، ص38

¹ بن شلوية كاملية، شرفي أمال، مرجع سابق، ص38 .

² زروقي ابراهيم، خثيري محمد، التدريب الفعال كأداة للتطبيق الناجح لنظم وبرامج الجودة الشاملة بالمؤسسة، ملتقى استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية 10-11 نوفمبر 2009.

المبحث الثالث: متطلبات وعوائق إدارة الجودة الشاملة.**المطلب الأول: متطلبات ومراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة.**

قبل التطرق الي مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة نستعرض اهم متطلبات تطبيقها.

أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يوجد العديد من المتطلبات يجب توفرها لتحقيق ادارة الجودة الشاملة بمفهومها الجيد، ، ومن اهم المتطلبات التي يجب توفرها عند البدء بتطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة هي:

1-1- دعم الإدارة العليا: نقصد به استعداد الادارة لدعم اي تغيير داخل المؤسسة، وهذا باقتناع الادارة بالزامية تبني منهجية من اجل تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

1-2- التعاون وروح الفريق: يجب تشجيع العمل الجماعي وتوفير مناخ عمل وتعاون بين العاملين داخل المؤسسة لان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يعتمد ويركز على عمل الفريق .

1-3- فعالية نظام الاتصالات: يتحتم ضرورة وجود نظام فعال للاتصال سواء كان بين الادارة او العمال او بين المؤسسة او الخارج، لأنه مهم لوصول المعلومات في وقتها للمنظمة، ومما يميز اسوب الادارة اليابانية هو تبنيها لنظم اتصالات جيد وفعال.¹

1-4- فعالية نظام المعلومات والتغذية العكسية : وذلك بتوفر نظاما معلوماتي فعالا، وذلك باعتماده علي توفير المعلومات والبيانات الصحيحة بغية تحقيق الاهداف، كما ان الاستمرارية في ذلك يتطلب وجود تدفق كافي من المعلومات ، وتساعد التغذية العكسية في نجاح ذلك، ومن ثم فان الحصول علي التغذية العكسية في الوقت المحدد يعد من العوامل الضرورية التي تزيد من فرص النجاح.²

¹ محفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الاردن، 2004، ص 205، 206.
² بودالي محمد، مذكرة ماجستير حول دور المورد البشري في الرقابة علي جودة المنتج، جامعة بومرداس، 2010، ص 16.

1-5- التوجه نحو العميل :

ان اهم مطلب من متطلبات الادارة هو رضا العميل ، فالعميل هو اساس العملية الانتاجية، لذلك يجب علي الادارة دراسة العميل لمعرفة متطلباته وحاجاته، لان رغباته هي التي تقود مسار العملية الانتاجية في المؤسسات الناجحة.

1-6- المراجعة الشاملة للتنظيم: ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يؤدي للإدارة العليا بالقيام بمراجعة كاملة لتنظيمها، وذلك بإعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يحتاج لتنظيم جديد وفعال اكثر.

1-7- تهيئة مناخ العمل وثقافة التنظيم: اي الوصول الى مناخ يحفز علي العمل وتهيئة بيئة تهتم بثقافة التنظيم وجعلها تتوافق مع فلسفة ادارة الجودة الشاملة.

1-8- الاهتمام بمقياس الاداء والانتاجية والجودة: يجب وضع معايير واسس لقياس جودة المنتجات والاعمال

الادارية، وهذا من اجل خلق اسس جديدة اعلى وافضل للأداء و تحقيق الفعالية في اداء الموارد البشرية داخل المنظمة.¹

¹ بودالي محمد، مرجع سبق ذكره، ص17.

ثانيا: مراحل تطبيق إدارة الشاملة.

وذلك لتطبيق ادارة الجودة الشاملة لخمس مراحل تتمثل فيما يلي:

2-1- مرحلة الاستكشاف والدعم:

هذه المرحلة تعتبر مرحلة استكشافية فهي بمثابة مقدمة لوضع الخطة، وتتلخص فيما يلي :

بضرورة التغيير في الادارة ووعيتها بأهميته لتحقيق المزيد من الارباح، ويمس هذا التغيير مختلف المجالات داخل المؤسسة لمسايرة متطلبات الجودة الشاملة وفقا للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول اليها.

ويجب علي المؤسسة الرجوع الي المفاهيم الحديثة من اجل التحسين واختيار المستشار الجيد لتحسين اعمال التوجيه والتدريب داخل المنظمة، وفي مرحلة الدعم والاكتشاف يجب نشر ثقافة الجودة علي كافة المستويات، والتوسيع من عملية التدريب وان يبدأ نشاط التدريب بالإدارة العليا، فالمؤسسات الناجحة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة استهلت نشاطها التدريبي اولا بالإدارة العليا ثم المستويات الأخرى.

2-2- مرحلة التخطيط:

يتم في هذه المرحلة وضع خطط مفصلة وتحديد الفريق الداعم والموارد اللازمة للتطبيق، بالإضافة الى اختيار اعضاء مجلس الجودة و منسق للجودة الذي يكون مسؤولا عن الربط بين الانشطة المتعاونة، ويجب ان يكون المنسق ذو خبرة ومصداقية وذو مهارة عالية في التفاعل والاتصال، ويتحدد الوضع القائم .

ويتم تدريب مجلس الادارة من خلال الخطوات التالية:

- ✓ انتقاء اعضاء مجلس الادارة.
- ✓ انتقاء منسق للجودة.
- ✓ العمل على تدريب مجلس الجودة ومنسق ادارة الجودة.
- ✓ اعتماد الخطة والتعهد بتوفير كافة الموارد اللازمة.
- ✓ تحديد العمليات الضرورية واختيار استراتيجية التنفيذ.¹

¹ بولال حنان، مرجع سابق، ص، 34.

2-3- مرحلة التقييم:

هذه المرحلة تعتبر بمثابة تهيئة الارضية اللازمة من اجل البدء في عملية تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة وذلك بالإجابة علي الاسئلة التالية:

- ماهي الاهداف التي تسعى ورائها المؤسسة الي تحقيقها؟
- ماهي الاعمال التي يجب على المؤسسة العمل عليها من اجل تحقيق هذه الاهداف؟
- ماهي المداخل التي تركز المؤسسة عليها ؟
- هل يمكن لمداخل الجودة الشاملة المعمول بها حاليا ان تستبدل التي لا تحقق الاهداف؟
- ماهي الفوائد المتحصل عليها من جراء تطبيق نظام الجودة الشاملة؟
- ماهي اهم العقبات التي تواجه تطبيق هذا النظام؟

2-4- مرحلة التنفيذ:

فيها يتم اقتناء الاشخاص الموكلة اليهم عملية التنفيذ، ويتم تدريبهم على وسائل متطورة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

2-5- مرحلة تبادل ونشر المعلومات:

يتم في هذه المرحلة استثمار الخبرات والكفاءات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة.¹

¹ بودالي محمد، مرجع سابق، ص، 18، 19.

المطلب الثاني: عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يوجد لنظام ادارة الجودة الشاملة مجموعة من المعوقات نذكر منها:

- 1_ ضعف في المتابعة الإدارية على الاقسام والادارات.
- 2_ نقص وضعف الخبرة الإدارية لبعض المسؤولين.
- 3_ عدم اتخاذ القرار لبعض الرؤساء.
- 4_ ضعف في التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة.
- 5_ وضع الشخص في المكان الغير مناسب.
- 6_ جهل بعض المسؤولين للمتغيرات الخارجية والداخلية.
- 7_ عدم نزع الحواجز بين الإدارات و ذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية و التنسيق و تفعيل الاتصال بين الإدارات و الأقسام على المستويان العمودي والافقي ، و لتكن الجودة هي الاهم و ليس المنافسة بين الزملاء و الإدارات.¹

¹ عميري هناء، عويمر فاطمة الزهراء، مذكرة ماستر، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، 2017، جامعة سعيبة، ص15.

خاتمة الفصل :

في خاتمة الفصل يمكن القول أن الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الادارية الحديثة وذلك لرفعها لأداء المؤسسة نحو الأفضل، بتضمينها لنشاطات المؤسسة وعملياتها وجوانب العمل لتحقيق رضا العميل، ولتحقيق هذا الهدف يتطلب تضافر وتنسيق جميع الجهود، وذلك من خلال العديد من المتطلبات والمبادئ التي بدورها تقوم على تغييرات في ثقافة المنظمة، حيث تبني فلسفة الجودة الشاملة من أجل الوصول الى تلبية رغبات واحتياجات الزبائن .

الفصل الثاني:

الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

إن الأداء هو المحور الرئيسي الذي تندفع حوله جهود المؤسسة الاقتصادية، كونه أهم أهداف المنظمة حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي تتجز وظائفها بكل فعالية. كما يعد مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم الإدارية شمولاً إذ ينتمي إلى مجموعة من المواضيع ذات أهمية و المتعلقة بنجاح أو فشل أي منظمة، لأنه يرتبط بجوانب مهمة من مسيرة حياتها على اختلاف أنواعها، ولقد عملت المؤسسة قديماً و حديثاً إلى تحقيق أهدافها و المتمثلة في الفعالية والكفاءة التي تتم صياغتها لسيرورة المؤسسة واستمرارها وتحقيق اهدافها وأرباحها.

فعملية تقييم الأداء المالي تنعكس من مجموعة المؤشرات التي تبين وتقيس مدى نجاح المؤسسة وتطورها، فتصبح هذه المؤشرات تقيس مدى تحقيقها لأهدافها، واقتناء المعايير والمؤشرات المناسبة على الأداء المالي، لذلك فان عملية تقييم الأداء المالي جد مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع بالإدارات للعمل بجد ونشاط دائم.

وللتعمق أكثر تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: استخدام المؤشرات المالية لتقييم الأداء المالي.

الفصل الثاني: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يظهر الاختلاف حول مفهوم الأداء من اختلاف المقاييس والمعايير التي تطبق في دراسة الأداء و التي يعتمد عليها المدراء والمؤسسات، وبالرغم من وجود هذا الاختلاف فإن أكثرية الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح المحقق للمنظمة.

فإن التطرق إلى أداء المنظمة بدراسة نظرية مطلب ضروري للإحاطة به وغفي هذا المبحث سنتطرق إلى الأسس النظرية لمفهوم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم وأنواع الاداء والعوامل المؤثرة فيه

يعتبر الأداء هو البحث عن الكفاءة وذلك من خلال إنتاج أكبر ما يلزم والبحث عن الفعالية وذلك من خلال القيام بأفضل عملية من أجل تحقيق نمو دائم، وتختلف المفاهيم حسب وجهات نظر المفكرين والباحثين لذلك سنتطرق الى بعض المفاهيم و الأنواع والعوامل المؤثرة فيه.

أولاً: مفهوم الأداء

إن الوصول الى مفاهيم دقيقة ومحددة للمصطلحات والاتفاق عليها يعد أمراً صعب تحقيقه، ومن بين هذه المصطلحات هو مصطلح الأداء، بل هناك من يستخدم عدة مصطلحات، ولكن هذا ليس بالأمر الصحيح في علوم التسيير والاقتصاد فإعطاء مفهوم واحد لمصطلح هو غير كافي، بل العديد من المفاهيم للوصول إلى المفهوم الدقيق الذي يناسب هذه الدراسة.¹

الأداء لغة يقابل الكلمة اللاتينية (PERFORMARE) التي تعني بدورها إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الانجليزية (PERFORMANCE) والتي معناها إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.²

¹ عيسى سهام، عيسى يونس، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB بومرداس، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2017/2016، ص3.

² عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص86.

ويرى الباحثين أن: "الأداء هو مركز ذو مسؤولية وذلك يعني الانتاجية والفعالية التي يصل بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها، فالفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق فيه الأهداف، والإنتاجية تقارن بين النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك".¹

. يعرف على حسب A.Kherakhem على أنه " القيام بعمل أو نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بأمر أو فعل يساعد في الوصول الى الهدف".²

نلاحظ من خلال هذا المفهوم أنه قام بربط الأداء بمدى الوصول إلى الأهداف المسطرة.

. تعريف (Miller et J.Bromily): " هو إنعكاس لطريقة استخدام المنظمة لمواردها البشرية والمالية، واستغلالها بطريقة جيدة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل بين عنصرين أساسيين هما الطريقة في استخدام موارد المؤسسة، ونقصد بها عامل الكفاءة، والنتائج المتحصل عليها من ذلك الاستعمال، ونعني بذلك عامل الفعالية.

و نستنتج من هذا المفهوم أن أهميته بالنسبة لمنظمات الأعمال تكمن في أن الأداء يستخدم للحكم على هذه المؤسسات من خلال قدرتها على الوصول لأهدافها، ومدى عقلانية الطريقة المتبعة.

. تعريف (P.Druker): يعرف الأداء على أنه " قدرة المؤسسة على الاستمرارية و التوازن بين رضا العمال والمساهمين". فنستنتج أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المنظمة لهدفها الاول، وهو الصمود واستمرارها في عملها في ظل التنافس القائم، وبذلك المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.³

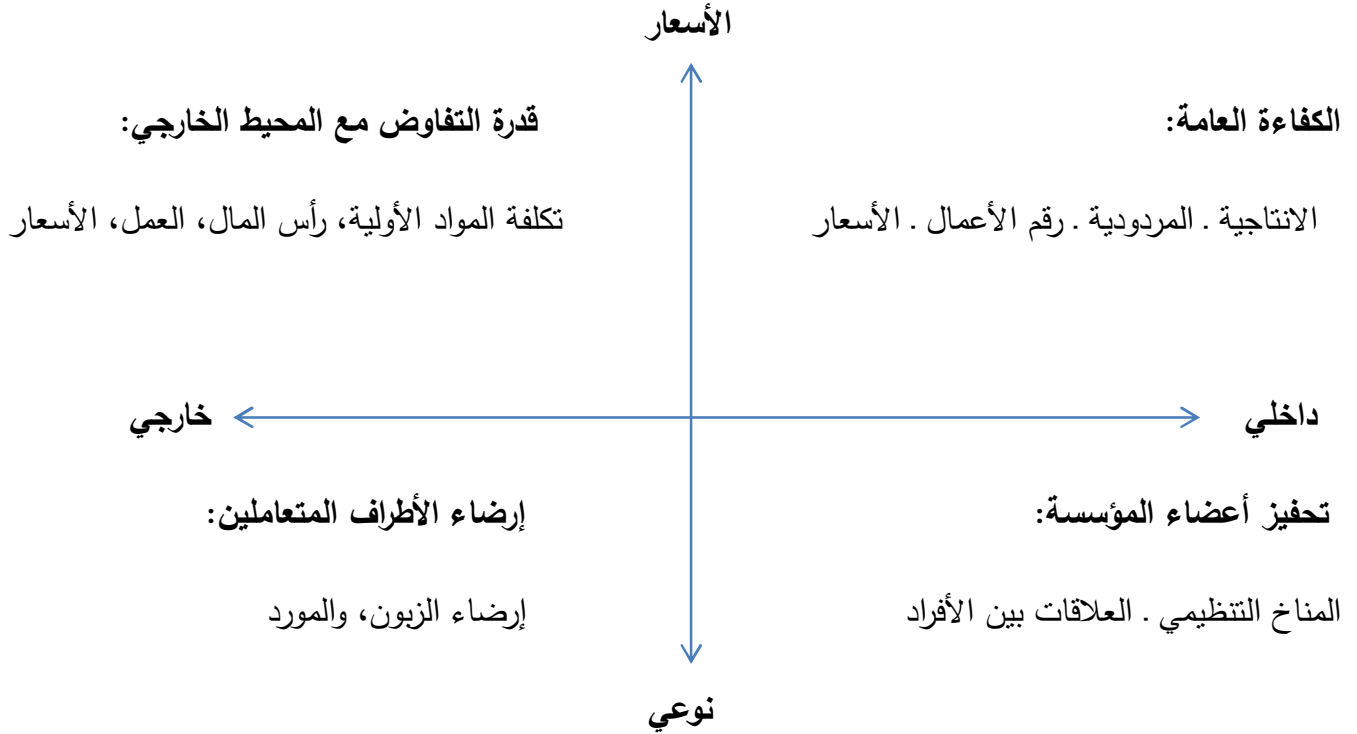
¹ وفاء بالحبيب، تقييم الأداء المالي باستخدام المردودية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الترقية والتسيير العقاري OPIGI بولاية ورقلة الفترة 2014-2016، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2018، ص4.

² حجاج نفيسة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي، دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة (2010-2014)، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017، ص15.

³ صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011/2012، ص80.

ويحصر الآخر الأداء على مستوى المؤسسة في أربعة أداء أساسية نلخصها في الشكل التالي:¹

الشكل رقم 1.2: تمثيل أبعاد الأداء الرباعية



المصدر: مكناسي سمية، خضراوي نور الهدى، دور الموازنات التقديرية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية حالة المؤسسة الوطنية للدراجات والنارية وتطبيقاتها قالمة، مذكرة ماستر في العلوم المالية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2016/2015، ص4.

¹ مكناسي سمية، خضراوي نور الهدى، دور الموازنات التقديرية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية حالة المؤسسة الوطنية للدراجات والنارية وتطبيقاتها قالمة، مذكرة ماستر في العلوم المالية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2016/2015، ص4.

نستنتج من الشكل أن الأداء بأبعاده الأربعة هو تعريف شامل ينطوي على مجموعة من المفاهيم الجزئية التي لها علاقة مباشرة بتطور ونجاح المؤسسة الاقتصادية، و يرى البعض الآخر بأن الأداء الأمثل يرتبط بالكفاءة والفعالية. ومما سبق يمكن القول أن أداء المنظمة هو في قدرتها على تحقيق النتائج التي قامت من أجلها بالاستغلال الأمثل لمواردها ، الأداء إذن هو الفعالية والكفاءة معا.¹

وللتوضيح أكثر أكثر في مفهوم الأداء، يجب التطرق إلى مفهومين ذوا علاقة مباشرة بالأداء ألا وهما الكفاءة والفعالية. **الفعالية:** هي القدرة على تحقيق الأهداف التي تم وضعها والوصول إلى النتائج التي يتم تعيينها مسبقا، فالعملية الفعالة هي التي تبلغ أهدافها بالتمام.

أما الكفاءة: فهي القدرة على الوصول للأهداف المسطرة بأقل تكلفة ممكنة، فعملية الكفاءة تعتبر الأقل تكلفة.

ثانيا: تداخل مفهوم الأداء مع مفاهيم أخرى

من التعاريف السابق ذكرها، نرى أن تعريف الأداء يتعلق بمفاهيم أخرى كالفعالية والكفاءة، لأنها تعد مجاورة لمفهوم الأداء، الأمر الذي يستدعي منا التفريق ما بينهما:²

¹ حسيل سارة، أثر تكاليف الجودة على تحسين الأداء المالي في لمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية مؤسسة Prolipos لانتاج الزيوت والمواد الدسمة عين مليلة، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، جامعة أم البواقي، 2016/2017، ص31.

² شريقي محمد النذير، الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سايمكس لإنتاج الحليب بمستغانم، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016/2017، ص9-10.

1. الفعالية:

هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المرجوة، مما توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، وسنتطرق إلى تحليل هذا المصطلح:

. تعريف الفعالية حسب **Vincent Plauchet**: يعرف الفعالية على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والحصول إلى النتائج المرجوة.

. كما يقصد بالفعالية: "مدى قدرة المنظمة على تحقيق هدفها المنشود".

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن الفعالية تعبر عن درجة بلوغ المؤسسة لأهدافها المرسومة، مما يدل على المقارنة بين الأهداف المرسومة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والأهداف المنجزة فعلياً وتقاس الفعالية بالنسبة المئوية:

$$\text{الفعالية} = R_p / R_m$$

حيث R_m : قيمة المخرجات الفعلية.

R_p : قيمة المخرجات المتوقعة.

2. الكفاءة:

. تعريف الكفاءة حسب **Vincent Plauchet**: تعني القدرة على القيام بالعمل الواجب بقليل من الإمكانيات و الكفاءة في النشاط وهو عبارة النشاط الأقل تكلفة.

. كما تعرف الكفاءة: "على أنها الاستعمال الأفضل لموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة".

من خلال هذان التعريفان يتضح لنا أن الكفاءة هي كيفية استعمال المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها.

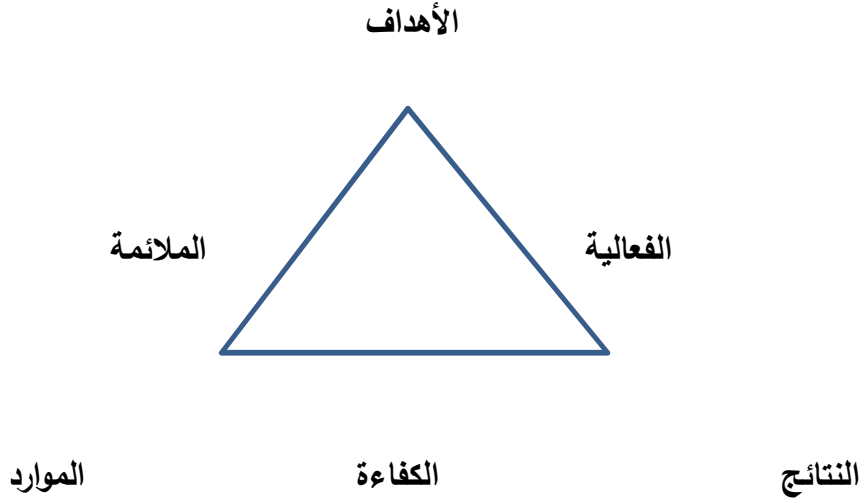
ويتمثل جوهر الكفاءة في تعظيم الناتج وتدنية التكاليف، وتقاس بالعلاقة المئوية:¹

$$\text{الكفاءة} = R_m / M_r \quad \text{حيث: } R_m \text{ : المخرجات.} \quad M_r \text{ : المدخلات.}$$

¹ شريفي محمد النذير، مرجع سابق، ص، 10، 11.

وللتوضيح أكثر للعلاقة بين هذه التعاريف يمكننا الإشارة إلى نموذج Gilbert :

الشكل رقم 2.2: مثلث الأداء



المصدر: حسيل سارة، أثر تكاليف الجودة على تحسين الأداء المالي في مؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية مؤسسة Prolipos لإنتاج الزيوت والمواد الدسمة عين مليلة، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، جامعة أم البواقي، 2016/2017، ص33.

من خلال الشكل السابق يمكن فهم العلاقات التي تربط مختلف المفاهيم ببعضها كما يلي:

. يشير الضلع الذي يربط النتائج بالأهداف إلى الفعالية ويقوم بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قادرة على الوصول لأهدافها أم لا.

. ويشير الضلع الذي يربط نتائج الموارد إلى الكفاءة ويقوم بمعرفة مدى قدرة المؤسسة على وصول أهدافها بأقل الموارد والتكاليف.

. ويشير الضلع الذي يربط الأهداف بالموارد فيرمز للملائمة ويقوم بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قد استخدمت أفضل الموارد وأكثرها ملائمة للوصول إلى أهدافها أم لا.

وفيما يتعلق بالأداء فهو يعكس كل من تعريف الفعالية والكفاءة ويمثل التفاعل الذي يحدث بين كل من الأهداف والموارد والنتائج.¹

¹ حسيل سارة، مرجع سبق ذكره، ص33-34.

ثالثا: أنواع الأداء

أ_ حسب معيار المصدر:

حسب المعيار، يمكن تقسيم أداء المنظمة إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

1. الأداء الداخلي:

يطلق عليه بمصطلح أداء الوحدة أي ينتج بفضل ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة الموالية:

أ. الأداء البشري: يقصد به أداء أفراد المنظمة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي صانع للقيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية وذلك بتسيير مهاراتهم.

ب . الأداء التقني: ويقصد به قدرة المنظمة على استخدام استثماراتها بشكل جيد و فعال.

ج . الأداء المالي: ويمكن في فعالية تعبئة واستعمال الوسائل المالية المتاحة لدى المؤسسة.

فالأداء الداخلي ناتج من خلال تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمنظمة، والتي هي الأداء البشري ، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي المتعلق بجانب الإمكانيات المالية للمنظمة.

2. الأداء الخارجي:

هو ذلك الأداء الناتج عن التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي للمنظمة.

بحيث أن المؤسسة لا تستطيع التحكم في هذا الأداء، لأنه قد يظهر نتائج جيدة تتحصل المؤسسة عليها، بمثال قد يزداد حجم مبيعات المنظمة لتحسن في أوضاعها الاقتصادية أو بإعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء بالسلبية أو الايجابية، لأنه يمكن أن يشكل لها عائقا و تهديدا فهي لا تستطيع التحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.¹

¹ مهشي مريم، دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة ملبنة "التل" بسطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011، ص53-54.

فهذا النوع يفرض على المنظمة بتحليل نتائجها المتحصل عليها وهذا يعتبر سهل إذا تعلق الوضع بمتغيرات كمية أين يمكن تحديدها وقياس اثرها، ويمكن توضيح هذان النوعان السابقان في الشكل الموالي:¹

شكل رقم 3.2: الأداء الذاتي والأداء الخارجي



المصدر: بن ويس سارة، غنام سومية، دور التدقيق المحاسبي في تحسين الأداء المالي، دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT بسعيدة، مذكرة ماستر في العلوم المالية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2018/2017، ص53.

يتضح من خلال الشكل أن تقييم الأداء عملية جد ضرورية للاطلاع على عوامل الفائض المحقق من المؤسسة وحدها أو للمحيط وحده، ففكرة تقييم الأداء تسهل للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية، لان بقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتحسينه عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يكون خطر على المؤسسة بعد ما كان فرصة لها.

¹ بن ويس سارة، غنام سومية، دور التدقيق المحاسبي في تحسين الأداء المالي، دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT بسعيدة، مذكرة ماستر في العلوم المالية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2018/2017، ص52-53.

ب_ حسب معيار الشمولية:

يقسم هذا المعيار في المؤسسة إلى قسمين: هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:¹

1. الأداء الكلي:

يتشكل الأداء الكلي للمنظمة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المنظمة في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمنظمة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على الوصول لأهدافها الرئيسية بأقل تكلفة ممكنة.

2. الأداء الجزئي:

على غرار الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي للمؤسسة على تحقيق أهدافه بأقل تكلفة ممكنة. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق هدفه الخاص، لا أهداف الأنظمة الأخرى، ويتحقق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، و يجب ان تكون أهداف المؤسسة متكاملة ومتسلسلة تشكل شبكة فيما بينها.

ج_ حسب المعيار الوظيفي:

يتعلق هذا المعيار بشدة بالتنظيم، لأنه هو الذي يحدد النشاطات والوظائف التي تمارسها المنظمة.

حيث ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف التالية:²

وظيفة التمويل، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق، ووظيفة الافراد، ووظيفة المالية، بالإضافة لوظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

¹ محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية (2008-2013)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017، ص156.

² عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة (2000-2002)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001/2002، ص19.

1. أداء وظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على الوصول لأهدافها المالية بأقل تكلفة ممكنة فالأداء المالي يكمن في قدرتها على تحقيق التوازن المالي و ايضا توفير السيولة اللازمة لتسديد مستحققاتها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكلفة منخفضة.

2. أداء وظيفة الإنتاج: ويتحقق ذلك عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات عالية للإنتاجية مقارنة بنسبة القطاع الذي تنتمي له، وإنتاج منتجات بجودة متميزة وبتكلفة منخفضة تسمح لها بمجارات منافسيها وتقليل من نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية طلبات العميل.

3. أداء وظيفة الأفراد: وذلك من خلال مجموعة من المعايير والمؤشرات ذكر منها :

. عائد الأفراد عدد الحوادث والإجراءات التأديبية اي كلما نقص عددها كان الاداء جيد.

. **التغيبية (ABSENTISME):** هي فقدان الالتزام على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل.

. **علاقات أرياب العمل والنقابات:** يفسر هذا المعيار بعدد الإضرابات الناتجة داخل المؤسسة، وعدم وجود الإضراب يعكس الجو الجيد و الملائم الذي توفره المنظمة لمستخدميها.

4. أداء وظيفة التموين : وذلك بالقدرة على تحقيق اعلا درجة من الاستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة متميزة وفي الوقت المحددة وبشروط دفع مرضية وآجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، والاستغلال الجيد لأماكن التخزين.

5. أداء وظيفة البحث والتطوير : وذلك بدراسة المؤشرات الموالية:

. الجو الجيد والمساعد للاختراع والتجديد والابتكار.

. وتيرة التجديد والتحديث مقارنة بالمنافسين.

. نسبة وسرعة تحويل الاختراعات والابتكارات إلى المنظمة.

. التنوع وقدرة المنظمة على إرسال منتجات جديدة.¹

¹ عادل عشي، نفس المرجع السابق، ص20.

6. أداء وظيفة التسويق: وذلك في قدرة التسويق على الوصول لأهدافها بأقل تكلفة ممكنة، و يمكن معرفته من خلال عدة مؤشرات تتعلق بوظيفة التسويق ونذكر منها:

. حصة السوق: هو مؤشر يستعمل بكثرة لتحديد وقياس الوضعية التنافسية لمؤسسة ما ويحسب بالعلاقة الموالية:

. حصة السوق: مبيعات منتج أو علامة/ المبيعات الإجمالية.

. إرضاء العملاء: يتم حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد الشكاوي من طرف العمال أو تحديد مقدار مردودية المنتجات المباعة.

. السمعة: وهي تقيس تواجد اسم علامة المنتج او المؤسسة لدى ذهن الأفراد.

. مردودية كل منتج.

7. أداء وظيفة العلاقات العمومية: يتم تجسيد بعض أبعاد مفهوم الأداء التي تم الاشارة لها سابقا ففي هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، العملاء، الموظفين، الموردين وفي الاخير الدولة، بالنسبة للمساهمين يتحقق عندما يحصلون على عائد جيد ومرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة بينهم، اما بالنسبة للموظفين الأداء هو خلق جو عمل جيد ومعنويات عالية، أما الموردين فهو احترام المنظمة لآجال التسديد والاستمرار في المعاملة في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدة طويلة للتسديد ومنتجات في الموعد المناسبة والجودة المتميزة .

د- حسب معيار الطبيعة: من خلال هذا المعيار تقسم المنظمة أهدافها إلى أهداف اقتصادية و اجتماعية و تكنولوجية و سياسية...إلخ، كما يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي واجتماعي و تكنولوجي و سياسي.

1. الأداء الاقتصادي: هو المهمة الأساسية والضرورية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية ورائها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تتحصل عليها المؤسسة من خلال تعظيم نواتجها وتدنية استخدام مواردها.¹

¹ تالي رزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية EDIED ، مذكرة ماستر، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2012/2011، ص9-10.

2. الأداء الاجتماعي:

في حقيقة الأمر هي قيود أو شروط فرضها عليها افراد المؤسسة وأفراد المجتمع الخارجي وتحقيق هذه الشروط يجب أن يتزامن مع تحقيق الشروط الأخرى خاصة منها الاقتصادية، بحيث أن الاجتماع مشروط بالاقتصاد واحيانا لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

3. الأداء التكنولوجي:

يكون هنالك أداء تكنولوجي للمؤسسة عندما تكون قد وضعت تخطيطها أهدافا تكنولوجية ، وفي أغلب الأوقات تكون الأهداف التكنولوجية التي تخططها المؤسسة أهدافا استراتيجية وذلك لأهميتها التكنولوجيا.

4. الأداء السياسي:

وذلك في بلوغ المنظمة لأهدافها السياسية ويمكنها أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق الهدف السياسي التي يعتبر كوسيلة لتحقيق أهدافها.¹

رابعاً: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الاقتصادية

باعتباره أداء المؤسسة أحد المكونات الضرورية لنشاطها ليس بمعزل عن مختلف المتغيرات، بل يؤثر ويتأثر بها. حيث صنفت العوامل المؤثرة على أداء المنظمة الاقتصادية إلى عاملين هما عوامل غير خاضعة لتحكم المنظمة وعوامل أخرى خاضعة لتحكم المنظمة.²

¹ مزغيش محمد، بشطلي عبد الرؤوف، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مطاحن مرمورة، قالمه، مذكرة ماستر في علوم التسييرين جامعة 08 ماي 1945، قالمه 2013/2014، ص44-45.

² نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص147.

1. العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة أو المنظمة:

1.1 العوامل التقنية: وهي عوامل تتعلق بالجانب التقني في المنظمة الاقتصادية كنوع التكنولوجيا المستعملة ونوعية الآلات المستخدمة في الانتاج والموقع الجغرافي لها و جودة المنتج وتناسبه وتطابقه مع ملحقاته وكل العوامل في هذا القبيل.

2.1 العوامل البشرية: وتعتبر جميع العوامل التي تتعلق بالموارد البشري و أنظمة الأجور والحوافز والمكافآت، التنظيمات العمالية.

2. العوامل الغير الخاضعة لتحكم المؤسسة او المنظمة: وهي مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تتحكم فيها المنظمة، فهي تنتمي للمحيط الخارجي الذي يعتبر مصدر للفرص التي تحاول المنظمة استغلالها، يعتبر ايضا مصدر للمخاطر التي تفرض بدورها على المنظمة العمل على تخفيف حدتها وتقسيم هذه العوامل كالتالي :

1.2 العوامل الاقتصادية: هي مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تنشط المؤسسة فيه والظرف الاقتصادي وايضا التذبذب في أسعار الصرف والفائدة ومعدلات التضخم، وارتفاع في الطلب الخارجي وهيكله الأسواق والمنافسين...إلخ.

2.2 العوامل الاجتماعية: ونذكر منها سلوك أفراد المجتمع الخارجي، وذلك بالتأثير الذي تمارسه هذه العناصر على المؤسسة ، ونذكر ايضا النمو الديمغرافي و فئات العمر وايضا النظام الثقافي والمعيشي السائد...إلخ.

3.2 العوامل التكنولوجية: وهي مختلف التطورات التي تقوم بها التكنولوجيا كإيجاد طرق وابتكارات جديدة لتحويل الموارد إلى خدمات ومنتجات و براءة الاختراع والابداع التكنولوجي...إلخ.

4.2 العوامل السياسية والقانونية: تتمثل اجمالا في الاستقرار السياسي واستقرار الدولة و نظام الحكم السائد في البلاد وايضا العلاقات الموجودة مع العالم الخارجي والقرارات والمراسيم...إلخ.¹

¹ نوبلي نجلاء، مرجع سابق، ص147-148.

المطلب الثاني: مستويات ومعايير الأداء

سنتناول في هذا المطلب مستويات وميادين الأداء.

أولاً: مستويات الأداء

توجد العديد من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية التعرف من خلالها على مستويات ادائها، وهي كالتالي:¹

1. الأداء الاستثنائي: يبين الاداء المتفوق ضمن الصناعة على المدى الطويل والعقود ذات الربحية، التزام الأفراد وتوفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمنظمة.

2. الأداء البارز: وذلك الحصول على عديد عقود عمل ضخمة ووجود إطارات ذات كفاءة عالية و امتلاك مركز ووضع مالي جيد وممتاز.

3. الأداء الجيد جداً: فهو يبين مدى قوة وصلابة الأداء، ورؤية مستقبلية واضحة إلى جانب التمتع بالوضع المالي المتميز.

4. الأداء الجيد: يتميز فيه الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن مراكز القوة والضعف في الخدمات او المنتجات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر عموماً.

5. الأداء المعتدل: وهو عبارة عن سيرورة في الأداء دون المعدل، وتفوق نقاط الضعف على نقاط القوة في الخدمات والمنتجات وايضا قاعدة الزبائن، مع صعوبة مالية لأجل البقاء والنمو.

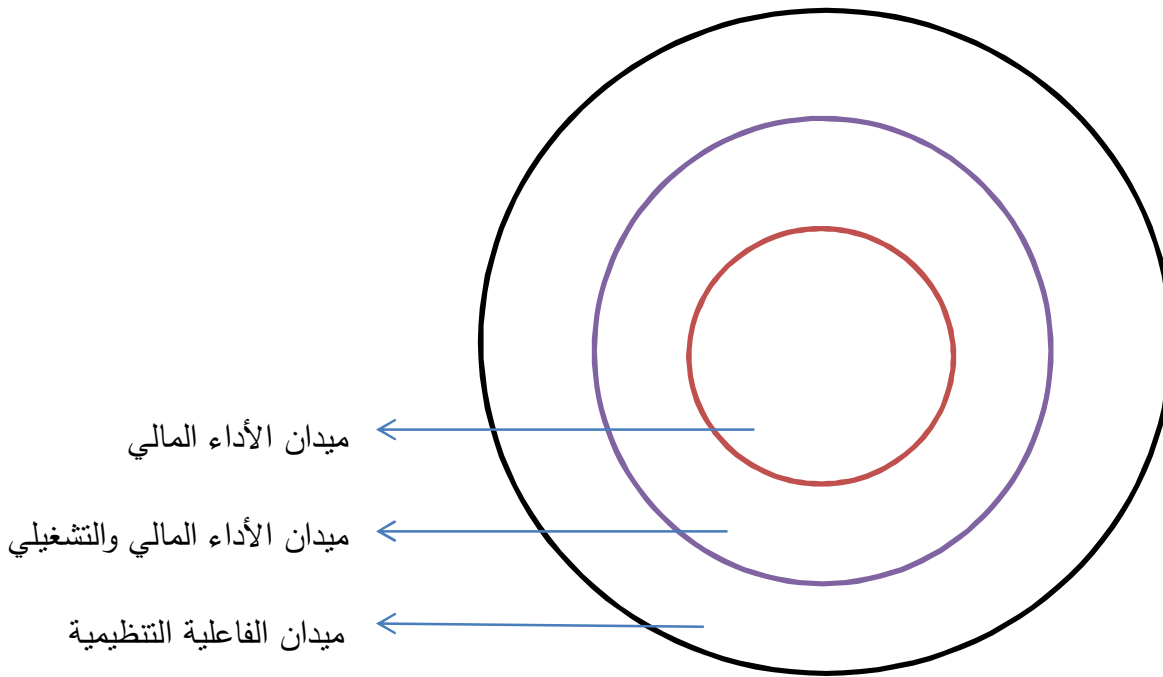
6. الأداء الضعيف: وهو أداء دون المعدل بكثير، مع ظهور لنقاط الضعف، فضلا عن تواجد صعوبات كثيرة و خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة وذات كفاءة ووجود مشاكل مالية ايضا.

¹ باعربي رفيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - وحدة الانتاج بأدرار، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة أحمد درارية، أدرار، 2016/2017، ص8-7.

ثانيا: ميادين الأداء

للأداء مجالات محددة يعكس كل منها هدفا معينا تسعى المؤسسة للوصول إليه، ويحدد كل من (Vankatraman and Ramanujam) مجالات الأداء في عدة ميادين كما هو موضح في الشكل الآتي:¹

الشكل رقم 4.2: ميادين الأداء



المصدر: نورة محمدي، أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي لشركات المساهمة العاملة في الجزائر خلال الفترة (2009-2015)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2017، ص51.

¹ نورة محمدي، أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي لشركات المساهمة العاملة في الجزائر خلال الفترة (2009-2015)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2017، ص51-52.

1. ميدان الأداء المالي:

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

2. ميدان الأداء المالي والتشغيلي:

هو المفهوم الواسع للأداء حيث يربط بين مفهومي الأداء المالي و الاداء غير المالي ، والاعتماد ايضا على مؤشرات تشغيلية و تقديم منتجات عصرية و جديدة وحسن جودتها و الفعالية في العملية التسويقية والإنتاجية ، حيث أن تضمين الأداء بمؤشرات تشغيلية يبين للإدارة الصورة الغير واضحة للأداء التي لا تقدر المؤشرات المالية الكشف عنها بصورة واضحة وجيدة.

3. ميدان الفاعلية التنظيمية:

يبين المفهوم الأوسع لمفهوم الأداء والذي يضم الأداء المالي والتشغيلي، ويتم الاعتماد عليه بمفاهيمه ومؤشراته عند القيام بدراسة الأداء في المجالات الإدارية، وبالأخص في مجال بحوث الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة نظرا لما تتطلبه الطبيعة المتشابهة للأهداف التنظيمية وحاجات الأطراف المرتبطة بها من اهتمام، كما يعمل على قياس هذه الأهداف لجميع ومختلف الأطراف.¹

¹ نورة محمدي، مرجع نفسه، ص52.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

إن موضوع الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية يحظى باهتمام كبير من العديد من المسيرين والمفكرين لغرض تحديد مدى نجاح المنظمة في تحقيق والوصول الى أهدافها وإدارة مواردها بفعالية وكفاءة جيدة. وسنتطرق في هذا المبحث إلى تبيين و توضيح المفاهيم العامة حول الأداء المالي ومعاييرها، وتقييمه وأهميته وخطواته.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي ومعاييرها

إن مفهوم الأداء المالي المفاهيم الأكثر شيوعاً في الاقتصاد وتسيير المؤسسات، حيث اخذ اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين و بالأخص في علم الاقتصاد وتسيير المؤسسات.

أولاً: تعريف الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي تشخيص الحالة المالية للمنظمة للتعرف على مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومسايرة المستقبل، وذلك بالاعتماد على الميزانيات والجدول الملحق وجدول حسابات النتائج، وذلك دون جدوى إذ لم يؤخذ الظرف الاقتصادي والقطاع الصناعي للمؤسسة، لذا فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمنظمة ومعدل نمو أرباحها ¹.

. كما عرف محمود الخطيب الأداء المالي أنه: " هو عبارة عن أداة للتعرف على الوضع المالي القائم و الحالي للمؤسسة في لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أداء المؤسسة أو لأداء أسهمها في السوق في يوم محدد وفترة معينة" ².

. وعرفه كل من يوسف قريشي و إلياس بن ساسي بأنه: "هو التعظيم في النتائج من خلال تحسين المردودية، ويتم ذلك بتدنية التكاليف والتعظيم في الإيرادات بصفة دائمة تمتد إلى المدى المتوسط و البعيد، لتحقيق كل من التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء" ³.

¹ دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص36.

² محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركة، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010، ص45-46.

³ إلياس بن الساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية): دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص40.

. وعرفه السعيد فرحات جمعة : "هو مدى مساهمة ومشاركة الأنشطة في خلق قيمة وفعالية في استعمال الموارد المالية الموجودة من خلال بلوغ الأهداف المالية.¹

. الأداء المالي هو آلية تمكن من نجاح المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وعليه فإن الأداء المالي يتميز بالخصائص الموالية:

. الأداء المالي هو أداة تعطي وضوحا كاملا على الوضع المالي في المؤسسة .

. الأداء المالي آلية ضرورية وذات فعالة لتحقيق أهداف ومتطلبات المؤسسة.

. الأداء المالي يجذب المستثمرين أكثر للتوجه للاستثمار في المؤسسة.

. الأداء المالي يحفز الإدارة للقيام بمزيد من الجهد والعمل لتحقيق أداء مستقبلي متميز .

. الأداء المالي أداة لتصحيح وتدارك انحرافات ومشاكل المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف.²

ثانيا: معايير الاداء المالي

1. المعايير التاريخية: تعتمد على حساب نسب من الكشوفات المالية لسنوات مضت لمراقبة الأداء من طرف الإدارة المالية والاستفادة منها مستقبلا، وذلك بالمقارنة بين النسب المالية لنفس المنظمة لسنوات مضت وكذلك معرفة مدى فاعلية السياسات الجديدة بعد مقارنة.

2. المعايير القطاعية : توضح معدل أداء فئة من المنظمة في القطاع الواحد، أي القيام بمقارنة النسب المالية للمؤسسات المساوية لها من ناحية تقديم الخدمات والحجم، ويستفاد منها ايضا بدرجة اكبر في عملية التحليل المالي لأنها تنتمي الى القطاع ذاته، لكن يعاب عليها في عدم الدقة وذلك جراء التفاوتات وحجم الأنشطة.³

¹ السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص38.

² محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، 2010، ص45.

³ وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص78.

3. المعايير المطلقة: هي نسب أو معدلات التي أصبح استخدامها في مجال التحليل المالي متوافق عليه في عديد المجالات رغم اختلاف عمر المنظمة ونوعها ووقت التحليل وأغراض المحلل، ويعتبر هذا المعيار أنه مؤشر مالي ضعيف المدلول لأنه يعتمد على إيجاد الصفات المشتركة بين منظمات مختلفة في طريقة عملها.¹

4. المعايير المستهدفة: هي معايير تعتمد على الخطط المستقبلية للمنظمة والبيانات التي بحوزتها ويمكن للمحلل المقارنة بين المعايير التخطيطية و المعايير المحققة لفترة زمنية سابقة وبيبين تطبيق هذه المعايير عن مدى تنفيذ الخطط مسبقا.²

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء المالي وأهميته وأهدافه وخطواته

إن عملية التقييم المالي من العمليات ذات أهمية و التي تساعد المؤسسة في التعرف على أدائها المالي الفعال والكشف عن العوائق وتصحيحها، مما يساهم بشكل واضح في تحسينه لضمان بقائها ونموها، لذا سنحاول في هذا المطلب أن نتناول تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

أولاً: تعريف تقييم الأداء المالي

في بداية الأمر يجب الفصل بين مصطلحي التقييم والتقييم، فالتقييم هو تصحيح المسارات وتعديلها، والتقييم هو المصطلح الذي سنقوم بتعريفه فيما يلي:

توجد عديد من تعاريف نعرض منها :

. يعرف فرحات جمعة على أنه: " هو قياس النتائج المحققة والناجئة أو المرتقبة على ضوء معايير تم تحديدها سلفاً لمعرفة ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف والخطط لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستعملة ومن ثم الحكم على درجة الكفاءة." ³

¹ محمد قاسم حمادنة، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان الأردن 2011، ص42.

² عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية: النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2008، ص102.

³ السعيد فرحات جمعة، مرجع سابق، 200، ص39.

ويقصد أيضا بتقييم الأداء المالي "مدى تحقيق المقدرة الإرادية والكسبية في المنظمة، حيث أن الإرادية تعني قدرة المنظمة على توليد إيرادات وذلك من أنشطتها الجارية أو الاستثنائية أو الرأسمالية، بينما تعني الكسبية قدرة المنظمة على تحقيق فائض من أنشطتها وذلك من أجل مكافئة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة.¹

في الأخير يمكن وضع تعريف شامل لتقييم الأداء المالي في المنظمة علي انه عملية إدارية تقيس الأداء المالي للمؤسسة على ضوء المعايير الموضوعية مسبقا لتحديد الانحرافات عن تلك المعايير والخروج بالقرارات الصحيحة، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية والمقاييس. و ان عملية تقييم الأداء المالي الناجحة يجب أن تتميز بالخصائص الموالية:²

. أن تشمل كل الوحدات الاقتصادية وأنشطتها.

. أن تكون جميع المؤشرات والمقاييس المستعملة أثناء عملية التقييم تتميز بالوضوح بالنسبة للمقيم.

. أن تكون سرعة موافقة للأداء المقيم الذي يتسم بالحركية.

. التكامل مع العملية الاستراتيجية والادارية.

. تواصل عملية التقييم على الأجل البعيد بصفة دورية ومنتظمة.

. أما الركائز التي يجب أن تتوفر في عملية التقييم فتتمثل في:

. التحديد الدقيق والمفصل للأهداف الرئيسية والجزئية.

. الاختيار الجيد للمؤشرات والمقاييس المستخدمة ولا بد أن تركز على أهداف المنظمة المحددة سابقا.

. تدريب المقيمين تدريب جيد وكاف على استعمال هذه المقاييس و المؤشرات.

. تجهيز وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لقياس الأداء المالي.

. التغذية العكسية في الوقت المحدد والمناسب.

¹ دادن عبد الغني، مرجع سابق، ص36.

² نوبلي نجلاء، مرجع سابق، ص163-164.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء المالي وأهدافه

أ. أهمية تقييم الأداء المالي

لعملية تقييم الأداء المالي أهمية عالية وبالغة، كونه يساهم ويساعد في التأكد من كفاءة استعمال الموارد المتاحة، ومن جهة أخرى، يساهم في التحقق من تنفيذ الأهداف المخططة، إضافة لضمه مختلف الأنشطة في المنظمة، والتأكد من حسن سيرورتها، ويستمد التقييم أهميته من الفوائد المقدمة للمؤسسة الاقتصادية والمتمثلة فيما يلي:¹

. يوفر للإدارة عدة معلومات مالية، لأجل اتخاذ القرارات اللازمة، سواء استثمارية، أو تطويرية، أو تتعلق بتغيير السياسات.

. المساهمة الفعالة في التسيير الحسن والجيد للمؤسسة الاقتصادية، وذلك بتحسين القيمة، والمساهمة أيضا في تلبية التكاليف.

. يعتبر من الركائز المهمة لتسطير السياسات العامة، سواء بالنسبة للمنظمة، أو للهيئات القائمة عليها.

. توصيل اهداف المنظمة إلى جميع الأنشطة والمستويات.

. تقيد في التقييم الشامل للأجل الطويل، وذلك بالاعتماد على التقييم قصير المدى، الذي يساهم في رسم السياسات، أيضا رسم والاستراتيجيات.

. تعزيز الاتصالات بين المستويات والمصالح، وتسهيل عملية التنسيق فيما بينها.

¹ سعد قديري وآخرون، انعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2017-2018، ص30.

ب . أهداف تقييم الأداء المالي: وتتمثل أهميتها في ما يلي:

1. **التوازن المالي:** هو من الأهداف التي تسعى الوظيفة المالية إلى تحقيقه، لأنه يمس بالاستقرار المالي للمؤسسة، وهو يمثل في لحظة معينة، التوازن بين رأس المال الثابت، والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به، عبر الفترة المالية، ويستوجب ذلك التوازن بين المدفوعات، والمتحصلات، أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال، ومصادرهما، ومنه فإن رأس المال الثابت، والمتمثل في الاستثمارات، ويجب أن تمول من طرف الأموال الدائمة، بضمانة عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة، لمجابهة مختلف الالتزامات، وتحقيق تغطية الأموال الدائمة، للأصول الثابتة، ويستوجب التعادل بين المدفوعات والمقبوضات.
2. **نمو المؤسسة:** نمو المؤسسة يعتبر عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها، فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات ذو استراتيجية، فالنمو يعتبر وظيفة استراتيجية هامة للمؤسسة، وهي ظاهرة تعكس مدى نجاح وتفوق استراتيجياتها، المتعلقة بالجانب المتطور والبقاء والتوسع والاستمرار، لذا يعتبر النمو وظيفة استراتيجية تشكلها السياسات التي تحدد حجم الاستثمارات، والسياسة القائمة على توزيع الأرباح، وهيكل سياسات التمويل، وتحدد غايات النمو في إنماء الطاقات الكلية المتوفرة للمؤسسة.
3. **الربحية والمردودية:** هو تحديد المردودية، والربحية، وتعظيم قيمة الشركة، وثروة المساهم، من خلال قياس مدى فعالية وكفاءة إدارة الشركة في الحصول على الأرباح.
4. **السيولة وتوازن الهيكل المالي:** تقوم على قياس السيولة بالنسبة للشركة، وقدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، أي قدرتها على تحويل الأصول المتداولة، إلى أموال متاحة بسرعة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها، يفود الشركة إلى عدم القدرة على الوفاء، أو مواجهة التزاماتها، وتأدية بعض المدفوعات، بالإضافة إلى التعرف على مدى كفاءة المنظمة في استغلال مواردها واستخداماتها المختلفة، كما يساعدها على التنبؤ بفشلها المالي، وكذا قدرتها على المنافسة، ومدى استمرارها في السوق.¹

¹ سعد قديري وآخرون، مرجع نفسه، ص30-31.

ثالثا: خطوات تقييم الأداء المالي

يعد تقييم الأداء المالي في المؤسسة وسيلة ضرورية لتحسينه، وذلك من خلال مختلف المعلومات التي يقوم بتوفيرها حول تحليل الأداء والانحرافات المنبثقة منه وكيفية معالجتها وتجنبها في الحاضر، وحتى يتسنى للمنظمة الاستفادة من فوائده ويجب أن يقيم الأداء المالي وفق منهجية معينة لتضمن فعاليته، وعلى العموم فإنه يوجد اتفاق ملحوظ بين العديد من الأبحاث حول خطوات التقييم كما يلي:¹

1. **تحديد معايير الأداء:** ويقصد به تحديد أداء معياري يمثل الهدف المراد تحقيقه، حيث يمكن من المقارنة بالأداء الفعلي وتحديد الانحرافات الموجودة، هذه الخطوة تعد خطوة أساسية في عملية تقييم الأداء المالي، فغيابها يجعل من عملية التقييم لا جدوى لها.
2. **قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات:** تأتي هذه الخطوة بعد تحديد معايير الأداء المتوقع والتي تتجلى في الحصول على مختلف المعلومات المالية والتقارير السنوية التي تتعلق بالأداء المالي للمنظمة، ثم قياس الأداء المالي الفعلي من خلال مؤشرات ومقاييس محددة سابقا، ومن ثم مقارنة الأداء المالي الفعلي بالأداء المعياري وتحديد مختلف الفروقات والانحرافات إن كانت موجودة.
3. **تقييم الأداء وتحليل الانحرافات:** وذلك بإجراء عملية تحليل دقيق له، حيث يتم تحليل دقيق لمخرجات القياس والبحث على سبب الانحرافات وهل سببها العمال أو الموردين أو قصور في القياس وقد يكون قصور في تحديد الأداء المعياري الذي يكون غير واقعي، وتحديد درجة الانحراف (انحراف خطير أو سطحي).
4. **تصحيح الانحرافات:** هذه الخطوة تأتي في الأخير على ضوء ما تم في الخطوات السابقة، هنا يتم وضع الاقتراحات اللازمة لتصحيح الانحرافات الموجودة، وبالتالي اتخاذ القرارات التصحيحية التي تناسب أهداف المؤسسة وخططها للقضاء على هذه الفروقات، ويكون الدور الكبير والفعال لعملية تقييم الأداء المالي في المنظمة في تحقيق الأهداف المرسومة لها.²

¹ قارة سامي، الموازنة التقديرية أداة في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة (2016-2017)، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2019، ص10-11.

² عقون أمر، دور المراجعة التحليلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكرة، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019، ص30.

المبحث الثالث: استخدام المؤشرات المالية لتقييم الأداء المالي

قدرة المؤسسة على إنشاء القيمة تبعا للأهداف النظرية المالية الحديثة يتوقف على أدائها المالي، وهذا طبعا لا يتحقق إلا من خلال نسب مالية يمكنها تقييم الأداء المالي للمؤسسة، ولا تكون دلالة على شيء حتى يتم مقارنتها بنسب ذاتها على مدار سنوات ماضية، من أجل معرفة التطور في هذه النسب واتجاهات هذا التطور، أو المقارنة بالنسب المرجعية من أجل تحديد درجة الانحراف أو المقارنة للمؤسسة التي تنتمي لنفس القطاع.

المطلب الأول: مفهوم النسب المالية وأنواعها

النسب المالية هي من أهم محاور التحليل التي تستخدمها المؤسسة من أجل تحليل مركزها المالي، ولا يمكن الحكم على النسب إلا بمقارنتها مع النسب النموذجية (المعيارية) الموضوعة من طرف المنظمة أو القطاع الذي تنشط فيه هذه المنظمة.

أولاً: مفهوم النسب المالية

تعرف على أنها "عبارة عن علاقة بين قيمتين لهما معنى على الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية فهي تتعلق بصنف من الميزانية أو معطيات أخرى، كالقيمة المضافة أو راس المال.

فأسلوب النسب المالية يقوم على دراسة العلاقة بين عناصر القوائم المالية، ومن ثم تفسيرها من خلال المقارنة بالنسب المعيارية المتعارف عليها بين المحللين والماليين.¹

ثانياً: أنواع النسب المالية**1. نسب السيولة:**

يقصد بها مجموعة النسب المالية التي تقيس المؤسسة من خلالها قدرتها على تلبية التزاماتها المالية الجارية، عند استحقاقها من أموالها الجاهزة وأصول أخرى يمكن تحويلها نقدا دون أن يؤدي تحويلها إلى خسائر تؤثر بالسلب على المركز المالي للمؤسسة.

¹ عباسي عصام، تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرار، دراسة حالة ليند غاز 2009-2011، مذكرة ماستر في علوم التدبير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011، ص64.

1.1 نسبة السيولة العامة:

هي علاقة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة ويعبر عنها بالعلاقة المئوية:

. نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة.

عندما تزداد هذه النسبة عن الواحد أي يوجد هامش أمان للمؤسسة، حيث يمكنها من تسديد التزاماتها المالية ذات المدى القصير، لكن ارتفاع هذه النسبة قد لا يترجم دائما بوضع سيولة جيدة، فقد يكون ناتج عن تضخم بنود الأصول المتداولة وذلك راجع لعدم التسيير المحكم للإدارة أو عدم مقدرتها على تصريف المخزون، أو عدم قدرتها على توظيف المتاحات النقدية والمالية التي لديها، وذلك يؤدي إلى ضعف في الأداء المالي والعكس صحيح.

2.1 نسبة السيولة السريعة: هي أكثر دقة ومصداقية في قياس السيولة من نسبة السيولة العامة، وذلك لاعتمادها على الأصول الأكثر سيولة، وتحسب كالتالي:

. نسبة السيولة السريعة = (القيم القابلة للتحقيق + خزينة الأصول) / الخصوم الجارية.

في معظم الأحيان لا تتعدى النسبة الواحد.

3.1 نسبة السيولة الحالية: هذه النسبة تبين مدى قدرة المنظمة على الوفاء بكل ديونها قصيرة الأجل وايضا الاعتماد على السيولة التي بحوزتها فقط، وتحسب بالعلاقة المئوية:

. نسبة السيولة الحالية = خزينة الأصول / الخصوم الجارية.

تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تغطية ديونها قصيرة الاجل بالسيولة المتوفرة عندها.

2. نسب النشاط: تقيس هذه النسب مدى فعالية المشروع في استعمال واستخدام الموارد المتوفرة لديه وتتضمن جميع هذه النسب اهمية التوازن بين المبيعات وبين حسابات الأصول المختلفة، ومن بين هذه النسب ما يلي: ¹

¹ جغام سعاد، دور التحليل المالي بالمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة للفترة (2014-2016)، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2018، ص28.

1.2 نسبة دوران المخزون: يتم حساب معدل دوران المخزون وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة المبيعات} / \text{متوسط المخزون}.$$

هذه النسبة تعبر عن مدى إدارة المؤسسة لأصولها من المخزونات بكفاءة، وقدرتها على إيفاء المخزون ضمن الحد الأدنى المثالي لئتناسب مع عملياتها، ويستعمل هذا المعدل أيضا في الحكم على كفاءة إدارة التسويق.

2.2 معدل دوران الزبائن: هذه النسبة توضح السياسة الافتراضية للمنظمة وتبين مدة الائتمان المفتوح للعملاء سواء بالأيام أو بالأشهر، وتحسب بالعلاقة الموالية:

$$\text{معدل دوران الزبائن} = \text{مبيعات السنة} / \text{الزبائن} + \text{أوراق القبض}.$$

3.2 متوسط فترة التحصيل: يقوم بقياس مدى كفاءة المنظمة، إذا كلما انخفض ونقص متوسط التحصيل يعتبر هذا المؤشر إيجابيا، والعكس صحيح، ويحسب كالآتي:

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = 360 / \text{معدل دوران الزبائن}.$$

4.2 معدل دوران الموردين: هذا الحساب يؤثر على موارد المنظمة لأن قروض الموردين تعتبر موارد هامة بالنسبة لها لتمويل دورة الاستغلال، وتحسب بالعلاقة الموالية:

$$\text{معدل دوران الموردين} = \text{مشتريات السنة} / \text{الموردين} + \text{أوراق الدفع}.$$

5.2 متوسط فترة الدفع: يقوم بقياس مدى كفاءة المنظمة، حيث كلما ازداد معدل الدفع أصبح هذا المؤشر إيجابيا، ويحسب كالآتي:

$$\text{متوسط فترة الدفع} = 360 / \text{معدل دوران الموردين}^1.$$

¹ ، جغام سعاد، مرجع نفسه، ص 29.

4. نسب الربحية: تقوم هذه النسب بقياس مدى قدرة الشركة على خلق الأرباح، وتعتبر من المقاييس الفعالة لسياسات الشركة التمويلية والاستثمارية.

14 هامش الربح الصافي: هذه النسبة توضح المدى الذي يمكن أن يخفضه الربح الصافي المتولد قبل التعرض لخسائر فعلية، أي قبل أن يصبح صافي الربح بعد الضريبة إلى قيمة سالبة.

$$\text{هامش الربح الصافي} = (\text{الربح الصافي بعد الضريبة} / \text{المبيعات}) \times 100\%$$

2.4 معدل العائد على حقوق الملكية: يحسب بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على حقوق الملكية، ولذا فإنه يقوم بقياس معدل العائد على الأموال المستثمرة بواسطة الملاك.

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = (\text{الأرباح الصافية} / \text{الأموال الخاصة}) \times 100\%$$

3.4 معدل العائد على الاستثمار: يحسب ويقاس هذا المعدل بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على مجموع الأصول.

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = (\text{الأرباح الصافية} / \text{مجموع الأصول}) \times 100\%$$

المطلب الثاني: أنواع التوازنات المالية

وهو يعتبر التوازن المالي الأهداف المالية التي تسعى الوظيفة المالية للوصول إليه لأنه يمس بالاستقرار المالي للمؤسسة.

أولاً: تعريف التوازن المالي:

التوازن المالي هو من بين الأهداف المالية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويعتبر معيار مهم لتقييم الأداء المالي كونه هدف مالي تريد الوظيفة المالية الوصول إليه من أجل تحقيق الامان للمنظمة، لأن عجزها المالي يسلبها استقلالها تحت تأثير اللجوء إلى الاقتراض أو سحب ذوي الحقوق تقتهم من المؤسسة لعدم وفائها بالتزاماتها.¹

¹ عقي حمزة، إنعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالي، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص112.

ثانيا: أنواع التوازنات المالية

1.1 رأس المال العامل:

يعبر عن مقدار الزيادة في الأصول المتداولة وبالتالي يمكن هذا المؤشر من الحكم على مقدار الزيادة في الأصول المتداولة المستخدمة، وعليه يمكن حساب رأس المال العامل من جهتين للميزانية كالاتي:

. من أعلى الميزانية:

يعرف بأنه الفائض من الأموال الدائمة بالنسبة للأصول الثابتة ويحسب بالطريقة الموالية:

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة.

. من أسفل الميزانية:

يعرف بأنه ذلك الفائض من الأصول المتداولة بالنسبة للديون ويحسب بالطريقة الموالية:

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة.

كما يأخذ رأس المال العامل ثلاثة حالات يمكن توضيحها كالتالي:

. رأس المال العامل منعدم: حالة توازن مالي أمثل.

. رأس المال العامل موجب: وذلك بوجود هامش أمان مالي نتيجة لفائض في التمويل مصدره الموارد المتوسطة وطويلة الأجل.

. رأس المال العامل سالب: يعني ذلك تمويل جزئي للأصول الثابتة والاعتماد بشكل اكبر على التمويل قصير الأجل.¹

¹ دزابت خديجة، معطا الله مبروكة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير BATISUD ورقلة، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013، ص 25-26.

2.1 أنواع رأس المال العامل FRNG :

يوجد أنواع من رأس المال العامل، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:¹

أ. رأس المال العامل الخاص: يعتبر المقدار الإضافي من الأموال الخاصة عن تمويل الأصول الثابتة، ويحسب بالعلاقة الموالية: رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة.

رأس المال العامل الخاص = الأصول المتداولة - مجموع الديون.

الهدف منه هو البحث عن استقلالية المنظمة اتجاه الغير، ومدى تمويلها لاستثماراتها بأموالها الخاصة.

ب. رأس المال العامل الإجمالي: عبارة عن مجموع عناصر الأصول، التي تدور في مدة سنة واحدة أو أقل، تشمل مجموعة الأصول المتداولة.

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة.

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول - مجموع الأصول الثابتة.

الهدف منه هو البحث عن قيمة المبالغ التي مولت بها المنظمة أصولها المتداولة، وهذا بتحديد الأموال التي يمكن استرجاعها في مدة قصيرة، وتحديد مسار المنظمة، هل هي في طريق النمو أو الانهيار .

ج. رأس المال العامل الخارجي (الأجنبي): يعتبر جزء من الديون الخارجية التي تقوم بتمويل رأس المال العامل الإجمالي أو الأصول المتداولة، ويحسب كالتالي: رأس المال العامل الخارجي = مجموع الديون.

رأس المال العامل الخارجي = مجموع الخصوم - الأموال الخاصة.

الهدف منه تحديد مدى وفاء المؤسسة بعودها اتجاه الغير، وإبراز نسبة المبالغ الخارجية التي قامت بتمويل أصولها، الشيء الذي يحدد لنا مدى ارتباط المنظمة بالغير.

¹ بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات KANAGHAZ - (2008-2005)، مذكرة ماجستير في مالية المؤسسة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009/2008، ص90.

2.1 الحالات المتعلقة برأس المال العامل FR:

يمكن أن يأخذ رأس المال العامل الحالات التالية:

. رأس المال العامل موجب $FR > 0$:

يبين التوازن المالي للمنظمة على المدى الطويل ذلك بتغطية احتياجاتها طويلة المدى باستعمال مواردها طويلة المدى وتحقيق فائض مالي بإمكانها استخدامه في تمويل باقي الاحتياجات.

. رأس المال العامل معدوم $FR = 0$:

وتعتبر هذه الحالة نادرة الحدوث لأنها تعد الحالة المثالية لكن هذا لا يعني أنها الحالة المناسبة، فهي حالة غير مناسبة لديونها من خطر عدم القدرة على التسديد الديون القصيرة لأنها لا تملك مصدر تمويل في المستقبل.

. رأس المال العامل سالب $FR < 0$:

المؤسسة عليها تفادي هذه الوضعية فالأموال الدائمة تعد اموال غير كافية لتمويل الأصول الثابتة، بحيث تلجأ إلى مصادر إضافية للتمويل أو في تقليص الاستثمارات ليتناسب مع مواردها الدائمة.¹

2. الاحتياج في رأس المال العامل BFR:

هو إجمالي الأموال التي تحتاجها المنظمة فعلا خلال دورة الاستغلال من أجل مواجهة ديونها القصيرة عند وقت استحقاقها، والتي تنتج من خلال منح آجال طويلة للزبائن، مخزون ذو دوران بطيء، ضعف في أداء التفاوض التجاري وذلك بقبول آجال قصيرة من طرف المورد لتسديد الدين. وتعطى بالعلاقة التالية:²

. احتياج رأس المال العامل:

$$BFR = (\text{قيم الاستغلال} + \text{القيم القابلة للتحقيق}) - (\text{الديون قصيرة الأجل} - \text{السلفات المصرفية}).$$

¹ بشرى خالدي، زهراء محاجي، أثر التدقيق الداخلي على تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية مؤسسة مطاحن مرمرية بقالمة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2018/2017، ص59.

² صابر بوعويبة، عبد الكريم راجعي، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة تواب لإنتاج الجبس بالمسيلة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/2018، ص20.

1.2 حدود احتياج رأس المال العامل BFR:

. احتياج رأس المال العامل $0 < BFR$: يعني أن المؤسسة لم تغطي احتياجات الدورة الاستغلالية باستعمال موارد الدورة، وبالتالي على المنظمة تجهيز البديل التمويلي لهذا العجز.

. احتياج رأس المال العامل $0 = BFR$: وهي حالة مثلى نادرة الوقوع او الحدوث.

. احتياج رأس المال العامل $0 > BFR$: وتعتبر حالة جيدة فهي تضمن فيها المؤسسة الاقتصادية توازنها المالي وذلك دون التأثير السلبي على مردوديتها المالية.

3. الخزينة:

عبارة عن مجموع الأموال الجاهزة في المؤسسة للاستغلال، أي مجموع الأموال السائلة التي تستخدم فوراً وهي ذات درجة كبيرة من الأهمية لأنها تعبر عن وجود توازن مالي بالمؤسسة الاقتصادية، وتحسب بالعلاقة الموالية:¹

. الخزينة $T = \text{رأس المال العامل} - \text{الاحتياج رأس المال العامل}$.

. الخزينة $T = \text{مجموع الأصول} - \text{الخصوم}$.

¹ شاوش أيوب، معايير تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة ألكلي الحاج محند أولحاج، البويرة، 2017/2018، ص21.

. حالات الخزينة:

يوجد للخزينة ثلاث حالات وهي كالتالي:¹

. $T > 0$: أي $FR > BFR$

هنا قامت المؤسسة بتجميد جزء من أموالها لتغطية رأس المال العامل مما يطرح عليها مشكلة الربحية لهذا يجب معالجة الوضعية وذلك عن طريق شراء مواد أولية وتقديم تسهيلات للعملاء.

. $T = 0$: أي $FR = BFR$

وهذا يعني أن المؤسسة أمام خزينة متميزة بحيث الوصول لهذه الوضعية يتطلب الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة وفق الامكانيات المتاحة وذلك عن طريق تجنب مشاكل التسديد وبالتالي التحكم في السيولة.

. $T < 0$: أي $FR < BFR$

المؤسسة في هذه الحالة تقع في حالة عجز أي أنها عاجزة علي تسديد ما عليها من ديون في وقتها، مما يطرح مشكل التكاليف الإضافية ففي هذه الحالة إما ان تطلب حقوقها لدى الغير أو تقترض من البنوك مبالغ أو تتنازل عن بعض الاستثمارات وذلك دون التأثير على عجلتها الانتاجية، كما في بعض الحالات الاستثنائية تلجأ المنظمة إلى بيع بعض المواد الأولية المخزنة لديها.

¹ بلفيل نسرين، بارس عيلة، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في ظل تغيرات أسعار الصرف، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدراجات والدراجات النارية وتطبيقاتها بقالمة للفترة (2012-2014)، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2016/2015، ص51.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الأداء المالي الذي أصبح يمثل محورا ضروريا وفعالا للنمو والتقدم والاستمرارية، فهو يمكن المؤسسة في الاستعمال و الاستخدام الأمثل والجيد للوسائل المالية المتاحة لديها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ، لذا التقييم الأداء المالي في المؤسسة هو الذي يعطي الصورة الحقيقية لها، باعتباره أداة رقابية فعالة ومتميزة تقوم عليها المؤسسة في دراسة وتحليل مركزها المالي و ربحيتها، و الكشف عن نقاط القوة والضعف، بتدعيم مواطن القوة، ومعالجة نقاط ضعفها باتخاذ الاجراءات و القرارات التصحيحية المناسبة، وبالتالي التحسين في الأداء المالي، وعليه اصبح من الضروري أن تعتمد المنظمة مهما كانت طبيعة نشاطها وحجمها.

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

الفصل الثالث:

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي

الفصل الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي .

المبحث الأول: معايير الايزو

-المطلب الأول: مفهوم الايزو وسلسلة المواصفات.

أولاً: مفهوم الايزو

كلمة الايزو هي كلمة اغريقية (ISOS) وتعني التساوي، وتم اشتقاقها من الحروف الثلاثة الأولى لاسم

المنظمة الدولية للمواصفات و المقاييس International organisation for standardisation وهي الهيئة

الدولية التي تصدر المواصفات، و التي تم تأسيسها سنة 1949 و مقرها يوجد في سويسرا و تضم حوالي أكثر من 90

دولة وتعتبر منظمة غير حكومية وايضا ليست عضوا في الأمم المتحدة، مهمتها إصدار و تعديل المواصفات و

توحيدها على المستوى الدولي، كما تعمل على تسهيل من عملية تبادل الخدمات والسلع بين الدول وذلك من خلال

إصدار مواصفات دولية موحدة، و التي تضمن حق كل من المستهلك والمنتج، والمنافسة من اجل تطوير السلع

والخدمات وتشجيع الصناعات .

ثانياً: سلسلة المواصفات

إن المواصفة القياسية 9000 هي مواصفة إرشادية من أجل مساعدة المنظمة في تطبيق مواصفات الايزو الفنية

(9001،9002،9003)، وتعرض ما تشمله كل مواصفة ومن ثم تسعى للتوافق معها، ويحتوي الايزو 9000 أربعة

مستويات هي كالتالي :

1- الايزو 9001: نظام الجودة - يعتبر نموذج لضمان الجودة في التطوير والتصميم والانتاج والتركيب، وعرض

الخدمات وتعتبر من أكثر المعايير شمولاً كما تحتوي على 20 عنصراً تعطي احتياجات نظام جودة فعال ومتميز، منذ

القيام بالتعاقد وخلال مراحل التطوير والتصميم، إلى المرحلة النهائية لتقديم خدمات ما بعد البيع¹.

¹ قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة، ومتطلبات الايزو 9001، 2000، دار الاتفاقية للنشر والتوزيع، 2005، ص190

2- الايزو 9002: نظام الجودة- هو نموذج يضمن الجودة في الانتاج والتركيب، كما تتم عمليات اكتشاف المشاكل ومعالجتها والوقاية خلال عملية الانتاج والتركيب، وهي تستعمل في حالة المنظمات التي لا يدخل في اعبائها التصميم او تقديم خدمات ما بعد البيع وتتضمن 18 عنصرا.¹

3- الايزو 9003: نظام الجودة- يضمن الجودة خلال الفحص النهائي والاختبارات، وهي اقلها شمولا وتعطي 12 عنصرا فقط، في لا تعتبر نظام رقابي للجودة وإنما تتضمن متطلبات عملية الكشف على المشاكل والتي تفحص في المراحل النهائية.

4- الايزو 9004: تعطي هذه المواصفة ارشادات للمنظمة يتم استعمالها في تطوير وتحسين عناصر نظم الجودة وتحديد مدة وامكانية تطبيق كل عنصر من نظم الجودة وذلك من مرحلة التصميم والتطوير الى المرحلة النهائية لتقديم خدمات ما بعد البيع.

المطلب الثاني: فوائد تطبيق المقاييس الدولية 90001

إن اعتماد المقاييس الدولية ايزو 9000 من قبل المؤسسات له عديد من الفوائد نذكر منها:

1. الزيادة في التنافس للمؤسسات من خلال اتباع توجيهات واجراءات العمل علي درجة كبيرة من الدقة.
2. التطوير في الوثائق التي تسجل الاجراءات، العمليات واساليب العمل بشكل يحقق المقاييس الدولية.
3. الرفع من مستوي الاداء.
4. توثيق العلاقات مع العملاء.
5. تزويد العاملين بالثقة والرفع من روحهم المعنوية وذلك لتحصل المؤسسة على شهادة الايزو .
6. الرفع من سقف الارباح يعتبر هدف نهائي لأي منظمة خدماتية او صناعية.
7. امكانية البحث وفتح اسواق جديدة لتسويق الخدمات والسلع دوليا.²

¹ قاسم نايف، نفس المرجع، ص، 191.

² قدور لبراو، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، 2014، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، ص، 19، 20.

المبحث الثاني: العلاقة بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مراحل الحصول على شهادة الايزو.

تتمثل مراحل الحصول على شهادة الأيزو كما يلي:

المرحلة الأولى : مرحلة ما قبل التسجيل.

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بوضع منهجية تحتوي على مجموعة من الخطوات والطرق وذلك من اجل تكييف نظام جودتها وفقا لمتطلبات الايزو 9000 حيث تقوم المنهجية على عدة من العوامل تتمثل في طبيعة عمل المنظمة وحجمها و ايضا الوضع الحالي لنظام الجودة لديها بالإضافة لمتطلبات السوق، ذلك ما يؤدي لاختلاف الطريقة التي تتم بها عملية تطبيق الايزو 9000 من منظمة إلى منظمة أخرى.

المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل أو الحصول على الشهادة.

1. اختيار المسجل وكالة منح الشهادة: وذلك باختيار المؤسسة التي تقوم تقييم وتراجع منح الشهادة على أن تكون

نابعة من منظمات مرخص لها .

2.الاعتمادية: هو إجراء من قبل هيئة لها صلاحية تعطي على أساسه إقرارا رسميا بأن وكالة، هيئة، شخص له القدرة

على أداء مهام مسطرة .

3.نطاق الخبرات: أي نطاق المسجل المعتمد وهو يتضمن نشاطات المنظمة، فبعض المسجلين هم متخصصون في

صناعات محددة بينما الآخر يمتلكون خيارات أوسع .

4.الإتاحة: إمكانية إجراء التدقيق في الوقت الذي عينته المنظمة لنفسها يعد من المعايير الهامة عند اختيار المسجل.

5.الكلفة والثقة .¹

¹ بتقة حليلة، دور انظمة الجودة العالمية في تطوير المبادلات التجارية الدولية، 2012، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، ص، 34، 35.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد التسجيل.

عند حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9000 فإنها سوف تخضع إلى زيارات دورية مراقبة مجدولة كل 6 أشهر أو بطريقة مفاجئة، لذا عليها العمل على التحسين والتطوير المستمر للجودة والحفاظ على مستواها الجيد .¹

المطلب الثاني: العلاقة بين الايزو وادارة الجودة الشاملة.

من خلال ما تقدم عرضه حول الايزو وإدارة الجودة الشاملة نتطرق الى ما يلي:

- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والايزو تختلف من وجهة نظر المورد والمشتري.

- فمن وجهة المشتري فان الايزو ما هو إلا الجودة الشاملة، فما يشغل باله هو جودة المنتج ولا تترسخ في ذهنه الا

إذا حمل المنتج شعار شهادة الايزو، وبمعنى اخر فإن الايزو ما هو إلا ترسيخ الجودة .

ومن وجهة نظر المورد فان الايزو هي الطريق نحو الجودة مما يعني سلسلة المواصفات القياسية الدولية التي ينبغي

ان تتبعها الشركة هي الطريق للجودة وأنه إذا تم تنفيذ تلك المواصفات فإنها ستؤدي الي لاعتماد الشركة دولياً، وهو أن

يعني إستباق الشركة لحاجات وتوقعات المستهلك وهو ما تبغيه الايزو .

لهذا فإن الايزو تعتبر نظاماً للجودة يقوم على مواصفات موثقة مما يعني تكامل الايزو والجودة.

¹ بتقة حليلة،مرجع نفسه،ص،35.

وأغلب الأحيان ما يكون التساؤل عما إذا كان الحصول على شهادة الجودة يغني عن نظام أو فلسفة ادارة الجودة والاجابة عن هذا السؤال هي يمكنها الحصول على شهادة الايزو دون تبني لفلسفة الجودة الشاملة، حيث تضع في هذه الحالة معاييرها الخاصة وأيضاً يمكن أن تحصل المؤسسة على شهادة الايزو، كبداية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة .

- كما يساهم نظام الايزو في تحسين المستويات الادارية في المنظمة من جميع النواحي التي تتعلق بالتصنيع سواء في الانتاج أو التخطيط أو ضبط الجودة أو التسويق أو التدريب وغير ذلك .

ويؤدي إلى منح الثقة للمستهلك وادارة المنظمة على حد سواء، بقدرة نظام الانتاج داخل المنظمة على إنتاج مستوى ذو تباث من الجودة باستمرار، من خلال تطبيق متطلبات نظام الايزو، ويعتبر نظام تطبيق الايزو، في كل الجهات العمل مقدمة جيدة وممتازة للوصول إلى حالة الجودة الشاملة في المنظمة .

- ويعتبر نظام الجودة هيكل اساسيا للمنظمة التي تسعى لإدارة الجودة الشاملة ولا تحتوي مواصفات الايزو على الطرق التي تحل المشاكل التي تقع فيها المنظمة فالأيزو يقوم بتزويد المنظمة بمجموعة من المعلومات التي تؤكد على الاشياء بطريقة جيدة وصحيحة ومن الناحية الاخرى فإن إدارة الجودة الشاملة تركز على العمل الصحيح للأشياء كما إن الايزو ربما لا يعطي الاجابات التامة عن كل شيء يخص المنظمة ولكن هو الخطوة الاولى الصحيحة نحو طريق ادارة الامتياز كما انه يشكل البنية الهيكلية الاساسية والفعالة والجيدة التي تقوم عليها ادارة الجودة .¹

¹ قدور لبراو، مرجع سابق، ص، 21، 22.

و نلخص بأن الايزو يختلف عن نظام إدارة الجودة في الجوانب والأبعاد الآتية:

- 1- الزبون لا يأخذ الاهتمام الكافي، بينما يعتبر رضي العميل من المرتكزات الجد ضرورية لإدارة الجودة الشاملة، وذلك بإشباع رغباته وحاجاته.
- 2- جودة المنتج أو الخدمة ليست من الصور التي تعطي الاهتمام الملائم كما هو الوضع في إدارة الجودة الشاملة.
- 3- عدم وجود التركيز على مبادئ التحسين المستمر، بينما إدارة الجودة الشاملة تركز على التحسين المستمر والتطور، وذلك في إطار العمليات الانتاجية والتشغيلية كأحد المرتكزات الضرورية لتحقيق الجودة الشاملة .
- 4- لنظام الايزو معايير دولية للجودة تم الاتفاق عليها وتتمتع ب طابع عالمي، ولا تخص منظمة بحد ذاتها، أما ادارة الجودة الشاملة فعلى الرغم من أن مرتكزاتها ذات طابع عام إلا من ناحية التطبيق تختلف من منظمة الى اخرى فلكل واحدة منها نموذجها يختلف عن المنظمات الاخرى، وهكذا عكس نظام الايزو فان جميع المنظمات التي بحوزتها شهادة الايزو تطبق القواعد نفسها التي تتصف بالعمومية مثل ما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة .
- 5- إن المنظمات التي حازت على شهادة الايزو تهدف الى التعامل الغير مباشر مع الزبون، من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في خدماتها أو سلعتها في حين المؤسسات التي تقوم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع الزبائن، من خلال دراسة لحاجاتهم ورغباتهم وتوفيرها .¹

¹ قدور لبراو، مرجع سابق، ص، 22.

المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الشاملة والأداء المالي .**المطلب الأول: العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء المالي.**

إن العلاقة بين الجودة والأداء المالي تتضح أساسا في تقليل و تخفيض تكاليف اللاجودة بالمنظمة وذلك بدراسة كيفية تحليل وحساب عناصر هذه التكاليف والمتمثلة فيما يلي :

1- تكاليف الوقاية: وتشمل الاستثمارات المادية والبشرية المرتبطة بالتحقق، وكذا تخفيض في الاختلالات لتمويل

الانشطة التي تسبب الاختلالات. كما يعطي مختصو الجودة اهمية كبيرة لهذه التكاليف باعتبارها تضم كل التكاليف المرتبطة بالمجهودات التي توجه نحو التنبؤ بالعيوب والاختفاء انطلاقا من تصميم المنتج.

2- تكاليف الكشف والاختبار(التقويم): هي عبارة عن تكاليف مرتبطة بالتحقق والتأكد من مطابقة المنتوجات

لمتطلبات الجودة المطلوبة، اي البحث عن الاختلالات والعيوب .

3-تكاليف المعيب(الاختلالات): وتنقسم الى نوعين هما كالاتي :**3-1-تكاليف الاختلالات الداخلية:** تعتبر تكاليف موجودة وذلك بسبب عدم مطابقة المنتوجات لمتطلبات الجودة قبل

خروجه من المنظمة.

3-2-تكاليف الاختلالات الخارجية: هي تلك التكاليف السارية عندما لا يلبي المنتج لمتطلبات الجودة بعد خروجه

من المنظمة.

فحساب هذه التكاليف ليس هو الهدف ذاته بل كيفية تخفيض هذه التكاليف . حيث أنها تأخذ نسبة معتبرة من القيمة

المضافة في المنظمة أو من رقم الاعمال، إذ تنحصر بالمنظمات الصناعية بين 10 و 30% من رقم الأعمال و من

أجل التخفيض من هذه التكاليف يتطلب:¹

¹ الهام يحيوي، اثر تطبيق مدخل الجودة على الاداء المالي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة باتنة، ص، 108، 109.

- نظام محاسبي خاص بالمؤسسة لأن المحاسبة لا تسمح بالتعريف الدقيق لها.
 - يتم تحديدها بصفة منتظمة ودورية لمعرفة نسب التكاليف ومصدرها وتطورها.
 - القيام بنشر نتائج التقارير الشهرية لهذه التكاليف في جميع أقسام المنظمة لتحديد الأنشطة التي تسببت في حدوثها، وبالتالي الاهتمام بدراسة تخفيضها وتقليصها.
 - القيام بتطبيق سياسة الجودة الشاملة.
- وفي هذا الإطار تركز المنظمة جميع مجهوداتها حول دراسة تكاليف وطرق الوقاية والاستثمار أكثر في هذا المجال مما يؤدي الى تقليص ضعيف لتكاليف التقييم ويقابله تقليص وتخفيض كبير لتكاليف الاختلالات بنوعها، وأن الاستثمار في مجال الوقاية يقوم على زيادة الهوامش الربحية للمنظمات، حيث أنه يسمح بتفادي الوقوع في أخطاء الاختلالات في جميع وظائف المنظمة وفقا لفلسفة صفر عيب.
- فتكمن الصوبة في معرفة مصدر هذه الاختلالات، مما يستلزم مشاركة جميع وظائف المنظمة لتحديد مصادر وأسباب الاختلالات من أجل تقييمها، و ثم تحليلها وفق مؤشرات ونسب ذات دلالة ومن أهمها:
- نسب تكاليف اللاجودة إلى رقم الاعمال أو عدد العمال أو القيمة المضافة...الخ
 - نسب عناصر كل نوع من تكاليف اللاجودة حسب أهمية التكلفة إلى إجمالي التكاليف أو الانتاج...الخ
- ومن خلال حساب هذه النسب، يمكن إستنتاج وإستخراج مراكز الضعف، أي التي يتمحور فيها أكبر حجم من التكاليف، وبالتالي معرفة طريقة الاستثمار، وأن الاختيار ناجم عن مردودية الاستثمار في الوقاية، حيث أن المنظمة يمكن تقييمه إنطلاقا من الاقتصاديات المنتظرة (أمثلية تكاليف الاختبار والكشف، تخفيض تكاليف الاختلالات).¹

¹ الهام يحيواوي، مرجع نفسه، ص، 109، 110، 111.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة وأثرها علي الأداء المالي في الدراسات التطبيقية.

بينت دراسة العديد من الباحثين في تأثير ادارة الجودة الشاملة المتمثلة بأبعادها (التحسين المستمر للعمليات، التزام الادارة العليا بفلسفة الجودة، التركيز على الزبون، تدريب العاملين، مشاركة العاملين) على الاداء المالي بإبعاده (نسب الربحية المتمثلة بالعائد على الاصول ROA، ونسب السيولة المتمثلة بنسبة التداول، العائد على حقوق الملكية ROS)

1 .

الجدول رقم 1.1: طبيعة الاثر بين ادارة الجودة الشاملة والاداء المالي في الدراسات التطبيقية

الدراسة	أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)	أبعاد المتغير التابع (الأداء المالي)	طبيعة الأثر
(Shahin, 2011)	دعم والتزام الادارة العليا بفلسفة الجودة، مشاركة العاملين، تدريب العاملين، العلاقة مع المزودين.	العائد على الاصول، العائد على حقوق الملكية، نسبة التداول، النسبة السريعة.	يوجد أثر طردي لإدارة الجودة الشاملة على العائد على الاصول، العائد على حقوق الملكية، بينما لا يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة على نسبة السيولة.
(أبو عواد والكبيجي، 2013)	دعم والتزام الادارة العليا بفلسفة الجودة، مشاركة العاملين، تدريب العاملين، التحسين المستمر للعمليات، التركيز على الزبون.	العائد على الاصول، العائد على حقوق الملكية، العائد على المبيعات.	لا يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي
(Muta, 2014)	مشاركة العاملين، التحسين المستمر للعمليات، التدقيق الداخلي للمعايير الجودة.	العائد على حقوق الملكية، العائد على المبيعات، نسبة التداول.	يوجد أثر طردي لإدارة الجودة الشاملة العائد على حقوق الملكية، العائد على المبيعات، الاستثمار، بينما لا يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة على نسبة التداول.
(Kampuridis, 2015)	دعم والتزام الادارة العليا بفلسفة الجودة، التحسين المستمر للعمليات، التركيز على الزبون.	العائد على المبيعات، نسبة التداول، معدل دوران المخزون، نسبة القروض لحقوق الملكية.	يوجد أثر طردي لإدارة الجودة الشاملة على نسبة التداول، بينما لا يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة على العائد على المبيعات، معدل دوران المخزون، نسبة القروض لحقوق الملكية.

المصدر: عبيد عودة الاطرش، اثر استخدام ادارة الجودة الشاملة على الاداء المالي للشركات المدرجة

في سوق فلسطين للاوراق المالية، 2016، جامعة الازهر، ص 40.

¹ عبيد عودة الاطرش، اثر استخدام ادارة الجودة الشاملة على الاداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للاوراق المالية، 2016، مذكرة ماستر، جامعة الازهر، ص 39، 40.

خلاصة الفصل :

في خلاصة الفصل يمكن القول أن اعتماد إدارة الجودة الشاملة والقيام بتنفيذها داخل المؤسسة الاقتصادية يتطلب توفير وسائل ومستلزمات تقوم على تسهيل عملية التفاعل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومكوناتها، مما يؤدي الى تحقيق نتائج ملموسة، كما يساهم استخدامها في تخفيض التكاليف المالية وتقديم الخدمة جيدة وذلك لنقص الاخطاء.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

الاعتماد على دراسة سابقة وتحليلها .

مقدمة:

بعد الدراسة النظرية لعلاقة الجودة الشاملة بالأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، سيكون هذا الفصل تطبيق لما تم التطرق إليه في الفصول النظرية، سنحاول في هذا الفصل التطرق لدراسة سابقة من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية بمقارنة حالة المؤسسة قبل انتهاجها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وبعده، وقع الاختيار على مؤسسة حاصلة على شهادة الايزو 9001 بنسخته 2000 و 2008 باعتبار شهادة الايزو أولى الخطوات نحو إدارة الجودة الشاملة، وضعت المؤسسة الوطنية للدهن بالشرقة كعينة مثلى من المؤسسات الوطنية لنجاحها في مجال إدارة الجودة بالقيام بمراجعة عشر تقارير سنوية وتحليلها لتصور التأثيرات التي حدثت قبل وبعد اعتماد شهادة الايزو، في ضوء ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة الوطنية للدهن بالشرقة.

المبحث الثاني: تقييم أداء مؤسسة قبل اعتمادها على شهادة الايزو 9001

المبحث الثالث: تقييم أداء مؤسسة بعد اعتمادها على شهادة الايزو 9001

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي بالاعتماد على دراسة سابقة للمؤسسة الوطنية للدهن

المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة الوطنية للدهن ENAP

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة

تعتبر المؤسسة الوطنية للدهن ENAP شركة ذات أسهم برزت بعد إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية لتبدأ مزاولة نشاطها سنة 1983.

1-1 مجال النشاط:

المؤسسة الوطنية للدهن، مؤسسة عمومية اقتصادية تهدف إلى تطوير وتسيير نشاطات الإنتاج وتسويق البرنيق، الحبر، الدهان، الغراء ومشتقاته وبشكل عام جميع العمليات التجارية والصناعية والمالية التي تقترن بشكل مباشر أو غير مباشر بهدفها الاجتماعي.

تتكون المؤسسة من:

- الإدارة العامة بالأخضرية.
- مركب الإنتاج بالأخضرية.
- وحدة الدهن بواد السمار.
- وحدة الدهن بالشراقة.
- وحدة الدهن بوهران.
- مركب الإنتاج بمعسكر.
- مركب الإنتاج بسوق أهراس.

1-2 أهم منتجات المؤسسة:

جدول 1.4: أهم منتجات المؤسسة الوطنية للدهن

العلامات التجارية	القطاع السوقي	الصف
Balnroc, Glylac2000, Enduiny, Endalo, Thixatin, Thixomat, Snilac	البناءات	الدهن
Glycar, Cellosia, Acryla, Polycar, Cellomast, Mastifer	العربات	
Primafer, Glyfour, Acryfour, Signaryl, Epoxamine, Chloric Cc, Epoxamide, Aerolac, Bimepox, Styralin.	الصناعة	
Cellulosique, Synthétique, Acrylique, Epoxydique	المخففات	
Vernines, Vernis Cellulosiques, Vernis Marin, Vernis Acryla	البرنيق	
Alkydes, Aminoplast	المذيبات	راتنج
Vinyliques, Acryliques	المستحلبات	مجففات
Sictoplomb, Sictobalt, Sictocal, Sictoman	Octoates et naphatéate	غراء
Colles Exprees, Colles A Bois	تصنيع على أساس الماء	

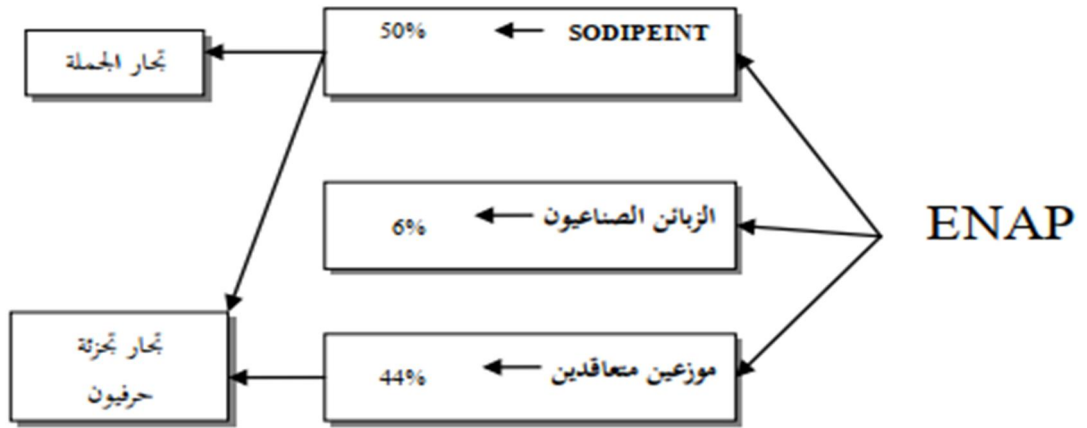
المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 -

2012، ص 141.

3-1 شبكة التوزيع:

تشمل عملية توزيع منتجات الشركة وفق القنوات الآتية:

الشكل 1.4: شبكة توزيع منتجات المؤسسة الوطنية



المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 - 2012، ص 141.

الشكل رقم 2.4 : الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة



خط مستمر يشير الى العلاقة الهيراركية في التنظيم

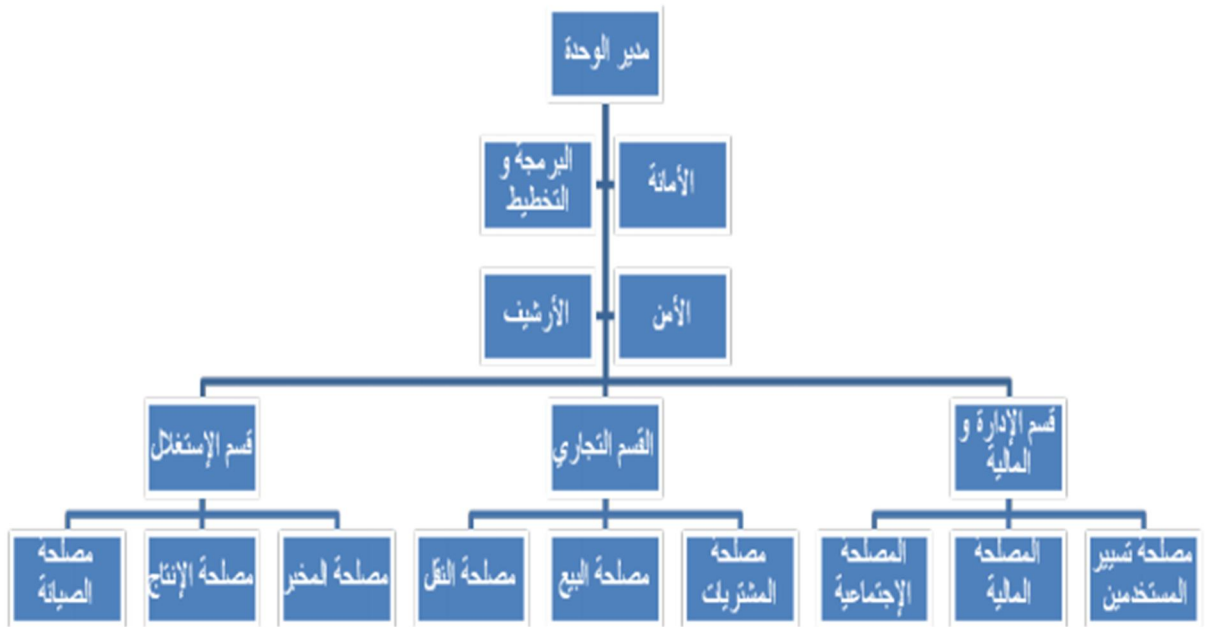
خط بنقاط متقطعة يشير الى العلاقات الوظيفية

المطلب الثاني: تقديم وحدة الدهن بالشرارة

سنحاول توضيح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة و لوحدة الدهن بشكل خاص.

1-2 الهيكل التنظيمي للوحدة:

الشكل 3.4: الهيكل التنظيمي لوحدة الدهن بالشرارة



المصدر: مرغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 - 2012، ص 143.

2-2 التعريف بأقسام المؤسسة:

أ- قسم الاستغلال:

تكمّن مهمة قسم الاستغلال بمراقبة وتخطيط الإنتاج بالنوعية والكمية حسب متطلبات الزبائن، ينقسم إلى ثلاث مصالح:

مصلحة الإنتاج:

تضم المصلحة أزيد من 55 عاملا موزعين على ورشتين، الورشة الأولى لإنتاج الدهن والثانية لإنتاج المسحوق. وتستخدم في عملية الإنتاج آلات ومعدات بقدرة إنتاجية تفوق 84.5 طن يوميا من الدهن و 15 طن من المسحوق .enduit

مصلحة المخبر:

تعد المحرك الرئيسي للبحث وتطوير الصيغ الكيميائية، مع القيام بالفحص على مستوى المنبع - المادة الأولية - أو المصب - المنتجات النهائية.

مصلحة الصيانة:

مهمتها صيانة كافة المعدات والتجهيزات، مع مراعاة سلامة أجهزة القياس المستعملة وتصليحها & Calibration .Etalonnage.

ب - القسم التجاري:

يشرف القسم التجاري على جميع العمليات التجارية مرورا بشراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج إلى بيع وتوزيع المنتجات التامة الصنع وينقسم إلى ثلاث مصالح:

مصلحة المشتريات:

توفر المواد الأولية المحلية أو المستوردة من خارج الوطن بتحرير طلبات الشراء واستلام المواد وتسديد الفواتير، والقيام بتسيير هذه المواد داخل المصلحة، وتعتبر الجهة الداعمة لمصلحة الانتاج.

مصلحة المبيعات:

تقوم هذه المصلحة ببيع وتوزيع المنتجات التامة الصنع لثلاثة مجموعات من الزبائن وهي:

- المؤسسات الصناعية.
- التجار الحرفيون وتجار الجملة والتجزئة.
- المؤسسة الوطنية لتوزيع الدهون SODIPEINT.

مصلحة النقل:

تقوم هذه المصلحة بنقل المنتج المباع الذي يفوق حمولته عن حد معين.

ج- قسم الإدارة المالية:

ينقسم الإدارة المالية إلى ثلاث مصالح وهي:

مصلحة تسيير المستخدمين:

تعتبر مصلحة المستخدمين من أهم وأكبر المصالح في المؤسسة نظرا لطبيعة المهام المخولة لها والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية من توظيف، إعداد الرواتب والأجور، تكوين...إلخ.

مصلحة المحاسبة والمالية:

- تقوم بالجرد وتبليغ التقارير والملفات إلى المسؤولين.
- مراقبة الوثائق المحاسبية.
- تحضير الميزانية المحاسبية والجبائية.

المصلحة الاجتماعية:

- استلام التعويضات الاجتماعية كتعويضات حوادث العمل والمصاريف الطبية.
- تشرف على العلاقات مع مؤسسات التأمين.
- التصريح بالمداخيل الجديدة.

المطلب الثالث: تركيبة نظام إدارة الجودة بالمؤسسة SMQ

بعد دراسة تقارير الجودة الخاصة بالمؤسسة تبين بأن التوثيق في المؤسسة له دور مهم وفعال لنجاح إدارة الجودة بالمؤسسة كما يشكل عاملاً أساسياً، وهذا ما يوضحه ميثاق الجودة بالمؤسسة.

3-1 الإدارة بالعمليات في المؤسسة:

لتطبيق واستمرارية نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة والمساهمة في التحسين المستمر لأدائها على المؤسسة مراعاة ما يلي:

أن تكون المؤسسة قادرة على تحديد جميع العمليات بصيغة واضحة للسماح لها بالتصحيات وتوضيح أسباب الأخطاء لمعالجتها.

تصنف عمليات المؤسسة إلى ثلاث أنواع:

أ. عمليات الإنجاز : processus de réalisation

1- العملية التجارية: هي عملية تجارية تخص تقييم رضا الزبائن وتتمثل في:

- نشاطات التقييم.
- نشاطات توثيق السجلات.
- نشاطات الاتصال.
- نشاطات البيع.

2- عملية الدراسة (التصميم): تشمل عملية الدراسة ما يلي:

- نشاطات توثيق السجلات.
- نشاطات الفحص والاعتماد.
- نشاطات التخطيط.

3- عملية الشراء (التموين): هي عملية تموين وتقييم الموردين وتتمثل في:

- نشاطات توثيق السجلات.
- نشاطات التموين وتقييم الموردين.

4- عملية الانتاج: تحتوي هذه العملية على عمليتان انتاجيتان مختصتان في مجال انتاج المؤسسة وتتمثلان:

- نشاطات توثيق السجلات.
- نشاطات المراقبة.
- نشاطات التحكم في الانتاج.
- نشاطات معالجة عدم المطابقة.

ب . العمليات الداعمة: les processus support

1. عملية تسيير الموارد البشرية:

- نشاطات التعريف بقيود العمل والتحسيس.
- نشاطات التعيين.
- نشاطات توثيق السجلات.
- نشاطات التنظيم.
- نشاطات التدريب.

2. عملية الصيانة:

- نشاطات تصحيح القياسات والمعايرة.
- نشاطات توثيق السجلات.
- نشاطات الصيانة.

3. عملية تسيير موارد الاعلام الآلي (المراجعة والأنظمة) :

- نشاطات تسيير البرامج ومعدات الاعلام الآلي.
- نشاطات توثيق السجلات.
- نشاطات البرمجة.
- نشاطات التنظيم.
- نشاطات المراجعة الداخلية.

4. عملية التخطيط والمراقبة:

- نشاطات الاحصاء والمراقبة.
- نشاطات توثيق السجلات.
- نشاطات التخطيط.

5. عملية تسيير الموارد المالية:

- نشاطات توثيق السجلات.
- نشاطات متابعة الخزينة.
- نشاطات التحليل المالي.
- نشاطات تخطيط الموارد المالية.

6. عملية المحافظة على الأمن:

نشاطات متعلقة بتحليل جل الأدوات القادرة على المحافظة على الأمن.

ج . عملية إدارة التحسين : les processus de management de l'amélioration

تشمل جل عمليات التحسين المستمر في المؤسسة وتتمثل في:

- المتابعة أو القياس تشمل تحليل النتائج المتحصل عليها، الموردین والزبائن، العمليات.
- نشاطات توثيق السجلات.
- إصدار القرارات وتطبيقها كقواعد عامة وخاصة التي تتعلق بالعمليات الوقائية أو التصحيحية بمقارنة الأهداف والنتائج.
- نشاطات تحليل المعلومات بعد التقييم ثم النشر.

2.3 سياسة الجودة في المؤسسة:

تتركز سياسة الجودة في مؤسسة ENAP على التحسين المستمر لخدماتها ومنتجاتها زيادة إلى نظام إدارة الجودة المستنبط من شهادة الايزو مواصفة ISO 9001 نسخة 2008 وتهدف هذه السياسة إلى كسب رضا الزبائن بالاعتماد على جميع الكفاءات والطاقات وللتوضيح أكثر نتطرق إلى ما يلي:

1. تعظيم رضا الزبائن:

على المؤسسة أن تهتم بزبائنها أكثر، وتقوم بتوطيد علاقتها معهم لفهم تطلعاتهم وبالتالي كسب ثقتهم نتيجة لجودة الخدمات والمنتجات المقدمة يجب الحفاظ على ولائهم عن طريق:

- الاتصال والاستماع لتطلعات الزبائن.
- تلبية متطلبات الزبون واحترام خياراته.
- البحث عن أفضل السبل لتوقعات الزبائن.

2. التأكد من مطابقة جميع المنتجات للمواصفات المطلوبة: تتركز خبرة المؤسسة ومعرفتها على:

- تطبيق الخصائص التقنية والمواصفات.
- الالتزام بالقواعد الموثقة والموضوعة لضمان مطابقة المنتجات لجميع مراحل الانتاج.
- اليقظة للمواصفات والتغيرات القانونية.

3. التحكم في عمليات الانتاج: تتحكم المؤسسة في عملياتها الانتاجية عن طريق:

- الاستثمار في المعدات الملائمة.
- استخدام وتعريف الوسائل المناسبة، الاجراءات والطرق.
- كفاءة وخبرة عمال المؤسسة.

4. تقييم المورد البشري: يتم عن طريق:

- تحسين الكفاءة بتشجيع وذلك بتشجيع العمال.
- تحديد مسؤولية كل فرد وتعريفها.
- التحسين المستمر للمهارات والقدرات بالتكوين والتدريب.

5. التحسين اللامتناهي:

البحث عن أسباب الاختلالات وعدم مطابقة المواصفات والتخلص منها لتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.

المبحث الثاني: تقييم أداء مؤسسة ENAP قبل اعتمادها لشهادة الايزو 9001

في هذا المبحث تطرق الباحث إلى عرض أهم المؤشرات المالية والغير مالية لمدة خمس سنوات وهي سنة 2003_2002_2001_2000_1999 ثم قام بتحليل الأداء في ضوء المؤشرات السابقة مع العلم بأن المؤسسة تحصلت رسميا على الايزو سنة 2003.

المطلب الأول : حركة المؤشرات المالية وغير المالية للمؤسسة من سنة 1999 الى سنة 2003

من خلال هذا المطلب تم استعراض أهم المؤشرات المالية والغير مالية وتحليل وقراءة أداء المؤسسة قبل انتهائها لنظام الجودة.

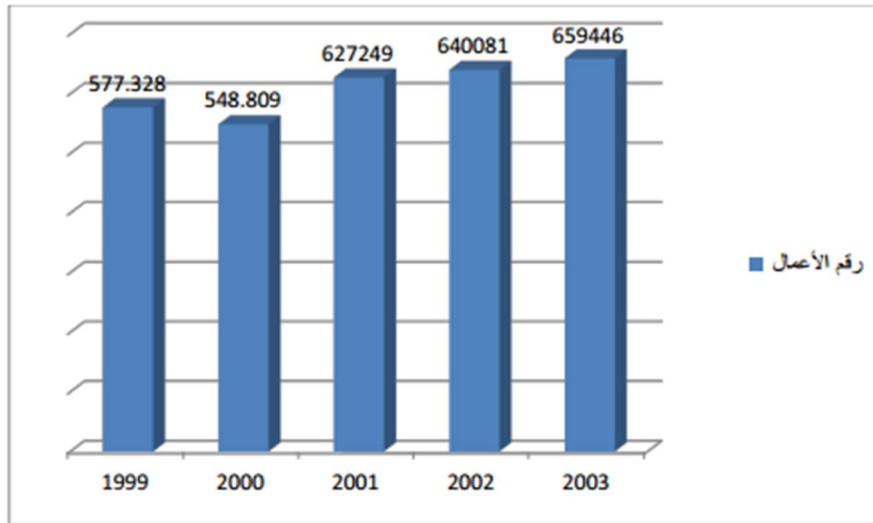
1.1 رقم الأعمال:

عرض أهم التطورات التي طرأت على رقم الأعمال خلال خمس سنوات :

الشكل رقم 4.4: تطورات رقم الأعمال من سنة 1999 إلى سنة 2003

الوحدة : 10³ دج

السنة	1999	2000	2001	2002	2003
رقم الأعمال	577 328	548 809	627 249	640 081	659 446



المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 - 2012، ص 149 .

نستنتج من خلال ملاحظة و تحليل الرسم البياني الخاص بجدول رقم الأعمال للسنوات الخمس، أنه توجد مجموعة من التطورات المتعددة، فبعد الانخفاض الذي شهدته سنة 2000 بمقدار 5% مقارنة بسنة 1999، نلاحظ أن رقم الأعمال استمر بالارتفاع بمعدلات مختلفة: 14% سنة 2001، 2% سنة 2002، 3% سنة 2003، وهذا ناتج عن زيادة الطلب لمنتجات المؤسسة كما يدل هذا التزايد على الاستقرار السياسي لبيئة المؤسسة الخارجية .

2.1 عتبة المردودية:

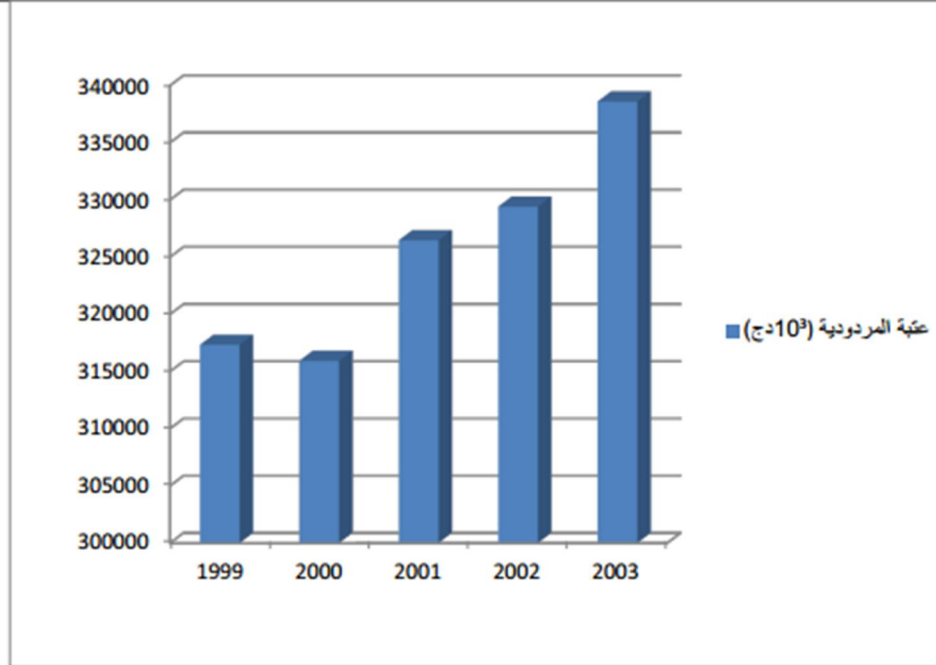
من أهم المؤشرات التي تحلل وتفسر قدرة المؤسسة على التحكم بتكاليفها .

الشكل رقم 5.4: تطورات عتبة المردودية من سنة 1999 إلى سنة

2003

الوحدة (القيمة) = 10^3 دج

السنة	1999	2000	2001	2002	2003
الكمية (طن)	8413	8556	7873	8182	8769
القيمة (10^3 دج)	317319	315921	326461	329402	338592



المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 -

2012، ص 150 .

من خلال الملاحظة والتحليل البياني نرى تزايد بوتيرة سريعة لعتبة المردودية وعدم وجود استقرار، وهذا ناتج لسوء التحكم في التكاليف المتغيرة، منها المواد الأولية المستهلكة بالأخص، لعدم اختيارها لموردين بديلين، وعدم ظهور تجديد لمعداتھا والاتھا، كما تظهر التكاليف أيضا في غياب كفاءة استغلال الطاقة، فالمؤسسة في هذا الوضع غير قادرة على الدفع بتكاليفها الي مستويات افضل، نتيجة كبر حجم المؤسسة وبالتالي عدم القدرة في التحكم والتسيير .

3.1 تطورات أهم المؤشرات واستخلاص بعض النسب (الاستغلال، النشاط...):

1-التغييرات التي طرأت على أهم المؤشرات الاقتصادية من سنة 1999 الى سنة 2003

الجدول رقم 2.4: التغيرات في أهم المؤشرات الاقتصادية من سنة

1999 إلى سنة 2003

الوحدة (القيمة) = 10³ دج
الوحدة (كمية) = طن

السنف	الوحدة	1999	2000	2001	2002	2003
الإنتاج	طن	15310	15047	15119	15734	17096
	10 ³ دج	545911	529108	584598	603273	599544
مبيعات	طن	15307	14863	15126	15899	17078
إستهلاكات	10 ³ دج	403406	381236	418499	426002	443486
قيمة مضافة	10 ³ دج	169090	175045	199075	206369	205431
مصاريف المستخدمين	10 ³ دج	70912	71121	82223	84445	84930
نتيجة الاستغلال	10 ³ دج	79585	87311	96361	108014	103132
عدد المستخدمين	x	152	146	145	147	149

المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 -

2012، ص 151 .

استخلاص النسب :

2003	2002	2001	2000	1999	الوحدة	الصنف
115	107	104	103	101	طن/ع	الإنتاج/عدد المستخدمين
4024	4104	4032	3624	3592	10 ³ دج /ع	مبيعات /عدد المستخدمين
14	14	14	13	13	%	مصاريف المستخدمين / قيمة الإنتاج
1379	1404	1373	1199	1112	10 ³ دج /ع	قيمة مضافة / عدد المستخدمين

المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 - 2012، ص 152 .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ اهم التغيرات التي حصلت على مجموعة من المؤشرات الاقتصادية من التقارير السنوية الخاصة بالمؤسسة، بهدف إبراز التطورات الحاصلة ومقارنتها فيما بعد بنفس المؤشرات للخمس السنوات القادمة.

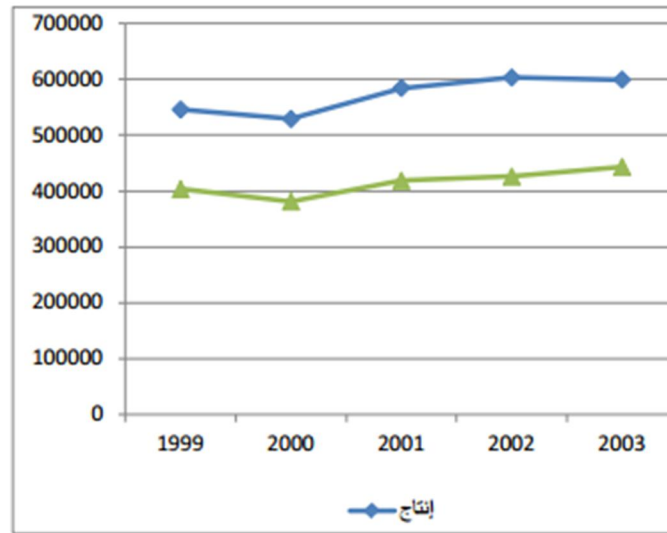
4.1 تطورات نسبة: الاستهلاكات/الانتاج

بحساب النسبة التالية سيتم استخلاص كفاءة العملية الانتاجية:

الشكل رقم 6.4: تطورات نسبة الإستهلاكات من قيمة الإنتاج من سنة 1999 إلى سنة 2003

الوحدة = النسبة %

السنة	1999	2000	2001	2002	2003
إستهلاك/الإنتاج	73,9%	72%	71,5%	70,6%	74%



المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 - 2012، ص 152, 153 .

من خلال البيانات نلاحظ قيام الوحدة بالتحكم في الاستهلاكات لمدة ثلاث سنوات الاولى، حيث فقدت تلك السيطرة سنة 2003 لترجع نسبة الاستهلاك لمستواها الأول، وهذا ما تفسره النسبة بخصوص القدرة على حفظ الاستهلاكات متوازنة عند ارتفاع الطلب على المنتجات، ففي الغالب فأن المؤسسة تحاول الحفاظ على هذا المعدل في اقل مستوى ممكن وبالأخص عند ارتفاع الانتاجية، اين توجد نسبة الاخطاء المتعلقة بحجم الكميات المستخدمة في الحصول علي المنتج التام، فينعكس ذلك على معدلات استهلاك عالية لا تمت بصلة الى العملية الانتاجية.

5.1 نمو مبيعات المؤسسة: (حسب القطاع السوقى)

توضيح التطورات التي حصلت على أهم مبيعات المؤسسة :

الجدول رقم 3.4: نمو مبيعات المؤسسة حسب القطاع

السوقى من سنة 1999 إلى سنة 2003

الوحدة = 10³ دج

السنة	1999	2000	2001	2002	2003
قطاع البناءات (Batiment)	571676	542844	624057	643123	662275
		-5%	+15%	+3%	+3%
البرنيق (Vernis)	9161	5951	5087	5278	6595
		-35%	-14,5%	+3,7%	+25%

المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 -

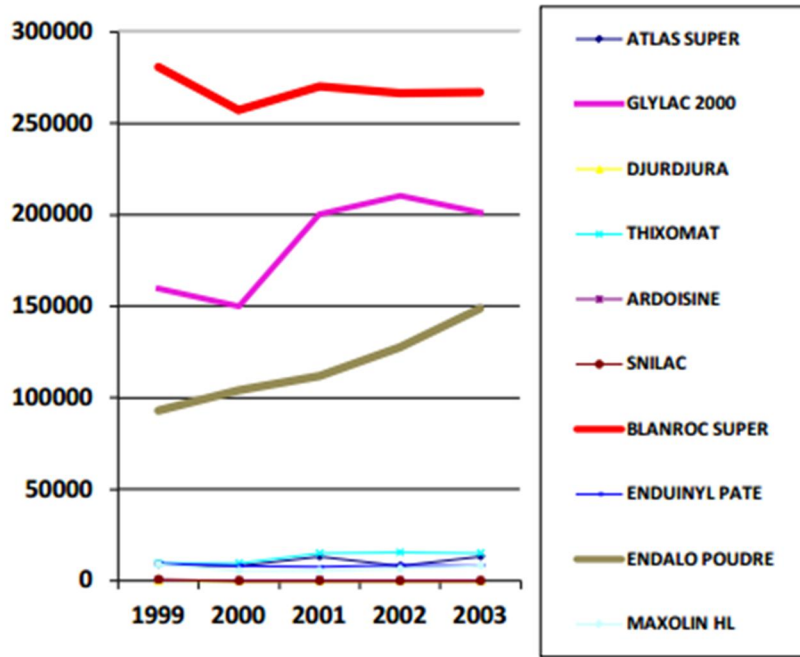
2012، ص 153 .

نستنتج من خلال الجدول ان الحصة الأكبر يتحصل عليها قطاع البناء من مبيعات المؤسسة، في حال يتحصل البرنيق على حصة صغيرة جدا من رقم أعمال المؤسسة، وأن التطورات الحاصلة في نمو المبيعات المتعلقة بالبناء أكثر تباينا بالمقارنة مع البرنيق الذي انخفض بشكل كبير حتى سنة 2002، حيث قدم المنتج نمو متتابع وإيجابي .

6.1 نمو المبيعات: (حسب نوع المنتج)

توضيح اهم المنتجات التي تقدمها وحدة الدهن بالشرافة والتطورات الحاصلة على نموها وذلك من خلال الرسم التوضيحي .

الشكل رقم 7.4: نمو مبيعات المؤسسة حسب نوع المنتجات من سنة 1999 إلى سنة 2003



المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 - 2012، ص 154 .

نلاحظ من خلال الرسم البياني أهم المنتجات التي تحقق المؤسسة منها نسبة كبيرة من رقم أعمالها، وذلك بنسبة 80% وهي بالترتيب Blanroc Super ثم Glylac 2000 ثم Endalo Poudre. ونستنتج أن أهم تطور وقفزة نوعية، ظهرت في سنة 2001 على المنتج Glylac 2000 .

7.1 حركة تدفقات العمال من سنة 1999 الى 2003

وذلك من أجل الحصول على خبرات تمكنها من مواجهة المنافسة وتحقيق الاهداف .

الجدول المنجز يوضح حركة دخول وخروج العمال من وإلى الوحدة نسبة تجدد كل مستوى من مستويات العمل من خلال حساب نسبة التجدد =العمال الجدد/عدد العمال الحاليين.

الجدول رقم 4.4: تطورات (نسبة تجدد المستخدمين) من سنة

1999 إلى سنة 2003

السنة	1999	2000	2001	2002	2003
الإطارات	%0	%0	%0	%14	%0
أعوان التحكم	%0	%15	%0	%30	%0
أعوان التنفيذ	%0	%19	%4	%6	%0

المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 - 2012، ص 155 .

من خلال ملاحظة الجدول والمعطيات المتحصل عليها نستج أن هنالك حركة واضحة بالنسبة للإطارات وأعوان التحكم أي أن هناك تجدد، مع ارتفاع ملحوظ سنة 2002.

8.1 تطورات نسبة مصاريف التكوين من رقم الاعمال :

تبين هذه النسبة أهمية التكوين في المؤسسة، والذي يقوم على تحسين أداء المؤسسة .

الجدول رقم 5.4: تطورات نسبة (مصاريف التكوين/ رقم الأعمال) من

سنة 1999 إلى سنة 2003

الوحدة = 10³ دج

السنة	1999	2000	2001	2002	2003
مصاريف التكوين	215	262	124	407	548
F.F/C.A	%0.03	%0.04	%0.02	%0.06	%0.08

المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 - 2012، ص 155 .

نلاحظ من خلال الجدول وجود انخفاضات لمعدلات التكوين بالنسبة لرقم الأعمال، حيث اقتربت من الصفر، كما نلاحظ أيضا ارتفاعات حدثت في السنتين الاخيرتين 2002_2003، وترجع هذه الارتفاعات الى خضوع الموظفين لدورات تدريبية ومحاضرات من أجل تجهيزهم وتأهيلهم لاستقبال والشروع في نظام الجودة الجديد، الايزو 9000 .

9.1 تطورات نسبة مصاريف الصيانة من قيمة الاستهلاكات:

تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على المحافظة على معداتها واعتمادها على الاجراءات الوقائية التي هي جوهر فلسفة التحسين المستمر .

الجدول رقم 6.4: تطورات نسبة (مصاريف الصيانة/ الإستهلاكات)

من سنة 1999 إلى سنة 2003

الوحدة = 10³دج

السنة	1999	2000	2001	2002	2003
مصاريف الصيانة	1735	2582	1103	1833	1513
F.M/C	%0.43	%0.67	%0.26	%0.43	%0.34

المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 - 2012، ص 156 .

من خلال الجدول نلاحظ ان سنة 2003 حققت رقما جيدا من حيث تقليص مصاريف الصيانة، مما يدل بتأثر الموظفين بمنهجية الجودة التي طبقت تلك السنة، كما ان سنة 2001 هي الاخرى استطاعت أن تقدم أحسن النتائج من حيث تكاليف الصيانة .

10.1 تطورات نسبة مصاريف الاشهار من رقم الأعمال :

الجدول رقم 7.4: تطورات نسبة (مصاريف الإشهار/رقم الأعمال)

من سنة 1999 إلى سنة 2003

الوحدة = 10³دج

السنة	1999	2000	2001	2002	2003
مصاريف الإشهار	46	79	206	183	911
F.P/C.A	%0.01	%0.014	%0.03	%0.02	%0.13

المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 - 2012، ص 157 .

من خلال ملاحظة الجدول نرى ان الانفاق بلغ حده الاقصى سنة 2003 بعد انخفاض طفيف سنة 2002 وهذا راجع للتحويل الذي عرفته المؤسسة عند تبنيها لنظام ادارة الجودة الايزو 9000 .

المطلب الثاني: تحليل أداء المؤسسة قبل اعتمادها لشهادة الايزو

من خلال العرض لأهم المؤشرات المالية والغير مالية من خلال الجداول والرسومات البيانية، ارتأينا لتحليل أداء المؤسسة في ظل المعطيات المذكورة سابقا، للكشف عن أداء المؤسسة قبل تبنيها لنظام الجودة .

نلاحظ أن رقم الأعمال في حالة نمو على مر السنوات الخمس، على الرغم من الانخفاض الطفيف الذي كان سنة 2000 وأيضا تراجع في عتبة المردودية، وهذا راجع للانخفاض القياسي في التكاليف المتغيرة، لكن هذا الانخفاض لم يدم طويلا، حيث عاد للارتفاع بسبب ارتفاع نسب المردودية ويظهر بوضوح في سنة 2003 حيث بلغت التكاليف المتغيرة اعلى مستوياتها، هذا ما وضع المؤسسة في وضع طارئ ومخرج .

بالنسبة لسنة 2003 فشهدت المبيعات قفزة نوعية لتحقيق الوحدة وذلك بنسبة 7% بالنسبة للكميات المباعة المحققة في السنة السابقة، و3% بالنسبة لرقم الاعمال وهذا راجع للعوامل التالية :

- إعادة اسكان المتضررين من الزلزال الذي حدث في نفس السنة .
- وصول برنامج المؤسسة عدل AADL إلى الطور النهائي .

كما لاحظنا زيادة في الطلب علي المنتج Endalo Poudre سنة 2003 لتحقيقه مبيعات قدرت ب 7900 طن مقارنة بسنة 2002 التي لم تتجاوز مبيعاتها 6782 .

ولاحظنا ايضا أن مصاريف المستخدمين غير متوازنة فرغم انخفاض عددهم إلا ان نسبة مصاريف المستخدمين تزايدت ب13% لما كان العدد مساويا ل 146 واصبحت 14 لما أصبح العدد 145 عاملا، وهذا التناقض ناتج عن توجه المؤسسة والتركيز علي التكوين من أجل تبني نظام ادارة الجودة الايزو 9000 نسخة 2000، إذ تظهر نسبة التكوين في ارتفاع مستمر من خلال رقم الأعمال، وللتأكد من هذا التناقض قام الطالب بحساب معامل الارتباط بين مصاريف المستخدمين وعددهم حيث حصل على :

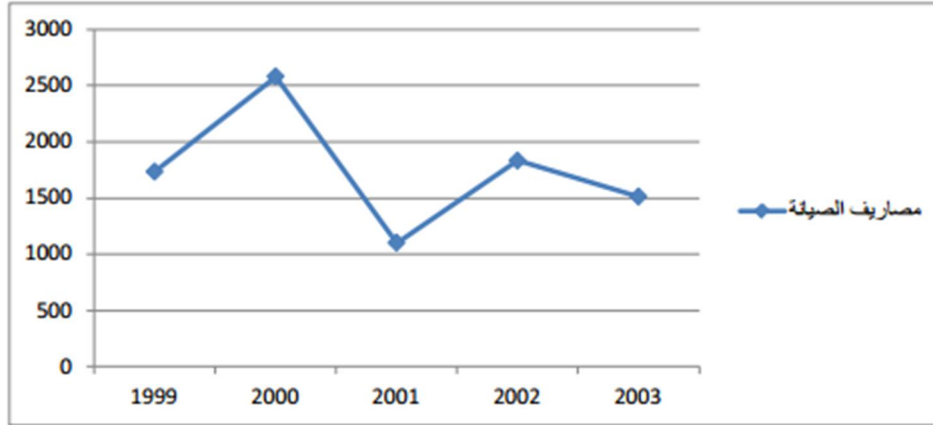
معامل الارتباط = -0.33 حيث نلاحظ أن الارتباط ضعيف جدا، بقيمة سالبة.

نلاحظ من خلال النتيجة المتحصل عليها أن المؤسسة تتفق بشكل أكبر على عدد قليل من عمالها وهذا راجع لسياسة التكوين المتبعة من أجل نجاح برنامج الايزو، فرغم ذلك يوجد عدم التوازن في السياسة وهذا ما أثر على ضعف الارتباط بين المتغيرين.

كما يمكن الملاحظة أيضا الى وجود تسارع في وتيرة دوران المستخدمين سنة 2002 مقارنة بالسنتين السابقتين، حيث عرفت نسبة أعوان التحكم الجدد اعلى مستوى ب 30% وهذا راجع للاستعدادات التي تسبق نظام الجودة الجديد الايزو.

أما مصاريف الصيانة فتظهر من خلال الرسم البياني أن المؤسسة تتفق في السنة الاولى اكثر من السنة التي تليها ثم تعاود النفقات في الارتفاع في السنة الثالثة وهكذا، كما هو موضح في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم 8.4: حركة مصاريف الصيانة من سنة 1999 إلى سنة 2003



المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 - 2012، ص 159 .

لا تفسر معدلات الانفاق على الاشهار التغيرات في حجم مبيعات المؤسسة، لأنها لا تساهم في دفع عجلة المبيعات وهذا ما يعكس مدى انغلاق الشركة على نفسها وعدم وصول انتاجها إلى المسار الصحيح بعد .

البحث و التطوير :

أنشأت المؤسسة الوطنية للدهن لتقديم منتجات متنوعة تمثلت في الدهن والغراء والحبر، فيجب على المؤسسة دائما التوجه نحو الابداع والتطوير لترضي زبائنها، فعمليات التطوير والتجديد تعتبر مطلبا رئيسيا لبقاء المؤسسة، ولأجل هذا الهدف سنقوم فيما يلي بتحليل مراكز منتجات الشركة وفق التقسيم الاستراتيجي لدورة حياتها .

الجدول رقم 8.4: تصنيف منتجات المؤسسة حسب نموذج دورة حياة

المنتج

المنتج	المرحلة
لم تقدم الوحدة أي منتجات جديدة طوال الخمس سنوات من 1999 إلى سنة 2003	مرحلة التقديم
MAXOLIN HL ENDALO POUFRE THIXOMAT	مرحلة النمو
BLANROC, GLYLAC 2000, ATLAS SUPER	مرحلة النضج
ENDUINYL PATE DJURDJURA* ARDOISINE	مرحلة الإنحدار

* ملاحظة: سحب هذا المنتج تماما سنة 2001

المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 -

2012، ص 160 .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة ليست لديها القدرة على خلق وإخراج منتجات جديدة في السوق لتعوض بها المنتجات التي وصلت لمرحلة الانحدار، فعلى الرغم من وجود 3 منتجات في طور النضج وأخرى في طور النمو، إلا انها عجزت في تمويل الأبحاث المتعلقة بإخراج منتجات جديدة، لذا يجب على المؤسسة الدفع بهذه المنتجات لتعويض النقص في رقم الأعمال.

خلال خمس سنوات اقتصرت عمليات المخبر في وحدة ENAP إلى عمليتين أساسيتين هما الفحص وتعديل الصيغ الكيميائية عند نفاذ وانقطاع المواد الأولية، لأن الصيغ الكيميائية لا تكون مدروسة بالشكل الكافي في أغلب الأحيان، وفيما يلي حصر لنشاطات التطوير للوحدة من سنة 1999 إلى سنة 2003 :

1999:

- تخفيض في الصيغة الكيميائية للمنتج Endalo Poudre وتحقيق وفرات تقدر ب 0.23 دج .
- عدم تجانس المواد الأولية من حيث الخصائص الفيزيائية .
- مشكلة الكثافة في المنتج Blanroc Sup .

2000:

- التخمين في إطلاق منتجين جديدين : دهن التزيين بأساس Quartz Color ودهن بدون رائحة، لكن لم تتم لعدم الحصول على المواد الأولية للمنتجين .
- الحصول على مورد جديد وحل مشكلة التجانس.
- مشكلة الكثافة وظهورها مجددا على المنتج Blanroc Sup وإيجاد حل لها عن طريق تنظيف مخزن المياه.

2001: (التفكير في الايزو والاعداد للعمل به).

- إعادة التفكير في إطلاق المنتجين مرة اخرى، لكن نفس المشكل.
- تقديم شكاوي من طرف الزبائن لثلاث منتجات : Atlas Sup/Glylac/Maxolin .
- مرة اخرى عودة مشكلة الكثافة على المنتج Blanroc .

2002:

- إنفجار مشكل الكثافة للمنتج Blanroc مع تقديم عدة شكاوي من الزبائن وتم استرجاع اكثر من 25525 كغ .

:2003

- ظهور مشكلة الكثافة مع المنتج Blanroc مما أدى الى انفاق 180000 دج لحل المشكل بشكل نهائي.

- المؤسسة تظهر عاجزة عن حل مشاكلها الداخلية المتعلقة بالجودة فالمنتج الاساسي الذي هو Blanroc Sup يعاني من مشاكل جودة خطيرة كان من الممكن تجنبها بل يمكن القول ان المخبر قد تسبب في بعضها بشكل واضح وتأكد هذا الامر بعد قيام الباحث بمقابلة مع مختص في الكيمياء وإجراء بعض الأبحاث البسيطة.

المبحث الثالث : تقييم أداء مؤسسة ENAP بعد اعتمادها لشهادة الايزو 9001:

في هذا المبحث تطرق الباحث إلى عرض اهم المؤشرات المالية والغير مالية لمدة خمس سنوات وهي سنة -2004 2008-2007-2006-2005 ثم سنقوم بتحليل والتعليق على الأداء في ظل المؤشرات السابقة ، مع العلم أن المؤسسة تحصلت رسميا على الايزو سنة 2003 .

المطلب الأول : حركة المؤشرات المالية والغير مالية للمؤسسة من سنة 2004 الى سنة 2008

في هذه لمرحلة يجب تحليل المؤشرات للوقوف على الوضع الحالي للمؤسسة ومقارنة النتائج المحصل عليها بالنتائج السابقة لنلاحظ تأثير عمل ومسار الايزو على المؤسسة .

1.1 رقم الأعمال :

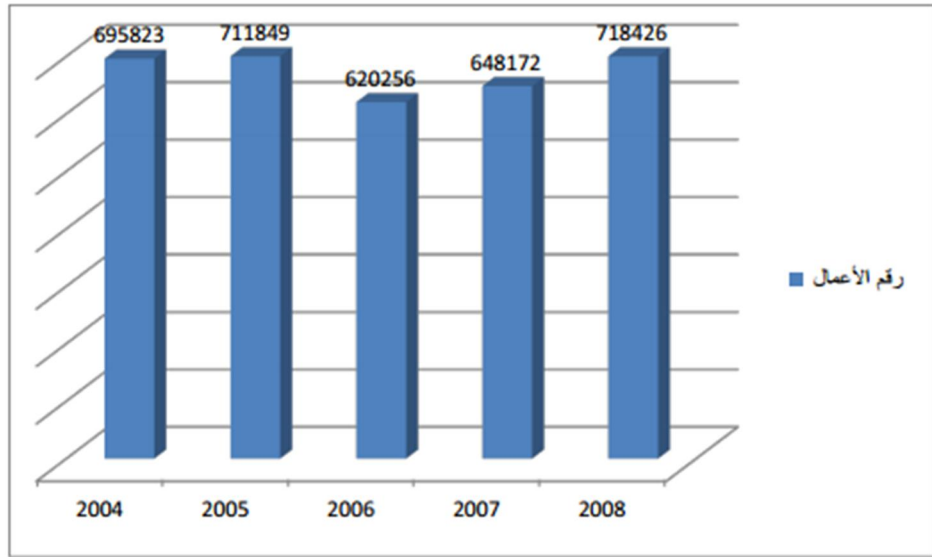
عرض أهم التطورات التي طرأت على رقم الأعمال خلال الخمس سنوات :

الشكل رقم 9.4: تطورات رقم الأعمال من سنة 2004 إلى سنة

2008

الوحدة = 10³ دج

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
رقم الأعمال	695823	711849	620256	648172	718426



المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 - 2012، ص 163 .

نلاحظ ونستنتج من الرسم البياني وجود تطورات غير منتظمة لرقم الأعمال، فسنة 2005 ارتفع بـ 2.3%، لينخفض سنة 2006 بـ 13%، ليرتفع مجددا سنة 2007 بـ 4.5% وسنة 2008 بـ 10% .

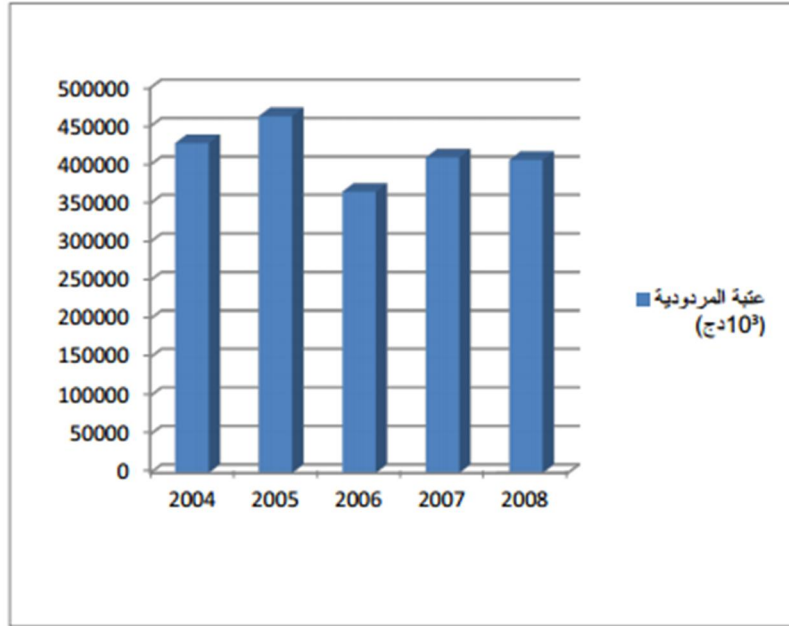
2.1 عتبة المردودية :

نلاحظ من خلال الجدول نلاحظ تطورات عتبة المردودية :

الشكل رقم 10.4: تطورات عتبة المردودية من سنة 2004 إلى سنة 2008

الوحدة = 10^3 دج

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
الكمية (طن)	11238	11980	9541	11026	10722
القيمة (10^3 دج)	428368	463410	365195	409744	406633



المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 -

2012، ص 164 .

من خلال المعلومات والبيانات المتحصل عليها نرى ان سنة 2006 شهدت ادنى مستوى، أما سنة 2007 و 2008 يوجد استقرار في عتبة المردودية .

3.1 تطورات أهم المؤشرات واستخلاص بعض النسب (الاستغلال، النشاط..):

من خلال الجدول نلاحظ التغيرات التي طرأت على أهم المؤشرات خلال خمس سنوات :

الجدول رقم 9.4: التغيرات في أهم المؤشرات الاقتصادية

من سنة 2004 إلى سنة 2008

الوحدة (القيمة) = 10³دج

الوحدة (كمية) = طن

الصف	الوحدة	2004	2005	2006	2007	2008
الإنتاج	طن	18363	18627	16094	17526	19071
	10 ³ دج	642862	670982	548440	594943	647625
مبيعات	طن	18255	18402	16204	17443	19032
إستهلاكات	10 ³ دج	466988	502386	398922	417654	446749
قيمة مضافة	10 ³ دج	227519	204088	196260	226387	244482
مصاريف المستخدمين	10 ³ دج	100622	101814	94010	112079	117210
نتيجة الاستغلال	10 ³ دج	107470	85271	85036	96286	106399
عدد المستخدمين	x	152	151	139	138	137

المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 - 2012، ص 165 .

استخلاص النسب :

الصف	الوحدة	2004	2005	2006	2007	2008
الإنتاج/عدد المستخدمين	طن/ع	121	123	116	127	139
	10 ³ دج/ع	4229	4444	3946	4311	4727
مبيعات/عدد المستخدمين	طن/ع	120	212	116	126	139

2008	2007	2006	2005	2004	الوحدة	الصنف
18	19	17	15	16	%	مصاريف المستخدمين/ قيمة الإنتاج
1785	1640	1412	1352	1497	10 ³ دج/ع	قيمة مضافة/ عدد المستخدمين

المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 - 2012، ص 166 .

4.1 تطورات نسبة: الاستهلاكات/الانتاج

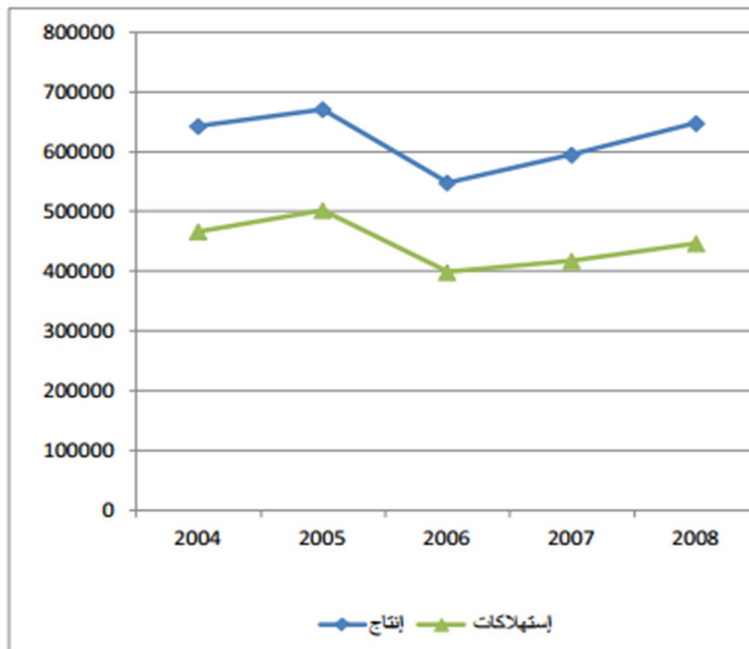
استخلاص كفاءة العملية الانتاجية من خلال حساب النسبة بين قيمة الانتاج و الاستهلاكات .

الشكل رقم 11.4: تطورات نسبة الإستهلاكات من قيمة

الإنتاج من سنة 2004 إلى سنة 2008

الوحدة = النسبة %

2008	2007	2006	2005	2004	السنة
%69	%70,2	%72,7	%74,8	%72,6	إستهلاك/الإنتاج



المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 - 2012، ص 166 .

من خلال البيانات نلاحظ أن الوحدة في سنة 2007 و سنة 2008 استطاعت التحكم في الاستهلاكات، إلا أن سنة 2005 فقدت تلك السيطرة حيث ارتفعت نسبة الاستهلاك الى 75% .

5.1 نمو مبيعات المؤسسة :

من خلال الجدول التالي سنحاول ان نستعرض التطورات التي حصلت على منتجات المؤسسة خلال الاربع سنوات .

الجدول رقم 10.4: نمو مبيعات المؤسسة حسب القطاع السوقي

من سنة 2004 إلى سنة 2008

الوحدة = 10³دج

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
قطاع البنائيات (batiment)	700220	710174	618136	641485	709275
		+1.4%	-13%	+3.7%	+10.5%
البرنيق (verniss)	6662	8365	8448	6684	9146
		+20.56%	+1%	-20.88%	+36.83%

المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 - 2012، ص 167 .

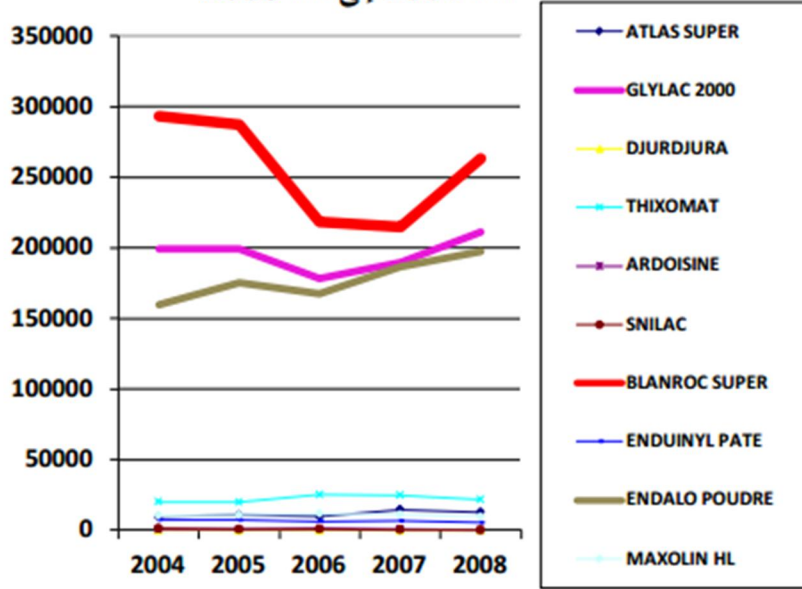
نلاحظ من خلال الجدول أن قطاع البنائيات دائما ما يأخذ الحصة الأكبر من مبيعات المؤسسة ونمو مبيعاته متوازن مقارنة مع البرنيق الذي شهد تذبذبات، حيث شهدت سنة 2007 انخفاض حاد .

6.1 نمو المبيعات : (حسب نوع المنتج) .

هذا العنصر تطرق إلى أهم المنتجات التي تقدمها وحدة الدهن بالشرافة والتطورات الحاصلة على نموها وذلك من خلال الرسم البياني الآتي، كما يحتوي رقم الأعمال على منتجات أخرى لا تظهر في الشكل الآتي، مثل : البرنيق والمواد الكيميائية، وذلك لنقص التفاصيل والمعلومات .

الشكل رقم 12.4: نمو مبيعات المؤسسة حسب نوع المنتجات من

سنة 2004 إلى سنة 2008



المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 - 2012، ص 168 .

نرى أن المؤسسة تعتمد على نفس المنتجات للرفع من رقم أعمالها وتحقيق نسبة أعلى له، ونلاحظ أن سنة 2006 كان هناك اختلال مما أدى ذلك نقص وتضاؤل في المبيعات بشكل كبير في المنتجات الاستراتيجية وسيتم التعليق عن هذه الأسباب في المبحث الثالث .

7.1 حركة تدفقات العمال من سنة 2004 الى 2008 :

وذلك من خلال العملية الحسابية التالية : نسبة التجدد=العمال الجدد/عدد العمال الحاليين .

الجدول رقم 11.4: تطورات (نسبة تجدد المستخدمين) من سنة 2004 إلى سنة 2008

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
الإطارات	%13	%7.14	%23.52	%5.55	%0
أعوان التحكم	%22	%8.82	%20	%5.55	%3.12
أعوان التنفيذ	%13	%7.7	%8	%8.64	%2.40

المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 - 2012، ص 168 .

نرى أنه يوجد تجدد بالنسبة للإطارات وأعوان التحكم بشكل واضح وخاصة في سنة 2006 حيث وصلت نسبة تجدد المستوى إلى أكثر من 20% ، أما بالنسبة لأعوان التنفيذ تبقى المعدلات منخفضة نوعا ما بالمقارنة مع نسبة الاطارات وأعوان التحكم .

8.1 تطورات نسبة مصاريف التكوين من رقم الاعمال :

تقوم هذه النسبة بالتعبير عن أهمية التكوين في الشركة، حيث تعتبر من الركائز التي تقوم على رفع المستوى من العمليات داخل المؤسسة .

الجدول رقم 12.4: تطورات نسبة (مصاريف التكوين/رقم الأعمال) من سنة 2004 إلى سنة 2008

الوحدة = 10³ دج

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
مصاريف التكوين	642	569	559	876	687
C.F/C.A	%0.09	%0.08	%0.09	%0.13	%0.09

المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 - 2012، ص 169 .

من خلال الجدول نرى أن نسبة مصاريف التكوين مستقرة في أعلى مستوياتها، حيث بلغت سنة 2007 أعلى مستوياتها .

9.1 تطورات نسبة مصاريف الصيانة من قيمة الاستهلاكات :

تكشف هذه النسبة عن قدرة المؤسسة على الحفاظ على معداتها، وكذا اعتمادها على الاجراءات الوقائية للتحسين المستمر وتفاذي الاجراءات التصحيحية التي هي مكلفة .

الجدول رقم 13.4: تطورات نسبة (مصاريف الصيانة/الإستهلاكات)

من سنة 2004 إلى سنة 2008

الوحدة = 10³دج

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
مصاريف الصيانة	1717	1393	2025	2340	1216
F.M/C	%0.36	%0.27	%0.50	%0.56	%0.27

المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 - 2012، ص 169.

من خلال الجدول نلاحظ أن في سنة 2006 و 2007 ان مصاريف الصيانة ارتفعت مقارنة بالسنوات الخرى وهذا الارتفاع يعتبر الاعلى منذ 10 سنوات التي مرت .

10.1 تطور نسبة مصاريف الاشهار من رقم الأعمال :

الاشهار من الوسائل المميزة التي تقوم بها مصلحة التسويق للتعريف بالمنتج للزبائن، كما يوفر الجهد والوقت والمال .

الجدول رقم 14.4: تطور نسبة (مصاريف الإشهار/رقم الأعمال)
من سنة 2004 إلى سنة 2008

الوحدة = 10³ دج

السنة	2004	2005	2006	2007	2008
مصاريف الإشهار	436	1114	64	601	404
F.P/C.A	%0.06	%0.15	%0.01	%0.09	%0.056

المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 - 2012، ص 170 .

من خلال الجدول نلاحظ ان سنة 2005 بلغ النفاق على الاشهار حده الاقصى ومقارنة بالسنوات الاخرى فشهدت انخفاضا، حيث عرفت سنة 2006 ادنى مستوى من الانخفاض .

المطلب الثاني : تحليل اداء المؤسسة بعد اعتمادها لشهادة الايزو .

من خلال المعطيات والبيانات السابقة التي طرحها الطالب سنقوم بتحليل حالة أداء المؤسسة بعد تبنيها لنظام الجودة الايزو .

من خلال التحليل والملاحظة والمقارنة نرى أن رقم الأعمال تواصل في النمو خلال الخمس سنوات، بغض النظر عن الانخفاضات التي شهدتها سنة 2006 و 2007 بسبب قانون المرور الجديد سنة 2005 الذي حتم على المركبات الكبيرة السير ليلا فقط، الأمر الذي أثر على توازن سياسة التوزيع والتمويل في المؤسسة وتحمل تكاليف كبرى، الأمر الذي أدى الى تغيير أسلوب العمل لتقوم الورشة بالعمل طيلة 24 ساعة لمواجهة التقلبات، حيث وقعت نجاحات مهمة على صعيد المفاوضات مع الموردين بالضغط على التكاليف بمراجعة أسعار المواد الاولية وتخفيض أسعار أهم مادة أولية Methocel بنسبة 29% ، حيث انعكس بالإيجاب على التكاليف المتغيرة وتراجع في عتبة المردودية، كما أن انخفاض التكلفة المتغيرة لم يلبث وان عاد للارتفاع مجددا وبمعدلات ضعيفة أدت الى شبه استقرار في نسب المردودية مما جعل المؤسسة في وضعية حسنة .

كما نرى أيضا فقدان المؤسسة السيطرة على معدلات تكاليفها عند ارتفاع الانتاجية، حيث وصلت نسبة الاستهلاكات من قيمة الانتاج ال 75%، وتعتبر القيمة أو النسبة الافضل التي يجب على الشركة الحفاظ عليها، وللتوضيح أكثر فالجدول التالي يوضح كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسنوات الخمس قبل استعمال الايزو وبعد استعماله :

حالة المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قبل اعتماد الايزو	0.724	0.015
بعد اعتماد الايزو	0.718	0.022

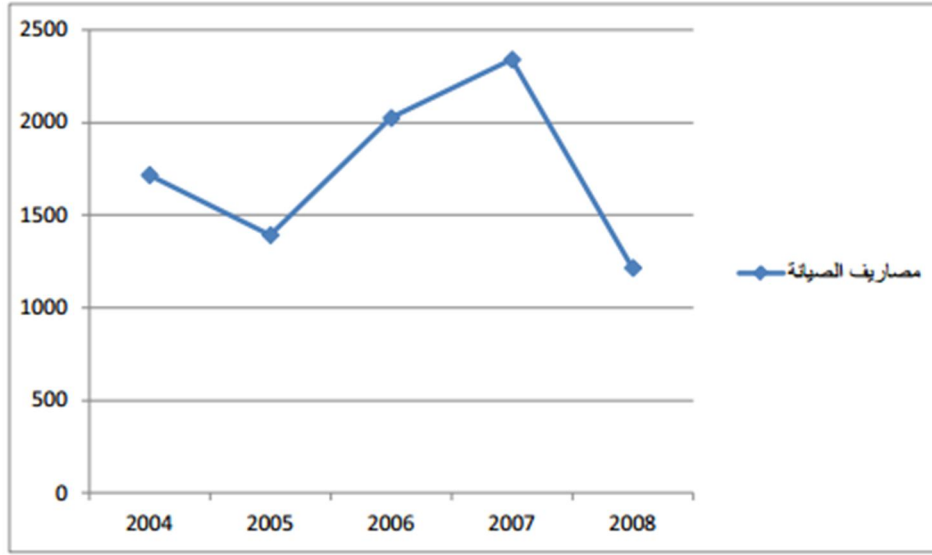
المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 - 2012، ص 171 .

من خلال الملاحظة والمقارنة بين معطيات الجدول نرى أن المتوسط الحسابي انخفض بعد اعتماد المؤسسة للايزو وهذا يعتبر جيد لها بتخفيض نسبة الهدر، ولكن الانحراف المعياري ارتفع على القيمة المحققة قبل اعتماد الايزو وذلك ما يشكك في عشوائية النتائج وعدم وجود استقرار وتبات في المستقبل .

- مصاريف المستخدمين أخذت مسارا متزايدا، فعلى الرغم من انخفاض المستخدمين إلا أن النسبة ظلت متزايدة بنسبة 15% وذلك لما كان عدد المستخدمين 151، واصبحت 19% لما أصبح عدد المستخدمين 138، وهذا راجع حتما لتركيز الشركة على التكوين من اجل تبني نظام الجودة، حيث بلغت مصاريفه 0.009% من رقم الأعمال لتصل الى أعلى نسبة ب 0.13%، إلا أن هذه الخطوة لابد منها من أجل تجديد الخبرات وتكوين الأطارات وأعوان التحكم .

- نلاحظ ايضا أن مصاريف الصيانة تأخذ مسارا غير منتظم، ففي سنة 2006 و 2007 ارتفعت معدلات الصيانة بشكل غير مسبوق وهذا راجع الى الضغط المصاحب للعمل الليلي الجديد بعد تطبيق القوانين المرورية الجديدة، الأمر الذي سبب ضغط على الآلات والمعدات، حيث قامت المؤسسة بصرف مبالغ كبيرة على الصيانة والإصلاحات، أما سنة 2008 عرفت انخفاض في مصاريف الصيانة واصبحت المؤسسة معتادة على الظروف الجديدة بعد سنتين من ذلك وانخفضت أيضا نسبة المصاريف .

الشكل رقم 13.4: حركة مصاريف الصيانة من سنة 2004 إلى سنة 2008



المصدر: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011 - 2012، ص 172 .

- بالنسبة لمعدلات الانفاق على الإشهار تشهد معدلات منخفضة وغير منتظمة، إلا أننا لاحظنا ارتفاع متوسط نسبة الانفاق على الأشهار من رقم الأعمال خلال السنوات الخمس الأخيرة ب 0.073% بعدما كان 0.040% وهذا يدل أن المعدلات غير منتظمة .

- البحث و التطوير :

بقيت نشاطات المؤسسة على حالها، حيث تعتمد على عمليتين أساسيتين هما الفحص وتعديل الصيغ الكيميائية، كما تميزت السنوات الأخيرة كالسنوات التي مرت بعدم تطوير وخلق واستخراج أي منتجات جديدة إلى السوق، وهذا عرض لنشاطات المخبر من سنة 2004 إلى سنة 2008 :

:2004

-مشكلة الكثافة في المنتج Blanroc Sup وصعود الماء للسطح مع تغير في اللون وتلقي شكاوي .

-مقارنة بين خصائص منتج Blanroc المؤسسة مع 3 منتجات منافسة .

:2005

- مشكلة الكثافة في المنتج Blanroc Sup مجددا وتغير اللون في المنتج Glylac .
- أخطاء في ادوات القياس أدى لاستعمال المواد الأولية بشكل خاطئ .
- جودة منتج Blanroc تدفع المستهلكين للتوجه الى منتجات منافسة .
- تعقيم وتنظيف مخزن المياه .

:2006

التقرير السنوي لم يقدم أي اضافات .

:2007

- لم يقدم التقرير السنوي توضيحات بخصوص حالة المنتج Blanroc.
- القيام بتعديل المنتج Maxolin H1 بعد انقطاع في المواد الاولية .
- تعديل الصيغة الكيميائية بعد ارتفاع في سعر المادة الاولية .

:2008 (الحصول على شهادة الايزو 9001 : 2008)

- ظهور مشكلة في الناتج المعدل Maxolin H1 بعد عدة شكاوي .
- التقرير لم يقدم توضيحات كافية حول العمل المخبري .

من خلال المعلومات السابقة يبدو ان المؤسسة في حالة عجز وذلك لعدم حل مشاكلها الداخلية والمتعلقة بالجودة، فبالنسبة للمنتج Blanroc لا زال يعاني من مشاكل في الجودة بتلقي دائما شكاوى من الزبائن، وسبب ذلك في كل مرة نقص الاهتمام بهذا المنتج ونوعية المياه المستعملة في انتاجه الغير معالجة والغير صالحة، وعلى الرغم من هذا فان سنة 2007 حسب ما توضحه التقارير والمعلومات، كانت السنة الافضل من بين جميع السنوات، لتمييزها بحجم الاستثمارات المتحصل عليها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتم ذلك عن طريق تجديد الآلات مما حسن جودة المنتجات وخفض من تكلفة المعالجة التي كانت تواجهها دائما .

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل بأخذ دراسة سابقة والقيام بتحليلها والتعليق عليها ومقارنة أداء المؤسسة الوطنية للدهن قبل وبعد الحصول على شهادة الايزو في خلال المدة الممتدة من 1999 الى 2008 ، وذلك من خلال محورين، الاول يتعلق بوضع المؤشرات المالية والغير مالية والثاني بتحليل أداء المؤسسة في ضوء هذه المؤشرات. وضم هذا الفصل جمع معلومات وبيانات، بالإضافة الى مكتسباتنا القبلية المحصل عليها خلال فترة الدراسة في الجامعة لفهمنا الجيد لموضوع الجودة الشاملة، حيث تم تحليل مرحلتين متساويتين قسمت الى خمس سنوات لكل مرحلة، المرحلة الاولى ضمت خمس سنوات قبل تبني نظام الايزو والمرحلة الثانية خمس سنوات بعد تبني نظام الايزو الو الحصول على الشهادة، ويظهر ان المؤسسة صارمة في تطبيق القواعد والاجراءات و متمسكة بالشهادة، لان ملاحظة هذه الانعكاسات على أداء المؤسسة كان من اكبر التحديات لهذه الدراسة، ويرجع هذا بشكل رئيسي الى تأثير محددات الاداء ونخص الذكر محددات الاداء القانونية والطبيعية، فحدث زلزال سنة 2003 الذي دفع الدولة الجزائرية الى إعادة التعمير، استطاع أن يرفع الطلب على منتجات المؤسسة ويحسن من رقم اعمالها بشكل اكبر، ومن الناحية الاخرى نجد ان اصدار قانون المرور الذي منع المركبات كبيرة الحجم بالنتقل نهارا كان له سلبية وعواقب وخيمة لإسقاطه من مبيعات سنة 2006 وسنة 2007، ان هذه التأثيرات التي وقعت تجعل القراءة غير واضحة وايجاد صعوبة في تحليل الاداء لفهم حقيقة تأثير النظام الجديد للجودة، لذا تم الاعتماد على أدوات احصائية ونسب من اجل التفسير والتحليل الادق، كما ان تبني نظام ادارة الجودة الشاملة لا يعني بالضرورة تبني فلسفة ادارة الجودة الشاملة، ففي كل الاحوال يبقى اختيار الفرضيات البحثية التي انطلقت منها الدراسة محل نظر لبحوث اوسع واشمل وكذا طبيعة العينة التي خضعت للدراسة، فمثلا المؤسسة الوطنية للدهن تعتبر مؤسسة مهيمنة تماما على السوق الجزائرية وتقوم بتغطية 80% من الطلب المحلي، حيث ان هذه المؤسسة غير متمكنة من بناء صورة لواقع نظام الجودة، ومع ذلك يوجد بعض التحسينات المتحصل عليها من تبنيها للنظام نذكرها كالاتي :

-اقتناء الات حديثة مما انعكس ذلك على كبر حجم الاستثمارات.

-تحكم المؤسسة في نوعية منتجاتها مقارنة بالسنوات السابقة .

-حفاظ مستويات الصيانة على رقم ممتاز كتكاليف .

-توفير الأمن ووقوف المؤسسة على صحة مستخدميها .

الخاتمة :

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع، تبين لنا أن للجودة أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية، لذا على المؤسسات الاقتصادية وخاصة الجزائرية الاعتماد على الجودة الشاملة التي تساهم في تحسين وتطوير الانتاجية، فالجودة باتت ميزة تنافسية، الأمر الذي جعل فيها تسابقا نحو الحصول على شهادة الايزو من اجل دخول الاسواق العالمية والتفوق على المؤسسات الاخرى واخذ حصتها في السوق الذي تحكمه المنافسة الشديدة، من اجل زيادة قدرتها على تحسين منتجاتها وخدماتها وزيادة رضى عملائها .

كما اتضح لنا ان تقييم الأداء المالي له دور هام لنشاط المؤسسة امام كل متعاملها، كما يمكننا مراقبة حركة المؤسسة من خلال تقييم ادائها المالي واتخاذ القرارات الصحيحة والكشف عن عيوب المؤسسة والخروج بحلول لها وتجنبها في المستقبل .

وعلى ضوء ما سبق تبرز اهمية بحثنا في دور الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية إذ يمكننا القول ان الاهتمام بالجودة من أجل زيادة الربحية اصبح اكثر من الضروري على المؤسسات الراغبة في الاستمرار والتطور .

يعتبر مستقبل الجودة في المؤسسات الجزائرية مرهون ببناء ثقافة الجودة، كشرط أولى لنجاح الشركات في تحسين الجودة. وهذا ما تم التوصل إليه في الدراسة التطبيقية للمؤسسة الوطنية للدهن ENAP ان تطبيق الجودة الشاملة ثابت نسبيا بعد مقارنة مؤشرات الأداء قبل وبعد حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001 مواصفة 2000، اذ لم يتبين من خلال دراسة مؤشرات الأداء ذلك التحسن المنشود والمنتظر .

وفي الاخير نقترح بعض التوصيات للنهوض بالجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية :

- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية .

- يجب التركيز على المنافسة من خلال التعامل مع الجودة الشاملة كهدف استراتيجي تسعى المؤسسة الى تحقيقه بوضع خطة استراتيجية ودراسة السوق .

- تكوين وتدريب العمال بشكل مستمر، اذ يعتبر هذا مصدرا اساسيا من مصادر الميزة التنافسية .

- ضرورة الاهتمام بالتحسين المستمر .

- التركيز على العميل وتوفير متطلباته .

- لا تهتم ادارة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في التركيز على حصولها على شهادة الايزو فحسب، وانما تحشد طاقاتها وامكانياتها لتطبيق الجودة الشاملة في عملياتها، لضمان البقاء والنمو والاستمرارية ومركز استراتيجي في السوق .

قائمة المراجع:

الكتب:

1. مهدي السامراني، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، دار جريبر للنشر، عمان، الاردن، 2007.
2. نجم عبود نجم، ادارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2009 .
3. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الثالثة ، دار المسير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2007 .
4. مؤيد عبد الحسن الفضل، ويوسف جحيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
5. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001 .
6. احمد يوسف دودين، ادارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2014 .
7. محفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الاردن 2004 .
8. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركة، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010.
9. إلياس بن الساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية): دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
10. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
11. وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
12. محمد قاسم حماونة، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان الأردن 2011 .
13. عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية: النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2008 .

المذكرات :

1. حجاج نفيسة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي، دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة (2010.2014)، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2016 .
2. دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.2006 .
3. محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية (2008.2013)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2016 .
4. نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب . بسكرة، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.2014 .
5. نورة محمدي، أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي لشركات المساهمة العاملة في الجزائر خلال الفترة (2009.2015)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2017 .
6. عقبي حمزة، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالي، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016 .
7. بودالي محمد، مذكرة ماجستير حول دور المورد البشري في الرقابة علي جودة المنتج، جامعة بومرداس، 2010 .
8. بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات KANAGHAZ . (2005.2008)، مذكرة ماجستير في مالية المؤسسة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009/2008 .
9. جباري فادية، مذكرة ماجستير، تأثير الجودة على رضی العميل، 2011، جامعة تلمسان .

10. مهشي مريم، دور التحليل الإستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة ملبنة "النل" بسطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011 .
11. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة (2002.2000)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002/2001 .
12. صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011 .
13. الهام يحيياوي، اثر تطبيق مدخل الجودة على الاداء المالي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة باتنة.
14. بتقة حليلة، دور انظمة الجودة العالمية في تطوير المبادلات التجارية الدولية، 2012، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة.
15. بلفيل نسرين، بارس عبلة، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في ظل تغيرات أسعار الصرف، مذكرة ماستر، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدراجات والدراجات النارية وتطبيقاتها بقالمة للفترة (2014.2012)، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2016/2015.
16. بشرى خالدي، زهراء محاجي، أثر التدقيق الداخلي على تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية مؤسسة مطاحن مرمورة بقالمة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2018/2017.
17. باعربي ربيعة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز . وحدة الانتاج بأدرار، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة أحمد درارية، أدرار، 2017/2016 .
18. بن ويس سارة، غنام سومية، دور التدقيق المحاسبي في تحسين الأداء المالي، دراسة حالة مؤسسة انتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT بسعيدة، مذكرة ماستر في العلوم المالية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2018/2017 .

19. جغام سعاد، دور التحليل المالي بالمششرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة للفترة (2014.2016)، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2018.
20. وفاء بالحبيب، تقييم الأداء المالي باستخدام المردودية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الترقية والتسيير العقاري OPIGI بولاية ورقلة للفترة 2014.2016، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2018 .
21. دحدوح ليليا، مذكرة ماستر، دور الجودة الشاملة في رفع كفاءة اداء الموارد البشرية، 2018، جامعة ام البواقي .
22. حسيل سارة، مذكرة ماستر حول اثر تكاليف الجودة علي تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، سنة 2016_جامعة ام البواقي .
23. مزغيش محمد، بشطلي عبد الرؤوف، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مطاحن مرمورة، قالمة، مذكرة ماستر في علوم التسيير جامعة 08 ماي 1945، قالمتن 2013/2014 .
24. مكناسي سمية، خضراوي نور الهدى، دور الموازنات التقديرية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية حالة المؤسسة الوطنية للدراجات والدراجات النارية وتطبيقاتها قالمة، مذكرة ماستر في العلوم المالية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2015/2016 .
25. مريم فارس، مروة عزوزي، مذكرة ماستر، ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية .
26. سعد قديري وآخرون، انعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2017.2018 .
27. عميري هناء، عويمر فاطمة الزهراء، مذكرة ماستر، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، 2017، جامعة سعيدة .
28. عيسي سهام، عيسي يونس، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB بومرداس، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2016/2017 .

29. عقون أمر، دور المراجعة التحليلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكرة، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018.
30. عبير عودة الاطرش، اثر استخدام ادارة الجودة الشاملة على الاداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، 2016، مذكرة ماستر، جامعة الازهر.
31. عباسي عصام، تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرار، دراسة حالة ليند غاز 2011.2009، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011.
32. صابر بوعويينة، عبد الكريم راجعي، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة تواب لإنتاج الجبس بالمسيلة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/2018.
33. قارة سامي، الموازنة التقديرية أداة في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة حنة حليب بالمسيلة (2017.2016)، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/2018.
34. قدور لبراو، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، 2014، مذكرة ماستر، جامعة الوادي.
35. شريفي محمد النذير، الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سايمكس لإنتاج الحليب بمستغانم، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017/2016 .
36. شاوش أيوب، معايير تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر . وحدة ورقلة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي الحاج محند أولحاج، البويرة، 2018/2017.
37. تالي رزيفة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية EDIED، مذكرة ماستر، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2012/2011 .

38. بن شلوية كاملية، شرفي أمال، مذكرة ليسانس حول الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية، 2012، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة .
39. بولال حنان، مذكرة ليسانس حول ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية الخدمائية، 2015، جامعة محمد بوضياف مسيلة .
40. دزايت خديجة، معطا الله مبروكة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير BATISUD ورقلة، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013.

المجلات والملتقيات :

1. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة ورقلة، الجزائر .
2. محمد البشير الغوالي، أحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد بجامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011.
3. عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة.
4. زروقي ابراهيم، خثيري محمد، التدريب الفعال كأداة للتطبيق الناجح لنظم وبرامج الجودة الشاملة بالمؤسسة، ملتقى استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية 10-11 نوفمبر 2009.