

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية  
مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تخصص: مالية نقود وتأمينات  
عنوان المذكرة:

تأثير جودة التكليف على خزينة المؤسسة الاقتصادية  
في ظل تبني الجودة الشاملة والحكومة  
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية  
ولواحقها بوادي أرهيو

إشراف الأستاذ:

وهراني ميذوب

إعداد الطالبة:

بوشاقور نصيرة

أعضاء لجنة المناقشة:

جامعة مستغانم

مناقشا

أستاذ محاضر

أ/ ودان

جامعة مستغانم

رئيسا

أستاذ محاضر

أ/ ولد محمد

جامعة مستغانم

مشرفا

أستاذ محاضر

أ/ وهراني

السنة الجامعية: 2014-2015

## محتويات الفهرس:

الموضوع	الصفحة
الفهرس.	
قائمة الأشكال والجداول.	
الإهداء والتشكر.	
المقدمة والإشكالية.....	01
الفصل الأول:عموميات حول الجودة وعلاقتها بجودة التكاليف.	
تمهيد:.....	08
المبحث الأول :التعريف بالجودة وأبعادها.....	09
المطلب الأول :مفهوم الجودة وأهميتها ومتطلباتها.....	09
المطلب الثاني :التطورات التي مرت بها الجودة.....	14
المطلب الثالث:محددات الجودة وأبعادها.....	17
المبحث الثاني :الانتقال من الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة .....	20
المطلب الأول:ماهية إدارة الجودة الشاملة وأهميتها والتحديات التي تواجهها.....	20
المطلب الثاني :أهم المفكرين في إدارة الجودة الشاملة.....	30
المطلب الثالث:أهداف إدارة الجودة الشاملة وأساسياتها ومرتكزاتها.....	33
المبحث الثالث :علاقة جودة التكاليف بالجودة الشاملة والحوكمة.....	41
المطلب الأول :فوائد إدارة الجودة الشاملة.....	41
المطلب الثاني :تحقيق جودة التكاليف وأثرها في زيادة الأرباح (نماذج لبعض الدول ).....	44

المطلب الثالث: مفاهيم عن الحوكمة وأهميتها في تطبيق جودة التكاليف بالمؤسسة الاقتصادية.....	63
خلاصة الفصل الأول.....	67
<b>الفصل الثاني: الرقابة على الجودة والتحسينات المستمرة في ظل الحوكمة.</b>	
تمهيد:.....	68
المبحث الأول: أهمية الحوكمة ودورها في الرقابة على الجودة.....	69
المطلب الأول: المقصود بالرقابة على الجودة وأهدافها.....	69
المطلب الثاني: شمولية وإستمرارية الرقابة على الجودة وأسباب التوسع فيها.....	71
المطلب الثالث: دور وطرق مراقبة الجودة الصناعية.....	74
المبحث الثاني: التحسينات المستمرة للجودة.....	80
المطلب الأول: ماهية التحسين المستمر للجودة.....	80
المطلب الثاني: تنميط العمليات وتحسين إستثمار الوقت.....	83
المطلب الثالث: طرق التحسين المستمر.....	84
المبحث الثالث: حلقات تحسين الجودة ومراحل عملية ومراحلها.....	89
المطلب الأول: ماهية حلقات تحسين الجودة.....	89
المطلب الثاني: أهداف حلقات الجودة ومبادئها.....	91
المطلب الثالث: مراحل عملية تحسين الجودة المستمر.....	93
خلاصة الفصل الثاني.....	99

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية ولواحقها (فرع وادي أرهيو).

100.....	تمهيد
101.....	المبحث الأول :بطاقة فنية للمؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصناوير B.C.R
101.....	المطلب الأول :التعريف والنشأة.....
104.....	المطلب الثاني :تنظيم نشاط الوحدة الإنتاجية (BVO)
114.....	المطلب الثالث:التحديات التي تواجهها المؤسسة والسياسة العامة المتبعة.....
115.....	المبحث الثاني:تصنيف التكاليف وتطبيق تقنية البرمجة الخطية لتخفيضها.....
115.....	المطلب الأول:تصنيف تكاليف وحدة إنتاج اللوالب والسكاكين والصناوير BCR
118.....	المطلب الثاني :عملية الإنتاج بوحدة (BVO).....
122.....	المطلب الثالث:تحليل التكاليف.....
133.....	المطلب الرابع: تطبيق تقنية البرمجة الخطية على تكاليف الوحدة (BVO).....
138.....	المبحث الثالث :تطبيق جودة التكاليف عند إختيار الموردين.....
138.....	المطلب الأول :أهمية العلاقات مع الموردين.....
139.....	المطلب الثاني :إختيار مصادر الشراء.....
140.....	المطلب الثالث: كيفية تقييم المؤسسة للموردين.....
142.....	خلاصة الفصل الثالث.....
144.....	الخاتمة العامة.....

قائمة المراجع.

الملاحق.

الجانِب النظري:

أ- قائمة الأشكال :

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	أهداف إدارة الجودة الشاملة.	01
35	هرم إدارة الجودة الشاملة .	02
36	أساسيات إدارة الجودة الشاملة.	03
42	فوائد إدارة الجودة الشاملة.	04
45	العلاقة بين التكاليف الإيجابية والتكاليف	05
47	السلبية	06
48	العلاقة بين تكاليف الجودة وقيمة الجودة .	07
78	تعادل تكاليف إنتاج المنتجات المعيبة وتكاليف الرقابة.	08
82	نموذج بطاقة المراقبة.	09
86	سلسلة تحسين الجودة .	10
96	مراحل الطريقة العلمية للتحسين المستمر. مدخل دائرة الجودة .	11

ب- قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.	01
58	أثر سعر تكلفة الوحدة على الربحية.	02
59	معدلات الخصم حسب كميات الشراء.	03

الجانب التطبيقي:

أ- قائمة الجداول :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
122	تحليل التكاليف.	01
123	ميزانية الإنتاج لسنة 2005.	02
124	الميزانية التقديرية للمواد الأولية.	03
127	توزيع الأعباء غير المباشرة.	04
128	سعر المادة الأولية للكلغ الواحد.	05
129	تكلفة إنتاج اللوالب.	06
130	توزيع الأعباء غير المباشرة.	07
131	سعر المادة الأولية للكلغ الواحد.	08
131	تكلفة إنتاج الصنابير.	09
132	تحديد الحل الأمثل.	10
137		

ب- قائمة الأشكال :

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
103	الهيكل التنظيمي لـ ENBCR	01
106	الهيكل التنظيمي لـ (BVO)	02
113	الهيكل التنظيمي لمصلحة المحاسبة التحليلية.	03
137	الرسم البياني للحلول.	04

# الإهداء

أهدي عملي هذا

إلى أمي الغالية على قلبي وإلى أبي العنون

وإلى أخي العزيز محمد، وإلى جدي وجدتي حفظهما الله وإلى خالتي خديجة، فرح

وإلى ابنة خالي فاطمة، وإلى جميع صديقاتي أذكر منهم: جمعية، فتية،

وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع.

## كلمة شكر

نحمد الله تعالى على التوفيق في الدنيا والآخرة ، كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة الذين كانوا معنا في كل الأطوار الدراسية راجين من المولى عز وجل أن يكفيهم عنا خير الجزاء وعلى رأسهم الأستاذ المؤطر وهرانبي مجذوب.

كما لانسى جزاء الشكر إلى عمال مؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواقعها بوادي أرهيو وكل من كان لنا عون في هذا العمل وإتمامه، سواء من بعيد أو من قريبه بالكلمة الطيبة أو بالدعاء لنا أو حتى مساعدته لنا جزاهم الله خيراً و أطال الله في عمرهم.

## المقدمة العامة:

### 1- مدخل :

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا وأصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة لتمكينها من الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة وسريعة التغير وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين للجودة وزيادة حدة المنافسة مما أدى إلى أن الجودة أصبحت سلاحا استراتيجيا للحصول على ميزة تنافسية.

إن قرن الواحد والعشرين هو قرن التكنولوجيا والأفكار المبتكرة، قرن نبذ الطرق القديمة بإتباع طرق جديدة مختلفة وإدخال تحسينات جوهرية على كل عناصر الأداء، فالتطور التقني والتكنولوجي مكن المؤسسات من تجسيد فكرة الإنتاج الأسرع مما ساهم بشكل كبير في زيادة حجم الإنتاج واتساع الأسواق واشتداد حدة المنافسة، كما ساعد ذلك على ضيق الأسواق المحلية، مما دفع بكل المؤسسات الصناعية إلى البحث عن أسواق خارجية لتصريف منتجاتها، باعتبار إن الأسواق المحلية لم تعد قادرة على امتصاص كل الإنتاج، ومن أجل مواجهة التطورات الحاصلة والاستحواذ على أكبر حصة في السوق، كانت الدول المتقدمة هي السبابة إلى اكتشاف أساليب الإنتاج الكفيلة بذلك، وخاصة فيما يتعلق بإنتاج المنتجات ذات المستوى العالي من الجودة، ولعل ما شهدته المؤسسات اليابانية والأمريكية لخير دليل على ذلك، حيث تجسد ذلك من خلال ظهور فلسفة إدارية جديدة وتحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسات، فيما يسمى بإدارة الجودة الشاملة والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف من أجل تقديم منتجات خالية من العيوب تفوق توقعات العملاء، حيث أن التحدي الذي يواجه المؤسسات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة

الشاملة هو إدخال تغييرات على العمليات داخل المؤسسة عامة والإنتاج بشكل خاص ،وذلك لمواجهة حاجات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر.

قبل عدة سنوات كان الهدف الأساسي للمؤسسات الجزائرية هو الإنتاج من اجل تغطية الطلب المحلي الذي كان اكبر من العرض في ظل اقتصاد موجه ،وبالتالي لم تكن تولي اهتماما كبيرا بنوعية الإنتاج بقدر ما كانت تهتم بتوفير كميات كبيرة منه، حيث تكون أحيانا زيادة حجم الإنتاج على حساب جودته ،ومع فتح السوق الوطنية على الأسواق العالمية وبالتالي كثرة الإنتاج وتنوعه أصبح للمستهلك الحرية في الاختيار بين العديد منالمنتجات البديلة بالأخذ في الاعتبار مستوى جودتها وسعرها،وهذا ما فرض على المؤسسات الجزائرية توجيهها لاهتمام نحو تقديم منتجات ذات جودة عالية وأسعار معقولة ،بحيث لا تكون الجودة العالية على حساب التكلفة.

كان ينظر إلى الجودة على أنها تزيد في التكاليف ،أي إن إنتاج منتج ذو جودة عالية يتطلب تكاليف مرتفعة، حيث كان مفهوم الجودة يرتكز على عدم وصول المنتجات المعيبة إلى العملاء لا في منع تكرار حدوثها ،وبالتالي كثرة الإنتاج المرفوض والمعيب والتالف مما يؤدي إلى حدوث خسائر كبيرة والمتمثلة في خلق تكاليف إضافية (تكاليف الفحص، تكاليف إعادة الإصلاح، تكاليف خسارة الجهد والوقت) هذه التكاليف التي تعرف بتكاليف عدم الجودة، ثم غيرت مبادئ الجودة هذا المفهوم القديم حيث أكدت إن تصنيع المنتجات بالشكل الأفضل هو الطريق الذي يؤدي إلى الحصول عليها بشكل أسرع وارخص ،أي من الضروري ربط المضمون الاقتصادي لصنع المنتج وهو تحقيق الربح للمؤسسة وبمدى قدرته على المنافسة ،أي أن يكون منافس من حيث الجودة وان يتم تقديمه في الوقت المناسب وان يكون منافس أيضا من حيث السعر ،أي أن يكون السعر في متناول القدرة الشرائية للمستهلك،وباعتبار أن المحدد الأساسي للسعر هو التكلفة إذا العمل على تخفيضها قدر الإمكان وهو ما يطلق عليه الجودة في التكلفة.

إذا باعتبار الجودة في المنتجات أصبحت العنصر الأساسي في تحقيق المر دودية للمؤسسة وبالتالي تحسين مركزها التنافسي، أصبح نجاح المؤسسة الصناعية الحديثة يرتبط بمدى قدرتها على إنتاج منتجات بالجودة المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة.

إن هذا ومع انتقال الاقتصاد الجزائري من اقتصاد مخطط إلى اقتصاد السوق، جعل المؤسسات الجزائرية مجبر على الاهتمام أكثر بالعمل على تحقيق سمعة جيدة لمنتجاتها، وان تحقيق هذه السمعة لا يكون بالصدفة، بل بتحقيق أعلى مستويات الجودة، والذي يتطلب وجود برنامج متكامل للجودة يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتقييم المستمر لمستوى الجودة ثم تحسينها وتطويرها بشكل دائم ومستمر من مرحلة تصميم المنتج والمشتريات ثم الإنتاج وكذلك تسليم المنتجات ومتابعتها بعد البيع، ويتطلب ذلك تسخير مختلف الموارد في المؤسسة المادية منها والبشرية بشكل خاص بتشجيع روح الجماعة داخل المؤسسة وإشعار العمال بانتمائهم لها عن طريق التحفيز المادي والمعنوي بإشراكهم في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول للمشاكل التي تعترض سبيل تحقيق الجودة وتعتبر حلقات الجودة من الأساليب المهمة التي تدعم مشاركة العاملين وزيادة انتمائهم للمؤسسة كما يتطلب ذلك التركيز على معلومات التغذية العكسية من اجل التعرف على رغبات العملاء ورصد حاجاتهم ثم ترجمتها في المنتجات ومن ثم كسب العملاء والحفاظ على المركز التنافسي، إذا إن الكلمة السحرية هي التحسين المستمر، والهدف هو رضى العميل بحيث لا يجب وضع نهاية لهذا التحسين، إن محور البحث يدور حول العلاقة بين تحسين الجودة وتخفيض التكلفة(جودة التكاليف) وهذا ماقادنا إلى دراسة الموضوع التالي:

2-موضوع المذكورة: تأثير جودة التكاليف على خزينة المؤسسة الاقتصادية في ظل تبني الجودة الشاملة والحوكمة

إن هذا الموضوع ينفرد بدراسة أحد الأساليب الحديثة في تخفيض التكاليف، والمتمثل في تخفيض تكاليف عدم الجودة عن طريق التحسين المستمر لجودة المنتجات.

### 3- طرح الإشكالية:

ماهية الانعكاسات التي تطرأ على خزينة المؤسسة الاقتصادية في ظل جودة التكاليف في إطار تبني الجودة

الشاملة والحوكمة.

### 3- الأسئلة الفرعية :

إن العلاقة السابقة لا تبدو مباشرة، مما يقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يمكن تقييم تكاليف عدم الجودة وبالتالي الوقوف على مستوى الجودة بالمؤسسة؟

2- كيف يتم تحسين الجودة؟

3- كيف يؤثر تحسين الجودة في تخفيض تكاليف عدم الجودة، وبالتالي في تخفيض التكلفة الكلية؟

4- كيف تؤثر الحوكمة في تخفيض التكاليف؟

5- هل يؤثر الوقت في زيادة الربحية للمؤسسة؟

### 4- الفرضيات :

ومن اجل الإجابة على الأسئلة السابقة ارتأينا إلى وضع الفرضيات التالية:

1- يمكن الوقوف على مستوى الجودة بالمؤسسة.

2- إن تحسين الجودة يؤدي إلى تخفيض تكاليف عدم الجودة.

3- يتم التوفيق بين جودة عالية وتكاليف منخفضة عن طريق التحسين المستمر للجودة والرقابة عليها.

4- تؤثر الحوكمة على جودة التكاليف عن طريق تحسينها للجودة من خلال مختلف القرارات التي تطبقها.

5- نعم يؤثر الوقت في زيادة الربحية للمؤسسة.

## 5- الأسباب التي قادتنا لإختيار هذا الموضوع :

1- انفتاح السوق الوطنية على الأسواق العالمية واشتداد حدة المنافسة ،وما يتطلبه ذلك من وجوب مواكبة التطورات الحاصلة من اجل الدخول في مجال المنافسة.

2-النظرة التقليدية المتمثلة في وجهة النظر القائلة بان تحسين الجودة يساهم في زيادة التكاليف،وما ينطويه ذلك من تردد كثير من المؤسسات في السعي إلى تحسين الجودة في منتجاتها.

3- ما تمنحه الجودة من زيادة في الربحية والقدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين المحيط الداخلي لها.

إن الهدف الأساسي لهذا الموضوع هو معرفة العلاقة بين الجودة والتكلفة باعتبارهما من أهم المتغيرات في مجال المنافسة ومعرفة الوسائل والأدوات التي تستخدم في تحسين الجودة والوقوف على المستوى الحقيقي للجودة عن طريق تقييم تكاليف عدم الجودة وأثرها على التكلفة النهائية وبالتالي على السعر وفي الأخير الوصول إلى سبيل للتوفيق بين جودة عالية وتكاليف منخفضة ومن ثم مواجهة المنافسة بقوة.

## 6- المنهج المتبع في الدراسة :

لقد إعتمدنا في دراستنا على المنهج التاريخي من خلال إبراز التطور التاريخي لمفاهيم الجودة وتطور الموارد البشرية والإنتاج بالوحدة محل الدراسة وتطور مستوى الجودة ، كما إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي خلال المراحل المختلفة للبحث أين تم إستغلال البيانات التي تم الحصول عليها من مختلف المصادر في وصف وتحليل الخلفية النظرية للموضوع ثم التوجه إلى ميدان الدراسة وجمع البيانات من الوحدة محل الدراسة ووصفها وتحليلها .

## 7- الدراسات السابقة :

الدراسة في هذا الموضوع كانت قليلة جدا ونذكر منها :

- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من إعداد الطالب بوخولة باديس تحت عنوان "الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة" المسيلة 2003/2002.

- مذكرة لنيل شهادة الماجستير من إعداد الطالب لبهيمي حسين تحت عنوان "التحكم المالي في المؤسسات الصناعية" الجزائر 1993/1992.

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التخطيط، من إعداد الطالب قارون عمران تحت عنوان " تخفيض تكاليف النقل البحري بإستخدام البرمجة الخطية " الجزائر 1997/1996.

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، من إعداد الطالبة بن زيان خليدة ، تحت عنوان " إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية للشركة " سيدي بلعباس ، 2011-2012.

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، من إعداد الطالبة عبد الرحمان الزهرة تحت عنوان "الجودة ودورها في المؤسسة الصناعية ، جامعة مستغانم ، 2007-2008.

#### صعوبات الدراسة:

من خلال إعداد هذه المذكرة واجهنا عدة صعوبات منها:

- إفتقار المكتبة الجامعية لهذه المواضيع، البحوث والمراجع خاصة فيما يخص جودة التكاليف .
  - إنعدام المراجع التي تخص مواضيع الجودة في التكاليف وأثرها على الخزينة.
  - عدم إطلاعنا على معلومات كافية عن الجودة في التكاليف في الجانب الميداني.
- ولقد تم تقسيم البحث إلى قسمين يمثل القسم الأول الجانب النظري ويضم فصلين الفصل الأول بعنوان عموميات حول الجودة والحوكمة وعلاقتها بجودة التكاليف، والفصل الأول يضم بدوره ثلاث مباحث المبحث الأول بعنوان ماهية الجودة وأبعادها والمبحث الثاني بعنوان الانتقال من الجودة الشاملة إلى إدارة الجودة الشاملة ، والمبحث الثالث بعنوان علاقة جودة التكاليف بالجودة الشاملة والحوكمة.

أما الفصل الثاني بعنوان: الرقابة على الجودة والتحسينات المستمرة في ظل الحوكمة وضم هذا الفصل أيضا ثلاث مباحث المبحث الأول بعنوان أهمية الحوكمة ودورها في الرقابة على الجودة ، والمبحث الثاني بعنوان التحسينات المستمرة للجودة ، والمبحث الثالث بعنوان حلقات تحسين الجودة ومراحل عملية تحسين الجودة المستمر.

أما القسم الثاني يمثل الجانب النظري فيضم فصلا بعنوان: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية ولواحقها ويضم أيضا بدوره ثلاث مباحث المبحث الأول بعنوان بطاقة فنية للمؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير BCR ، والمبحث الثاني بعنوان تصنيف التكاليف وتطبيق تقنية البرمجة الخطية لتخفيضها، والمبحث الثالث بعنوان تطبيق جودة التكاليف عند إختيار الموردين.

تمهيد:

ازداد وعي المؤسسات في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والحوكمة ، إذ سعت العديد من المؤسسات والشركات في العالم لترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة في عملياتها التصنيعية والخدمية والإنتاجية حتى تستطيع مجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة على المستوى الدولي والمحلي بعد أن تم التركيز على حرية التجارة، والسماح للسلع بالتدفق الحر بين الدول وإلغاء الحواجز الجمركية ، وهنا الأمر يعني ضرورة سعي هذه الشركات والمؤسسات إلى الوصول إلى أعلى مستويات الجودة في سلعتها وخدماتها حتى تستطيع أن تثبت نفسها على الصعيد المحلي والدولي وتنافس الشركات المماثلة.

## المبحث الأول: ماهية الجودة وأبعادها

## المطلب الأول: مفهوم الجودة وأهميتها ومتطلباتها

**1- تعريف الجودة:** يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقد بما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الأثاث والأوابد التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومشبعة.

وقد عرفت الجودة بأنها (حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات وبالأفراد والعمليات وبالبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات ويلاحظ على هذا التعريف عدم ربط الجودة بالمنتج أو الخدمة كما عرف البعض الجودة بأنها (مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة والتي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين وتتضمن السعر والأمان والتوفر و الوثوقية والاعتمادية وقابلية الاستعمال. كما عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج او الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين.<sup>1</sup>

ومن اجل إعطاء تعريف شامل وقريب من المعنى الحقيقي للجودة يجب الإحاطة بمجموعة من التعارف التي أعطيت من طرف رواد الجودة:<sup>2</sup>

فهي تعني:

<sup>1</sup> مامون الدراركة و طارق شبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2002، ص: 15-16.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005، ص: 23.

– رضا المستهلك عند اقل تكلفة (Feigen Baum)

– المطابقة مع المتطلبات (Filip Crosby)

– الملائمة للغرض (Joseph Deming).

– الملائمة للاستخدام (Joseph Juran)

نلاحظ أن كل واحد من هؤلاء الرواد عرف الجودة من جانب معين ، حيث (Baum Feigen)

أن ربط مفهوم الجودة فقط برضى العميل ،أنه يمكن الحكم على جودة أو رداءة المنتج من منظور العميل مع التركيز على التكلفة المنخفضة ،إلا أن هذا المقياس (رضا العميل) غير صالح دائما باعتبار أن حاجاته ورغباته في تغير وتطور مستمر مما يغير من درجة الرضا لديه .

أما Crosby فقد عرف الجودة من ناحية التطابق مع المتطلبات ،أي أنه يمكن القول عن منتج أنه ذو جودة عالية إذا كان يتطابق مع متطلبات العملاء ،والتي تتجسد في مجموعة من المواصفات يبحث عنها المستهلك في المنتج ،إلا أنه وباعتبار أن رغبات المستهلك غير ثابتة ، فقد لا يستطيع المنتج تلبية جميع متطلباته حتى وإن كان خاليا من أي خطأ أو عيب.

Deming و Juran يحكمان على جودة المنتج من خلال ملائمته أو قابليته للاستخدام أو الغرض

الذي وجد من أجله ،إلا أنه و إذا نظرنا إلى الواقع فإنه توجد عدة منتجات في السوق ملائمة للاستعمال ولكن كل منتج ودرجة ملائمته ، كما أن درجة الملائمة للاستخدام قد تكون مكلفة ،في حين أن هذا التعريف قد أهمل الجانب الاقتصادي للجودة أو عنصر التكلفة.

بالإضافة إلى التعاريف السابقة للجودة يمكن ذكر مجموعة تعاريف لبعض الكتاب والمهتمين .

\_\_ الجودة هي قابلية منتج ( سلعة أو خدمة) لتلبية الحاجات المعبر عنها أو الكامنة للمستهلكين.<sup>1</sup>

\_\_ الجودة بمعناها العام إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجاتها ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم<sup>2</sup>

## 2-أهمية الجودة:

تحتل الجودة أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة المنتجة أو بالنسبة للمستهلك الذي يفتنيها ويمكن تلخيص أهمية الجودة فيما يلي:<sup>3</sup>

**1-2- سمعة المؤسسة:** حين تستمد المؤسسة سمعتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة بالمجهزين وخبرة العاملين والعمل على تقديم منتجات تلي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة. فإذا كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة والسمعة الطيبة، والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات في نفس القطاع.

**2-2- المسؤولية القانونية للجودة:** تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا المؤسسات التي تقوم بتصميم منتجات غير جيدة، لذا فإن كل مؤسسة تكون مسئولة قانونا على كل ضرر يصيب الزبون جراء استخدامه لهذه المنتجات.

<sup>1</sup> Alain Courtois .Chanal martain ,et autres ,**Gestion de production** ,3<sup>eme</sup> édition ,2<sup>eme</sup> tirage, d'organisation paris,2002,p :319.

<sup>2</sup> بيان هاني حرب ،مدخل إدارة الأعمال ، الطبعة الأولى ،الدار العلمية ودار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان - الأردن ، 2000،ص: 180.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان ،مرجع سبق ذكره ،ص ص : 30-32.

**2-3- المنافسة العالمية:** تؤثر التغيرات السياسية والاقتصادية بشكل كبير في توقيت وفي كيفية تبادل المنتجات في

سوق دولية تنافسية وفي عصر العولمة والمعلومات تكتسب الجودة أهمية متميزة ، إذ تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام ، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها

**2-4- حماية المستهلك:** إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات محددة يساهم في حماية

المستهلك من الغش التجاري ، ويعزز الثقة في منتجات المؤسسة ، وعندما يكون مستوى الجودة منخفضا سوف يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة ، وإن عدم رضا المستهلك هو فشل للمنتوج في القيام بالوظيفة المتوقعة منه وفي أغلب الأحيان يترتب عن ذلك تحمل المستهلك تكلفة إضافية ، وبسبب انخفاض الجودة ظهرت جماعات حماية المستهلك وإرشاده إلى أفضل المنتجات وأكثرها جودة وأمانا .

**2-5- التكاليف والحصة السوقية:** إن تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح

الفرصة لاكتشاف الأخطاء وتلافيها ، وبالتالي تجنب تحمل تكلفة إضافية ومنه تخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة ربح المؤسسة .

### 3- متطلبات الجودة :

إن جودة المنتج تتوقف على تحقيق مجموعة من المتطلبات التي يمكن القول أنها جد أساسية من أجل تلبية

احتياجات العملاء المعلنة والضمنية ، ويمكن تصنيفها في خمس متطلبات .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Edgard hamalian , Jacques Segot , **la démarche qualité ,15 Entreprises témoignent** , AFNOR , paris,1996, pp : 136 -137-138 .

**3-1- احترام معايير الأداء:** إن الزبون ينتظر منتج يتطابق مع الخصائص التقنية المعلن عنها ، كما أنه بحاجة

إلى الثقة في قدرة المؤسسة على تقديم الأداء المطلوب دون الحاجة إلى صيانة أو إصلاح ، والحفاظ على هذا الأداء لفترة طويلة وتأكيد الجودة المطلوبة والحفاظ عليها عند تكلفة مثلى .

**3-2- التكلفة:** أخذت التكلفة بعين الاعتبار كمطلب لتحقيق الجودة منذ الانتقال من اقتصاد السوق ، أي

يجب تحقيق الجودة المطلوبة عند تكلفة مثلى ، وبذلك أصبح الزبون لا يهتم فقط بوفرة المنتج وتسليمه في الوقت المناسب ، بل وأيضا بالأسعار المناسبة وذلك عند المفاضلة بين مختلف العروض التي تقدم له .

إن معيار سعر الشراء تطور نحو مفهوم التكلفة الكلية ، بالنسبة للزبون تتمثل هذه التكاليف في تكاليف

اقتناء المنتج ، الصيانة ، التوقفات والإصلاح بالإضافة إلى التكاليف المحتملة عند توقف المنتج عن الخدمة .

أما بالنسبة للمورد فإن التكاليف الكلية تسند إلى ضعف عمليات التسويق والتخطيط ، والتي تضم المنتجات

الغير مطابقة ، المردودات ، الإصلاحات ، التعويضات ، التالف من الإنتاج ، الضمانات والإصلاح في المكان .

**3-3- فترة التسليم:** إن للزبون الاختيار ليس فقط فيما يخص الأداء ، وإنما الوفرة كذلك ، فمن أجل أداءات

متمثلة يمكن للزبون اليوم إتخاذ قرار شراء أي منتج متوفر في الوقت الذي يحتاجه ، بإعتبار أن جل المؤسسات

أصبحت تلتزم بالوفاء بتسليم المنتج في الوقت المحدد وبالكمية والجودة المطلوبتين .

**3-4- الخدمة:** الخدمة المكتملة أو خدمات ما بعد البيع هي المعيار الأكثر أهمية في تطور الجودة ، فإذا كانت

من التأثير على % من تكلفة المنتج ، فإن الخدمات المكتملة تشكل 80 % الخدمات الأساسية تشكل عموما

الزبون .

**3-5- الأمن :** يعتبر الأمن معيارا في حد ذاته ،فيكون نظاما ما مؤهلا لأن يكون آمنا إذا كان يضمن عدم وجود أخطار تؤدي إلى حصول حوادث أو إلى الموت أو تسبب أضرارا و خسائر في السلع والتجهيزات .  
وفي الواقع فإن الأمن المطلق لا يمكن تحقيقه، ولكن التوجه نحو تأكيد أدنى نسبة من احتمالات الحوادث الناتجة عن المنتجات، وذلك من أجل المحافظة على كل المستهلكين.  
وبالتالي لم يعد مفهوم الجودة يعبر عنه فقط بالمطابقة مع المتطلبات، وإنما أصبح مفهومها يرتبط ارتباطا وثيقا بهذه المتطلبات التي يكمل كل منها الآخر.

### المطلب الثاني:التطورات التي مرت بها الجودة

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية ،ثم باقي دول العالم ،وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويره ففي 1931 بدأ Deming الذي تعلم على يد " شيوارت " بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب w.edward الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين ،وقد انتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجالات علمية في اليابان.

وإجمالا فقد مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأربعة مراحل رئيسية:

**1- الفحص<sup>1</sup>:**

كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج، وكان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الحقبة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات وماهي عدد المنتجات التي تخضع للفحص. وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعه، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل، أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل. إن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها فالخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلاً، أنّ عملية الفحص اكتشفت الخطأ ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس .

**2- ضبط الجودة:**

يشمل ضبط الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة، بأن ضبط الجودة هو استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة Dale bester field وكما يقول السلعة أو الخدمة، وبالتالي ف ضبط الجودة يشمل التأكد من ن تصميم السلعة مطابقة للمواصفات المحددة، والتأكد من أن الإنتاج وما بعد الإنتاج متوافق أيضا مع المواصفات.

<sup>1</sup>فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، 1996، ص: 13.

وبناءً على ذلك فقد امتدت عملية ضبط الجودة لتشمل التصميم والأداء ويمكن القول أن هذه المرحلة اعتمدت على استخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة، ووفقاً لهذا المفهوم فإن ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطوير الأنظمة المستخدمة.

### 3-تأكيد الجودة:<sup>1</sup>

ترتكز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، وبالتالي وصفت المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية، في إيجاد حل لمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة، حيث الأفضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة والقضاء على أسبابها من البداية.

إن عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة، بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة، وبناءً على ذلك فإن أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلاً من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان.

إن تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة، دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكن تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة.

4-إدارة الجودة الشاملة: بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين و اندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ص ص : 27-28.

## المطلب الثالث: محددات الجودة وأبعادها

1- محددات الجودة: إن الدرجة التي تستطيع بها المنتجات أو الخدمات أن تحقق الغرض الأساسي من تقديمها

تعتمد على أربع محددات.<sup>1</sup>

1- التصميم .

2-التوافق مع التصميم .

3-سهولة الاستخدام .

4-الخدمة بعد التسليم .

## 1-1- التصميم: THE DESIGN

يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة .

ويجب أن يأخذ قرار التصميم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيعية

للمنتج أو الخدمة و اعتبارات التكاليف عند التقييم للمنتجات والخدمات.

ويجب أن يكون هناك تعاون بين المصممين من المهندسين وممثلين من العمليات التصنيعية والتشغيلية عند

القيام بعملية التصميم وهذا ما يطلق عليه CONCURRENT ENGINEERING فبدلاً من الانتهاء من

التصميم ثم يبدأ بعد هذا عمل الأنشطة التصنيعية ويتم اكتشافها صعوبة في التنفيذ لبعض النواحي التصميمية

وما يستغرقه هذا من وقت وجهد لإعادة أو تعديل التصميم . فإن من الأفضل أن تتحدد جهود المصممين

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، المملكة المتحدة، 2003-2004، ص: 18 .

والمسؤولين عن التشغيل معا في مرحلة التصميم ، وأن يعملوا معا كفريق وقد يكون من المفضل أن يتضمن هذا الفريق أيضا أفرادا يمثلون الأنشطة التسويقية لأخذ الاعتبارات المتعلقة بالمستهلكين أيضا في مرحلة التصميم .

وهناك أيضا اهتمام بتضمين صوت المستهلك في التصميم وهو ما يطلق عليه Quality (QFD)

Function Deployment

### 2-1- جودة التطابق: Quality Conformance

ويشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم، وهذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل مثل القدرات الإنتاجية للتسهيلات الإنتاجية المستخدمة مثل الآلات والمعدات ومهارة العاملين و التدريب والخوافز، كما تعتمد أيضا على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الانحرافات

في حالة حدوثها .

### 3-1- سهولة الاستخدام : Ease of Use

إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة وفقا لما هو مصمم لها .

### 4-1- الخدمات بعد التصميم: Service After Delivery

من الأهمية بمكان من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع. هناك كثير من الأسباب التي قد تؤدي لاختلافات الأداء عن ما هو متوقع وفي هذه الحالات لابد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقا للمعايير الموضوعه.

2- أبعاد الجودة : يمتلك المنتج أبعادا متعددة مرتبطة بالجودة يؤدي تحقيقها إلى تلبية متطلبات الزبائن والتي قدمها Garvin في 8 عناصر<sup>1</sup> :

1-2- مستوى الأداء : هل أن المنتج يؤدي وظيفته بكفاءة ؟

2-2- الاعتمادية (المعولية ) : هل يحقق المنتج عجزا بكم يقدر ؟ وإلى أي مدى يمكن الاعتماد عليه ؟.

3-2- مدة الحياة : ماهية المدة التي يبقى فيها المنتج قابلا للاستخدام ؟

4-2- إمكانية الصيانة : أي أن تكون صيانة المنتج سهلة ، مع توفر خدمات مابعد البيع خاصة فيما يتعلق بالسلع المعمرة .

5-2- التطابق (التوافق ) مع المواصفات : هل أن المنتج مطابق فعلا لما تم وضعه في التصميم ؟

إن الأبعاد السابق نموذجية ( كلاسيكية ) وقد أضاف Garvin 3 أبعاد أخرى :

6-2- المظهر: اللون، الطراز، الشكل... والذي يزيد من حظوظ اختيار المنتج .

7-2- الوظائف الثانوية : والتي توضح الفرق في الجودة التقنية بحيث تكون التكلفة متساوية مثلا بين منتجين

ولكن المنتج الجيد هو الذي يتفوق عن الآخر بتأدية بعض الوظائف الغير أساسية فيه .

8-2- تمييز الجودة: جد معقدة تقوم على عدة عناصر ذاتية كاسم العلامة، الصلابة ، الرفاهية.

<sup>1</sup> Zohra Cherfi, la **qualité : démarché, méthodes et outils**, Hermes sciences, paris, 2002, pp :27-28.

المبحث الثاني : إدارة الجودة الشاملة .

المطلب الأول : ماهية إدارة الجودة الشاملة وأهميتها والتحديات التي تواجهها.

### 1- ماهية إدارة الجودة الشاملة:

فماذا يقصد بهذا المصطلح (TQM) والذي لقد شاع في السنوات الأخيرة استخدام مصطلح "إدارة الجودة الشاملة" أخذ ينتشر بشكل سريع على الرغم من حداثة.

لقد عرف معهد المقاييس البريطاني British standards institute إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطا قات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير، كما عرفها " شوغن " بأنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات.<sup>1</sup>

إن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل.

وبالتالي يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق ،وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف و باتخاذ القرارات.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون فيها المصطلح كما يلي:

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، 2001، ص ص 18-19.

إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

الشاملة: تتطلب مشاركة و اندماج كافة موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة، أما بالنسبة للفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي متعددة، من أهمها:<sup>1</sup>

1- تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية.

2- تعزيز العلاقات مع الموردين.

3- رفع درجة رضا العملاء.

4- تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة.

5- انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التلف.

6- فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية.

7- القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.

8- زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة.

9- تطوير القدرات من خلال التدريب.

<sup>1</sup>محموظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 25- 24.

10- تخفيض العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

وليس أدل على مدى أهمية الجودة الشاملة من النجاح الذي حققته الشركات اليابانية على حساب الشركات الأمريكية في الثمانينات من القرن العشرين نتيجة تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة فلقد ساهم تطبيق هذا المفهوم في الشركات اليابانية في تحقيق سمعة جيدة في مجال الجودة .

## 2- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

اتضح من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة تحقيق العديد من أفاق النجاح المتمثل على سبيل

العد لا الحصر في:<sup>1</sup>

1- انحصار شكاوي المستهلكين وتقليصها :لقد ظهر من خلال استخدام أسلوب إدارة النوعية الشاملة تقليص

شكاوي المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة وانعكاس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل عام .

2-تقليص تكاليف النوعية :لقد حققت العمليات النوعية لشركة كاتر بلر بتقليص بالتكاليف من 800 مليون

دولار إلى 400 مليون دولار خلال 7 سنوات وقد اتسم دور لجان النوعية في الشركة من خلال العمل وفق 6

مداخل مركزية هي :

أ- تحديد المسؤولية لكل نشاط إنتاجي .

ب - تحديد العلاقة المتداخلة ما بين المستهلك والمجهز والمهام المطلوبة لكل منهما .

ج - إقرار المقاييس النوعية ونقاط المراقبة المراد إنجازها .

د - تقييم العمليات المصرفية بوضوح .

<sup>1</sup> خضير كاظم جمود، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ،كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، الجامعة الهاشمية ، 2000، ص ص : 71 - 80.

ه - تبسيط الفعاليات والأنشطة العملية بشكل واسع كلما أمكن ذلك .

و - استخدام الخرائط الإحصائية واعتماد أسلوب النظام الوقائي في السيطرة على العمليات الإنتاجية .

3- تقليص الحوادث والشكاوي .

4 - زيادة الحصة السوقية .

5 - تقليص المبيعات وزيادة رضا المستهلكين.

6 - زيادة الكفاءة .

7 - زيادة الإنتاجية والأرباح المتحققة والحصة السوقية .

8 - تحقيق منافع ووفورات متعددة .

### 3- إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الإدارية الحديثة :<sup>1</sup>

إن التحدي الكبير الذي يواجهه العالم في ظل نظام دول جديد من حيث ازدياد التنافس على المستوى العالمي، والمتطلبات التي أفرزها تيار العولمة، إضافة إلى الشروط الجديدة المفروضة على الدول المدينة من قبل صندوق النقد الدولي قد تطلب بالضرورة أن تعمل الشركات والمؤسسات المختلفة على تطوير أجهزتها، والارتقاء بأدائها العام وتحسين استخدام مواردها الاقتصادية المتاحة، وذلك لكي تلعب الدور المرجو منها في ظل المتغيرات العالمية الجديدة.

<sup>1</sup> مأمون الدراركة و طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص:15.

لذلك لن تتمكن هذه الشركات والمؤسسات من مواكبة مستجدات العصر والمتغيرات المتسارعة، إلا من خلال التخلص من العديد من المشكلات و العوائق التنظيمية التي تعاني منها من أجل إستيعاب المتغيرات الجديدة من جهة، والإسهام بالدور المرجو منها في جهود التنمية الوطنية الشاملة من جهة أخرى .

### 3-1- التحديات الحديثة التي تواجه الشركات :

إن التوجهات الحالية العالمية أصبحت تقتضي ضرورة وجود شركات كفؤة وفعالة وبعيدة كل البعد عن جميع مظاهر الفساد الإداري، وذلك حتى تستطيع أن تحقق الدور المرجو منها في ظل المرحلة المقبلة والتي تمتاز بشدة المنافسة ليس المحلية فقط وإنما العالمية أيضا.

وفي هذا المجال يمكن الإشارة إلى مجموعة من هذه التحديات الحديثة التي أصبحت تواجه المؤسسات

والشركات المختلفة في الوقت الحالي ، والتي تشمل ما يلي :

### 3-1-1- الاتجاه نحو التصغير أو التحجيم لدور الحكومة و أجهزتها:

إن عملية ضبط وتقليص حجم الجهاز الحكومي هي الوسيلة الأساسية لبداية السيطرة على أداؤه ومشاكله المختلفة، إذ أن لابد من اعتبار عملية تخفيض حجم وإعداد الأجهزة وإعداد العاملين ليس هدفا بحد ذاته وإنما وسيلة لتحسين الكفاءة الإدارية في هذا الجهاز فاشتداد المنافسة العالمية والتغيرات في تقنية المعلومات أدت إلى حتمية تقليص حجم القطاع الحكومي، وشجعت عملية تقليص المؤسسات على إيجاد أفضل الوسائل وأحسنها لأداء الأعمال المختلفة والوفاء بالتزاماتها نحو العملاء من ناحية جودة الخدمات المقدمة لهم .

كما أن الإدارة المصغرة أو المقلصة تمكن من تقليص القواعد والإجراءات المتعددة وتقليل الأداء الضعيف وسوء الأمانة من قبل العاملين وقد ارتبط بعملية التقليص مطالب البنك الدولي ضمن برنامج الإصلاح الاقتصادي، والتي تهدف إلى تقليص العدد الكبير من العاملين في الأجهزة وإعطاء الأولوية للمشاريع الإنتاجية .

### 3-1-2- التحديات المرتبطة بالعمولة:

إن العمولة ليست ظاهرة جديدة ولكنها اكتسبت اهتماما هائلا في الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي، وتعرف بأنها ظاهرة متعددة الجوانب والأبعاد، فهي ظاهرة ثقافية واجتماعية وسياسية واقتصادية تعمل على تعميم نسق معين في المجالات الاقتصادية والسياسية والإدارية والاجتماعية والثقافية ليصبح النسق الكوني السائد والعمولة تتطلب ضرورة استيعاب المؤسسات للتوجهات الإدارية الحديثة وأن تعزز التزامها نحو الخدمة المقدمة للجمهور لكي تستطيع أن تؤدي عملها بمستوى عال في ظل هذه المتغيرات، كما أنها أظهرت ما يسمى بالحكومة الحقيقية أو الفعالة التي تشير إلى أن أفضل الحكومات عند ما لا توجد حكومة .

### 3-2- العمولة وإدارة الجودة الشاملة :

ويعد مصطلح العمولة من أكثر المصطلحات إثارة للجدل في الآونة الأخيرة ويرى (gument) أن هذا المصطلح لا زال غير واضح المعالم سواء من حيث المفهوم أو التطبيق في الواقع العملي، إن غموض مصطلح العمولة يرجع أساسا إلى حداثة هذا المفهوم بالإضافة إلى تعدد وتشابك الأبعاد المختلفة التي تنطوي عليها العمولة حيث تحمل في طياتها أبعادا سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وغيرها، وتظهر تجليات العمولة ضمن هذه الأبعاد على النحو التالي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> مأمون الدراركة و طارق شليبي، مرجع سبق ذكره، ص: 219 .

### 3-2-1- على الصعيد الاقتصادي :

- 1- حرية وسرعة حركة رأس المال .
- 2- سهولة الاتصالات.
- 3- احتكار النشاط الاقتصادي والمالي.
- 4- تكريس وجود اتفاقية التجارة العالمية.
- 5- خلق نظام لتشريع مبدأ فرض العقوبات الاقتصادية على كل من يحاول خرق مبدأ حرية التجارة العالمية.

### 3-2-2- على الصعيد التكنولوجي :

أدت الثورة التكنولوجية إلى ولادة ( Sattelite ) وبالتالي وصول الأخبار عبر ثوان قليلة وتعميمها بسهولة عبر الانترنت ووسائل الإعلام المرئية والمسموعة ، الأمر الذي أدى إلى انتقال المعلومات بالصوت والصورة بالسرعة الفائقة، وتحويل الأموال بأدوات الدفع المختلفة عبر أسرع الوسائل الإلكترونية.

### 3-2-3- على الصعيد الإداري :تجلبت في :

- 1- تغيير دور الدولة بإفصاح المجال الأكبر أمام القطاع الخاص ليقوم بدور أساسي في النشاط الاقتصادي.
- 2- ضرورة إيجاد إدارة حكومية كفؤة وفعالة تسهم في تشجيع النشاطات الاقتصادية إيجاد الحوافز للقطاع

الخاص

- 3- التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية.
- 4- إعادة تعريف الخدمة العامة وتفعيل المشاركة بين القطاع العام والخاص .

5- كما تم الاهتمام في الآونة الأخيرة بالتجارة الإلكترونية وهي تجارة المستقبل التي ستؤدي إلى سهولة توافر المعلومات التجارية بين الدول كوسيلة رئيسية للتبادل السلعي الدولي، وسينتج عن هذا التنافس الدولي تخفيض في الأسعار وتحسين في الخدمات المقدمة للجمهور .

#### 4- الإيزو وإدارة الجودة الشاملة :

يخلط البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومقاييس الجودة العالمية الإيزو(9000) ويتحدثون عنهما وكأنهما يعنيان الشيء نفسه لذلك سنحاول تقديم عرض لمفهوم الإيزو لموضح الفرق بينهما .

الإيزو (9000) ISO كمصطلح هي اختصار لـ: International Standardization Organisation وهي مسمى المنظمة العالمية للمعايرة ، وهذه المنظمة تقوم بوضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة في أية منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية وتشتمل على سلسلة من المعايير على شكل شعارات لكل منها رف خاص بها وهي: 9000، 9001، 9003 ، وكل منها يناسب نوع معين من الشركات ، كما قامت هذه المنظمة بإصدار دليل مرشد لتطبيق نظام الجودة في الأنواع الثلاثة وأعطته رقم 9004 .

فالإيزو ISO عبارة عن نظام متكامل يتكون من مجموعة من المعايير والمقاييس المتعلقة بنشاطات المؤسسة والتي يتم وضعها من قبل المنظمة الدولية للمقاييس (المعايرة ) لتقوم بدورها بمنح شهادات لهذه المؤسسات في ضوء مدى توفر هذه المعايير لديها .

5- أهمية تطبيق الإيزو 9000 ISO :<sup>1</sup>

لقد أصبح واضحاً أن أغلب الموردين عالمياً يطلبون رقم التسجيل في الإيزو وقد أصبح ذلك من العناصر المهمة في تعامل المنظمات و المؤسسات المختلفة مع مورديها ، فالمنظمات التي منحت شهادة الإيزو يتم النظر إليها بصورة تتسم بالثقة من قبل العملاء والموردين ، أما المنظمات التي تمنح هذه الشهادة فغالبا ما ينظر إليها بأن سلعتها أو خدماتها على درجة متدنية من الجودة ولذا فإن التعامل مع المدى الزمني معها سيتلاشى حتما ، ولن تستطيع بالتالي الاستمرار في السوق ويمكن إيجاز أهم الفوائد التي يحققها استخدام المواصفات العالمية 9000 ISO بما يلي :

- 1- تحقيق الاستقرار والثبات للمؤسسة وتحقيق ثقة عالية بسلعها .
  - 2 - تحقيق الأرباح المستهدفة.
  - 3 - توفير لغة ومصطلحات مشتركة وواضحة على الصعيد الدولي.
  - 4 - إتاحة الفرص الواسعة أمام الأنشطة التجارية والتسويقية .
  - 5 - إطالة العمر الاقتصادي للمؤسسة .
- وفيما يلي مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة .

<sup>1</sup> مأمون الدراكعة و طارق الشبلي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 232 .

الجدول (01): مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
- العمل الفردي.	- العمل الجماعي
- الإدارة رقابية (البيروقراطية)	- الإدارة بالمشاركة
- إصدار القرارات والأوامر	- الشورى والإجماع
- الجمود والثبات	- المرونة والتغيير
- تحقيق الأهداف	- التركيز على نوعية وجودة الأهداف
- تعقب الأهداف وتوجيه اللوم	- البحث عن الحلول للمشاكل
- الغاية بالتحسين القصير المدى	- التحسين طويل الأجل
- عدم الثقة والشك	- زرع الثقة بالعاملين
- التركيز على المستويات الإدارية.	- التركيز على المنظمة بأقل المستويات الإدارية
- التمسك بالواقع خوفا من المخاطرة	- الإبداع والابتكار والتجديد
- التدفق العمودي (من أعلى لأسفل)	- التدفق الأفقي
- إمكانيات ومهارات محددة	- إمكانيات ومهارات عالية
- التحكم والمراقبة بالترهيب	- التقويم الايجابي
- نظام الحوافز ثابت	- تطوير نظام الحوافز
- المسؤولية الجزئية.	- المسؤولية الشاملة

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، دون دار النشر، القاهرة، 2001، ص:156.

## المطلب الثاني : أهم المفكرين في إدارة الجودة الشاملة

وما يجب أن يشار إليه عند ذكر إدارة الجودة الشاملة هم المفكرين الأوائل الذين ساهموا في نشر مفاهيم الجودة الحديثة ،ومن أهمهم: Edward Deming, Joseph Juran,Feigen Baum ,Philip crosb بالإضافة إلى David Crarven وKaoru Ishikawa وسنعطي فيما يلي لمحة عن أهم إسهاماتهم :

## 1- ادوارد ديمينغ Edward Deming:

يعتبر أبو السيطرة النوعية حيث يعد من أهم الرواد في إدارة الجودة الشاملة ،فقد قام بالعديد من المساهمات في تطوير الجودة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ،حيث كان له الفضل الكبير في نشر الرقابة على الجودة في اليابان في 1950م، كما أكد على ضرورة التزام الإدارة العليا بمسالة الجودة ،ومن أهم إسهاماته النقاط الأربعة عشر التي تعد الأساس في نجاح إدارة الجودة الشاملة والتي نلخصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- إيجاد هدف وخلق التجانس بين الأهداف.
- انتهاج فلسفة جديدة، فلا يمكن قبول الأخطاء التي حصلت في الماضي.
- التقليل من الاعتماد على الفحص الشامل بعد الانتهاء من الإنتاج، والاعتماد على بناء الجودة في التصميم.
- التوقف عن اختيار الموردين بالاعتماد على السعر فقط .
- التدريب لرفع مهارات العاملين بما في ذلك الإدارة العليا .
- التحسين المستمر لجودة المنتج .

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان ، مرجع سبق ذكره ،ص ص: 84-85 .

- الابتعاد عن الخوف وتوفير المناخ المناسب لتوضيح المشاكل في الأداء.
- استخدام الأساليب الإحصائية للتحسين المستمر لكل العمليات والأنشطة المتصلة بعمليات ضبط الجودة.
- إزالة الحواجز بين الإدارات والموردين والمستهلكين وتشجيع حل المشاكل من خلال فرق العمل والاتصالات المفتوحة الفعالة.
- التقليل من الشعارات والابتعاد عن كل ما ليس له أهمية في تحقيق الأهداف المرجوة.
- استبعاد التركيز على الكمية أكثر من الجودة .
- إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين .
- التخلص من نظام التقويم السنوي .
- التزام الإدارة العليا للمؤسسة بالجودة واعتبارها ضرورة أساسية للتطوير المستمر .

## -2 Joseph Juran:

ساهم بشكل كبير في إدارة الجودة خلال الحرب العالمية الثانية ، حيث ركز بشكل أساسي على الوقت الضائع وعلى العيوب والأخطاء أثناء العملية الإنتاجية ، ومن إسهاماته :مثلث جوران والذي سنراه لاحقا ، استخدام مبدأ باريتو ،الإشارة لوجود نوعين من العملاء ، داخليين ويمثلون العمال ، وخارجيين ويمثلون كل المستهلكين للمنتوج عدا العمال .

**3 – Philip Crosby<sup>1</sup>:**

أهم ماجاء به هو مايعرف بـ: ( Zero defect ) أو المعيبات صفر بحيث يمكن الوصول إلى ذلك عن طريق التحسين المستمر ووضع 14 خطوة لذلك وأكد أن الجودة غير مكلفة ،لأن تكاليف اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها ستكون أقل من تكلفة الفحص والفضل والتصحيح .

**4 – Feigen Baum :**

يعد أول من استخدم " الرقابة الشاملة على الجودة الشاملة " ،حيث قدم بعض الأفكار عنها والتي سنلخصها فيما يلي :

- تبدأ العملية الإنتاجية دائما بالعميل من خلال حاجاته ومتطلباته وتنتهي به أيضا من خلال رضاه عن السلعة واقتناعه بها .
- الرقابة لا تكون فقط على المنتج النهائي ، وإنما تشمل كل مراحل العملية الإنتاجية .
- إن تحقيق مستوى عالي من الجودة لا يعني بالضرورة الزيادة في التكاليف .
- الاشتراك بين مجموعة من الأطراف داخل المؤسسة وخارجها بهدف تصميم المنتج .
- اعتبار الموردين كشركاء، وبالتالي يلتزمون بتوريد مواد ذات مستوى جودة متميز ومن ثم التقليل من فحص المواد المشتراة.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان ،مرجع سبق ذكره ،ص: 85 .

5 – Kaoru Ishikawa :

يطلق عليه أبو حلقات الجودة ، وأهم إسهاماته هي تحديد الجوانب التي تشملها الجودة ( المنتجات ، طريقة الأداء ،المعلومات ، العمليات ،أماكن العمل ، الأفراد والأهداف ،بالإضافة إلى اقتراح مخطط "إيشيكافا" الذي يستخدم كأداة في حل المشكلات .

إن ماورد من إسهامات في مجال إدارة الجودة الشاملة يشير إلى أن هذا المدخل لم يكن ثمرة جهود فردية بل نتج عن تضافر عدة جهود .

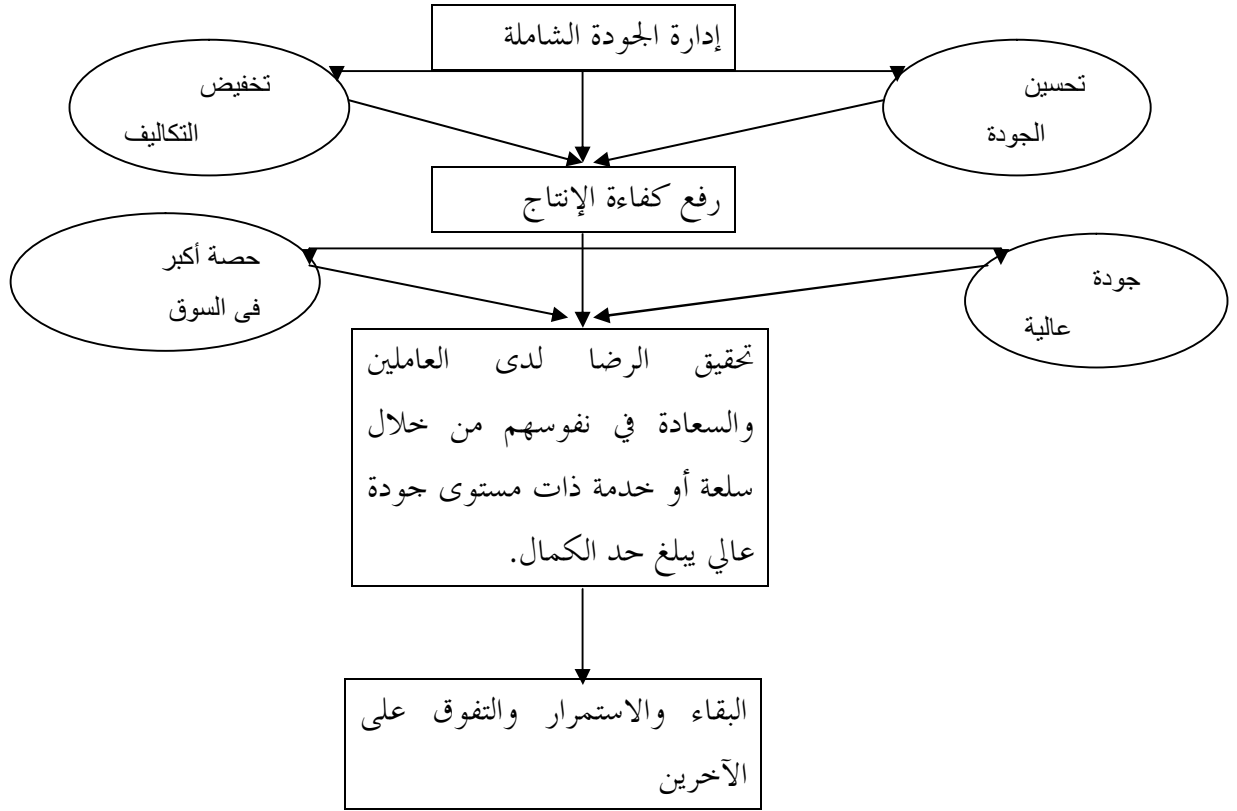
**المطلب الثالث : أهداف إدارة الجودة الشاملة وأساسياتها ومرتكزاتها .**

#### 1- أهداف إدارة الجودة الشاملة.

إن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام هو لسعي إلى إرضاء العميل وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجة عالية وبشكل مستمر وذلك من خلال إستراتيجية متكاملة لضمان البقاء والاستمرار والتطور ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية من خلال الشكل التالي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن زيان خليفة ،إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية للشركة،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ،جامعة سيدي بلعباس ،2011-2012 ص:19.

الشكل (01):أهداف إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: بن زيان خليفة، مرجع سبق ذكره، ص:20.

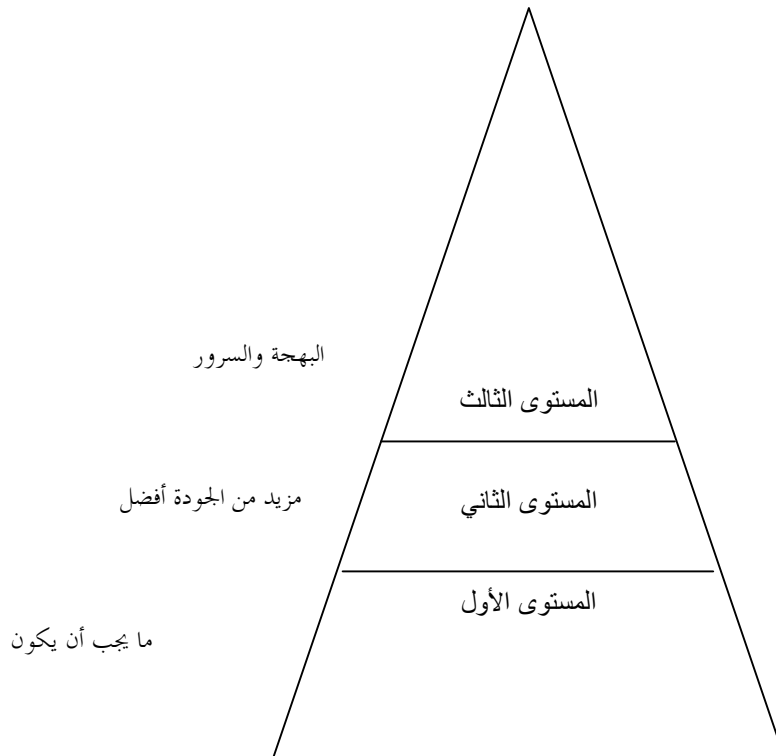
في ضوء هذا الشكل وفي سعي مضمونه نجد أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى ما يلي:

- فهم حاجات ورغبات العميل (المستهلك، الجمهور) لتحقيق ما يريده.
- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث: الجودة، التكلفة، الوقت، الاستمرارية.
- التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملا مستمرا.
- جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين.

- التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة وجعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن لكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق.

ويتضح لنا مما سبق أن إرضاء الزبائن وتلبية متطلباتهم وتوقعاتهم أمر رئيسي لكل من يعمل في المنظمة، و خاصة أن العالم اليوم يشهد ازدياد عدد الشركاء والمؤسسات والمنافسة الشديدة على المستوى الدولي والمحلي للوصول إلى أعلى مستويات الجودة في سلعتها وخدماتها من أجل البقاء والاستمرار.

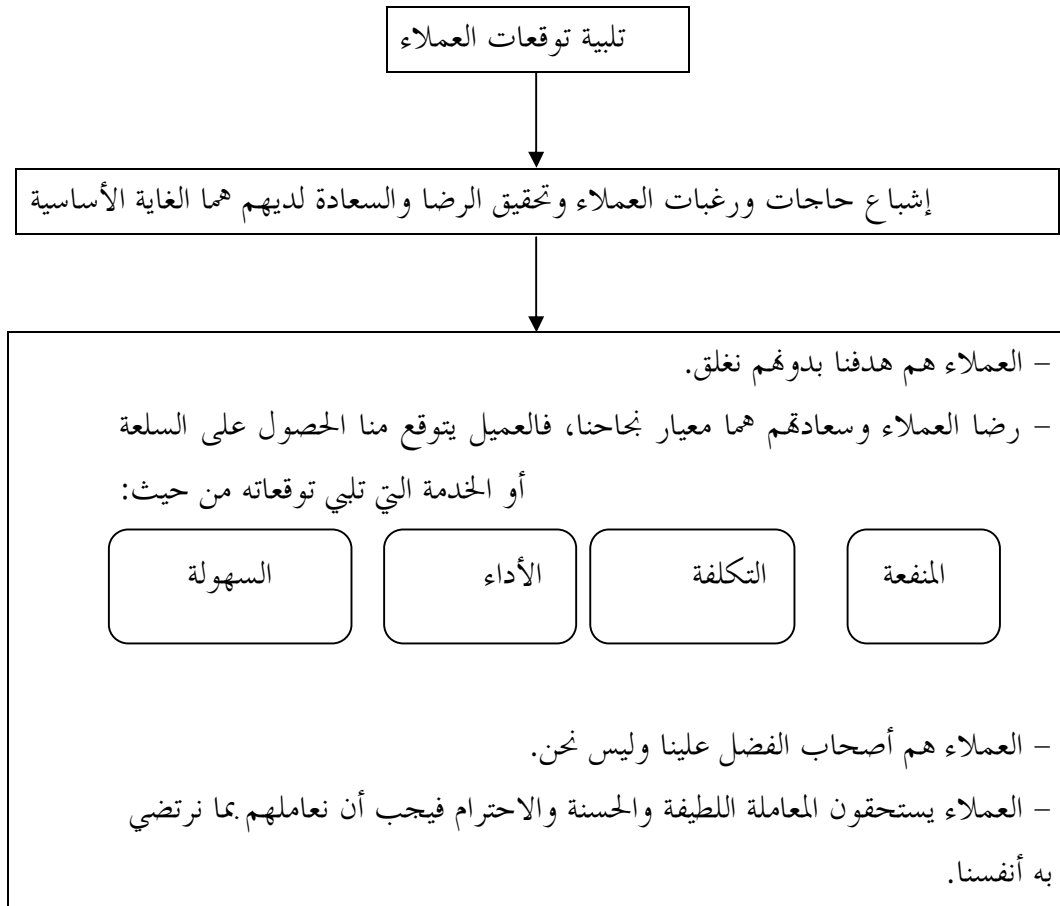
#### الشكل (02):هرم إدارة الجودة الشاملة.



المصدر:عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ،ص: 46.

2- أساسيات إدارة الجودة الشاملة:<sup>1</sup>

الشكل (03): أساسيات إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، المرجع سبق ذكره، ص: 48.

3- مرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي تنتهجها الإدارة من أجل تحقيق الأهداف

المرجوة، نوجزها فيما يلي:

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص:48.

**3-1- التركيز على العميل:** يمثل العملاء هنا العملاء الخارجيين للمؤسسة ، والتي تسعى إلى تلبية توقعاتهم وتعمل على تحفيزهم على شراء منتجاتها وخدماتها ، والعملاء الداخليين والممثلين في كل العاملين في جميع الإدارات والأقسام والذين يتعاملون مع بعضهم لإنجاز الأعمال وإنتاج السلع والخدمات بالجودة المطلوبة ، كما أن كسب ولاء العميل الخارجي سيتوقف على درجة الائتمان للأفراد داخل المؤسسة وولائهم لها مما يدعو إلى تنمية قدراتهم وتوفير البيئة الملائمة لهم ،ويمكن للمؤسسة التركيز على العميل من خلال <sup>1</sup>:

- ❖ تتبع ومعرفة احتياجاته سواء الحالية أو المستقبلية بالاعتماد على الدراسات التسويقية الخاصة بالمستهلك.
- ❖ إنتاج سلع وتقديم خدمات وفق رغبات العملاء واحتياجاتهم اللامتناهية .
- ❖ قياس رضا المستهلكين عن جودة السلع والخدمات المقدمة .

**3-2- سلسلة الجودة المرحلية :** تنظر إدارة الجودة الشاملة للعلاقة القائمة بين الإدارات والأقسام الإدارية في المؤسسة ، والأفراد العاملين بها على أنها علاقة مستهلك ومورد ،فعندما تقوم وحدة إدارية (أو فرد) من المؤسسة بتنفيذ مرحلة من الإنتاج باستخدام ما أنتجته المرحلة السابقة ، فتعتبر بذلك مستهلكة وفي نفس الوقت فإنها تعتبر موردة عن طريق تمويل المرحلة الموالية .

**3-3- الوقاية من الأخطار قبل وقوعها:** تتبنى إدارة الجودة الشاملة أسلوب المتابعة والرقابة المستمرة على جميع مراحل العمل ، فالنتائج المعيبة تعتبر مؤشرا على عدم توفر الجودة في العمليات ذاتها ، هذا إلى جانب مراقبة وتقييم المنتج في كل مرحلة ،وأیضا للمنتج النهائي .

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

إن الرقابة المرحلية تهدف إلى اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها تطبيقاً لشعار إدارة الجودة الشاملة "الإنتاج الصحيح من المرة الأولى"، وذلك يتطلب تركيز الجهود على البحث عن المشكلات التي تعترض سبيل تحسين الجودة، وإيجاد الحلول المناسبة لها بشكل جذري.

**3-4- التركيز على العنصر البشري :** باعتبار أن جودة المنتجات والخدمات تتوقف على مستوى أداء الأفراد بالدرجة الأولى ، فيجب على الإدارة معاملتهم كشركاء وتدريبهم على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ، وإشعارهم بأهميتهم داخل المؤسسة ومقابلة جهودهم بالثناء وتحفيزهم مادياً عن طريق الأجور والعلاوات والمكافآت ، ومعنويًا عن طريق تنمية روح الفريق في نفوسهم ، كل هذا من أجل زرع الثقة لدى العاملين مما يدفعهم للعمل بإخلاص وتفاني<sup>1</sup>.

وفي ظل التحولات الاقتصادية واشتداد المنافسة أدركت جل المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هم كفاءتها البشرية ذات المعرفة والمهارات القادرة على الإبداع<sup>2</sup> ، وتعتبر حلقات الجودة من الأساليب التي توفر الجو بمشاركة العاملين في تحسين الجودة وزيادة انتمائهم للمؤسسة .

**3-5- المشاركة الكاملة:** يعد العمل الجماعي ومشاركة جميع الأفراد من المرتكزات الأساسية التي ينبغي اعتمادها عند تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ، أي اعتماد اللامركزية والاتصالات الأفقية ، ويعتبر

<sup>1</sup> بلقاسم سعاد ، تخفيض التكاليف في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، جامعة سيدي بلعباس ، 2011-2012.ص: 55.

<sup>2</sup> بلقاسم سعاد ، المرجع السابق، ص: 55.

أسلوب المشاركة أداة فعالة في اكتشاف المشاكل التي تؤثر على الجودة وإيجاد الحلول المناسبة لها ، كما يساعد على تحسين أداء الأفراد وتشجيعهم على التحسين المستمر للجودة.

**3-6- نظام المعلومات والتغذية العكسية:** إن توفر نظام معلوماتي في المؤسسة يعد من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، حيث تلعب المعلومات دورا مهما في جعل كل عضو في المؤسسة ( مشرف، مدير، عامل... ) يتعايش مع التطورات الحاصلة سواء داخل المؤسسة أو خارجها ، كما تعد المعلومات المرتدة من الوسط الخارجي عن منتجات المؤسسة أو خدماتها وسيلة لمعرفة مدى رضا العملاء ، وفي ضوء هذه المعلومات تتم عمليات التحسين المستمر<sup>1</sup>.

**3-7- التحسين المستمر :** باعتبار أن حاجات ورغبات العملاء غير ثابتة ،فهي تتغير باستمرار ، فإن إدارة الجودة الشاملة تركز وبشكل أساسي على ضرورة السرعة في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في أذواق المستهلكين وفي محيط المؤسسة ،ولا يكون ذلك إلا بإتباع إستراتيجية للتحسين والتطوير المستمر لمختلف الأنشطة والعمليات .

إن إستراتيجية التحسين المستمر تركز بالدرجة الأولى على البحث والتطوير وتشجيع الإبداع والابتكار، وتمر عمليات التحسين بمجموعة من المراحل وتعتمد على عدة أساليب سنتعرض لها بالتفصيل في الفصل الموالي.

<sup>1</sup> سلطان كريمة ، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، 2006-2007 ،ص:24.

**8-3- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:**<sup>1</sup> إن تحقيق التميز في الأداء يعتبر نتيجة لاتخاذ القرارات الصائبة المبنية على الحقائق لا على التكهنات والآراء الشخصية سواء الإستراتيجية منها أو الوظيفية والذي لا يتحقق إلا بتوفر المعلومات الصحيحة والدقيقة والاعتماد على الأدوات العلمية و الأساليب الإحصائية .

**9-3- التخطيط الإستراتيجي :** من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة اعتماد التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الجودة من أجل مواجهة المستقبل والتصدي للمفاجآت و التغيرات التي قد تحدث ، وبالتالي إمكانية التكيف والتعايش مع هذه التغيرات ، و كبداية في عملية التخطيط الإستراتيجي يمكن الإجابة أولا على الأسئلة التالية<sup>2</sup> :

❖ ماذا كان عليه وضع المؤسسة في السابق ؟

❖ ما هو الوضع الحالي للمؤسسة ؟

❖ ما الذي تريد المؤسسة تحقيقه من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟

❖ كيف ستحقق المؤسسة ما تريده ؟

❖ ما هو المسار الذي ستسير عليه المؤسسة من أجل تحقيق ما تريده ؟

**10-3 - تصميم المنتج :** من العوامل الأساسية في نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق المطابقة بين تصميم المنتج والأداء الفعلي له ، ولا يكون ذلك إلا إذا وضع التصميم وفقا لمقاييس ومعايير واضحة وأن يكون قابلا للتنفيذ .

**11-3- الشراكة مع الموردين :** تسعى المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة إلى إقامة عقود شراكة مع مورديها لجعل المصالح والأهداف مشتركة ، والتي تقوم أساسا على تحقيق رضا العميل النهائي ، هذا بالإضافة

<sup>1</sup> سلطان كريمة ، المرجع السابق ، ص:25.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 55.

إلى الالتزام بفلسفة الوقت المطلوب JIT (Just in Time) حيث يتم إستلام المواد من الموردين بالكميات المطلوبة في الوقت المناسب لبدأ استخدام هذه المواد في العملية الإنتاجية وبالتالي تحقيق مبدأ صفر مخزون، وتحقق فلسفة الوقت المطلوب عدة فوائد للمؤسسة منها:<sup>1</sup>

- تخفيض تكلفة التخزين.
- تخفيض وقت انتظار وصول المواد.
- تقليل تكلفة النقل، إذ تتطلب الفلسفة قرب المورد من المؤسسة لأن كميات الشراء تكون قليلة.
- تقليل المساحة المخصصة للتخزين .

كما تستلزم إدارة الجودة الشاملة تسليم المنتجات في الوقت المحدد حيث أن التأخير في مواعيد التسليم يمكن أن يكون له تأثير كبير على اتخاذ قرارات الشراء المستقبلية.<sup>2</sup>

**المبحث الثالث :علاقة جودة التكاليف بالجودة الشاملة والحوكمة .**

**المطلب الأول:فوائد إدارة الجودة الشاملة.**

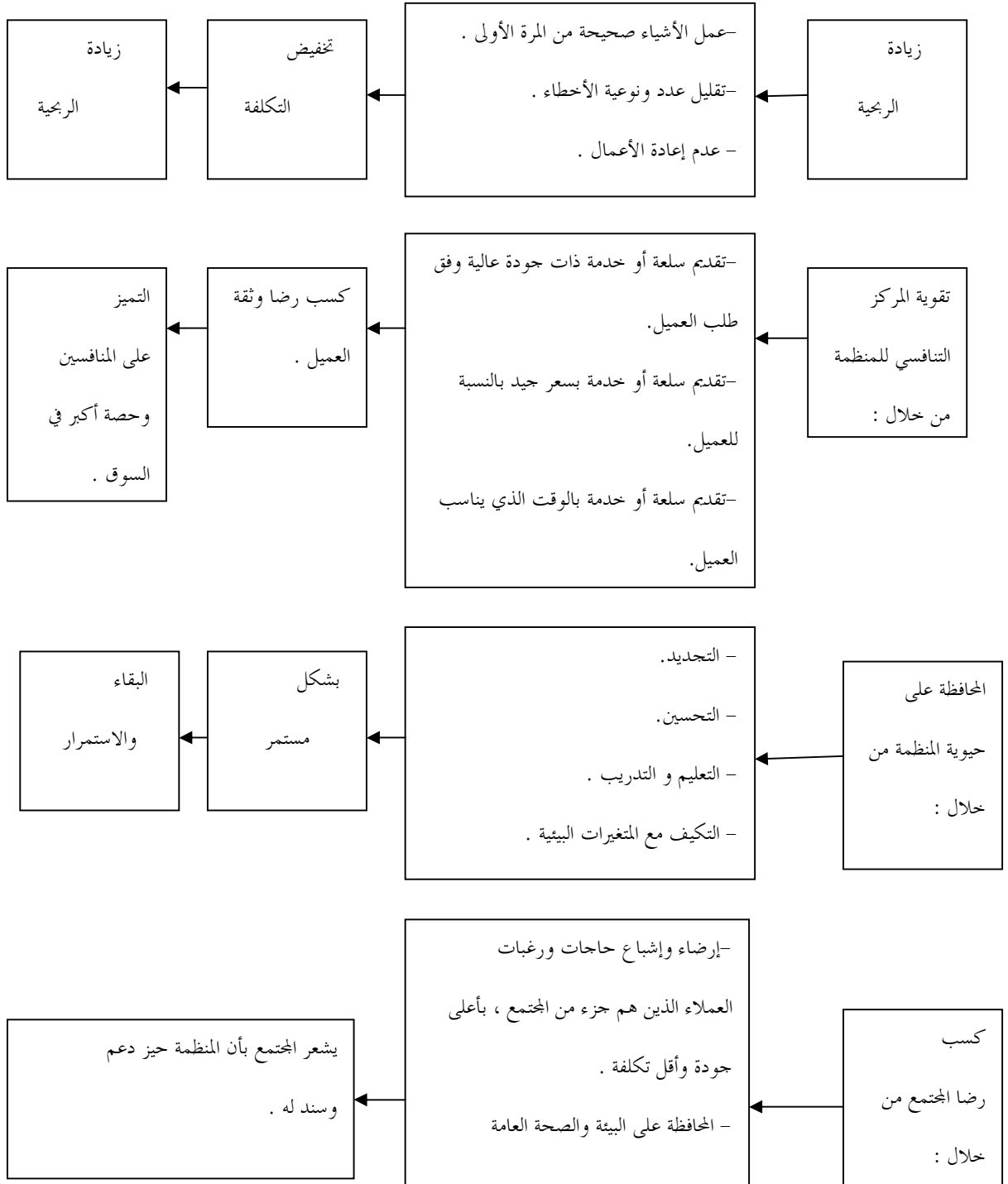
هناك عدد من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق منهجية متكاملة لإدارة الجودة الشاملة تعرض أهمها فيما يلي:<sup>3</sup>

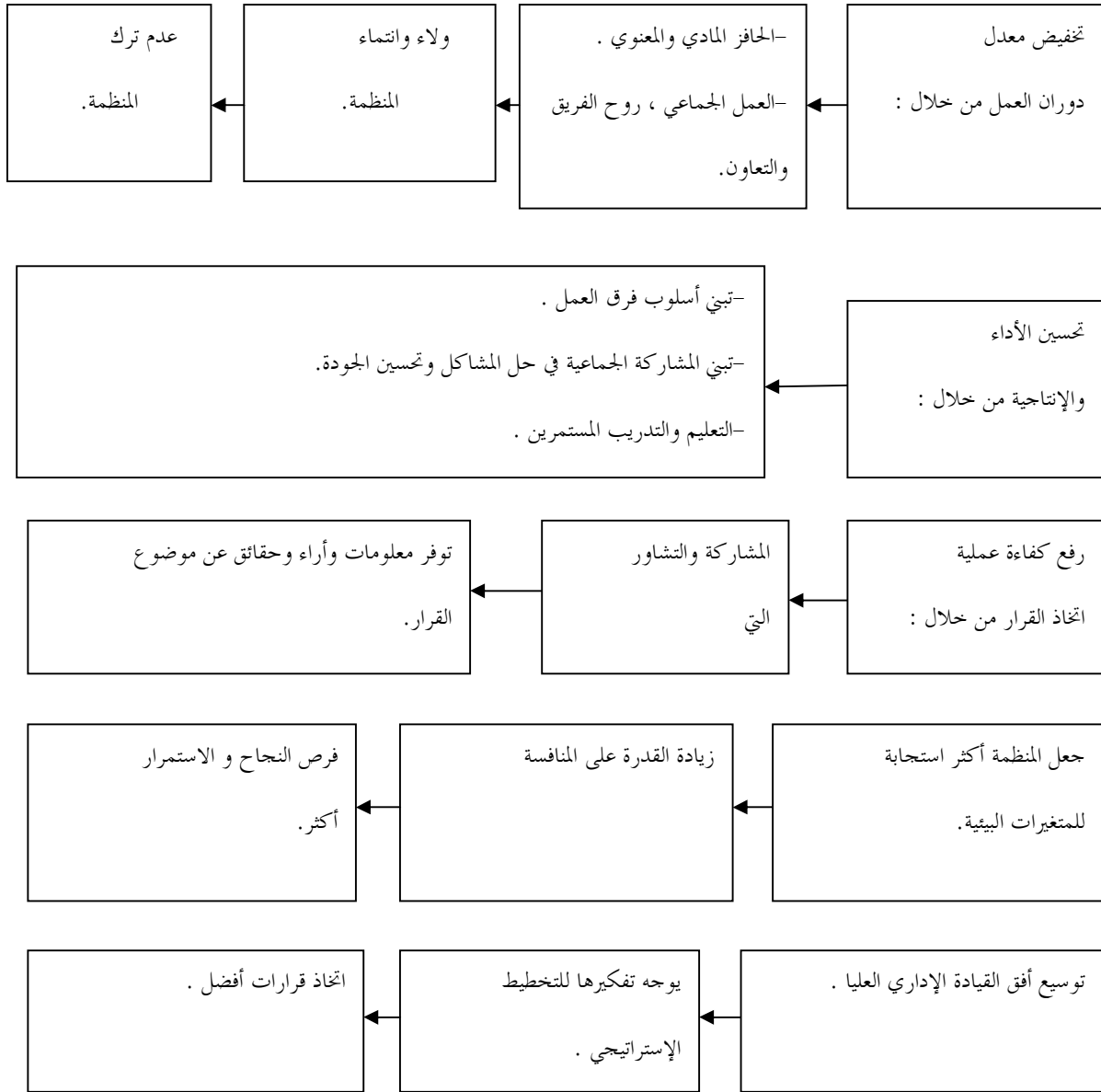
<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 162-163.

<sup>2</sup> فيليب أنكسون ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ، التفسير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ، بيميك ، مصر ، 1996 ، ص: 38.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 60-61.

الشكل (04): فوائد إدارة الجودة الشاملة.





المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 60-61.

## المطلب الثاني: تحقيق جودة التكاليف وأثرها في زيادة الأرباح (نماذج لبعض الدول).

**1- تحقيق جودة التكاليف:** تنظر الإدارة التقليدية إلى مسألة التكاليف نظرة عامة ، حيث تؤكد على ضرورة ضبطها ، لاعتقادها بان هذا الضبط يسهم بشكل فعال في تخفيض سعر السلعة أو تقديم الخدمة ، ويزيد من قدرة المنظمة على المنافسة ، في حين أن إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى مسألة التكاليف على أنها مسألة أعمق من ذلك فهي تنظر إليها من زاوية التكلفة والعائد <sup>1</sup>.

**1-1 تكاليف إيجابية :** وهي النفقات التي تصرفها المنظمة وتحقق من ورائها عائدا أو قيمة تضاف للقيمة الكلية المحققة ، التي يعبر عنها بالمرجات ، هذا النوع من التكاليف لا يخطر منه ، وتعتبر نفقاته استثمارية لان لها عائد ، ومثال عليها : نفقات التدريب ، والحوافز وكذلك النفقات التي تصرف من أجل منع وقوع أخطار في عمليات التصنيع من خلال عمليات الرقابة على الجودة ، وأيضا النفقات التي تصرف في سبيل تطوير وتحسين المنتج أو الخدمة وإرضاء الزبائن.... الخ .

**1-2 تكاليف سلبية :** ويقصد بها النفقات التي تنفق ولا يتحقق منها عائدا أو قيمة ، وأيضا النفقات التي تتحملها المنظمة نتيجة الهدر والإسراف في استخدام الموارد (المدخلات ) وعلى اختلاف أنواعها ، ومن أمثلة هذا النوع من التكاليف مايلي :

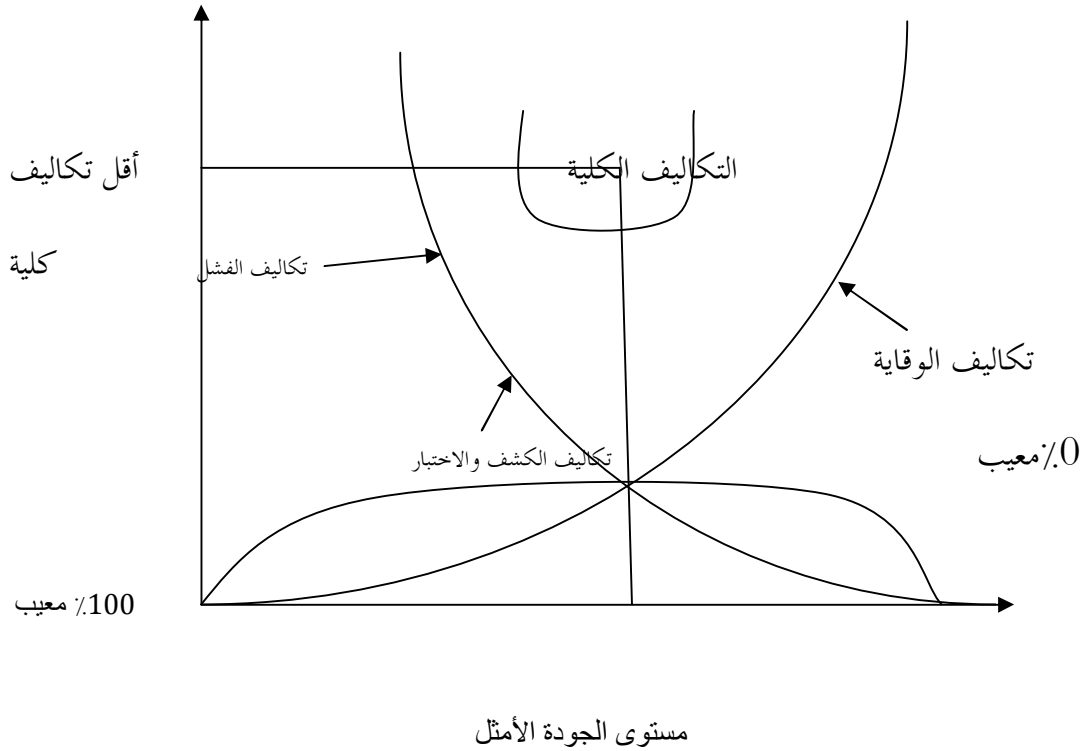
- توفير مواد ومستلزمات للعمل زيادة عن حاجة المنظمة مما يرفع من تكلفة التخزين دون مبرر .
- التكاليف التي تتحملها المنظمة بسبب الأخطاء التي تقع في عمليات التصنيع ( أو تقديم الخدمة ) وتشمل على مايلي :

- قيمة المواد .
- تكلفة الزمن الضائع لتلافي هذه الأخطاء .

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 120-121.

- تكلفة عدم رضا الزبون في حالة وصول السلعة أو الخدمة إليه وفيها عيوب .
- إنجاز العمليات بوقت أكثر مما هو لازم، لعدم تطبيق مبادئ وقواعد إدارة الوقت.
- بوجه عام صرف نفقات وإضاعة وقت في مجالات لا تحقق عائدا.

الشكل (05): العلاقة بين التكاليف الإيجابية والتكاليف السلبية.



المصدر : محمد عبد الفتاح الصبري ، الإدارة الرائدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 219.

2- الجودة والتكاليف:

يرتكز اهتمام المنتج على إنتاج السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة ومستوى الجودة الذي يلائم ويقبله العميل والذي يتوقف بدوره على مستوى جودة كل من التصميم والتنفيذ.<sup>1</sup>

1-2- العوامل المؤثرة في تكاليف جودة التصميم : ترتفع التكاليف بارتفاع جودة التصميم لأن هذا الارتفاع يتطلب :

<sup>1</sup> سمير محمد عبد العزيز ، اقتصاديات جودة المنتج ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، مصر ، 2000 ، ص : 80-81.

- مواد ذات مستوى جودة مرتفع .
- أساليب إنتاج أكثر دقة.
- عمال ذوي مستوى مهارة عالية .
- أزمدة تفتيش أطول.

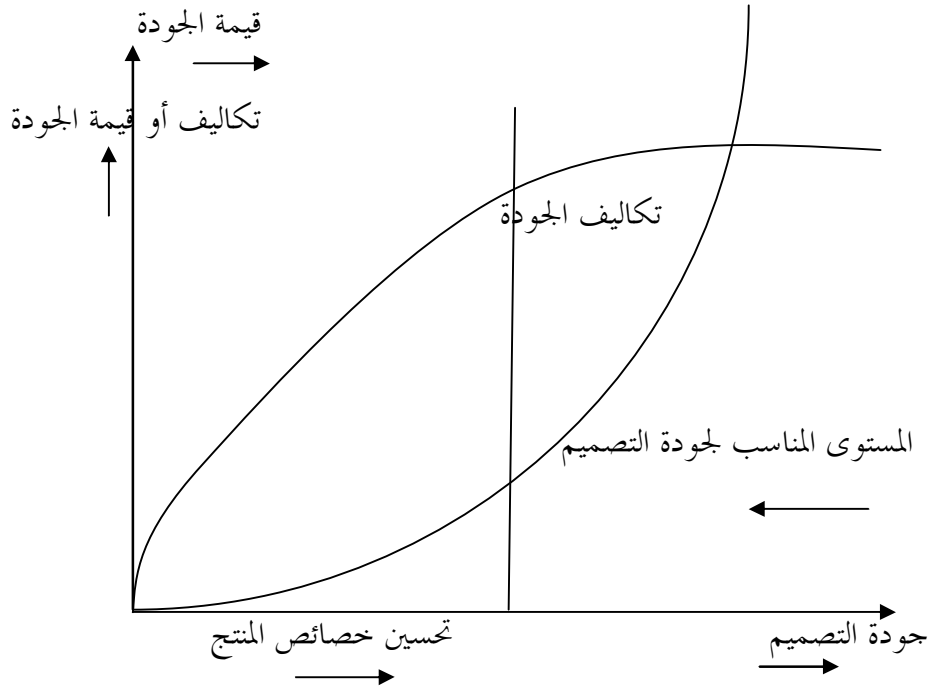
## 2-2- العوامل المؤثرة في تكاليف جودة التنفيذ : تنخفض التكاليف بارتفاع جودة التنفيذ لأن ذلك يقلل

الفاقد الناتج عن :

- تخزين المواد .
- العمالة والمواد المنصرفة على إعادة تشغيل المنتجات المعيبة.
- الأعباء الناتجة عن زيادة طاقة الوحدة الإنتاجية لإصلاح المنتجات المعيبة.
- زيادة تكاليف التفتيش .
- الخصم الناتج عن بيع المنتجات كدرجة ثانية .
- استقصاء مسببات العيوب .

يوضح الشكل التالي أنه بتحسين بعض خصائص المنتج رفع قيمته بتكاليف بسيطة ، ويستمر الارتفاع في القيمة والتكاليف بزيادة الجودة ولكن معدل ارتفاع التكاليف يزيد بينما يقل معدل ارتفاع القيمة ولذا فإن المستوى الأمثل لدرجة الجودة في التصميم هي عند المستوى (أ) لأن الفارق بين قيمة الجودة وتكاليفها أكبر ما يكون عند هذا المستوى .

الشكل (06): العلاقة بين تكاليف الجودة وقيمة الجودة .



المصدر: سمير محمد عبد العزيز ، مرجع سبق ذكره ، ص 81.

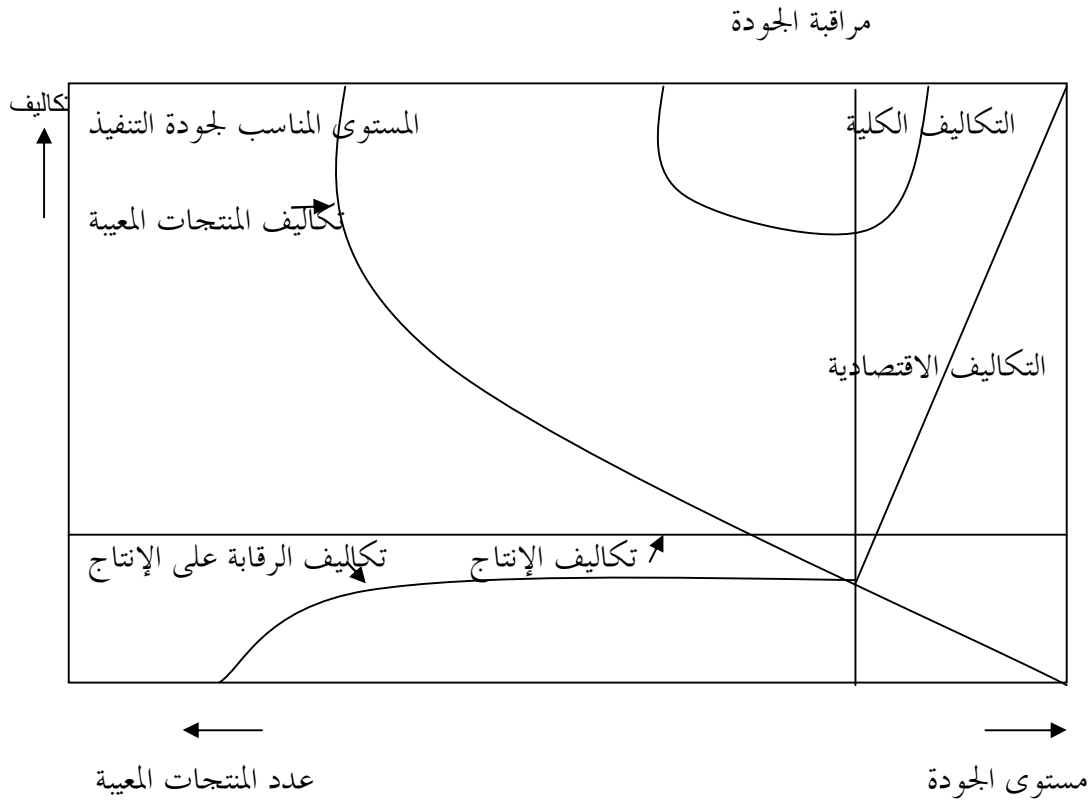
يوضح الشكل التالي أيضا العلاقة بين مستويات الجودة والتكاليف عند البدء في الإنتاج ثم مطابقة

مواصفات المنتج الحقيقية بالمواصفات الموضوعية له ، فكلما قلت العيوب قلت الخسارة الناتجة عن المرفوض

من الإنتاج ، ولكن تجدد أن تكاليف الارتفاع بمستوى الجودة ترتفع في نفس الوقت ، وطبيعيا إذا أردنا التخلص

من العيوب تماما فهذا سيحتاج إلى زيادة كبيرة جدا للوصول إلى هذا الهدف .

الشكل ( 07 ) : تعادل تكاليف إنتاج المنتجات المعيبة وتكاليف الرقابة .



سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

### 3- تكاليف الجودة في المؤسسات :

تعرف تكاليف ضبط الجودة بأنها التكاليف المطلوب تحملها لإنتاج السلع والخدمات بمستوى الجودة

المحدد وتشمل هذه التكاليف مايلي<sup>1</sup>:

1-3- تكاليف الوقاية: وهي التكاليف التي يتم صرفها لتلافي الأخطاء قبل حدوثها مثل تكاليف التخطيط

لضبط الجودة، وتكاليف تدريب العاملين لرفع مستوى الجودة ويمكن تقسيم تكاليف الوقاية إلى:

<sup>1</sup> مأمون دراركة و طارق شبلي، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

**3-1-1-1- تكاليف التخطيط للجودة:** وهي التكاليف التي تصرف على التخطيط لتطبيق نظم الجودة المختلفة

داخل المؤسسة لضمان مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعية وتحقيق رغبات العملاء.

**3-1-1-2- تكاليف مراقبة العمليات:** وهي التكاليف التي تصرف على عمليات دراسة وتحليل عمليات الإنتاج

بهدف التحكم ومراقبة جودة المنتجات الخارجة من العمليات الإنتاجية المختلفة مثل دراسة مقدرة الماكينات والعمليات.

**3-1-1-3- تكاليف تطوير أجهزة معدات ضبط الجودة وصيانتها:** وهي التكاليف التي تصرف على تطوير

وتحسين وصيانة وتطبيق معدات وأجهزة ونظم ضبط الجودة.

**3-1-1-4- تكاليف التدريب لرفع مستوى الجودة :** وهي التكاليف التي تصرف على التخطيط والتطبيق لبرامج

رفع مستوى الجودة .

**3-1-1-5- تكاليف وقاية متفرقة:**مثل مصروفات السكرتارية لإدارة ضبط الجودة، التليفونات، الإيجار...الخ.

**3-2-1- تكاليف الكشف والاختبار :** وهي التكاليف التي تنفق على عمليات الاختبار والكشف لتقييم مستوى

الجودة الفعلي والتحقق من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة مثل تكلفة اختبار المواد الداخلة ، وكذلك تكاليف العمل ، وتكاليف القياس ويمكن تقييم تكاليف الكشف والاختبار إلى العناصر التالية :

**3-2-1-1- تكاليف اختبار المواد المشتراة:** وهي التكاليف التي تصرف للكشف على جودة المواد المشتراة سواء

تم هذا الاختبار داخل المصنع أم عند المورد.

**3-2-1-2- مصروفات خدمات المعمل:** وهي تكاليف المعدات والأجهزة الموجودة في المعمل.

**3-2-1-3- تكاليف اختبار المواد أثناء التشغيل:** وهي التكاليف التي تصرف للكشف على جودة المواد

واختبارها أثناء عمليات التشغيل المختلفة.

- 4-2-3- تكاليف اختبار جودة المنتج النهائي: وهي التكاليف التي تصرف لاختبار جودة المنتجات بعد أن يتم تشغيلها وقبل تسليمها إلى المخازن أو خروجها من المؤسسة أو المصنع.
- 5-2-3- تكلفة المواد اللازمة لعمليات الكشف والاختبار: وهي تكلفة المواد والطاقة اللازمة للأجهزة أو الزيوت والغازات اللازمة للكشف .
- 6-2-3- تكلفة مراجعة الجودة: وهي التكاليف التي تصرف على عمليات مراجعة الجودة وذلك بغرض التأكد من أن عمليات الكشف والاختبار قد تمت بالطريقة السليمة.
- 7-2-3- تكاليف صيانة الأجهزة ومعدات ضبط الجودة: وهي التكاليف التي تصرف على صيانة ومعايرة أجهزة الضبط والاختبار.
- 8-2-3- تكاليف الإختبار أثناء تركيب المنتج وتجربته لدى العمل : وهي التكاليف التي تصرف على تجريب المنتج عند المستهلك بقصد ضمان أن يؤدي الغرض المطلوب .
- 3-3- تكاليف المعيب: وهي التكاليف المتمثلة في معيوبات أو مرفوضات الإنتاج وتشمل هذه التكاليف العناصر التالية :
- 1-3-3- تكاليف المعيب الذي لا يمكن إصلاحه: وهي التكاليف التي تنشأ عن حدوث معيب في الإنتاج لا يمكن إصلاحه .
- 2-3-3- تكاليف المعيب الذي يمكن إصلاحه: وهي التكاليف التي تصرف على إعادة إصلاح العيوب التي حدثت في الإنتاج.
- 3-3-3- تكاليف إدارية للاتصال مع الموردين بسبب عيب المواد الموردة .
- 4-3-3- التكلفة التي تسببها احتياجات العملاء: وهي التكاليف التي يتحملها المؤسسة أو المصنع نتيجة احتياج أو رفض العملاء لبعض المنتجات بسبب النقص.

3-3-5- تكلفة إصلاح عيوب المنتج أثناء استخدامه بواسطة العميل : وهي التكاليف التي تنشأ من إصلاح المنتج أثناء تشغيله لدى العميل .

3-4- التكاليف الكلية : وهي التي تتمثل في مجموع تكاليف المجموعات الثلاث .

#### 4- إدارة المخزون والتكاليف: <sup>1</sup>

تحتاج المنظمة لوجود نشاط تخزين يقوم بنوع من التوازن بين معدلات تدفق الموارد من وإلى المخازن بما يتفق واحتياجات المستعملين ، وتتوقف كفاءة هذا النشاط على مدى تفاعله مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، نتيجة لذلك تعقدت مهام المكلفون بإدارة هذا النشاط فتارة يواجهون فترات تتميز بانتعاش في النشاط ، وما يتطلبه من توسع في المعاملات وتارة أخرى يواجهون فترات ركود وما يترتب عليه من إنكماش في المعاملات ، فترات تكون فيها سيادة سوق المستهلكين ، وأخرى تكون فيها السيادة للموردين تواجه فيها المنظمات أزمة الندرة في المواد ، فإذا أضفنا إلى ذلك التقدم التكنولوجي الذي يحرك الصناعات بسرعة وأثاره بالنسبة لسوق المواد ولشدة المنافسة تتضح الطبيعة الديناميكية التي تتميز بها إدارة المخزون وأهمية الدور الذي تلعبه في التأثير المباشر على التكاليف وتؤدي إلى تقليصها بمستواها الأمثل وذلك من خلال :

- تحديد العدد الأمثل للطلبات Les commandes الذي يعني التقليل من إجمالي تكاليفها السنوية
- شراء الأصناف أو المواد بالسعر المناسب وفي الوقت المناسب وخاصة إذا كانت للمنظمة قدرة تفاوضية

<sup>1</sup> أ . اليمين فالتة :إدارة المخزون باستخدام التقنيات الكمية الحديثة لتخفيض التكاليف ، الطبعة الأولى ،إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007، ص ص:9-11.

- أو مساومة مع مورديها والاستفادة من أنواع الخصومات ، ومتابعة الاتجاهات العامة للأسعار ، لا سيما عند الشراء الخارجي (الدولي) .
- تخفيض تكاليف نقل المواد وذلك بوضع خطة نقل محكمة تتضمن وقت ووسيلة النقل والكميات المراد نقلها .
  - تحديد المستوى الأمثل للمخزون من كل صنف ، مما يقلل من تكاليف الإحتفاظ به ، ومن تكلفة رأس المال المستثمر في المخزون ، خاصة إذا كان تمويل المشتريات يتم عن طريق القروض .
  - مواجهة ظروف عدم اليقين ومخاطر تقلبات البيئة ، ودراسة تغيرات إستهلاك المواد أو/وتغيرات التوريد بغرض تفادي أي إنقطاع أو نفاذ في المخزون ، من شأنه أن يخمل المنظمة تكاليف معتبرة أو تراجع في مبيعاتها أمام منافسيها .
  - إن التحديد الواضح للمسؤوليات والمهام ، والإستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل ستؤدي إلى التنفيذ الصحيح وإلى ربح الوقت .
  - تؤدي تسمية المواد والاصناف لتفادي شراء بعض الاصناف لم يكن من الممكن العثور عليها لولا عملية الترميز ، وهذا ما يؤدي إلى ربح الوقت .
  - يساعد تنظيم المخازن على إستغلال مساحات التخزين .
  - إن سهولة الحصول على الصنف داخل المخازن معناه ربح الوقت .
  - تجاوز حالات النفاذ أو أي عجز في المخزون ، وبالتالي تجنب تكاليف النفاذ.
  - حماية رأس المال المستثمر في المخزون ، ومنه تقليل من تكاليف الشراء وتكاليف الإحتفاظ بالمخزون
  - دراسة تحليلية وديناميكية لهيكل التكاليف المتعلقة بكل صنف ، وفحص كل العوامل بكل مسيبتها ودرجة تأثيرها لإلتخاذ التدابير اللازمة لتخفيضها .

وفي الواقع فإن إدخال الأساليب العلمية في إدارة المخزون بدلا من الإعتماد على التجزئة وحدها ، ستؤدي حتما إلى وقوع كثير من الأخطاء نذكر :

1. الأخطاء في الكمية المطلوبة : إن طلب كميات قليلة عن اللازم يؤدي إلى نفاذ في المخزون ، وبالتالي تحمل تكاليف نفاذ وتكاليف طلبيات كبيرة ، أو أن الطلب يكون بكميات كبيرة ، وهذا معناه في تكاليف الاحتفاظ بها مع إمكانية تعرضها للتلف أو التقادم .

2. أخطاء في مهلة التموين : إن طلب كميات قبل الوقت المناسب سيؤدي إلى زيادة في مستوى المخزون الراكد ، وبالتالي تحمل تكاليف التخزين ، أو طلب هذه الكميات بعد الوقت المناسب معناه وصول الطلبية بعد فوات أوان إستعمالها مما يؤدي إلى إضطراب في عملية الإنتاج ، وتأخير في البيع وتحمل تكاليف نفاذ .

#### 5- أثر كفاءة الشراء في تحقيق الأرباح في المشاريع الإستثمارية .<sup>1</sup>

لتحقيق الربح في المشروع الإستثماري سواء في المجال الصحي أو في المجالات الأخرى يجب أن تتظافر الجهود المبذولة من الإدارات المختلفة في المشروع وأن يشارك كل نشاط بنصيبه في هذا المجال ، إلا أن دور إدارة المشتريات يعتبر مسؤولا عن إنفاق ما يزيد عن نصف حصيلة المبيعات كما يزيد عن مجموع النفقات الأخرى ، ولذلك كلما قلت النفقات على المشتريات زادت أرباح المشروع أي أن كل ريال يوفر من نفقة الشراء يؤدي إلى زيادة الأرباح .

<sup>1</sup> عمر الطراونة ، المستشار في إستراتيجيات الشراء والتفاوض وتخفيض التكاليف ، الطبعة الأولى ، دار البداية ، عمان-الأردن ، 2011 ، ص: 13-14.

6- الحصول على أنسب الأسعار<sup>1</sup>:

بعد أن تتلقى إدارة المشتريات طلبات الشراء المختلفة والمحددة للمواصفات والكميات وأوقات الاستخدام وتقوم بالتنسيق بينها ، تقوم باتصالات لجمع العروض المختلفة والمفاضلة بينها لاختيار أنسبها ، وعادة ما يتم ذلك على مرحلتين :

1- مرحلة الإلمام بأسعار السوق : وذلك عن طريق مقارنة الأسعار السائدة في السوق وتلك الموجودة في سجلات المنشأة عن العمليات السابقة ، والعروض التي يتقدم بها الموردون المختلفون ، كما أنها قد تتم عن طريق الاتصال المباشر بالموردين المتقدمين أو الذين سبق أن تعاملوا مع المنشأة أو بمندوبي بيع الموردين ، كذلك عن طريق الكتالوجات وقوائم الأسعار التي ينشرها الموردون .

2- المفاضلة بين العروض لتحديد أنسبها : ويتم ذلك عن طريق المفاوضة مع الموردين أو مندوبيهم فيما يتعلق بشروط التوريد والأسعار والخصم ، كما أن المفاوضة مع الموردين يجب أن لا تتم بهدف استغلالهم ، وإنما يجب أن تأخذ في اعتبارها دائما الإبقاء على العلاقات الطيبة مع الموردين ، وعلى أن يكون رجل الشراء حريصا تحت كل الظروف حتى لا يقع فريسة لإتفاق الموردين .

## 7- تخفيض تكاليف الشراء :

تشمل تكلفة الشراء بالإضافة إلى مصاريف إدارة المشتريات والتي تتم مناقشتها في القسم الخاص بتخفيض تكاليف نشاط الشراء مايلي :

- تكلفة الصنف من المورد (سعر الوحدة) .
- مصاريف الشحن والتأمين (الرسوم الجمركية).

<sup>1</sup> عمر الطراونة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 77.

1-7- خفض سعر الوحدة المشتراة:<sup>1</sup>

- الشراء بكميات أكبر والاستفادة من خصم الكمية ويجب لتحقيق ذلك:
- تخطيط المبيعات واحتياجات المواد والأصناف مسبقاً، ومن المفضل هنا توقيت الاستلام والسداد مع تاريخ الحاجة الفعلية إلى الأصناف المشتراة.
- دراسة تكاليف التخزين وتلافي ضياع الوفر المحقق من الشراء بكميات كبيرة نتيجة الحاجة إلى مساحة مخزنية أكبر ورفع الاستثمار في المخزون .
- من الأساليب العملية في هذا المجال ، اشتراك أكثر من جهة (أكثر من مستشفى ) في شراء احتياجاتها من الأصناف (الأدوية ) المتشابهة ، عن طريق تشكيل تعاونيات تتولى شراء كميات أكبر من الأصناف وفق لخطة احتياجات تقدمها كل من المنظمات المشتركة في التعاونية بهدف الحصول على شروط أفضل وأسعار أقل من الموردين .
- طلب عروض جديدة من الموردين الحاليين ومقارنة الأسعار واختيار السعر الأدنى بعد التحقق من توفر الشروط الأخرى لاختيار المورد الأنسب ( السمعة المالية ، خدمة ما بعد البيع ) ، إن العديد من المنظمات تستمر في الشراء من المورد الذي اعتادت عليه ، والذي قد يكون قد أثبت في البداية انخفاض سعره عن بقية الموردين ، إلا أن أسعاره ترتفع تدريجياً مع الوقت أو تستمر كما هي في حين أن أسعار المنافسين تكون في انخفاض ، بالطبع لا يحتاج الأمر كل ما تم إجراء عملية شراء جديدة ، إلى طلب عروض من الموردين حيث قد يؤدي ذلك إلى نتيجة عكسية من جراء ارتفاع تكلفة تنفيذ عمليات الشراء.

<sup>1</sup> عمر الطراونة ، مرجع سبق ذكره ، ص:154-156.

- البقاء على اتصال مستمر بالموردين الآخرين والاستعلام من وقت إلى آخر عن التغيرات في أسعار منتجاتهم ومعدلات الخصم التي يمنحونها .
- تثبيت الأسعار مع الموردين لمدة طويلة ، الأمر الذي يؤدي بالإضافة إلى خفض التكاليف إلى تسهيل عمليات التسعير واحتساب التكاليف.
- التعامل مع أقل عدد من الموردين ، والذين يمكنهم توفير مجموعة أكبر من الأصناف التي تحتاج إليها المنظمة.
- تحليل الأصناف المشتراة ، والبحث مع الموردين في إمكانية استبدالها بأصناف أخرى أقل جودة بالتالي أقل سعرا إذا ما تم التأكد من عدم ضرورة استخدام الأصناف المرتفعة التكلفة .
- إلغاء الأصناف ذات الهدف الواحد والمتشابهة واستخدام صنف واحد يحل محلها جميعا .
- مساعدة الموردين على خفض تكاليف شراء المواد التي يتعاملون بها .
- الطلب من مسؤولي المشتريات في المنظمة زيادة مصانع الموردين لمراقبة عمليات الإنتاج ومراحله ، فقد يجدون طريقة معينة لخفض تكلفة الأصناف المشتراة .

## 2-7- خفض مصاريف الشحن والتأمين والرسوم الجمركية :

- الاتفاق مع الموردين على أن يتحملوا تكاليف الشحن والتأمين حيث أن الشروط والأسعار التي يحصل عليها الموردون من شركات الشحن والتأمين تكون أفضل عادة من تلك التي تحصل عليها المنظمة ، وذلك نظرا ، إلى حجم عمليات الشحن التي يقوم بها الموردون .
- خفض عدد الأصناف المشتراة والشراء بكميات كبيرة من كل صنف ، الأمر الذي يحقق وفورات كبيرة في تكاليف الشحن والتأمين .

- دراسة الاتفاقيات التي تعقدها الحكومة مع حكومات الدول الأخرى من حيث الرسوم التفصيلية على الأصناف المستوردة من هذه الدول والاستفادة من الرسوم المحفضة إذا تساوت جودة الأصناف وأسعار الوحدات المشتراة .
- تخطيط المشتريات مسبقا ودراسة مدة التوريد اللازمة للأصناف الهامة ، وذلك للاضطرار إلى إتمام الشحن باستخدام الوسائل المكلفة ، كالشحن الجوي في الأحوال الطارئة مثلا .

### 3-7- خفض تكلفة الوحدات المشتراة:<sup>1</sup>

إن أحد أهم مصادر خفض التكاليف في نشاط المشتريات والذي تستفيد منه المنظمة ككل ، هو خفض سعر تكلفة الوحدة من الأصناف المشتراة ، وينطبق ذلك على كافة التكاليف التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع الموردين ، سواء أكان شراء المواد الأولية أم المنتجات الجاهزة أم قطع الغيار واللوازم الاستهلاكية أم الموجودات الثابتة أم تذاكر السفر أم غيرها من الخدمات .

للدلالة على أهمية خفض سعر تكلفة الوحدة وتأثيره في ربحية المنظمة ككل ، نعرض المثال التالي :

<sup>1</sup> عمر الطراونة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 157.

## الجدول ( 02 ): أثر سعر تكلفة الوحدة على الربحية.

أثر سعر تكلفة الوحدة على الربحية.		
بيان	الوضع الحالي	بعد خفض تكلفة الوحدات المشتراة
المبيعات الإجمالية	10000000	10000000
تكلفة المشتريات	450000	4455000
التكاليف الأخرى	4800000	4800000
صافي الربح	700000	745000
نسبة صافي الربح إلى المبيعات الإجمالية	7.0%	7.5%

المصدر : عمر الطراونة ، مرجع سبق ذكره ، ص158.

هذا يعني أنه إذا نجح مدير المشتريات في الحصول على تخفيض 1 % من جميع الموردين على قيمة المشتريات (أي تخفيض 45000 ريال ) ، فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة صافي الربح من 700000 ريال إلى 745000 ريال ، أي بما يساوي كمية التخفيض كاملة ، بينما يحتاج الأمر إلى زيادة المبيعات بقيمة 643000 ريال أي بنسبة 4,6% لكي نحصل على نفس الربح .

كما يعني أن الجهود المبذول لخفض 45000 ريال في تكاليف المشتريات يقابله مجهود لزيادة المبيعات

بقيمة

643000 ريال لتحقيق نفس قيمة الأرباح .

#### 4-7- أسلوب خصم الكمية :

إن أحد الأساليب المتبعة لخفض سعر تكلفة الوحدة المشتراة هو أسلوب خصم الكمية حيث يلجأ الموردون عادة إلى منح خصم خاص يزداد تدريجياً عند الشراء بكميات أكبر لتشجيع العملاء على شراء كميات أكبر في كل طلب ، إلا إن إقرار الاستفادة من هذا الخصم يجب أن يتم بعد مراعاة العوامل التالية :<sup>1</sup>

- مدى توفر التمويل وأفضلية استخدامه في عمليات أخرى للمنظمة تعطي عائداً أكبر.
- حجم المشتريات من الصنف موضوع الخصم وأهميته مقارنة بإجمالي مشتريات المنظمة.
- تأثير زيادة الكميات المشتراة على متوسط قيمة المخزون، وبالتالي على تكاليف التخزين ( المساحة، التمويل، المصاريف الأخرى )، وذلك مقارنة بالخصم المكتسب.
- ويمكن احتساب الزيادة في تكاليف التخزين من خلال استخدام المعادلة التالية، ومن ثم مقارنة النتيجة مع الخصم المكتسب للحكم على مدى الفائدة المحققة.

متوسط قيمة الزيادة في المخزون × نسبة تكلفة التخزين الشهرية

معدل الإستهلاك الشهري .

مثال : أظهرت المعلومات التي تم جمعها في إحدى المنظمات البيانات التالية:

#### الجدول (03): معدلات الخصم حسب كميات الشراء.

كمية المشتريات	معدل الخصم
1 - 999 وحدة	0%
1.000 - 1.999 وحدة	5%
2.000 - 2.999 وحدة	

المصدر: عمر الطراونة ، مرجع سبق ذكره ، ص 159.

- تكاليف التخزين السنوية = 20% من متوسط قيمة المخزون .

<sup>1</sup> عمر الطراونة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 159.

○ متوسط المخزون العادي = 600 وحدة .

○ الإستهلاك الشهري 200 وحدة

فما هو الحجم الإقتصادي للطلب ؟

○ في حالة شراء 1000 وحدة .

$$2 \div 600 - 1000$$

الزيادة في تكاليف التخزين =  $\frac{2 \div 600 - 1000}{200} \times 20\% = 61,67\%$

$$12 \quad 200$$

○ في حالة شراء 2000 وحدة :

$$2 \div 600 - 2000$$

الزيادة في تكاليف التخزين =  $\frac{2 \div 600 - 2000}{200} \times 20\% = 5,83\%$

$$12 \quad 200$$

○ يظهر من الإحتساب أعلاه أنه من المفضل شراء 1000 وحدة في كل طلب ، نظرا لأن الوفر المحقق

يزيد على التكاليف الناتجة من زيادة مصاريف التخزين (3% مقارنة بـ 1,67% ) ، ولا يفضل شراء

2000 وحدة على الرغم من إرتفاع نسبة الخصم إلى 5% ، نظرا لأن نسبة تكاليف التخزين سترتفع إلى

5,83%

5-7- أساليب أخرى:

من الأساليب العملية الأخرى التي يمكن إتباعها خفض تكلفة الوحدات المشتراة :

- الاستفادة من ظروف السوق والمنافسة وحاجة الموردين إلى المحافظة على مستوى مبيعاتهم ، والحصول على عروض جديدة من الموردين ومقارنة الأسعار المعروضة والضغط على الموردين لتقديم سعر ممكن .
- مراقبة تقلبات الأسعار وتوقيع عقود طويلة الأمد مع الموردين بأسعار ثابتة ، وذلك عند الشعور بانخفاض سعر الوحدة إلى أدنى مستوى ممكن مع تصور احتمال ارتفاعه في المستقبل .

### 6-7- تجربة إحدى الدول النامية للجودة وما حققته من أرباح نتيجة خفض التكاليف.<sup>1</sup>

تتكون دوائر الجودة في الشركة الإسكندرية للصلب من خمسة أو ستة أفراد يرأسهم ويقود أنشطتهم الملاحظ وذلك حتى يتمكن مساعدوا الملاحظين من قيادة أنشطة المجموعة ، وتبدأ المجموعة المتطوعة باستعراض المشكلات الرئيسية والمتكررة في موقع عملهم ، وذلك خلال الاجتماعات التي تعقدتها بعد انتهاء أوقات العمل الرسمية ، ومن خلال تلك الاجتماعات يتم تحديد أولوية موضوع نشاط الدائرة بناء على : مدى تأثير الموضوع على العمل ، ومدى تكرار حدوث المشكلة ، ومدى اهتمام أفراد الدائرة بموضوع المشكلة ، ومدى ارتباط موضوع المشكلة باهتمام الإدارة ، والدائرة المتوقعة لحل المشكلة، ويقوم قائد الدائرة بوضع خطة للنشاط تتضمن توزيع الأدوار على الأفراد ، الذين يقومون بتجميع البيانات الخاصة بموضوع الحلقة ، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية للوصول إلى الحل .

وتقوم المجموعة بعمل الإجراءات التصحيحية وتطبيق الحلول المقترحة بعد مناقشة وموافقة مسؤولي القسم ، كما تقوم المجموعة باختبار نتيجة الإجراءات التصحيحية وبعد التأكد من نجاح التطبيق والحصول على نتائج مرضية ، يتم عمل تقرير عن النشاط ويعرض في مؤتمر حلقات الجودة ، أما في حالة عدم الوصول إلى نتائج

<sup>1</sup> د. بھیرة الموجي، دوائر الجودة ، سلسلة البحوث والدراسات 339 ، القاهرة ، مصر ، 1995 ، ص: 81-82-83.

مرضية ، فيتم اختيار إجراءات تصحيحية أخرى ، وهكذا حتى يتم الوصول إل حل (وهي نفس مراحل عجلة ديمنج ) .

وفيما يلي نعرض لأهم النتائج التي حققتها شركة الإسكندرية للحديد والصلب من تطبيق دوائر الجودة في مجالات مختلفة.

#### ● في مجال الإنتاج:

- خفض تكلفة المواد المستهلكة مثل الحرارية بما يعادل 3,2 مليون جنيه مصري سنويا ، وكذلك خفض استهلاك الغاز الطبيعي بما يعادل 1,02 مليون جنيه مصري سنويا .
- خفض زمن فرن القوس الكهربائي بمقدار 17,6 دقيقة للصببة بما يحقق زيادة في الإنتاج السنوي بمقدار 16,580 طن سنويا ، تقدر قيمتها بحوالي 19 مليون جنيه سنويا .
- زيادة العائد (YIELD) في أفران القوس الكهربائي بمقدار 0,5 % وهذا يعادل زيادة في حجم الإنتاج بمقدار 3,300 طن سنويا ، تقدر قيمتها بحوالي 3,8 مليون جنيه مصري سنويا.
- خفض عدد وقفات الأفران أثناء عملية الصب المستمر من 1,9% إلى 0,9 % بما يعادل 1,3 مليون جنيه مصري سنويا .

#### ● في مجال الصيانة :

- التغلب على مشكلة توقف ماكينة الصب بالكامل أثناء عمليات الصبة ، نتيجة تسرب التيار للأرض في أحد المواتير الموجودة بها ، وقد كانت هذه المشكلة تؤدي إلى خسارة في الإنتاج نتيجة لصب الصلب المنصهر في قوالب الصب الطارئ ، ثم إعداد الماكينة المتوقفة للإنتاج مرة أخرى .
- تقليل وقت التوقف بمصنع درفلة للأسلاك ، وذلك بتعديل جدول الصيانة ، وطريقة الفحص والكشف مما ترتب عليه تقليل الأعمال من 84,2 ساعة/سنة إلى 17,4 ساعة /سنة ، كما استطاعت الدائرة

من خلال حجب الأتربة والحرارة والمياه عن أجهزة التحسس ، تقليل الأعطال من 33 ساعة /سنة إلى 28 ساعة /سنة ، وقد ترتب على تقليل الأعطال تحقيق وفر قدره 53,699 جنيه شهريا ، بجانب توفير عدد ساعات تشغيل العمالة وتحسين مستوى الأمان في العمل .

### ● في مجال التخزين :<sup>1</sup>

- زيادة القدرة التخزينية للمخزن الرئيسي لقطع الغيار والمهمات الذي صمم أصلا ليستخدم كمنطقة تخزينية مؤقتة لعمليات الفحص الفني للرسائل التي يتم صرفها لأقسام الشركة ، دون تخزينها لفترة طويلة ، ومع زيادة الرسائل والشحنات من قطع الغيار المحلية والمستوردة ، تكدست الشحنات وقلت كفاءة عمليات التخزين ، وبدراسة المشكلة استطاعت المجموعة من خلال تغيير طريقة تخزين بعض الوحدات من التخزين الأفقي للتخزين الرأسي ، وتحميل حوامل حديدية للتخزين ، توفير قدر كبير من التكاليف الخاصة بإنشاء مخزن جديد ، وقد حققت مقترحات الدوائر وفرا في المساحة قدره 102625 مترا مربعا إجمالي قيمته 758375 جنيها .

- زيادة القدرة الإستيعابية لمخزن قطع غيار السيارات ، حيث استطاعت مجموعة ورشة السيارات القضاء على مشكلة تكدس المخزون ، وما ترتب عليها من صعوبة في الحركة ، وصرف قطع الغيار وزيادة احتمالات تلف قطع الغيار ، وذلك بإعادة تنظيم المخزن الرئيسي والفرعي بشكل أدى إلى زيادة المساحة التخزينية بنسبة 86% ، 142% على التوالي ، وقد حقق هذا الإنجاز وفرا قدره 378940 جنيها .

<sup>1</sup> د. بهيرة الموجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 82.

المطلب الثالث: مفاهيم عن الحوكمة وأهميتها في تطبيق جودة التكاليف بالمؤسسة الاقتصادية .

1- ماهية حوكمة الشركات ونشأتها :

1-1- ماهية حوكمة الشركات :

1-1-1- المقصود بحوكمة الشركات : حوكمة الشركات هي الإدارة الرشيدة للشركات لتقييم وتحسين

الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي للشركات من خلال توفير الإرشادات والمقترحات لبورصات الأوراق

المالية والمستثمرين والشركات والأطراف الأخرى ، وتتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين

إدارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم بها ومجموعة أصحاب المصالح الأخرى<sup>1</sup>.

و الحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن

طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة، وبذلك فإن الحوكمة

تعنى تطبيق النظام أي وجود نظم يعمل على التحكم في العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء،

كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسؤوليات.<sup>2</sup>

1-1-2- المفاهيم المختلفة لحوكمة الشركات : تختلف وتتعدد مفاهيم حوكمة الشركات باختلاف كيفية

النظر إليها ، إلا أنها تتفق جميعها في قدرة حوكمة الشركات على دعم شفافية الأسواق وإصلاح الممارسات

السلبية في بيئة الأعمال لذا سنقتصر في استعراض مفهوم حوكمة الشركات على النظر إليها من بعض

الجوانب الهامة كالجوانب القانونية والاقتصادية والاجتماعية .

1-1-2-1- المفهوم القانوني لحوكمة الشركات : تقوم حوكمة الشركات من الناحية القانونية بالتأكد من

الالتزام بتطبيق الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في الشركة ، وتعد حجر الزاوية في تنظيم

العلاقات التعاقدية بين هؤلاء الأطراف بما يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم ، وتقوم بالتطلب على

<sup>1</sup> د.أحمد علي حضر ، حوكمة الشركات ، الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي ، 2012، ص81.

<sup>2</sup> الموقع الإلكتروني . 3. Http://WWW.moheet.com/show-news.aspx ?nid=106873&pg =

سليبات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج من الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القوانين والقرارات والنظم الأساسية المنظمة للشركة.

### 1-1-2-2- المفهوم الاقتصادي لحوكمة الشركات :يعني مفهوم حوكمة الشركات من الناحية الاقتصادية

الأسلوب الذي عن طريقه يستطيع المستثمرون الذين يوفرون التمويل للشركات من خلال أسواق المال تحقيق قدر من الطمأنينة يضمن حصولهم على عائد لاستثماراتهم ، ولا يهدف مفهوم حوكمة الشركات إلى حماية أقلية المساهمين فقط ، ولكن الأهم من ذلك حماية كبار المقرضين والمستثمرين والمساهمين لضمان عوائد مجزية لهم .

### 1-1-2-3- المفهوم الاجتماعي لحوكمة الشركات :يتسع مفهوم حوكمة الشركات في معناه الواسع ليشمل

الجانب الاجتماعي وحماية الأطراف المختلفة ويضمن المسؤولية الاجتماعية لهذه الشركات تجاه مجتمعها، فمفهوم حوكمة الشركات لا يضم الشركات والمؤسسات الاقتصادية وأسواق المال فحسب بل يمتد ليشمل كل المؤسسات ووحدات الإنتاج أو تقديم الخدمات سواء مملوكة للقطاع الخاص أو العام العاملة في المجتمع ، حين يؤثر نشاطها على رفاة الأفراد والهيئات والمؤسسات بالمجتمع.

### 1-2- نشأة حوكمة الشركات :ظهر مفهوم حوكمة الشركات Corporate Governance بقوة حديثا

عام 1997 عقب انفجار الأزمة المالية الآسيوية وظهر أزمة الثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم النشاط بين منشآت الأعمال ، ونتيجة لذلك ظهر نظام حوكمة الشركات من خلال حرص عدد من المؤسسات الدولية التي تناولت تلك الأحداث بالدراسة والتحليل ، وعلى رأس تلك المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD فأصدرت في عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات ، والتي تهدف لمساعدة كل من الدول المشتركة والدول غير المشتركة بالمنظمة لتطوير الإطار القانوني والمؤسسي لتطبيق حوكمة الشركات لدعم إدارة الشركات في المحافظة على كفاءة واستمرار أسواق المال .

2- أهمية حوكمة الشركات :<sup>1</sup>

من أهم مزايا تطبيق حوكمة الشركات قيامها بتسيير الحصول على التمويل (أسهم ، سندات ، ائتمان ) وبتكلفة أقل ، وزيادة الجذب للاستثمارات والشراكات الأجنبية وتحسين درجة الثقة مع الأطراف المتعاملة مع الشركة ، وتقليل مخاطر الأزمات المالية للشركة والبنوك والاقتصاد ككل وتضييق الخناق على فساد المديرين والموظفين بالشركات وخارج الشركات ، ودعم الدور الاجتماعي للشركات ، كما أن حوكمة الشركات تعتبر قيمة تحتسب كأصل من أصول الشركة ، وعلى هذا يمكن القول إن حوكمة الشركات تقدم مزايا لكل من المجتمع وللشركات والمستثمرين .

فمزايا حوكمة الشركات بالنسبة للمجتمع : هي تشجيع الاستثمار والتنمية المستدامة ، ومحاربة الفساد ، وتشجيع التنافس ، كما تشجع على زيادة الإنتاجية والابتكار ، والعمل بكفاءة وتقليل الفاقد، كما تحافظ على استقرار الأسواق المالية وتنمي أسواق المال ، وتشجع على قيام علاقات تتمتع بالشفافية بين أصحاب الأعمال والدولة.

أما مزايا بالنسبة للشركة والمستثمرين فهي : العمل على تحسين أداء الشركات وتقليل تكلفة رأس المال ، وتحسين السمعة والإستراتيجية ، وتبني علاقات قوية بين أصحاب المصلحة ، وتحمي حقوق المستثمرين ، كما تقوم بتخفيض أثار المخاطر ، وتقوم بزيادة السيولة .

<sup>1</sup> د. أحمد علي خضر ، مرجع سبق ذكره ، ص: 180.

## خلاصة الفصل

على الرغم من ظهور مفهوم الجودة والحوكمة منذ زمن بعيد إلا أنه لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة إذ أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تعادل تماما باقي الوظائف وأصبحت تستحق الانتباه من جانب رجال الإدارة العليا بالمنظمات ، إن الأساس في الإنجاز والمحافظة على الجودة العالية بتكلفة أدنى هو في البداية وضع الإستراتيجية ومن ثم إيصالها بشكل فعال كفكرة للعمال والزبائن.

**مقدمة الفصل:**

تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجيتها على إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة ، وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية ، وعلى الأخص تلك التغيرات التي تحدث لدى عملائها ، ولا يتم هذا إلا إذا كانت هناك رقابة دائمة على كل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي تأتي من الحوكمة التي تفرضها الشركات وذلك لخلق الجودة والتميز المستمرين في منتجات المؤسسة .

المبحث الأول : أهمية الحوكمة ودورها في الرقابة على الجودة .

المطلب الأول: المقصود بالرقابة على الجودة وأهدافها.

### 1- الرقابة على الجودة :<sup>1</sup>

قديمًا كانت الرقابة على الجودة تركز على تعريف الأخطاء أكثر من كونها تمنع الأخطاء قبل حدوثها ، إلا أن ديمينغ ( Deming ) وهو رائد حركة إدارة الجودة الشاملة (TQM) قدم اعتقاده بأن وظيفة المدراء هي البحث عن الأخطاء ومن ثم تصحيحها بعد انتهاء العمليات وهذا تم تأكيده من خلال حلقات الجودة وهي الجماعات التي تجتمع من أجل مناقشة الطرق التي يمكن من خلالها تحسين النوعية وحل مشكلات الإنتاج .

في حقيقة الأمر يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي مضمونها وجوهرها تقوم على نظام رقابي متكامل ، بحيث يبدأ قبل العمليات وأثناء القيام بالعمليات وبعد الانتهاء منها ، وبكل ما تحمله من معايير دقيقة قابلة للقياس ومقبولة لجميع الأطراف المشتركة فيها سواء كانت إدارة عليا أو موظفين و إنتهاء بالعميل .

### 1-1- المقصود بالرقابة على الجودة:

يمكن تعريف الرقابة على الجودة بأنها مجموعة من الخطوات المحددة مسبقا والتي تهدف إلى التأكد من أن الإنتاج المحقق متطابق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعية للمنتج، ويتضح من هذا التعريف مجموعة من العناصر والحقائق الأساسية لموضوع الرقابة على الجودة وهي:

1. ضرورة توفر خطوات محددة مسبقا تمثل مجموعة من الإجراءات الضرورية التي يمكن استخدامها

للتأكد من جودة المنتجات ومن هذه الإجراءات :

أ- إجراءات خاصة بالاختبارات التي يمكن إجرائها للوحدات المراد التأكد من جودتها .

<sup>1</sup> مأمون الدراكة و طارق شيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص:101.

ب- إجراء فحص للنظام الإنتاجي بشكل عام لمعرفة أسباب عدم المطابقة بين الوحدات المنتجة الفعلية والوحدات المنتجة المتوقعة.

2. هدف الرقابة على الجودة هو التأكد من المطابقة للمواصفات وليس إنتاج مستوى جودة مرتفع، لأن الإنتاج بمستويات جودة مرتفعة هو جزء من نظام إدارة الجودة الشاملة وليس جزءاً من نظام الرقابة على الجودة.

3. ضرورة وجود مواصفات محددة للتعبير عن مستوى الجودة، ويقصد بالمواصفات بأنها مجموع من الخصائص الأساسية للمنتج التي يمكن قياسها للمنتج ككل أو لبعض الأجزاء منه كل على حده (مثل الوزن، السمك، درجة الصلابة...) وقد يكون ذلك سهلاً في المنتجات إلا أنه يصعب وضع مواصفات موضوعية بالنسبة لأعمال الخدمات مثل أداء الطبيب أو أداء المحامي...

4. وجود نظام للرقابة على الجودة لا يعني عدم وصول وحدات معينة من السلعة إلى العميل، لأن الرقابة قد تعتمد على العينات، كما أن نظام الرقابة قد لا يكون هدفه تحقيق الكمال دائماً وإنما تخفيض العيوب والأخطاء إلى أقل حد ممكن.

5. تهتم الرقابة على الجودة بالرقابة على جودة المنتج النهائي إضافة إلى الاهتمام بالرقابة على جودة المدخلات، والاهتمام بالرقابة على العملية الإنتاجية أثناء مراحل التشغيل.

### 2-1- أهداف الرقابة على الجودة :

1. تخفيض نسبة مردودات المبيعات بسبب انخفاض مستوى الجودة .
2. المحافظة على درجة تطابق المنتج النهائي مع مواصفات التصميم الأصلية التي تم وضعها لهذا المنتج.
3. تقليل حجم المعيب في المواد المشتراة حتى لا يؤثر ذلك على درجة جودة المنتجات النهائية .

4. تخفيض عدد شكاوي العملاء من مستوى الجودة ( كأن تكون 10% مثلا ).
5. تخفيض نسبة المواد التي يعاد تشغيلها مرة أخرى بسبب انخفاض الجودة ( كأن تكون مثلا بنسبة 5 % على الأكثر ).
6. تخفيض تكلفة الرقابة على الجودة والفحص للوحدات المنتجة كأن تكون مثلا بنسبة 10%.
- ومن الضروري لضمان نجاح النظام الرقابي في تحقيق أهدافه أن يتم العمل على تحليل درجة تحقق هذه الأهداف، وإعادة النظر في هذه الأهداف وتحديثها في ضوء النتائج المحققة.

**المطلب الثاني: شمولية واستمرارية الرقابة وأسباب التوسع فيها.**

#### 1- شمولية واستمرارية الرقابة :

الرقابة عملية متكاملة مكونة من : متابعة ، وجمع معلومات ، ومن ثم التقييم الذي في ضوئه تتم معالجة الانحرافات ، وإدخال التحسينات والرقابة تشمل كافة مجالات العمل في المنظمة وهي عملية مستمرة .

يتطلب تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة تبني أسلوب المتابعة والتقييم المستمرين لأداء العمل في كافة المجالات والمستويات، وذلك لتعرف المنظمة هل تسير نحو معايير الجودة التي وضعتها من أجل تحقيق رضا الزبون وتلبية توقعاته أم لا ؟ فالشمولية والاستمرارية تساعدانها على كشف أي انحراف عن مستوى الجودة المقرر ، والتدخل الفوري والسريع لتصحيح الانحراف في الوقت المناسب ، ونعرض فيما يلي بعض الجوانب الإرشادية في هذا المجال :<sup>1</sup>

- ضرورة تغيير مفهوم عملية الرقابة والتقييم من المفهوم التقليدي الذي يتمثل بتصيد الأخطاء من أجل محاسبة ومعاقبة المسؤول ، إلى هدف يخدم أغراض إدارة الجودة الشاملة ، وهو مفهوم تقديم المساعدة

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 117.

- المناسبة لحل المشاكل وعلاج الانحرافات ، تحقيقا لغايات التطوير والتحسين المستمرين ، وبمعنى آخر التحول من اللوم والعقاب إلى المساعدة ومديد العون للإصلاح والتطوير والتحسين .
- يجب أن تتصف المتابعة والتقييم (الرقابة) بالشمولية أي أن يشمل كل شيء ، ذلك لأن المنظمة نظام كلي مكون من أنظمة فرعية متكاملة يتأثر أداؤها ببعضها البعض ، فأى انحراف في نظام فرعي ستأثر به باقي الأنشطة الفرعية الأخرى ، وتتأثر بالتالي جودة العمل الكلية في المنظمة ، التي تنعكس سلبا على رضا الزبون .
- يجب أن تكون عملية المتابعة والتقييم مستمرة تماشيا مع أو تحقيقا لأهداف الرقابة الوقائية (اكتشاف الانحراف قبل وقوعه) فدرهم وقاية خير من قنطار علاج.
  - تحتاج عملية التقييم إلى جمع معلومات وفيرة عن كل شئ يعمل داخل المنظمة ، فهذه الوفرة تعطي وضوحا وسهولة أكثر لعملية التقييم ونتائجها .
  - تحتاج عملية التقييم الجيدة توخي الدقة والموضوعية ، فنتائجها ستبنى عليها قرارات تصحيحية هامة .
  - تحتاج عملية التقييم إلى وضع معايير مدروسة تبين وتوضح لنا مدى الإنجاز الذي تم تحقيقه ، ونقاط الضعف التي تحتاج إلى علاج واستدراك ، ونقاط القوة للعمل على تدعيمها ، ولعمل أهم معيار للتقييم هو مدى رضا الزبون ، أي ماهي الجوانب التي تجعله راضيا أم غير راض.
  - توعية العاملين وتوضيح أهمية التقييم الذاتي لأدائهم وإنجازهم ، فهذا سيشعرهم بالمسؤولية الذاتية .

## 2- أسباب التوسع في وظيفة الرقابة على الجودة :<sup>1</sup>

يرجع التوسع في ذلك إلى أن مستوى الجودة بالنسبة للمنتجات يتأثر بعوامل عديدة خلال مراحل

التصنيع والتوزيع وهي:

أ – تقوم إدارة التسويق بتقييم مستوى الجودة الذي يريده العملاء .

<sup>1</sup> مأمون الداركة و طارق شبلي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 22-23.

- ب- تقوم الإدارة الهندسية للإنتاج بترجمة المستويات التي حددها إدارة التسويق إلى مجموعة من الخصائص الواجب توفرها في المنتج.
- ج- تقوم إدارة المشتريات باختبار مصدر التوريد وتوقيع العقود اللازمة مع هذه المصادر للحصول على المواد اللازمة .
- د- تقوم إدارة الهندسية باختيار العدد والمعدات والأدوات والعمليات اللازمة لعملية الإنتاج .
- هـ- وفي أثناء عملية التصنيع يأتي دور مشرفي وعمال الإنتاج في التأثير على مستوى الجودة حسب عطائهم في العمل.
- و - يقوم رجال الفحص الفني في التأكد من المطابقة للمواصفات من خلال اختبارات على السلع التي يتم إنتاجها .
- ز- كذلك تؤثر عملية النقل والتوزيع على جودة السلعة ، وقد أطلق (Feigenbaum) على عملية التكامل السابقة من (أ- ز ) بالدور الصناعية ، وهي قريبة من فكرة رائد الإدارة الإستراتيجية (Potter) الخاصة بسلسلة القيمة التي قدمت عام 1985 ،وتقوم هذه الفكرة على أن العملية الإنتاجية تتكون من عدة حلقات متتالية وأن أي مرحلة يجب أن تعمل على إضافة قيمة جديدة إلى المنتج الذي يتم تقديمه وإذا لم تحقق تلك الإضافة فإن هذه المرحلة تصبح عبئا على النظام الإنتاجي ككل .

### المطلب الثالث: دور وطرق مراقبة الجودة الصناعية

#### 1- دور الرقابة على الجودة الصناعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>علي الشرقاوي،إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية،الدار الجامعية الجزائر،1989، ص: 140.

تلعب الرقابة على الجودة والنوعية دوراً هاماً في حماية صحة المستهلك وقدرته الشرائية حيث تؤمن له المنتج الذي يرغب فيه بنوعية مقبولة أي من ناحية الشكل، المظهر، المادة، الخدمة... الخ. هذا من جهة ومن جهة أخرى في الاقتصاد العام وذلك لمحاربة مايلي:

- عدم ملاحظة دفاتر الشروط من طرف المنتجين أي أنهم ينتجون منتوجات كيفما كانت.
- كل عمليات الغش بشتى أنواعها وهذه العوامل تساهم في كثرة الغش بينها.
- المنافسة الغير المشروعة.
- التسارع إلى الربح والكسب السهل والسريع مايدفع المنتجين إلى الغش هو نقص وسائل الرقابة بحيث تسمح هذه النقطة للمنافسين على استمرارهم وتشجيع منافسيها في الأسواق على تقليدهم.
- وتقوم المخابر بعملية تحليل المواد المستعملة للتشجيع ولكنها تستطيع تحليل أو كشف كل المواد الكيميائية الموجودة في المنتج.

## 2- طرق مراقبة الجودة :

نميز في طرق مراقبة الجودة مايلي:<sup>1</sup>

### 1-2 - مراقبة الجودة واللاجودة:

1-1-2- مراقبة الجودة: يتم العمل بالخصائص الداخلية للمنتجات وهذا استنادا إلى معايير محددة، وعليه فإن لكل سلعة خصائص وتبدأ عملية مراقبة الجودة بغرض المحافظة على تطابق الخصائص الداخلة مع الخصائص النظرية وهذا وفقا لـ:

- المعايير إذا كان الإنتاج موجه إلى المستهلكين أو التخزين ثم البيع.

<sup>1</sup> محمد سعيد أو كيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص: 86.

- للمواصفات التي يشترطها الزبائن بصفة خاصة ضمن طلبيات معينة وتمثل شروط عملية مراقبة الجودة فيما يلي:

- وجود معايير إنتاج موضوعة مسبقاً.

- القيام بالمقارنة بين الخصائص النظرية والفعالية.

- إمكانية التدخل يدوياً أو ميكانيكياً لتصحيح الأخطاء.

**2-1-2- مراقبة الجودة:** تعرف أنها الفرق بين الجودة المحققة فعلاً والجودة المنتظرة، ومنبعها الأخطاء الموجودة على مستوى المنتج أو عدم مطابقته للمواصفات الموضوعة له. وللقضاء عليها يجب تفادي الأخطاء لتخفيض التكاليف من جهة وإرضاء المستهلك من جهة أخرى.

## 2-2- المراقبة الذاتية:<sup>1</sup>

هذه المراقبة نجدها في مختلف المؤسسات الإنتاجية، فهي مراقبة أولية يقوم بها صاحب المصنع أو المنتج أو المتدخل الاقتصادي في مسار الاستهلاك ونجد في هذه العملية مراقبة المنتج من المواد الأولية والمنتجات النهائية وهي تعتبر تقييم لمنتج ما بغرض تحديد ما إذا كانت تتوفر فيه معايير الجودة متبعة بقرار الرفض أو القبول له. ويجب تسجيل نتائج تقييم المنتج في وثائق محفوظة من طرف المنتج لتقديمها عند الضرورة.

**2-2-1- فحص أو مراقبة الجودة:** نعني بها فحص منهجي لإحدى الحالات أو المستويات مقارنة مع نموذج وبغرض تقليل الأخطاء، وهذا يطبق على المنتجات أساليب الإنتاج.

ويجب أن يكون هذا الفحص أو المراقبة الداخلية مبرمجة طبقاً لطبيعة وأهمية النشاط الخاضع للفحص. وتكون هذه المراقبة في أماكن التشغيل لكل مرحلة إنتاجية أو في مكان خاص وتضم هذه المراقبة.

<sup>1</sup> محمد سعيد أو كيل، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

- فحص المواد الأولية في الإنتاج.
  - مراقبة مراحل الإنتاج المختلفة وتحديد مناطق ضبط الجودة لكل مرحلة.
  - مراقبة وتحليل المنتج النهائي قبل تسليمه للمخازن.
- 2-2-2- طرق مراقبة الجودة: وهناك عدة طرق أهمها:<sup>1</sup>
- 1- مرحلة تتميز بمرحلتين وهما:
- 2-2-2-1- تبعاً لمرحلة الإنتاج: تهتم بمراقبة المواد الأولية والعناصر المادية التي تدخل في عملية التصنيع والتركيب من طرف أعضاء قسم التكوين وتتم هذه المراقبة في مرحلتين:
- المرحلة الأولى: وبدورها تضم حالتين:
- \* الحالة الأولى: أن يكون المراقب هو الرئيس للغرفة حيث يقوم بالانتقال من مركز عمل لآخر وفحص المنتجات بصفة منظمة أو عشوائية.
- \* الحالة الثانية: أن يكون المراقب هو العامل نفسه حيث يقوم بمتابعة دوران الآلة والإطلاع على جودة المنتج وفي حالة إكتشاف خطأ تسحب وحدة المنتج موضوع الخطأ ويبقى الانتباه على مستوى الوحدات الموالية.
- المرحلة الثانية: عند المرحلة النهائية للإنتاج تتم هذه المراقبة عند الانتهاء من عملية الصنع هذه الحالة تبين تماماً إذا كان المنتج صالح للاستهلاك أم لا إذ يمكن التعرف على الخطأ وفي حالة عدم تمكنه من تصحيحه في المنتج فإنه يعاد إلى دوره من جديد بعد التفكيك.
- 2-2-2-2- تبعاً لنوعية المراقبة: على المؤسسة الاختيار ما بين الحالتين إما تعمل بمسح رقابي كلي أو تعتمد على عينات صغيرة من المنتجات.

<sup>1</sup>عبد الرحمان الزهرة، الجودة ودورها في المؤسسة الصناعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة مستغانم، 2007-2008، ص: 47-48.

3-2- المراقبة الكلية:<sup>1</sup>

- تدعى هذه المراقبة بالمراقبة الكلية لأنها تشمل على فحص كل الإنتاج وتسمى أيضا بالمراقبة الوحدوية وهذا لأنها تتم على مستوى كل وحدة إنتاج ومن خصائصها مايلي:
- تخص عادة كل المنتجات التامة الصنع.
  - تحتاج إلى المستخدمين كثيرين إذا كان الإنتاج بكمية مرتفعة.
  - رفع الكفاءة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج.
  - تساهم في زيادة المبيعات ورواجها وبالتالي زيادة الأرباح وزيادة الأجر الحافز في حالة ارتباط الأجر بكمية الإنتاج.

## الشكل رقم (08): نموذج بطاقة المراقبة

بطاقة المراقبة الرقم:.....
حجم العينة:.....
الحد الأقصى للمتابعة:.....
الحد الأدنى للمراقبة:.....
القيمة الوسيطة المعتبرة:.....
الحد الأدنى للمتابعة:.....
الحد الأدنى للمراقبة:.....

المصدر : محمد أبو صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 202.

<sup>1</sup>محمد أبو صالح، الطرق الإحصائية، دار البازولي، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص: 201.

## 3- دور الحوكمة في الرقابة :

منذ عام 1997، ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات. والأزمة المالية المشار إليها، قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة. وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية "مبتكرة"، وما إلى ذلك. كما أن وما تلي ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية، "الدول التي كان من المعتاد اعتبارها أسواقاً مالية "قريبة من الكمال" أظهر بوضوح أهمية أكبر للحوكمة بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظراً لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. المشكلات كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة. ويؤدي اتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح وقد أدت الأزمة المالية إلى اتخاذ نظرة عملية جيدة عن كيفية استخدام حوكمة الشركات الجيدة لمنع الأزمات المالية القادمة. ويرجع هذا إلى أن حوكمة الشركات ليست مجرد شيء أخلاقي جيد نقوم بعمله فقط، بل إن حوكمة الشركات مفيدة لمنشآت الأعمال، ومن ثم فإن الشركات لا ينبغي أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة لحوكمة الشركات إلا بقدر ما يمكن لهذه الشركات أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات أساليب الإدارة الجيدة التي ينبغي عليها إتباعها في عملها وعلى سبيل المثال، فإن حوكمة الشركات

الجيدة، في شكل الإفصاح عن المعلومات المالية، يمكن أن يعمل على تخفيض تكلفة رأس مال المنشأة. كما ان حوكمة الشركات الجيدة تساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية، وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال، ومكافحة الفساد الذي يدرك كل فرد الآن مدى ما يمثله من إعاقة للنمو. وما لم يتمكن المستثمرون من الحصول على ما يضمن لهم عائدا على استثماراتهم، فإن التمويل لن يتدفق إلى المنشآت. وبدون التدفقات المالية لن يمكن تحقيق الإمكانيات الكاملة لنمو المنشأة. وإحدى الفوائد الكبرى التي تنشأ من تحسين حوكمة الشركات هي ازدياد إتاحة التمويل وإمكانية الحصول على مصادر أرخص للتمويل وهو ما يزيد من أهمية الحوكمة بشكل خاص بالنسبة للدول النامية. إن حوكمة الشركات تعتمد في نهاية المطاف على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي يقوم على أساس القانون وتتناول حوكمة الشركات موضوع تحديث العالم العربي عن طريق النظر في الهياكل الاقتصادية وهياكل الأعمال التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص، وتجعل المنطقة أكثر جذبا للاستثمار الأجنبي المباشر، كما تحقق تكاملا للمنطقة في الأسواق العالمية<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: التحسينات المستمرة للجودة .

إن التحسين المستمر مطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة ، ذلك لأنه يجعل المنظمة في حالة تفوق وتميز مستمرين على الآخرين ، فالتحسين ليس بالعمل الوقتي الذي ينفذ عدة مرات طول حياة المنظمة ، بل هو عمل مستمر ، لأن الآخرين ( المنافسين ) يقومون بنفس الشيء وأي تأخير يعني التراجع للوراء وإعطاء الفرصة للمنافسين للتفوق علينا ، وعملية التحسين عملية شاملة يشترك فيها جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني . Http://WWW .moheet.COM/SHOW- news.aspx ?nid=106873&pg=3.  
<sup>2</sup> أحمد علي خضر ، مرجع سبق ذكره، ص189.

### المطلب الأول : ماهية التحسين المستمر للجودة .<sup>1</sup>

التحسين المستمر للجودة هو أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم ، فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرارية ، فالبقاء على القدم يعني الزوال فالتحسين هو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة ، ولا يقف عند حد معين ، ويشمل كافة العمليات .

للدلالة على مدى فائدة عمليات تحسين الجودة ، نعرض للقارئ موجزا عن تجربة شركة موتورولا (MOTOROLA) في هذا المجال ، حيث حققت فرق التحسين لديها فوائد متعددة زادت من مقدرتها التنافسية ، وأهم هذه الفوائد مايلي :

- خفضت من حجم الورقيات المستخدمة في مجال العمل بفروعها خاصة في الشراء والبيع والفواتير المستخدمة في هاذين المجالين باستخدام الحاسب الآلي ، حيث ألغت تقريبا العمل الورقي اليدوي من قبل الموظفين .

- خفضت زمن وصول المواد من الموردين من (8) إلى (3) .

- حسنت من الخدمات المقدمة لعملائها مع تخفيض تكلفتها .

- حسنت من مستوى جودة منتجاتها .

وقد بلغت الوفورات التي حققتها هذه الشركة في جميع فروعها مبلغ (2,2) مليون دولار سنويا بالطبع رقم

خيالي

نستنتج من ذلك أن التحسين المستمر للجودة يشكل في الواقع العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة ، فهو

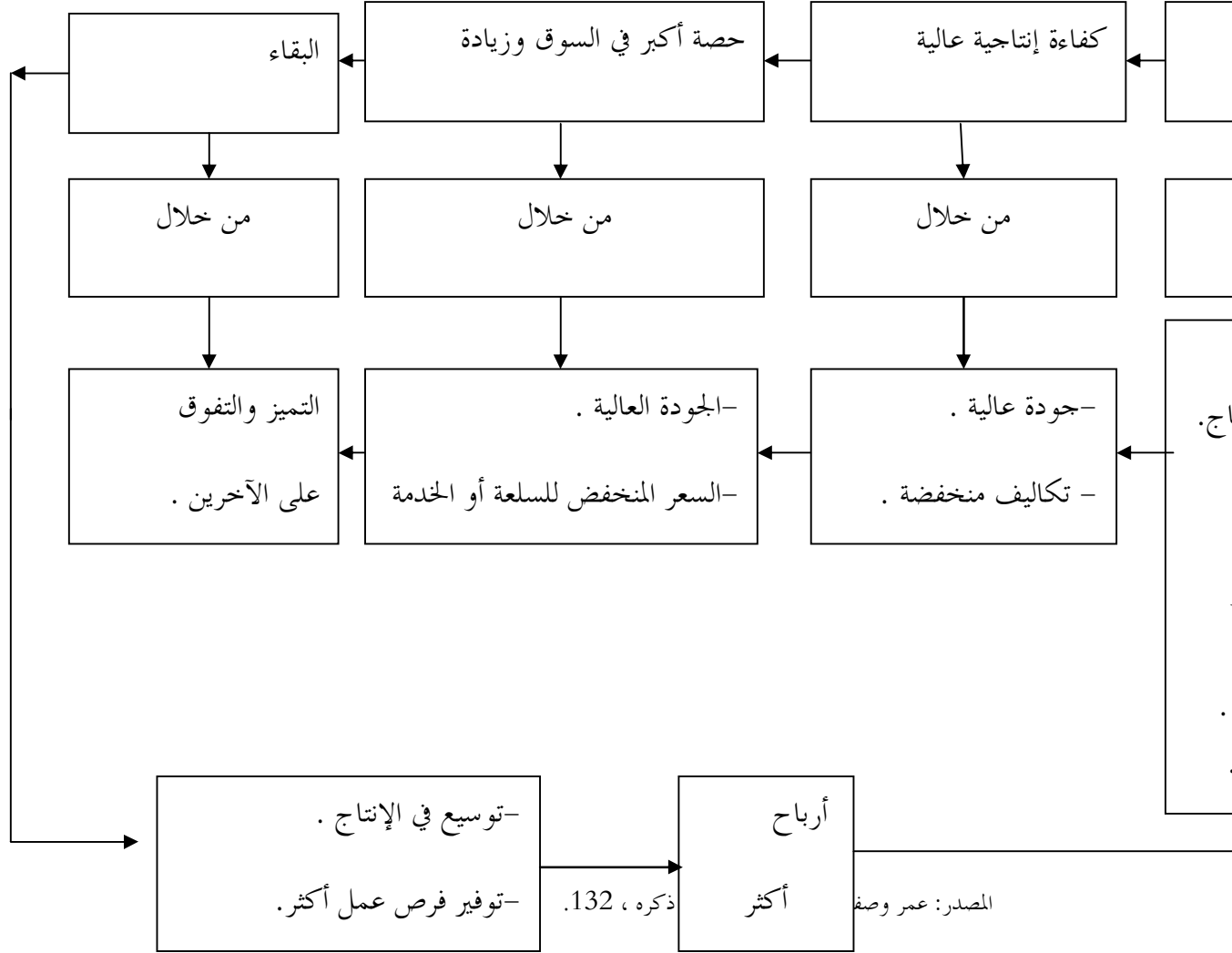
يضمن للمنظمة البقاء ، ويأخذ هذا التحسين شكل السلسلة ذات الحلقات المترابطة مع بعضها البعض حيث

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 129.

تؤدي كل حلقة فيها إلى الحلقة التالية وهكذا وقد أسماها " إدوارد ديمينج " رائد الجودة الأمريكي سلسلة أو دائرة تحسين الجودة المستمر .

التحسين المستمر هي فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر يطلق عليه التحسين المستمر ، وتشمل هذه العملية المعدات والطرق والخدمات والأفراد ، وهذا يستدعي تغير النظرة التقليدية التي كانت تقتصر على الصيانة والإصلاح على الحالات التي يصل البعض فيها إلى التعطل والتوقف إلى ضرورة إجراء التحسين والصيانة بشكل دوري ومستمر قبل الوصول إلى حالات التوقف .

الشكل (09): سلسلة تحسين الجودة .



## المطلب الثاني: تنميط العمليات وتحسين استثمار الوقت .

1- تنميط العمليات : تنميط العمليات يرفع من مستوى جودة الأداء ، ويجعله يتم بطريقة أسهل ، ويسهم في تخفيض التكاليف ، من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد ، مما يرفع من درجة المهارة عموماً داخل المنظمة.

يعد تنميط العمليات (وخاصة الإنتاجية ) مرحلة لاحقة لتصميمها ، ومطلبا من مطالب تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ، فهو يهدف إلى توحيد الطرق والإجراءات في كافة مجالات العمل داخل المنظمة ، وجعلها تتم وفق نمط واحد مهما تغير الموظفون أو العمال ، والغاية من هذا التوحيد :

- تسريع العمل .
- زيادة المهارة في الأداء .
- تقليل التكلفة .
- الإسهام في إستقرار العمل والإنتاج .
- رفع مستوى الجودة .
- تلبية رغبات ومطالب العملاء بأعلى كفاءة وتحقيق الرضا لديهم .

وتنميط العمليات في ظل إدارة الجودة الشاملة ، يجب أن يكونا عاما شاملا لجميع العمليات التي تتم في المنظمة ، وكذلك تنميط مستلزماتها ، ولعل إدارة الإنتاج وما تنتجه من سلع أو ما تقدمه من خدمات ( في المنظمات فالمعروف أن كل وحدة إدارية تقوم بعملية معينة ، هذه العملية يجب تنميط طرق وإجراءات تنفيذها

الخدمية ) أهم وحدة إدارية في المنظمة تحتاج إلى تنميط عملياتها الإنتاجية ومستلزمات العمل فيها ، الآلات ، والمعدات ، المواد ... إلخ .<sup>1</sup>

**2- تحسين استثمار الوقت :** الوقت ثروة له تكلفة وقيمة ، وهو كالسيف إن لم تقطعه قطعك ، فإذا لم نحسن استخدامه واستثماره حملنا كمنظمة تكلفة دون مبرر ، تؤثر في مستوى الجودة الكلية ، فاستخدام أسلوب إدارة الوقت يساعد على تحقيق التشغيل الأمثل للموارد البشرية والعمل بأن واحد .

حتى تضمن المنظمة التشغيل الأمثل للعمل واستغلال وقته الرسمي أحسن استغلال واستثمار ، يتطلب الأمر منا توعية جميع العاملين فيها رؤساء ومرؤوسين بمدى أهمية الوقت ، وتمكينهم من تخطيط وتنظيم وقت عملهم بشكل جيد دون إضاعة لجزء منه ، فإدارة الوقت واستثماره مطلب تؤكد عليه منهجية إدارة الجودة الشاملة ، فقيام جميع من يعمل في المنظمة بإعداد جداول زمنية لأعمالهم ، مراعين في ذلك قاعدة تحديد الأولويات ، يمكنهم ذلك من استثمار وقت العمل الرسمية بشكل جيد ، ويمكن المنظمة من السيطرة على الأداء الجزئي والكلية فيها ، والإسهام في تحقيق التحسين المستمر للعمليات ، مما يساعد في الأخير على تخفيض التكاليف السلبية وتحقيق الجودة المطلوبة .<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: طرق التحسين المستمر:<sup>3</sup>

أولاً: ثلاثية جوران: تتألف عملية التحسين المستمر من وجهة JOSEPH JURAN وزميله من ثلاثة مكونات:

**1 - التخطيط:** يبدأ التخطيط لتحسين العمليات بالعميل الخارجي، حيث تتضمن هذه العملية مايلي:

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 115 .

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 100 .

<sup>3</sup> J.M.JURAN ,and, F.M.CRYNA, **Quality planning and Analysis**, Singapore :MC Graw hill, 1993, p : 9.

أ- تحديد من هم العملاء.

ب - التعرف على احتياجات العملاء ومتطلباتهم الحقيقية.

ج - تطوير خصائص المنتج التي تلي احتياجات العميل، وتحقيق الميزة التنافسية.

د-تحديد العمليات اللازمة لإنتاج المنتج بالخصائص المطلوبة.

هـ -تحويل الخطط إلى عمليات تنفيذية، وذلك بالاعتماد على إنشاء فرق العمل.

**2- رقابة الجودة:** تتعلق رقابة الجودة باختبار ومقارنة نتائج الاختبار بالمتطلبات الأساسية للعملاء واكتشاف أية انحرافات ومن ثم تصحيحها. وتقوم الإدارة باستخدام التغذية العكسية كأسلوب هام لمعرفة مدى تلبية المنتج لمتطلبات العملاء.

يتم الاعتماد بكثرة على أدوات الضبط الإحصائي مثل تحليل باريتو وشكل الانتشار وخريطة السبب والأثر وغيرها.

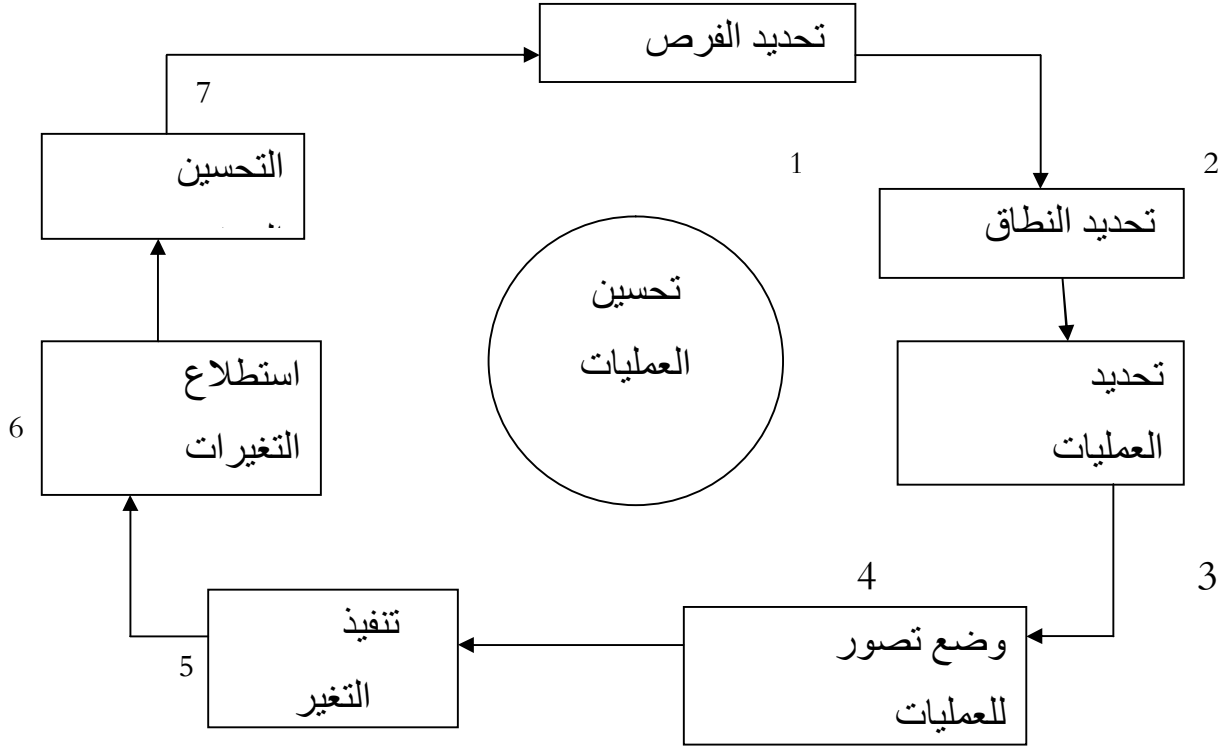
**3- التحسين:** تهدف هذه العملية إلى الوصول إلى مستويات أداء أعلى من مستويات الأداء الحالية، وتتضمن إنشاء فرق عمل وتزويدها بالموارد اللازمة لأعمالها.

ومما يجدر ذكره أن جهود التحسين يجب أن تكون مستمرة بدون أي توقف أو تباطؤ في العمل وبذل الجهود.

**ثانياً: الطريقة العلمية:** تحقق هذه الطريقة أو كما يسميها البعض طريقة حل المشاكل نتائج باهرة في تحسين العمليات، ويتكون الإطار العام لهذه الطريقة من سبعة مراحل أساسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل النظم. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001، ص: 454\_455

الشكل رقم (10): مراحل الطريقة العلمية للتحسين المستمر.



المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 185

إن المراحل المذكورة في الشكل أعلاه مراحل مترابطة مع بعضها، وكل مرحلة من هذه المراحل تعتمد على

المرحلة السابقة لها.<sup>1</sup>

\*المرحلة الأولى: تحديد الفرص.

الهدف الأساسي لهذه العملية هو تحديد واقتناص الفرص المتاحة للتحسين وهذه المرحلة تتكون من جزئين

هما تحديد المشاكل وتكوين الفريق.

\*المرحلة الثانية: تحديد النطاق

<sup>1</sup>سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات ، مدخل النظم ، مرجع سبق ذكره، ص: 454-455.

كثيرا ما يقال أن المشكلة التي يتم تشخيصها بدقة تمثل نصف الحل، وفي الصين يقولون أنهم 90% من

الحل.

#### \* المرحلة الثالثة: تحليل العمليات الحالية

الهدف من هذه العملية فهم العملية وكيفية الأداء والأنشطة الهامة المطلوبة لتقرير المقاييس المطلوبة، وجمع

البيانات وتحديد العملاء والموردين والمدخلات.

#### \* المرحلة الرابعة: وضع تصور للعمليات المستقبلية

الهدف من هذه المرحلة هو وضع حلول للمشكلة والتوصيات الخاصة بالحل الأمثل لتحسين

العمليات، ويلاحظ أنه بمجرد جمع المعلومات كلها وإتاحتها أمام الفريق فإن الجهود تبذل لوضع تصور للحلول

الممكنة. وفي بعض الأحيان يمكن التوصل إلى الحلول بمجرد القيام بعملية فحص وتحديد الأسباب وتحليل

البيانات والمعلومات التي يتم جمعها.

#### \* المرحلة الخامسة: تنفيذ التغيير

الهدف من هذه المرحلة إعداد خطة التنفيذ والحصول على الموافقة على تنفيذ عمليات التحسين.

\* المرحلة السادسة: إستطلاع التغيرات أو التحقق منها جمع البيانات ومراجعة التقدم الذي حصل. ومن المهم

تشجيع القياس المستمر وإستمرار جهود هدف هذه المرحلة متابعة وتقييم التغيير عن طريق متابعة فعالية جهود

التحسين من خلال التقييم للوصول إلى التحسين المستمر، في بعض الأحيان يتم إحداث التغيير بصفة مبدئية

على نطاق محدود وعندما يثبت نجاحه يتم تطبيقه في باقي الدوائر.

\* المرحلة السابعة: التحسين المستمر: الهدف من المرحلة هو الوصول إلى مستوى تحسين معين من أداء

العمليات، وبغض النظر عن مدى جهود التحسين المبدئية، إلا أن عمليات التحسين لا بد وأن تستمر.

ثالثاً: طريقة كايتر:<sup>1</sup>

قام اليابانيون بتطوير تقنية ناجحة اسمها KAIZEN تعتمد على مفهوم التحسين المتزايد المستمر وتكون هذه الكلمة في اللغة اليابانية من مقطعين: المقطع الأول kai ويعني التغيير، والمقطع الثاني Zen ويعني الجيد، ومنه الكلمة تعني التغيير الجيد حيث يشمل هذا التغيير أو التحسين عمليات المنظمة وأفرادها، وترتكز هذه الطريقة على:

- التركيز على العميل
- روح التعاون وروح الفريق.
- التوقيت المطلوب.
- حلقات الجودة.
- علاقات الإدارة مع العاملين.
- استخدام التكنولوجيا في العمل.

كل هذه العناصر تتفاعل مع بعضها لتعمل ضمن طريقة Kaizen في المنظمات التي تطبق هذه المنهجية.

ولتطبيق kaizen قد يتم استخدام المدخل الياباني المعروف بخطة الخطوات الخمس والذي يمكن تلخيصه

بالخطوات التالية:<sup>2</sup>

**1- الفرز:** أي ترتيب الأشياء بشكل منطقي، ويعني تطبيق مفهوم الفرز عملياً مقاومة الرغبة التقليدية بالاحتفاظ بالأشياء القديمة التي لا يستفاد منها، والتخلص من الأشياء غير المستخدمة يقود هذا المفهوم إلى البحث عن

<sup>1</sup> مهند النابلسي، الجودة الشاملة ومجالات تطبيقها العملية. الجزء الأول، الجمعية الأردنية للجودة، عمان، 2002، ص: 115.

<sup>2</sup> مهند النابلسي، المرجع السابق، ص: 116.

أسباب ظهور أشياء مزعجة مثل تسرب الزيوت من الآلات و صدور أصوات غريبة منها، مما يوجب تقصي الأسباب ومعالجتها.

2- الترتيب المنهجي: أي وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها بحيث تصبح قابلة للاسترجاع والاستخدام بدون إضاعة الوقت، وهناك ممارسة يابانية تسمى قانون الثلاثين ثانية حيث تقوم بموجبه معظم الشركات بتدريب عدة الاستخدام الميكانيكي بحيث يمكن استخدامها بسهولة ويسر خلال 30 ثانية.

3- تنظيف مكان العمل: أي قيام موظفي المنظمة بأعمال التنظيف الشامل لأماكن أعمالهم.

4- التعقيم الشامل: وتكمن الفكرة في متابعة تطبيق المفاهيم الثلاثة الأولى، باستمرار في كافة أماكن العمل في المنظمة.

5- الانضباط الذاتي: أي تدريب الآخرين على متابعة الانضباط الذاتي والتفيد بتعليمات النظافة والتدريب.

المبحث الثالث : حلقات تحسين الجودة ومراحل عملية تحسين الجودة المستمر.

المطلب الأول : ماهية حلقات تحسين الجودة .

رأينا أن تحقيق منهجية الجودة الشاملة لا يكون إلا من خلال عمل الفريق وروح التعاون ، ولعل أهم ما يجسد ذلك هو حلقات تحسين الجودة التي تقوم على أساس العمل الجماعي من أجل اكتشاف المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها ، وقد أثبتت حلقات الجودة مدى فعاليتها في تحسين الجودة ورفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف، فقد لعبت دورا كبيرا في إعطاء الاقتصاد الياباني قوة تنافسية كبيرة حيث غزى الأسواق العالمية بمنتجاته.

إن حلقات الجودة هي إحدى الأساليب التي ساهمت في تطوير العديد من المؤسسات خاصة اليابانية باعتبار أن مهمتها الأساسية هي إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تصادف المؤسسات فكانت في البداية تعرف بفرق حل المشاكل ، وقد أعطيت لحلقات الجودة عدة تعاريف نذكر منها :

- حلقة الجودة اليابانية هي فريق صغير من العاملين يقومون إراديا بأعمال للسيطرة على الجودة في مكان عملهم.<sup>1</sup>

- هي عبارة عن مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات النوعية وإيجاد الحلول المناسبة لها ويتخذون الإجراءات التصحيحية بشأنها لمقابلة الانحراف الحاصل بين المتحقق فعلا والمخطط له.<sup>2</sup>

ومما سبق يمكن استنتاج النقاط التالية :

- قيام مجموعة صغيرة من العاملين في نفس الاختصاص بالاجتماع ساعة في الأسبوع لمناقشة مشاكل العمل.

- العمل في حلقات الجودة يكون إراديا أي عملا تطوعيا .

- إن عمل حلقات الجودة يكون مستمرا انطلاقا من مبدأ التحسين المستمر لاكتشاف تقنيات جديدة لتحسين الجودة.

ومن أجل توضيح ماهية حلقات الجودة وكيف تعمل وما هو دورها في المؤسسة ، يكفي الإجابة على

التساؤلات التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Jean Marie Gogue ,**Management de la Qualité**, 3<sup>eme</sup> édition, Economica , paris ,2001 ,p:63 .

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص : 121.

<sup>3</sup> Alain Bernillon ,et Olivier Cérutti ,**implater et gérer la qualité totale** ,les éditions d'organisation,paris,1988 pp :123-126.

- ماهية حلقة الجودة ؟
- كيف يتم تكوين حلقة الجودة ؟
- من يقود حلقة الجودة ؟
- متى وأين تجتمع حلقة الجودة؟
- تسمح لبعض الأفراد بإبراز طاقاتهم واستغلالها وتطويرها .
- احترام الفرد وخلق ظروف مشجعة على العمل .
- المشاركة في تطوير وتوسيع المؤسسة .
- المطلب الثاني: أهداف حلقات الجودة ومبادئها.**
- **1- أهداف حلقات الجودة :**
- إن حلقات الجودة عموماً تهدف إلى الحفاظ على جودة المنتجات وتحسينها، لكن في الحقيقة فإن أهدافها أشمل من ذلك :
- ويمكن تقسيم تلك الأهداف إلى ثلاث أقسام رئيسية :<sup>1</sup>
- **1-1- أهداف مركزة على الجودة :** وتشمل التحسين المستمر للجودة ، الوقاية من الأخطاء ، زيادة رضا العملاء الداخليين والخارجيين وزيادة الحصة السوقية .
- **2-1- أهداف مركزة على الإنتاجية :** وتشمل رفع الإنتاجية ، تخفيض التكاليف ، الأخذ في الاعتبار التغيرات في القطاع ، تحسين التنظيم والاتصال ، استبعاد الأعطال في المؤسسة وتخفيض عدد القطع المعيبة

<sup>1</sup> Gerd F, Kamisko ,jorg peter Bauer,pratique de management de la qualité de A á Z, Masson, paris, p: 88.

**1-3- أهداف مركزة على الأفراد :** وتشمل زيادة التحفيز في العمل ، الانفتاح على قدرات وحاجات الأفراد ، استعمال الإبداع والجهود الفكرية ، زيادة الرضا والثقة لدى العاملين ، تحسين العلاقات الاجتماعية ، التكوين وتدريب العمال على أدوات وطرق الجودة .

- إن الأهداف السابقة تركز على ثلاثة أفكار أساسية لأنشطة حلقات الجودة .<sup>1</sup>

## 2- مبادئ حلقات الجودة :

من أجل نجاح برنامج حلقات الجودة في تحقيق الأهداف السابقة الذكر والتي وجد أساسا من أجل تحقيقها ، يجب أن يقوم على مجموعة من المبادئ أهمها :<sup>2</sup>

**1-2- الانضمام الاختياري :** فحرية الانضمام تخلق لدى الفرد نوعا من الالتزام تجاه هذه الحلقات ، مما يزيد في احتمال نجاحها في تغيير سلوكه إلى الأحسن .

**2-2- ملكية الحلقة :** ويقصد بها التصرف واتخاذ القرارات سواء لأعضاء الحلقة أو للإدارة المسئولة عن النشاط الذي تكونت فيه ، فالعمال المنضمون اختياريًا للحلقة سيتولد لديهم الشعور بالالتزام تجاهها وفي نفس الوقت الشعور بملكيتها .

**2-3- فلسفة الحلقات :** تتمثل فلسفة حلقات الجودة في مبدأ التنافس لنجاح الجميع ، حيث تقوم على فكرة تغيير نمط المنافسة غير المنتجة السائد بين الأفراد والأقسام إلى منافسة تعاونية تقوم على مبدأ النجاح للجميع .

**2-4- تركيز الأعضاء على مشاكل عملهم :** حيث أن ذلك يقضي على أسلوب إلقاء اللوم على الآخرين ، ويشجع تعاون أعضاء الحلقة لحل مشاكل عملهم وتحقيق النجاح جماعيا .

<sup>1</sup> Yoshio Kondo ,La maitrise de la qualité de l'entreprise , Economica ,paris ,1997 , p:50 .

<sup>2</sup> د .بجيرة الموحى ، مرجع سبق ذكره ، ص : 7 .

2-5- مبدأ الثقة : فمبدأ الثقة والتساوي في المعاملة يساعد على التمهيد لاكتساب السلوكيات والاتجاهات التي تهدف إليها حلقات الجودة .

2-6- الاعتماد على الحقائق : هذا المبدأ يتيح للأفراد فرصة أكبر لكسب الثقة وتدعيمها ، وذلك من خلال الاعتماد على المعلومات والحقائق وليس على وجهات النظر في تقديم الحلول المقترحة لحل المشاكل .  
ونخلص مما سبق أن حلقات الجودة لا تحقق الأهداف التي وجدت من أجلها إلا من خلال عمل الأفراد بكل طاقاتهم الفكرية والبدنية وإيمانهم بفلسفة التحسين المستمر ، وهذا لا يتأتى إلا من خلال الاعتراف بالمبادئ السابقة وتطبيقها على أرض الواقع .

### المطلب الثالث :مراحل عملية تحسين الجودة المستمر .

يوجد ثلاث مداخل معروفة وعامة في مجال تصميم مراحل عملية التحسين المستمر للجودة ، سنقوم بعرض موجز لها فيما يلي :

1- مدخل رقابة العملية من أجل تحسين الجودة : ويطلق عليه مصطلح Control Process For Quality Improvements وبموجبه تمر عملية التحسين بالمراحل التالي :<sup>1</sup>

#### ● حدد Define :

يتم في هذه العملية تحديد ما الذي سوف نراقبه ونقيمه تفصيلا من أجل تحسينه ، وبمعنى آخر تحديد معايير الرقابة ( التقييم )، فإذا أردنا أن نقيم طلاء السيارة مثلا ، يمكننا تحديد المعايير التالية : السماكة ، اللمعان ، المقاومة ، سهولة الاستخدام ويمكن القول أن هذه المعايير تمثل أهداف الرقابة ، وتعبّر عن مستوى الجودة المطلوب في السلعة أو الخدمة المقدمة للعملاء .

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي،مرجع سبق ذكره ، ص: 138.

- **قيس Measure:**

في ضوء المعايير ، يجري تحديد نوع المعلومات التي سيتم جمعها ، مع تحديد كيفية الجمع والسبل والوسائل التي سوف تستخدم ، فهذه المعلومات تعطي القائمين على عملية التحسين رؤية واضحة عن واقع التنفيذ العملي للمجال المراد تحسينه .

- **قارن مع المعايير Compare To Standard:**

يتم في هذه المرحلة مقارنة الإنجاز المحقق مع معايير الجودة المطلوبة ، لتحديد فيما إذا كان مستوى الجودة الذي تم إنجازه مقبولا حسب المعايير أم لا ، مع تحديد الأسباب التي جعلته غير مقبول ، وبعبارة أخرى تحديد أسباب الأخطاء التي حدثت .

- **قيم Evaluate:**

في ضوء نتائج المقارنة ومن ثم التقييم ، يجري تحديد التحسينات التي سيتم إدخالها وتلافي الأخطاء التي حدثت وكذلك اتخاذ التدابير اللازمة من أجل وضع هذه التحسينات موضع التنفيذ .

- **اتخذ إجراء تصحيحيا إذا كان ضروريا Take Corrective action If Necessary :**

إذا ظهر نتيجة إدخال التحسينات التي تم إقرارها وتطبيقها أية مشكلة ، فيجب المسارعة إلى اتخاذ عمل أو إجراء تصحيحي لمعالجتها ، وذلك عند الحاجة أو الضرورة .

- **قيم العمل التصحيحي Evaluate Corrective Action :**

للتأكد من مدى فاعلية الإجراء التصحيحي ، تتم عملية جمع المعلومات عن تنفيذه أو تطبيقه ، من أجل الوقوف على مدى تمكن هذا الإجراء من معالجة للمشكلة ، فإذا كانت نتيجة التقييم إيجابية ، معنى ذلك أن الحلول كانت ناجحة .

**2- مدخل pdca :**

تعود جذور هذا المدخل لنموذج حلقة التحسين المستمر للجودة لكل من "إدوارد ديمينج" و "شوهارت" الذي قام بتطوير مضمونه بعد ذلك ويرمز كل حرف من حروف هذا المدخل إلى ما يلي<sup>1</sup>:

**P خطط Plan :** تشتمل هذه المرحلة على مايلي :

- ابدأ بجمع معلومات عن العملية المراد تحسينها بوضعها الحالي .
- في ضوء المعلومات حدد المشاكل أو الأخطاء .
- حلل أسباب المشاكل أو الأخطاء .
- ضع خطة من أجل تلافي الأخطاء وإدخال التحسين .
- حدد معايير من أجل تقييم التحسين بعد تطبيقه .

**D نفذ Do :** تشتمل هذه المرحلة على مايلي :

- ضع خطة التحسين موضع التنفيذ .
- جرب خطة التحسين في مجال محدود في البداية .
- أرصد وسجل أي تغيرات تحدث نتيجة التحسين خلال تنفيذه .
- اجمع معلومات بشكل مستمر ومنتظم من أجل تقييم خطة التحسين .

**C دقق Check :** تشتمل هذه المرحلة على مايلي :

- قيم خطة التحسين بعد تنفيذها من خلال المعلومات التي تم جمعها .
- حدد مدى نجاح خطة التحسين لأهدافها .

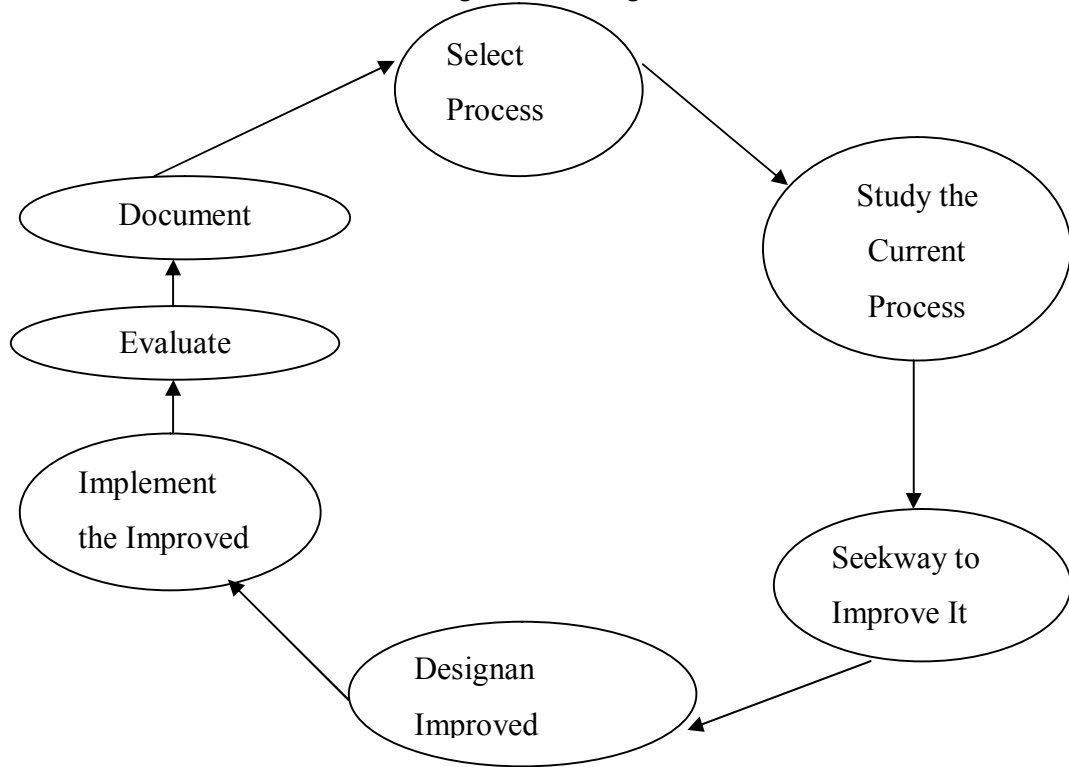
<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 139.

**A اعمل Act** : تشمل هذه المرحلة على مايلي :

- إذا كانت نتائج التقييم إيجابية ، اجعل خطة التحسين كأسلوب معتمد ومقرر ، عممه على كافة المعنيين به .
- درب المعنيين بتطبيق التحسين لتمكينهم من تطبيقه بفاعلية مستقبلا .
- عمم نتائج التحسين على العمليات الأخرى المشابهة .
- إذا كانت نتائج التقييم غير إيجابية ، نقح خطة التحسين في حالة كون الأخطاء بسيطة ، أما إذا كانت الأخطاء كبيرة ، ألغى مشروع التحسين واستبدله بمشروع تحسين آخر .

3- مدخل دائرة الجودة المستمرة : يشتمل هذا المدخل على سبع مراحل ، تعبر كل منها عن حلقة ضمن سلسلة مترابطة ، تشكل دائرة متكاملة لها صفة الاستمرارية ، وذلك وفق ما هو موضع الشكل التالي <sup>1</sup>.

**الشكل (11) : مدخل دائرة الجودة .**



المصدر: عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 141.

وفيما يلي توضيح لهذه المراحل السبع :

- 1- اختيار العملية المطلوب تحسينها ، وتحديد أهداف عملية التحسين .

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 139.

- 2- جمع معلومات عن مراحل تنفيذ العملية المراد تحسينها بوضعها الحالي ومن كافة الجوانب وبشكل تفصيلي .
- 3- البحث عن طريقة جديدة من أجل تحسين العملية .
- 4- تصميم الطريقة التي سيجري من خلالها تحسين العملية .
- 5- تنفيذ وإنجاز طريقة التحسين .
- 6- تقييم طريقة التحسين .
- 7- تسجيل نتائج التحسين على شكل خطة أو نهج ، ووضع برنامجا تدريبيا لتنفيذ طريقة التحسين من خلال رفع المهارات .

#### 4- دور حوكمة الشركات في التحسين المستمر للوضع المالي في خزينة المؤسسة الاقتصادية :

##### 4-1- أهمية حوكمة الشركات من الناحية القانونية :

يلعب القانون بشكل عام بكل فروعهِ دوراً أساسياً كأداة لإصلاح المجتمع ككل ، وقد أدى التطور الحديث في القانون وفروعهِ إلى اتساع مفهوم الهدف من القانون التجاري وقانون الشركات فبالإضافة إلى أن الشركة تُخدم مصالح مساهميها، أو بشكل أكثر تحديداً تقوم بتعظيم العوائد المالية للمساهمين يجب أن تقوم أيضاً بالاهتمام بخدمة الأطراف المختلفة ليتسنى لها الاستثمار في الأسواق . وقد تطور دور القانونيين المهني في مجال الشركات من الناحية المهنية في ظل التجارة الدولية والعولمة ، وذلك من خلال تعاملهم أو تواجدهم في كيانات قانونية تهدف للربح وهي الشركات التي تعمل في ظل نظام عالمي للتجارة الدولية ، فأصبح دور القانوني هو تقديم الخدمات القانونية والاستثمارات للشركة للوصول لأفضل تسوية تُخدم المصالح التجارية للشركة ، فالشركة هي عمل قانوني يهدف للربح .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد علي خضر ، مرجع سبق ذكره ، ص: 181.

#### 4-2- أهمية حوكمة الشركات من الناحية الاقتصادية :

تبرز أهمية حوكمة الشركات من الناحية الاقتصادية في كونها أسلوب لجذب الادخار في الشركات وأسواق المال فهي الأسلوب الذي عن طريقه يستطيع المستثمرون ، خاصة صغار المساهمين منهم ، تحقيق قدر من الطمأنينة يضمن حصولهم على عوائد لاستثماراتهم ، كما أنها تتسع لإحداث التوافق بين العمليتين الإدارية والتمويلية لتشجيع جذب مزيد من الاستثمارات للشركة من خلال توفير الحماية لكبار المقرضين والمساهمين وضمن عوائد مجزية لاستثماراتهم ، حيث يمكن اعتبار حوكمة الشركات أحد فروع علم الاقتصاد والذي عن طريق الحوافز والآليات المناسبة يضمن إتباع مديري الشركات الأساليب التمويلية الجيدة للحصول على عوائد تنافسية للمستثمرين وبما يضمن السلامة المالية للشركة .

#### 4-3- أهمية الحوكمة من الناحية الاجتماعية :

يتسع نطاق اهتمام حوكمة الشركات ليشمل جميع القواعد التنظيمية لأوضاع المنشآت والشركات في ضوء العولمة بما فيها الجانب الاجتماعي ،فهو امتداد للجانب الاقتصادي للمنشأة ، فمع تزايد العولمة ، تزايدت أيضا عولمة أذواق المستهلكين وتفضيلا لهم وميولا لهم الاجتماعية والتي تؤثر في أعمال الشركات بتكلفة محسوسة ، وعلى هذا لا يمكن أن يسمح النظام العالمي للشركات أن تعمل كمورد لشكل معين من نظم المعيشة إلى عملائها ، أو أن تقوم بالعمل كتاجر رقيق في ممارساتها مع العاملين بها في الوقت نفسه .

ولا تتوقف مشاركة الشركة في الأعمال الخيرية حتى تكون الشركة مواطنا صالحا ، وتحسين مكانة منتجاتها وتقوية سمعتها ، وزيادة ولاء عملائها ، ولا تزال الإصلاحات تمضي قدما بفضل زيادة القدرات التنافسية للشركات التي تطبق الإستراتيجيات المتعلقة بمفهوم مواطنة الشركات .

**خلاصة الفصل :**

من أجل نجاح عمليات التحسين المستمر للجودة وتحقيق أهدافها ، والمتمثلة بالدرجة الأولى ، في تحقيق متطلبات الزبون الحالية وتحقيق توقعاته ، يجب أولاً تحسيس العمال بأهمية التحسين وتدريبهم على تقنياته ، وهذا بالطبع يكون من خلال المراقبة المستمرة لمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي عن طريق حوكمة الشركات التي تشكل في الوقت الحالي أمراً مهماً بالنسبة للشركات الصناعية في تحقيق الأرباح وتقليل التكاليف مع المحافظة على الجودة المطلوبة وإرضاء الزبائن.

**تمهيد:**

تتضمن عملية تطبيق الجودة في التكلفة عند الاختيار من بين عدد من البدائل، أو طرق العمل الممكنة التي توصل إلى هدف معين وهو تخفيض التكلفة أو زيادة الأرباح، قد تنطوي العملية على مجرد تطبيق للقواعد و الإجراءات المعتادة قد تصبح معقدة تحتاج إلى قدر كبير من التفكير والتصور والتحليل والابتكار، غالباً ما تكون القرارات بسيطة من نوع روتيني متكرر قابل للبرمجة، بينما تكون القرارات المعقدة من النوع الإبتكاري الفريد الذي يصعب صياغته ضمن إطار قابل للبرمجة، ويلاحظ أن معظم القرارات اليومية خاصة تلك التي تتم على مستوى القاعدة هي من النوع الأول وسنحاول معرفة ذلك في الشركة محل الدراسة. B.C.R بتطبيق ما درسناه في النظري عليها.

## المبحث الأول: بطاقة فنية للمؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير B.C.R.

## المطلب الأول: التعريف والنشأة.

إن المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والبراغي والصنابير والسكاكين تعتبر من أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر نظرا لمساهمتها في بناء الاقتصاد الوطني بمنتجاتها المتميزة بنوعيتها الشاملة .

إن هذه المؤسسة منبثقة من التقسيم الهيكلي الجديد للشركة الوطنية لتركيب الآلات الميكانيكية

SONACOM

بمرسوم رقم 08- 83 الصادر في 01 جانفي 1983 تحت إشراف وزارة الصناعة الثقيلة. بموجب هذا المرسوم

قسمت إلى مؤسسات عمومية اقتصادية (EPE/SPA) المؤسسة الوطنية BCR مركزها بسطيف بجي بيزار وهي

شركة مساهمة يقدر رأسمالها بـ 196.000.000.00 دج ، وتتكون من أربع وحدات إنتاجية وأربع

وحدات تجارية موزعة جغرافيا كما يلي :

1. وحدة إنتاج اللوالب والصنابير بعين الكبيرة (سطيف) (BVA) .
2. وحدة إنتاج اللوالب والصنابير بوادي أرهيو (غليزان) (BVO) .
3. وحدة إنتاج اللوالب والصنابير بالشرافة (تبيازة) (BVC) .
4. وحدة إنتاج السكاكين لولاية بومرداس (UCP) .

أما الوحدات التجارية :

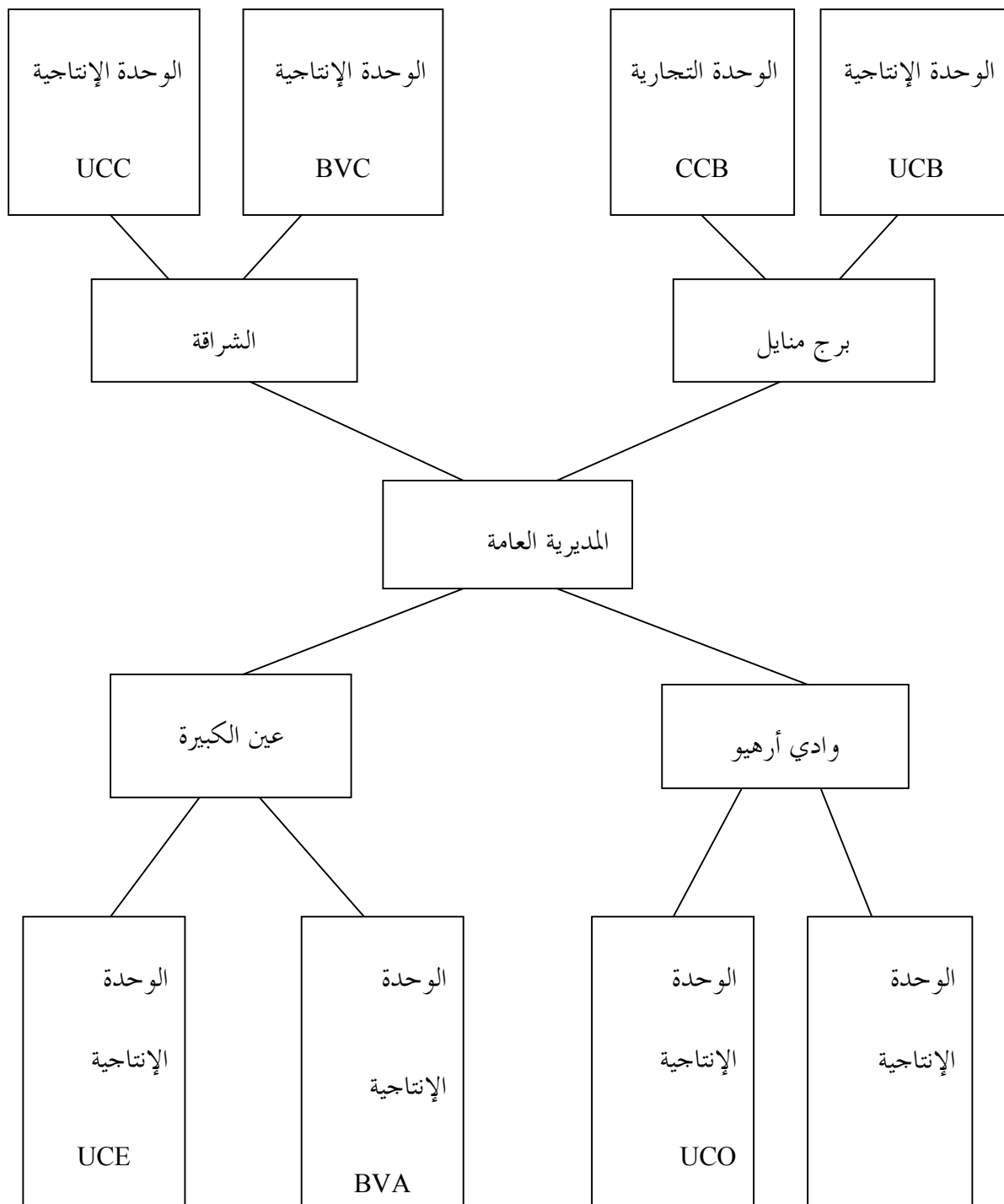
1. الوحدة التجارية للشرق ولاية سطيف (UCE) .
2. الوحدة التجارية بولاية بومرداس (UCB) .
3. الوحدة التجارية للغرب بوادي أرهيو (UVB) .

4. المركز التجاري ببرج منايل (UCC) .

أما ما يخص الوحدات المذكورة فقد نشأت حديثا وهذا بعد الفصل بين عملية الإنتاج وعملية التسويق ، ولعل لهذا الفصل أهمية بالغة في تسيير وتحقيق الأهداف المسطرة .

وهذا ما سيوضحه الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم BCR في الصفحة الموالية :

الشكل (01): الهيكل التنظيمي لـ (ENBCR) :



**المطلب الثاني: تنظيم نشاط الوحدة الإنتاجية (BVO):**

في سبيل ترقية وتطوير قطاع صناعات اللوالب والصنابير والبراعي ، قامت الدولة الجزائرية بتطبيق عقد هذا المشروع وهذا بين شركة سوناكوم والشركة الألمانية (BUM) وذلك سنة 1975، فتم طبقا لهذا العقد تولي الشركة الألمانية بناء وحدة وادي أرهيو بولاية غليزان ، وتم تجهيزها من قبل الشركة السويسرية (IPO) الطرف الثالث في العقد .

**1- الموقع الجغرافي : إن وحدة (BVO) بوادي أرهيو المتواجدة على مستوى الغرب الجزائري ، تقع على**

الطريق الوطني رقم 04 الرابط بين الجزائر العاصمة ووهران ، وتبعد عن ولاية غليزان بحوالي 46 كلم .

**2- نشاط وحدة (BVO) : إن هذه الوحدة تجمع بين خطين إنتاجيين :**

1. خط إنتاج اللوالب .

2. خط إنتاج الصنابير .

وبالتالي فهي تنشط تماما كوحدة BVA طاقتها الإنتاجية تتمثل فيما يلي :

- 400 طن سنويا من اللوالب التي تمثل ( البراعي ، الأسطوانات والصامولات ) .

- الصنابير ، الوحدة المتخصصة في صناعة الصنابير ( ممزج حمام ، دوش ، ممزج متعدد الخدمات ، صنابير المطبخ ) .

تضم حوالي 450 عامل مقسمين على عدة فروع منهم 34 إطار و 16 عون تحكم و 221 أعوان تنفيذ وهناك عاملين مؤقتين و 34 متربص .

خصائص الوحدة: الوحدة: الوحدة الإنتاجية.

النشاط: إنتاج اللوالب والصنابير.

السعة النظرية الإنتاجية : 3000 طن / السنة صناير .

10000 طن / السنة لوالب .

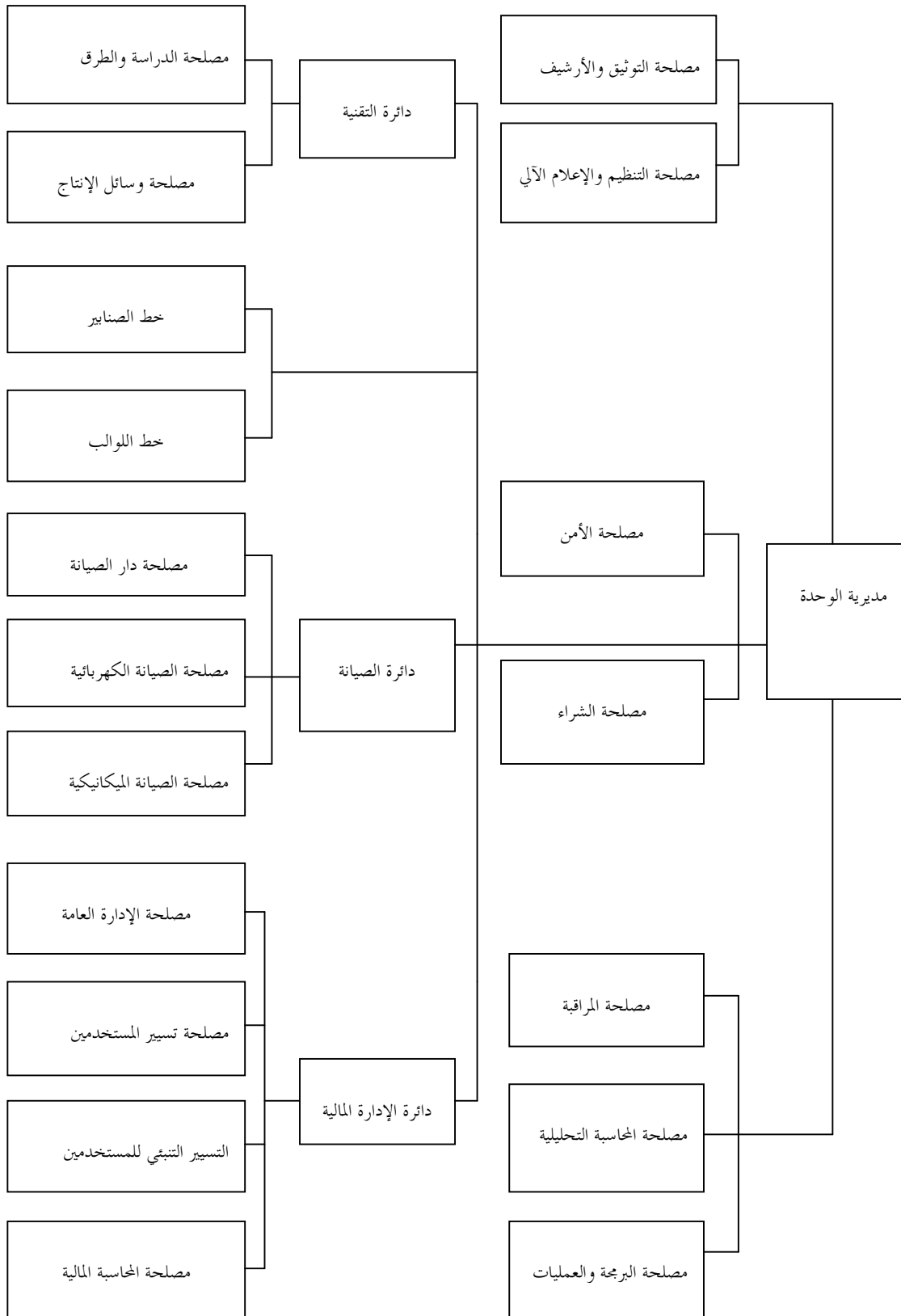
السعة التطبيقية الإنتاجية : 2400 طن / السنة صناير .

900 طن / السنة لوالب .

### 3- الهيكل التنظيمي لوحدة (BVO) :

إن تنظيم المؤسسة يعد الركيزة الأساسية للتعبير عن حجمها وطبيعة النشاط الذي تمارسه ، وأهمية الدور الذي تلعبه كمؤسسة ، وبالتالي وضع الخطط التنظيمية بشكل سليم ، وتوزيع مختلف المهام بمختلف الكيفيات الملائمة لتوضيح العلاقات التنظيمية وتسلسل المسؤولية بين مختلف مصالح الوحدة (BVO) ، مما يسهل عملية المراقبة ، وهنا يعود دور المراجع أو المراقب في كشف النقاط لتحديد قوة الهيكل في تنظيم الوحدة ، ومن هنا نستخلص أن للتنظيم دور فعال في حياة المؤسسة وتسييرها وهذا ما قامت به وحدة وادي أرهيو لإنتاج اللوالب والصناير عند بداية نشاطها ، فقد ركزت إهتمامها البالغ في وضع هيكل تنظيمي محكم يوضح مختلف التقسيمات للمهام بين المصالح المتواجدة حتى تتمكن من القيام بنشاطها على أحسن حال ، وسوف نرى فيما يلي هيكلها في الصفحة الموالية .

الشكل (02): الهيكل التنظيمي لوحدة وادي أرهيو (BVO).



**3- عرض مفصل عبر مصالحي الوحدة (BVO) :**

**3-1- المديرية:** هذه الهيئة هي التي ترأس كل الهيئات الأخرى للوحدة ، ويعمل على تحقيق الأهداف المسطرة بالتعاون مع مختلف المصالح المرتبطة بها ، يرأسها المدير ( بن دحمان ) .

**3-2- مصلحة الأمن :** يرأسها السيد زاوي محمد ، تضمن تأمين كل المجموعة ، وتتكون من فرعين :

**\*فرع الوقاية:** يعمل بمساعدة طب العمل / ومن مهامه :

- أخذ بعين الإعتبار حوادث العمل والأمراض المهنية لأجل فحصها .

- إجراء الترتيبات الضرورية لتجنب مخاطر حوادث العمل .

- دراسة مناصب العمل بالقيام بإحصائيات حول حوادث العمل لتحديد المناصب الخطيرة .

**\*فرع الشغل :**

- الحراسة ليلا ونهارا .

- العمل في حالة الحوادث والكوارث .

- هناك عدة سجلات على مستوى منصب العمل .

- تسجيل تحركات الأشخاص .

- تسجيل خروج المنتجات النهائية .

**3-3- مصلحة التوثيق والأرشيف:** يرأسها بوشماني عمر ، في تناول هذه الهيئة جميع الوثائق للسماح

للأشخاص بتحسين مستواهم المعرفي بالإطلاع على مختلف الوثائق والإستفادة من المعلومات المتواجدة فيها ،

والوثائق التي تستحوذ عليها المصلحة هي :

- ملفات الآلا الممنوحة من طرف صانعيها .

- مجالات تقنية وعلمية .
  - كتب ذات طابع تقني وعلمي وإقتصادي .
  - الجرائد الرسمية ... إلخ.
- 4-3- مصلحة التنظيم:** يرأسها سبي العربي مختار ، مهامها متمثلة في وضع الإعلام في مكانه ، خلق وتعديل المطبوعات الضرورية للتسيير ، تلبية حاجيات الهيئات الأخرى فيما يتعلق بوثائق العمل .
- 3-5- الإعلام الآلي:** يرأسها مهندس في الإعلام الآلي ، وتضم مهندس فقط وهو مهني (سابقا) للمسؤولية على شبكة الإعلام الآلي التي تحضر المؤسسة على إقامتها ، ومن مهامه :
- تتضمن الربط بين المصالح المجهزة بالحاسبات الإلكترونية ، مثلا : شراء الأسطوانات ، خراطيش ، المطبوعات ، إلخ...
  - تعتبر كرابطة بين الوحدة والمديرية العامة عندما يتعلق الأمر بالإعلام الآلي .
- 3-6- مصلحة البرمجة ومراقبة العمليات:** تترأسها الآنسة عبد الصادق ، وتعتبر الهيئة المركزية للنشاط .
- يجب أن تستلم من جميع المصالح والدوائر المعلومات الضرورية في شكل جداول للدراسة والأشغال .
  - تقوم بتحضير الجدول الرياضي العام ، أي الإجمالي ، وتبعث به إلى مدير الوحدة .
- وتسير بين الرقابتين :
- أ- مراقبة الإستقبال: أو مراقبة الدخول ، أي المراقبة النوعية والكمية لكل السلع التي تم إستقبالها .
- ب- مراقبة الإنتاج :
1. مراقبة الصنابير .
  2. مراقبة اللوالب .

أ- المرافبة الكيميائية .

ب- المراقبة الفيزيائية والميكانيكية .

### 3-7- مصلحة المحاسبة المالية:

وهو نظام يهتم بمعالجة المعلومات المتعلقة بالمبادلات التجارية مع داخل وخارج المؤسسة ، حيث تركز على وثيقتين هامتين هما ميزان المراجعة الذي يبين الوضعية المالية للمؤسسة مع محيطها الخارجي من زبائن وموردين ، وجدول حسابات النتائج وهي وثيقة يلخص فيها جميع المنتوجات ومصاريف المؤسسة ، والفرق يمثل النتيجة الصافية للتمويل .

وهكذا تكون عملية المحاسبة ، حيث نجد كل العمليات التي تتم في الدوائر الأخرى والمصالح ، تعبر على هذه المصلحة ، حيث يتم تسجيلها وكتابتها في جميع الوثائق المحاسبية .

وتنقسم هذه الوحدة أو المصلحة إلى فرعين هما :

أ. فرع المحاسبة المالية: يتمثل عمل هذا الفرع في مراقبة الميزانية ومتابعة سير العمليات ومراقبة سير الموظفين ، وتضم ملفات الدفع أي تسديد العمليات ، والوثائق هي :

1. الفاتورة ، طلبية اللغة ، يراقب هذا الملف ويقوم بالدفع المالي ، كما يقوم بالمراقبة الشهرية بين الوحدات والبنك ، ويبحث كذلك الحالة المالية للوحدة أسبوعيا إلى المديرية العامة بسطيف ، وهذا كي تصرح لها بمدخيل ومصاريف الوحدة خلال الأسبوع ، وزيادة على هذا يتكفل بدفع مصاريف وأجور العمال والمهمات .

ويوجد في هذا الفرع ثلاث مكاتب ، ومن مهامها ما يلي :

2. التنسيق ومراقبة العمل .

3. مراقبة العمل وتسجيل المصاريف في سجل مخصص بالمصاريف T1 ، وآخر للفوائد T2
4. تسجيل دخول الفوائد .
5. مسك اليومية الفرعية للصندوق لأنه يتم الدفع نقدا عندما يكون المبلغ أقل من 3500 دج لمصاريف و4500 دج .

ب- فرع المحاسبة المركزية: تتمركز كل العمليات التي تجري سواء داخل المؤسسة ، وله العلم بكل هذه العمليات فيقوم بعمليات الفحص والمراقبة النهائية .

يوجد بهذا الفرع ثلاثة موظفين: رئيس الفرع ومحاسبين ، حيث يعمل هذا الفرع على تقييد كل العمليات المحاسبية التي تحدث في الوحدة ككل ، سواء عمليات داخلية أو خارجية ، ويعمل باليوميات الفرعية .

#### \*تقسم الأعمال :

رئيس الفرع : عمله يتمثل في المراقبة ومتابعة العمليات بدقة ، كما يعمل على تنظيم وتسيير وإحكام وتسيير الأدوار.

محاسب ما بين الوحدات:التسجيلات والتقييدات الحاسبية للعمليات التي تتم بين الوحدات الأربع للمؤسسة الأم ، مثال ذلك ما تم بين وحدة الإنتاج ووحدة التسويق أو نقل السلع أو مواد أولية أو قطع غيار من وحدة لتزويد وحدة أخرى ، ورقم الحساب الرئيسي الذي يسجل به العمليات هو (حـ/17).

محاسب المشتريات: يعمل على تقييد كل ما هو مشتري ، سواء كان محليا أو مستوردا من الخارج وله إتصالا دائما مع محاسب الإستيراد كون معظم المشتريات من الخارج ، ويعمل بحسابين رئيسيين هنا(حـ/38 ، حـ

( 53/ )

محاسب المالية: مسؤوليته منحصره عن السجلات المحاسبية الخاصة بدخول وخروج الأموال من الخزينة ، وله إتصال دائم مع ممول وعون الخزينة .

تجمع اليوميات اليومية الفرعية المختلفة في اليومية العامة أي المركزية التي يديرها رئيس الفرع ، وفي لآخر كل ثلاثة أشهر يوضع ميزان المراجعة الخاص بكل محاسب للمراقبة ، أما فيما يخص محاسب المالية أي يومية البنك فيجري مقارنة بين كشف البنك الذي يرد في نهاية كل شهر مع ما هو مسجل لديه .

الملف الذي يرد إلى الفرع والذي يتم على أساسه التسجيل المحاسبي هو مايلي :

فاتورة - إذن طلب - إذن دخول البضاعة - طلب التسديد .

### 8-3- مصلحة المحاسبة التحليلية :

تتم هذه المصلحة بتحديد ثمن المردود ، وتنقسم إلى قسمين هما :

المحاسبة المالية - محاسبة التكاليف .

أ- فرع المحاسبة المادية: له مسؤولية تسيير المخازن كما يهتم هذا الفرع بحسابات الإستهلاكات للبضائع ، الحسابات التي يكثر التعامل بها في هذا الفرع هي (ح/60 ، ح/30) بالإضافة إلى الحسابات (من ح/30 إلى ح/38) أي دخول البضاعة .

من مهامهم الإدلاء بالمعلومات إلى مصلحة المحاسبة المالية وفرع محاسبة التكاليف في آن واحد ويهتم هذا الفرع بحسابات (ح/62 ، ح/63 ، ح/68) وخاصة حساب ح/62 ، وهذا بالتعامل مع "المديرية العامة بسطيف" .

القيام بالتسجيلات المحاسبية بكل حساب والعمليات القيدية تبعا لقوائم الإدخارات والإخراجات والمخزونات ، وذلك بإستعمالهم لبطاقات الجرد ( FICHE D'INVENTAIRE ) ويتم إعدادها شهريا .

جمع المصاريف (الإتاوات ، النقل ، الجمركة ، الإستهلام ... إلخ ) هذه المصاريف تكون مرتفعة في حالة الإستهتراد ، عكس ذلك في المشتريات المحلية وذلك بالنظر إلى عدة عوامل منها : بعد المسافة - مصاريف الجمركة.

ب - فرع محاسبة التكاليف : يركز هذا الفرع على حسابين هما (حـ/60 ، حـ/61) ، التكاليف تنسب إلى مركز الإستهلاك (باسم الإستهلاك).

وكذلك المواد تستهلك وتنسب إلى طلبية ( باسم الطلبية أو رقمها ) من مهامها :

1- تقييم الإستثمارات (حـ/2).

2- حساب الإهتلاكات سنويا وهذا بإستعمال بطاقة الجرد .

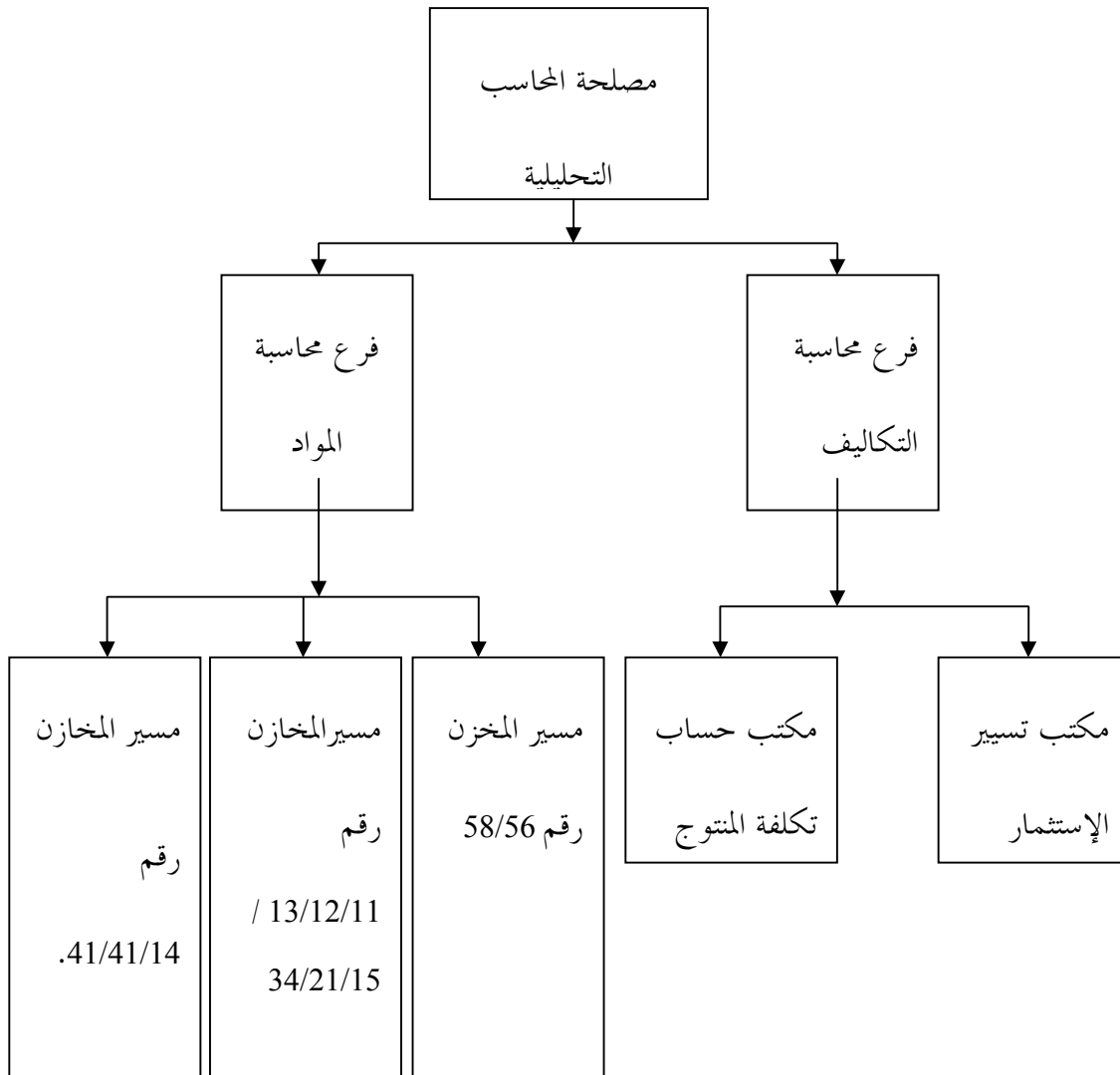
ج - فرع حساب سعر التكلفة: مهمته تعد هي الأخيرة بالنسبة للمنتوج لأنها تقوم بحساب سعر التكلفة وذلك بعد جمع مختلف التكاليف من (حـ/61 إلى حـ/68) حيث أنه تنصب هذه التكاليف مع مختلف القطاعات في الوحدة ( ورشات أو إدارة ) ، والغرض من كل هذا العمل هو تحديد السعر الأولي لكل منتوج هو دائما في إتصالات واسعة مع مختلف الدوائر للتنبؤ بكل زيادة أو نقصان في التكاليف ، ومن بين هذه الدوائر دائرة الموارد البشرية التي تمدها بأجور العمال التي تدخل ضمن حـ/63 بإعتباره مصاريف تدخل في حساب سعر التكلفة .

بالإضافة إلى حساب سعر تكلفة المنتوج هناك عمل آخر يقوم به هذا الفرع والمتمثل في حساب إهتلاك الإستثمارات أي أنه في حالة شراء أي إستثمار يتولى تسجيله وذلك بعد دخوله والقيام بعملية تخزينه وتسجيله ضمن حـ/28 ، لكن عند خروجه من المخزن ليباشر في العمل ، في هذه الحالة يسجل ضمن حـ/24 ، ثم تأتي مهمة رئيس الفرع يقوم بإعداد لهذا الإستثمار بطاقة تسمى ( بطاقة الإهتلاكات ) تتضمن إسم ونوع

ورقم وتاريخ شرائه كما تتضمن جدول الإهلاكات والذي يحتوي على السنوات ، المعدل ، القسط السنوي ... إلخ .

بعد إهلاك الإستثمار نهائيا يمنح له قيمة حقيقية جديدة وتبدأ بإهلاكه من جديد وذلك بعد مروره بلجنة معاينة الإهلاكات من عدة وثائق ، منها فاتورة الشراء ، إذن دخول المخزون ، بطاقة الإهلاك .

الشكل (03): الهيكل التنظيمي لمصلحة المحاسبة التحليلية.



إن المؤسسة BCR تعتبر من بين المؤسسات الجزائرية القليلة التي تستخدم المحاسبة التحليلية وهذا له دور في دراسة التكاليف وتحليلها. أي أن المؤسسة عندما تريد إنتاج الصنابير أو اللوالب فهي تقوم بدراسة تكاليف المواد الأولية ودراسة المخزون ودراسة الطلبات التي تقدم من زبائنها، كما تهتم بدراسة الإستثمارات مثلما حصل مؤخرا عقد إتفاقية بين ORSIM وشركة سوناطراك حيث أنها ستشتري منها البراغي لصنع الأعمدة الكهربائية وهذا أمر جيد بالنسبة للمؤسسات الجزائرية بحيث يساهم في تطوير الإستثمارات

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها المؤسسة والسياسة العامة المتبعة.

بدراسة نتائج الثلاثي الأول كانت تخوفات و المتعلقة بتطبيق التعريف الجمركية الجديدة و آثارها على مستقبل المؤسسة , حيث ثبتت صحتها و تفاقمت . حيث أن المنتجات شهدت انخفاضاً و الواردات جد مكلفة و بروز ظاهرة التزيف لأنّ المستوردين أصبحوا يبيعونها تحت علامة المؤسسة مستغلين سمعتها و صورتها . B. C. R. يسوقون منتجات مماثلة لمنتجات ب س ر لذا شرعت المؤسسة في الإجراءات القانونية و القضائية بغية التصدي لهذه التصرفات , و تدعمها بالمراقبة عند دخول السلع التراب الوطن .

#### 1- السياسة العامة للمؤسسة :

ينبغي أن تكون السياسة العامة للمؤسسة مصدر إلهام و عمل لكافة أعضاء المؤسسة ، وذلك حتى تتمكن من التصدي إلى الخطر أو بالأحرى انعدام الأمن الذي يمثل السوق حيث أن الحصول على المكانة الأولى في السوق أو حتى مكانة فقط لم يعد وضعية مكتسبة بواسطة مجرد قرار إداري ( الاحتكار ) ، بل أصبح نتيجة العمل المتواصل و المنظم لرجال جديين يبحثون باستمرار عن تحسين الكيفية و الاستعمال الأمثل للوسائط وعلى استقرار للجعل من الزبون في نفس الوقت شغلهم الشاغل و رهان ينبغي ربحه كل يوم وفي نهاية الأمر لا ينبغي أبدا نسيان بأن أجورنا يسدها الزبائن " .

وانطلاقاً من هذا الواقع فإنه ينبغي على كل عضو في المؤسسة تركيز اهتمامه على العناصر التالية :

- \* السوق
- \* الاستماع إلى الزبون
- \* رجال المؤسسة
- \* النوعية الشاملة
- \* الإبلاغ و الإخبار
- \* البحث و النمو
- فلسفة المؤسسة : الزبون أساس الوجود . - وسائل المؤسسة : تكنولوجيا و خبرة أهلية .
- غاية المؤسسة : نوعية جديدة بأسعار جيدة . - القصية : هي الثقة و فحص سير الجودة .
- الهدف المقصود : هو الزبون ( متطلباته ، احتياجاته ، وإرضائه ) . - هدفها : هو الربح .

بالرغم من كل الاختلافات والأزمة الاقتصادية التي عرفتها السوق الجزائرية، والتي أدت إلى حل العديد من المؤسسات العمومية بسبب انخفاض قيمة الدينار، فإن المؤسسة تمكنت من إثبات وجودها في الإقتصاد، وذلك من خلال تجديد معظم تجهيزات الإنتاج بغرض رفع الإنتاجية، التكوين الدائم للإطارات سواء داخل الوطن أو خارجه بالإضافة إلى الإستثمار في مجال الإعلام الآلي على مستوى كل وحدة، بغرض تسييرها وفق الأوضاع الراهنة لإقتصاد السوق، الشيء الذي سمح بتسهيل الحصول على المعلومات الضرورية في وقت قصير وبدقة متناهية، وهو ما ييسر عملية تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة. تحصلت المؤسسة الأم على شهادة المطابقة وفق معايير

ISO 9000 للجودة العالمية في نوفمبر 1999 من طرف إدارة الجمعية الفرنسية لإدارة الجودة. لأن منتجاتها ذات جودة عالية ولما نتحدث عن المعدات المترلية مثل الأواني والصنابير فهي صحية.

### المبحث الثاني: تصنيف التكاليف وتطبيق تقنية البرمجة الخطية لتخفيضها

المطلب الأول: تصنيف تكاليف وحدة إنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير BCR.

1- إمكانيات الإنتاج في الوحدة :

أ- الإمكانيات النظرية للإنتاج :

برمج لإنتاج هذه الوحدة كل من :

اللوالب 4500 طن سنويا من بينها :

البراغي 1200 طن سنويا .

العداد المائي 52 طن سنويا .

ب- الإمكانيات الحقيقية للإنتاج :

1- اللوالب والبراغي 3600 طن سنويا .

2- الصنابير 960 طن سنويا.

ج - المنتوجات :

جملة البراغي واللولب :

vis à métaux -براغي للمعادن

vis métriques -براغي مترية

vis à bois -براغي للخشب

vis à tôle -براغي للصفائح

écrous -صوامل

rondelles -حلقات

جملة الصنابير :

1-Mélangeur monatrou de lavabo .

2-Mélangeur bain douche.

3-Mélangeur multi utilisation.

4-Robinet (1/4 de four / de chasse /réglage /cuisine /lavabo /puisage).

جملة الملحقات :

1-Corps de compteur d'eau.

2-Douilles et Ecrous.

3-Déverses pièces de décollage robinetterie.

4-Déverses pièces de décollage boulonnerie.

5-Bruts de pressage a chaud.

#### د - تجهيزات الوحدة :

1- 125 تجهيز لجملة اللوالب.

2- 110 تجهيز لجملة الصنابير.

3- 50 تجهيز مشترك.

4- 01 مركز للطاقة.

5- 01 محطة لتصفية المياه .

6- 01 محطة بيولوجيا لمعالجة المياه.

7- 01 ورشة تجارة.

#### و - القوة العاملة:

1- إطارات.

2- تقنيين ومتحكمين.

3- منفذين.

#### هـ - الاستثمارات:

1- البنايات 1915 مليون دج.

2- تجهيزات 759 مليون دج.

3- إستثمارات أخرى 309 مليون دج .

**م- واردات الوحدة :**

- 1- مادة أولية: سلك فولاذ لأجل اللوالب مستورد من ألمانيا.
- 2- مادة كيميائية: عبارة عن خليط من النحاس والزنك لصناعة الصنابير مستورد من ألمانيا وإيطاليا.
- 3- مواد تركيب قطع الغيار.
- 4- قطع غيار الآلات .
- 5- بعض الأجزاء الثانوية لتركيب الصنابير.

**س- صادرات الوحدة:**

تصدر الوحدة اللوالب والبراغي والصنابير على المستوى الخارجي لكل من:

1- إسبانيا.

2- ألمانيا.

2- ليبيا.

3- عمان.

ولديها عدة صفقات وعقود مع بعض المستثمرين الخواص على المستويين الداخلي والخارجي .

**المطلب الثاني: عملية الإنتاج بوحدة (BVO):**

عملية الإنتاج بوحدة (BVO) تنقسم إلى ثلاثة أقسام : اللوالب والصنابير الصحية وصنابير المدفئات والغاز.

تنظم العملية الإنتاجية كما يلي :

- 1- أقسام رئيسية: تختص بعملية التصنيع بما فيها الصهر ، المعالجة ، وتركيب المنتجات .

2- أقسام مساعدة: تختص بعملية تصنيع المعدات والأدوات وقطع الغيار وكذلك الصيانة اللازمة لسير عملية الإنتاج .

3- أقسام خدمية: تمثل عملية النقل بين الورشات المراقبة والتحليل فيما يخص تمويل العمليات الإنتاجية .

### 1- دائرة الإنتاج :

تنقسم هذه الدائرة حسب منتوجات الوحدة إلى دائرتين : دائرة إنتاج اللوالب - دائرة إنتاج الصنابير .

#### 1-1- دائرة إنتاج اللوالب :

وهي بدورها منظمة كالآتي :

##### أ- مصلحة الإعداد:

تقوم هذه المصلحة بترجمة برنامج الإنتاج إلى برنامج إحتياجات رئيسية من أجل تجهيزات الإنتاج وفيه يتخصص البرنامج أكثر منه في السابق ، حيث يعتمد تخصيص كل المراحل والمنتوجات التي يحتاجها بما فيها نوع المنتج ، الآلة ، العتاد المستعمل .

تنتهي مهمة هذه المصلحة عن موافقة البرنامج لإمكاناتها من العتاد ومخزون المادة الأولية وحجم إستخدام الآلات ونوعها واليد العاملة المطلوبة.

##### ب- ورشة البراغي :

وهي المختصة في تحقيق البرنامج الإنتاجي ، وتتكون من قطاع البراغي ويضم : التصنيع ، قسم المعالجة والتغليف.

##### ج - ورشة اللوالب والحلقات : وتضم :

1. قطاع اللوالب : يخص تهيئة ومعالجة المادة الأولية .

2. قطاع اللوالب والحلقات: معالجة وتصنيع اللوالب والحلقات .

3. قطاع البراغي كبيرة الحجم .

1-1- دائرة إنتاج الصنابير: وتضم مايلي :

أ- مصلحة الإعداد:

تقوم هذه المصلحة بترجمة إنتاج الوحدة المقدر إلى برنامج إحتياجات رئيسية لعملية الإنتاج وفيه يتخصص البرنامج أكثر منه في السابق بحيث يعتمد تخصيص مراحل الإنتاج لكل ورشة ، ثم لكل قسم حتى نهاية عملية الإنتاج .

تنتهي مهمة هذه المصلحة عند ملائمة البرنامج لإمكاناتها من إستخدام تجهيزات عملية الإنتاج ، إحتياجاتها من المواد .

ب- ورشة التصنيع: تضم مايلي :

1. قسم الضغط: من أجل معالجة وتحويل شكل المادة الأولية .

2. قسم التصنيع: من أجل تصنيع إحتياجات المنتج ( منتج نصف مصنع ).

ج - ورشة الإنتهاء والتركيب :

تضم مجموعة عمال يقومون بتركيب الصنابير ، وتضم الأقسام التالية :

1. قسم النسخ والتلحيم : من أجل إعطاء الشكل النهائي للمنتوج ، مسحه وتلحيمة .

2. قسم معالجة السطح: وذلك من أجل التلميع ( التلميع عن طريق CROMAGE ).

3. قسم التركيب : تركيب أجزاء الصنابير .

2- تكاليف الإنتاج داخل الوحدة :

**1-2- تكاليف الصيانة :**

إن دائرة الصيانة هي المسؤولة عن ضمان وتواصل عملية الإنتاج وذلك بصيانة التجهيزات وصناعة قطع الغيار الضرورية .

وتتضمن المكتب التقني (إستقبال الطلبات ، إحتياجات الدائرة الإنتاجية ) ومصلحة للصيانة الميكانيكية وهي المسؤولة عن صيانة الآلات وتصنيع قطع الغيار حسب برنامج المكتب التقني ومصلحة للصيانة الكهربائية ، وأخيرا مصلحة الطاقة والسوائل وهي المسؤولة عن صيانة الكهرباء وأجهزة الطاقة والسوائل .  
وتكاليفها تقدر بـ 8.224.496.90 دج.

**2-2- تكاليف الدائرة التقنية :**

وهي المسؤولة عن تموين دائرة الإنتاج بالمعدات اللازمة لعملية الإنتاج وذلك بإستقبال برنامج إحتياجات الدائرة الإنتاجية .

وتتضمن مصلحة للدراسات وهي مسؤولة عن تحديد الشكل الفيزيائي للمنتوج أو القطع لتحديد المعدات اللازمة لإنتاجها .

ومصلحة المناهج: تحديد منهجية تصنيع تلك المعدات في شكل برنامج وورشنة لتصنيع الأدوات المسؤولة عن تحقيق البرنامج المسطر من قبل مصلحة المناهج.  
وتكاليفها تقدر بـ 26.668.408.80 دج .

**3-2- تكاليف الإدارة والمالية :**

وتتضمن مصلحة للمحاسبة العامة، ومصلحة للوسائل العامة ، وأخيرا مصلحة لإدارة المستخدمين " أجور العمال " ، وتكاليفها تقدر بـ 90.530.704.70 دج

## المطلب الثالث: تحليل التكاليف.

## الجدول (01) : تحليل التكاليف .

2015		2014		2013		البيان السنوات
النسب	المبلغ	النسب	المبلغ	النسب	المبلغ	
6.57	52103754.84	4.04	3260737.15	2.08	12705164.03	60 بضائع مستهلكة.
40.3	319438046.62	38.39	310360038.6	45.51	278324735.46	61 مواد أولية مستهلكة.
1.35	10723803.88	1.92	15587548.90	2.42	14783732.67	62 خدمات.
14.74	116854581.54	13.70	110889656.89	22.28	136277704.70	63 مصاريف المستخدمين.
0.54	9297056.44	0.48	3943766.36	0.67	4094835.37	64 ضرائب ورسوم.
10.07	79796496.83	9.88	79992838.55	17.27	105622834.32	65 مصاريف مالية.
0.23	1864043.71	0.26	2122739.40	0.34	2089728.54	66 مصاريف مختلفة.
6.15	84775454.5	7.56	61178233.69	9.43	57650412.19	68 مخصصات الإهلاك .
79.12	633853237.8	76.23	616765559.6	77.41	611549147.28	مجموع تكاليف الاستغلال.
20.88	165473030.02	23.77	192368634.63	22.59	178498990.35	69 تكاليف خارج الاستغلال.
100%	799326268.02	100 %	809134194.3	%100	790048137.94	مجموع التكاليف الكلية.

المصدر: جدول (01) :الميزانية المحاسبية لـ BCR 2013-2014-2015 بتاريخ 2006/04/18.

بشكل عام التكاليف الكلية تزايدت من سنة لأخرى وأكبر نسبة من مجموع التكاليف تتمثل في تكاليف الإستغلال التي تزايدت هي الأخرى بسبب التزايد المستمر للكتلة الأجرية (حـ/63 ، عقود العمل المؤقتة ، التعيينات الكثيرة ، مصاريف المطعم).

بالإضافة إلى القيم الكبيرة لـ 61/— التي كلفت المؤسسة مصاريف كبيرة ، أما الحسابات الأخرى فلم يطرأ عليها تغيرات كبيرة .

أما فيما يخص حـ/69 فهي تمثل نسبة لا يستهان بها نتيجة فرق قيمة الدينار ، فإنخفاض الدينار تسبب للوحدة سنويا خسائر مالية ، لأن الواردات أكبر من الصادرات ، حيث إنخفاض قيمة الدينار يكون له نتائج حسنة إذا تعلق الأمر على مستوى المؤسسة لأن أسعار المنتج المراد تصديره بالعملة الصعبة تنخفض ، ولكن إذا تعلق الأمر بالإستيراد فالنتائج تكون سيئة لأن أسعار التموين المقدرة بالعملة الوطنية تأخذ في الإرتفاع .

### 1- الميزانية التقديرية لمستلزمات برنامج الإنتاج :

#### 1-1- ميزانية الإنتاج لسنة 2005.

الجدول (02): ميزانية الإنتاج لسنة 2005.

الحوالي (طن)	الحقيقي	التقديري	الإنحراف	%
اللواب (طن)	2025	2208	-183	8.29
الصنابير (طن)	446.28	421.18	25.1	5.96
الإنتاج الكلي .	2471.28	2629.18	-157.9	6.01

المصدر: جدول(02): Les raport des activités mensuelles .

**التحليل :**

من خلال النسب المئوية المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن الإنتاج الحقيقي لمنتوج اللوالب كان أقل من التقديري وبنسبة 8.29% وهي نسبة مهمة لأنها أكبر من 5% ، والسبب يعود إلى قلة الطلب على هذا النوع من المنتوجات ، في حين أن محافظة وتدعيم مكانة BCR في سوق اللوالب تبقى أساسا خاضعة لقدرتها على إعادة تنظيم أداة الإنتاج في اتجاه مرونة أكثر ، وخصوصا بفضل تجميع التجهيزات في موقع واحد كما هو مقرر لديها في المحور الإستراتيجي للتخصص .

أما إنتاج الصنابير الحقيقي كان أكبر من التقديري وبنسبة 5.96% وهي نسبة ممكن إهمالها ، كما أنها ملائمة بالنسبة للمؤسسة ، وهذا راجع إلى زيادة وتيرة الإنتاج لكي تلبى الطلبات وتحافظ على سمعتها في سوق الصنابير.

## 2- دراسة المواد الأولية المستعملة في الإنتاج :

الجدول (03): الميزانية التقديرية للمواد الأولية .

البيان				الكمية			
المواد الأولية المستعملة		التقديري	الإنحراف	%	الإنحراف	التقديري	الحقيقي
خط اللوالب (طن ) .	2652	2892	-240	8.30	77875.44	94923	170447.56
خط الصنابير (كلغ ) .	431321	359682	71639	19.92	85567898	30610963	54956935
							17.96
							55.70

المصدر : الجدول (03) : Le raport des activités mensuelles .

## أ- مصاريف الإنتاج المباشرة :

بلغت عدد ساعات العمل في ورشتي اللوالب (349-359) .

قسم A: 475 إستهلك 43.9 ساعة بسعر 23.4 دج للساعة الواحدة .

قسم A: 485 إستهلك 43.76 ساعة بسعر 293.8 دج للساعة الواحدة .

قسم D: 470 إستهلك 164.92 ساعة بسعر 23.4 دج للساعة الواحدة .

قسم A: 485 إستهلك 63.20 ساعة بسعر 4825.00 دج للساعة الواحدة .

قسم C: 470 إستهلك 10.80 ساعة بسعر 795.4 دج للساعة الواحدة .

أما مصاريف الإنتاج غير المباشرة كانت كالتالي :

قسم A: 475 إستهلك 43.9 ساعة بسعر 110.6 دج للساعة الواحدة .

قسم A: 485 إستهلك 43.76 ساعة بسعر 6127.76 دج للساعة الواحدة .

قسم D: 470 إستهلك 164.92 ساعة بسعر 158.84 دج للساعة الواحدة .

قسم A: 485 إستهلك 43.9 ساعة بسعر 1615.04 دج للساعة الواحدة .

قسم C: 470 إستهلك 63.20 ساعة بسعر 455.84 دج للساعة الواحدة .

قسم A: 490 إستهلك 10.80 ساعة بسعر 110.60 دج للساعة الواحدة .

ومصاريف أخرى بلغت 161283.42 دج .

وأعطت عملية الإنتاج كمية من الفضلات قيمتها 1096.44 دج قامت المؤسسة ببيعها .

ب - ورشة الصنابير : رقم 459 : وتضم عدة أقسام من بينها : القسم <sup>E</sup>380 .

أعلمتنا وحدة (BVO) من كشوفاتها المحاسبية بالمعلومات التالية لسنة 2005.

- **مشتريات المواد الأولية :**

01 كلغ من المادة الأولية Cu Zu 30 F300.8 بسعر 482.45 دج (كما هو مبين في الجدول).

- **إستهلاكات المواد الأولية :**

إستهلكت الوحدة 246.20 كلغ بسعر 341.68 دج للكلغ الواحد من أجل إنتاج 214000 قطعة .

- **مصاريف الإنتاج المباشرة :**

بلغ عدد ساعات العمل في ورشة الصنابير " رقم 459 " قسم <sup>E</sup>380 : 103.8 ساعة بسعر 8.2 دج للساعة الواحدة

- **المصاريف غير المباشرة :**

قسم <sup>E</sup>380: 103.8 ساعة بسعر 526.4 دج للساعة الواحدة ، ومصاريف أخرى بلغت قيمتها 40926.16 دج ، ونتجت عن عملية الإنتاج كمية من الفضلات قامت المؤسسة ببيعها وقيمتها 10246.12 دج.

## جدول توزيع الأعباء غير المباشرة "اللواكب".

الجدول (04): توزيع الأعباء غير المباشرة.

أقسام رئيسية	ورشة إنتاج اللواكب				
	قسم 470 C	قسم 485 A	قسم 470 D	قسم 485 A	قسم 476 A
أقسام ثانوية					
صيانة ميكانيكية	19.38	260.68	67.64	66.8	4.5
صيانة كهربائية	16.7	224.78	58.32	57.6	3.88
صيانة مباني	13.42	180.68	46.88	46.3	3.12
محطة تصفية	57.74	676.48	201.5	198.98	13.42
محطة طاقة	205.42	2761.66	716.64	707.68	47.72
تنظيف	27.38	368.1	95.5	95.72	6.36
الإدارة	130.24	1750.56	454.24	461.4	31.6
المجموع	455.84	6127.76	1589.84	1615.04	110.6
طبيعة وحدة القياس	ساعة عمل	ساعة عمل	ساعة عمل	ساعة عمل	ساعة عمل
تكلفة وحدة القياس	455.84	6127.76	1589.84	1615.04	110.6 دج

المصدر: جدول (04): البيانات من 2005 – Exercice – Activité et chages des section

## تكلفة المادة الأولية المستعملة في إنتاج " لوالب " .

الجدول (05) : سعر المادة الأولية للكلغ الواحد .

سعر المادة الأولية بالعملة الصعبة.	1740 ليرة.	
معدل العملة الصعبة.	0,038522	
سعر المادة بالدينار.	67,02828	
مصاريف أخرى.	0,72	
جمركة 15%.	10,16	
تأمين	0,20	
مستحقات الجمارك.	1,64	
نقل	0,20	
المجموع:		
دج	2,04	2,55
عملة صعبة	67,74828	84,74
جمركة	10,16	12,71
المجموع:	79,95	100

المصدر : جدول (05) : البيانات من 2005 – Exercice – Fiche matiér premuère

## تكلفة إنتاج اللوالب :

## جدول (06) :تكلفة إنتاج اللوالب .

المبلغ	السعر	الكمية	البيان
1233420.8	160	7708.88	المادة الأولية المستهلكة
1027.24	23.4		المصاريف المباشرة
12856.68	293.8	43.9 سا	قسم : 475 A
7482.36	23.4	43.76 سا	485 A
304940.00	4825	319.76 سا	470 D
8590.32	795.4	63.20 سا	485 A
		10.8 سا	470 C
4855.34	110.6	9.43 سا	المصاريف غير المباشرة
26150.77	6127.76	43.76 سا	قسم : 475A
262196.41	1589.48		485A
102070.53	1615.04	164.92 سا	D470
4923.07	455.84	43.9 سا	A485
4855.34	110.60		C470
		63.20 سا	A490
		10.80 سا	
758487.58			مصاريف أخرى
2973856.44			المجموع
1096.44			الفضلات
2972760.00	140	21234	تكلفة الإنتاج

المصدر : جدول (06) :البيانات من Fiche cout réel de production 2005

## جدول توزيع الأعباء غير المباشرة " صنابير ":

## جدول (07) : توزيع الأعباء غير المباشرة .

21.45	صيانة ميكانيكية
18.56	صيانة كهربائية
14.92	صيانة مباني
64.14	محطة التصفية
228.1	محطة الطاقة
30.4	تنظيف
150.4	الإدارة
526.4	المجموع
ساعة عمل	طبيعة وحدة القياس
526.4	تكلفة وحدة القياس

المصدر : جدول (07): البيانات من 2005 section et charges Activité

## تكلفة المادة الأولية المستعملة في إنتاج الصنابير :

جدول:(08): سعر المادة الأولية للكلغ الواحد .

10500 ليرة إيطالية.	سعر المادة الأولية بالعملة الصعبة.
0,038522	معدل العملة الصعبة.
404,481	سعر المادة بالدينار.
4,36	مصاريف أخرى.
61,33	جمركة 15%.
1,22	تأمين.
9,84	مستحقات الجمارك.
1,22	نقل.
	المجموع:
12,28	دج
2,55%	عملة صعبة
408,841	جمركة
84,74%	المجموع
61,33	
12,71%	
482,45	
100%	

المصدر : جدول (08): البيانات من 2005 Fiche matière première.

## تكلفة إنتاج الصنابير:

## جدول (09): تكلفة إنتاج الصنابير.

المبلغ	السعر	الكمية	البيان
84121.6	341.68	246.20	المادة الأولية المستهلكة
853.48	8.2	103.8 سا	المصاريف المباشرة 380 <sup>E</sup>
54640.32	526.4	103.8 سا	المصاريف غير المباشرة
23410630.72			مصاريف أخرى
23550246.10			المجموع
10246.12			الفضلات
23540000	140	21234	تكلفة الإنتاج .

المصدر: جدول 09 البيانات من 2005 Fiche cout réel de production

**المطلب الرابع: تطبيق تقنية البرمجة الخطية على تكاليف وحدة (BVO).**

كما ذكرنا سابقا في البطاقة الفنية للمؤسسة فإنها تجمع خطين إنتاجيين خط إنتاج اللوالب وخط إنتاج الصنابير، ولعلمكم وحسب مدير قسم الإنتاج فإن كل خط ينتج عدد كبير من المنتجات النهائية فخط الصنابير ينتج 16 منتج نهائي وخط اللوالب حوالي 1500 نوع ولكل منتج من هذه المنتجات مميزاته الخاصة ، لحساب سعر التكلفة لكل هذه المنتجات يلزمنا وقت كبير ومعلومات دقيقة حول مختلف التكاليف ومصاريف هذه المنتجات وبما أن هذه الأخيرة تعتبر من أسرار المؤسسة فقد كان عملنا التربصي حسب المعلومات المقدمة لنا وهذه المعلومات كانت تخص كلا من الخطين الإنتاجيين وكانت تتميز بالعموم وهذا راجع إلى الأسباب التي ذكرناها سابقا فحسب الوثائق المقدمة لنا :

تنتج وحدة (BVO) عدة منتجات داخل خطين إنتاجيين ، خط اللوالب وخط الصنابير تكلفة خط اللوالب 2375.55 وتكلفة إنتاج خط الصنابير قدرت ب 7368.26 دج ، ويلزمنا الإنتاج 1طن من اللوالب و1طن من الصنابير 2,2 و 0.96 طن من المواد الأولية على التوالي ، كما يلزمنا 68 ساعة عمل و 300 ساعة لإنتاج اللوالب والصنابير على التوالي ، كما للمؤسسة 5000طن من المادة الأولية و250000 ساعة عمل .

**بناء النموذج الرياضي :**

لتسهيل عملية بناء وإعداد النموذج الرياضي تقوم بترميز المنتجات ، إستهلاك المستلزمات الأساسية الخاصة

بكل منتج .

أ- المنتجات :

بالنسبة لوحدة (BVO) لدينا خطين إنتاجيين هما خط اللوالب وخط الصنابير ترمز:

- خط اللوالب  $X_1$ .

- خط الصنابير  $X_2$ .

ب - التكاليف والإستهلاك من المادة الأولية :

إستهلاك المادة الأولية.....  $2.2x_1+0.96 x_2$

ساعات العمل لكل خط إنتاجي .....  $68x_1+300x_2$

وإستهلاك هذه المستلزمات أي إستهلاك المادة الأولية وساعات العمل في كل منتج ليس مطلقا بل هو

مرتبط بما هو متوفر في الوحدة الإنتاجية لذلك عند وضع الخطة الإنتاجية ينبغي الأخذ بعين الاعتبار تحقق

الشروط التالية:

$$\begin{cases} 2.2X_1+0.96X_2 \leq 5000.....(1) \\ 68X_1+300X_2 \leq 250000.....(2) \end{cases}$$

وبعد جمع المتراحيين يمكننا إستخراج دالة الهدف التي تساعدنا على تخفيض التكاليف .

دالة الهدف :

$$\text{MIN } Z = 2375.55x_1 + 7368.26x_2$$

وبهذا يمكن كتابة النموذج الرياضي للمشكلة كمايلي :

$$\text{MIN } Z = 2375.55 X_1 + 7368.26 X_2 = 0.....(3)$$

حل هذا النموذج يؤدي إلى تدنية قيمة دالة الهدف Z على إفتراض أن المتغيرات الأساسية  $(X_1; X_2)$

تحقق الشروط (3،2،1).

ويتم حل هذا النموذج باستخدام الطريقة البيانية ويتم ذلك برسم العلاقات الرياضية التي تمثل قيود المشكلة

ويكون الحل كما يلي : (البرمجة الخطية).

حل المعادلة (1):

$$2.2X_1 + 0.96X_2 = 5000 \dots\dots\dots (1)$$

$$\left\{ \begin{array}{l} X_1=0 \rightarrow X_2=5208 \\ X_2=0 \rightarrow X_1=2272 \end{array} \right.$$

سلم الرسم الخاص بالمعادلة (1):

$$1 \text{ سم} \rightarrow 300 \text{ طن} .$$

لدينا:

$$\left\{ \begin{array}{l} X_2=5208 \\ X_1=2272 \end{array} \right.$$

ويستعمل العلاقة التالية:

$$300 \text{ طن} \rightarrow 1 \text{ سم}$$

$$x_2 \rightarrow 5204 \text{ طن}$$

$$x_1 = 7.57 \text{ يعني}$$

$$X_2 = 17.36$$

حل المعادلة رقم (02):

$$68 x_1 + 300x_2 = 250000$$

$$\left\{ \begin{array}{l} X_1=0 \rightarrow X_2 = 833 \\ X_2=0 \rightarrow X_1=3676 \end{array} \right.$$

سلم الرسم الخاص بالمعادلة (02):

باستعمال العلاقة التالية :

$$300 \text{ طن} \rightarrow 1 \text{ سم}$$

$$833 \text{ طن} \rightarrow X_2$$

$$X_2=2.77 \text{ cm}$$

وبنفس الطريقة نجد:  $X_1$

$$X_1=12.25 \text{ cm}$$

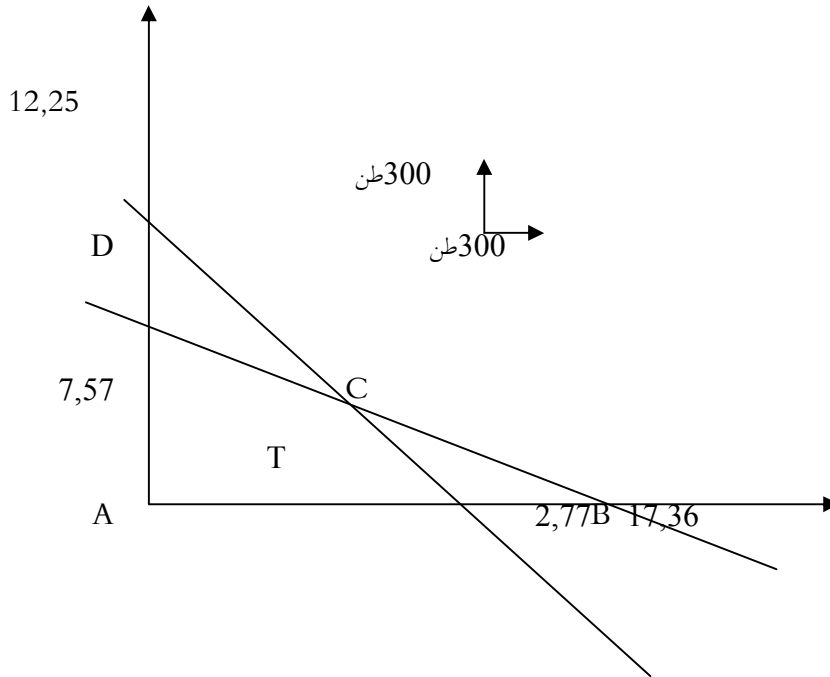
وبعد الإنتهاء من حل كلا من المعادلتين (1) و(2) نقوم برسم المستقيمات التي تمثل العلاقات الرياضية التي

تمثل القيود كما هو مبين في الشكل (3-1)

القيود الأول:  $\{(0.17,36) (7,57.0)\}$ .

القيود الثاني:  $\{(0.2.77)(12.25.0)\}$ .

الشكل (04): الرسم البياني للحلول.



إستنتاج:

إن المنطقة ( T ) بالشكل البياني والممثلة بالنقاط ( ABCD ) عبارة عن منطقة الحلول الممكنة ، وإن أي نقطة تقع ضمن هذه المنطقة تمثل حلا ، والحل الأفضل يكون عند إحدى النقاط الثلاثة وهي ( BCD ) بإستثناء النقطة A لأنها تقود إلى عدم الإنتاج .

للحصول على أفضل حل نستخرج قيم دالة الهدف Z عند النقاط السابقة الذكر كما يلي :

الجدول (10): تحديد الحل الأمثل.

النقطة	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	Z
B	7.5	0	5344987.5
C	6.88	1.2	7555708.80
D	0	3	6631434

من خلال الرسم البياني يتضح أن الحل الأمثل يتمثل في النقطة C والتي إحداثياتها  $(X_2; X_1) = (6.88; 1.2)$  والتي تعطينا الكميات المثلى الواجب إنتاجها من خط اللوالب وخط الصنابير وهذه الكميات هي على التوالي :

$$X_1 = 6.88 \text{ cm خط اللوالب.}$$

$$X_1 = 6.88 \times 300 = 2064$$

$$X_2 = 1.2 \text{ cm خط الصنابير.}$$

$$X_2 = 1.2 \times 300 = 360$$

وبتحديد كمية الإنتاج من خط اللوالب وخط الصنابير تقوم بحساب التكاليف من خلال دالة الهدف Z .

$$Z = 237.55X_1 + 7368.26X_2$$

بتحويل قيمتي  $X_1; X_2$  في دالة الهدف Z نحصل على :

$$Z = 2375.55(2064) + 7368.26(360)$$

$$Z = 7555708.80 \text{ DA}$$

عادة ماتتخذ منظمات الأعمال العديد من القرارات العادية خلال ممارسة نشاطها ، ولكن عندما ترغب المنظمة في إتخاذ قرار تشغيلي معين مثل إضافة خط إنتاجي جديد أو إلغاءه ، صنع منتج معين أو شرائه ، قبول أو رفض أمر إنتاجي خاص ، فتح نقطة توزيع جديدة أو إلغاءها وغير ذلك من القرارات، فإن هذا يتطلب دراسة كل المستجدات المتعلقة بهذا الأمر. بما في ذلك المسارات ، الطرقات، ووسائل التنقل والتوزيع وهذا للتمييز بين عناصر التكلفة الملائمة لقرار إداري معين وعناصر التكلفة غير الملائمة لكي يساعد الإدارة في إتخاذ القرارات الذكية والحكيمة والوصول إلى نتائج صحيحة ورشيدة في هذا المجال.

المبحث الثالث : تطبيق جودة التكاليف عند إختيار الموردين.

### المطلب الأول: أهمية العلاقات مع الموردين

المورد هو بمثابة المنظمة التي تمول المؤسسة بمنتجاتها وخدماتها ،حيث أن هناك علاقة وثيقة بين المنظمة ومورديها هي من الأهمية بمكان بالنسبة إلى المنظمة، وهذه العلاقة الوثيقة بينهما أدت إلى تحقيق عوائد كثيرة بالنسبة للمنظمة وكذلك بالنسبة للمورد، وتتعامل المنظمة مع موردين من داخل وخارج الوطن ولكن لا يوجد علاقة شراكة بين المورد وبين هذه المنظمة كأن يقوم المورد بتقديم مشورات ومساعدات فنية للمنظمة سواء عن تصميم المنتج أو في مجال الإنتاج والتطوير أو حتى في مجال تسويق المنتج، أو الإشتراك في إجتماعات المنظمة المتعلقة بمشاريع التحسين المستمر للعملية الإنتاجية ولأنظمة الجودة أو التنبؤ بالمبيعات وفي تحديد إحتياجات المنظمة تبعاً لذلك. إذا العلاقة بين المنظمة والمورد تنتهي بمجرد الشراء ولزيادة فعالية العلاقات بين المنظمة والموردين فإنه يمكن إقتراح مايلي:

- 1- المنظمة والمورد مسؤولان عن مراقبة جودة المواد المشتراة أو المباعة .
- 2- تحديد إحتياجات المنظمة من المواد تحديدا واضحا ودقيقا، وهذا مايساعد على تلبية طلباتها بسرعة ووفقا لما هو المطلوب.
- 3- إشمال العقد على كل صغيرة وكبيرة مثل تحديد المواصفات والكمية المطلوبة وأوقات التسليم والأسعار وطريقة التسليم.
- 4- التأكيد على ضرورة تبادل المعلومات حول تطوير المنتج حسب إحتياج العميل.
- 5- التركيز على مصلحة العميل هو الهدف الأساسي الذي يسعى إلى الوصول إليه كلا من الطرفين سواء المنظمة أو المورد.

## المطلب الثاني: إختيار مصادر الشراء

حسب ما أطلعنا به قسم المشتريات فإن المنظمة تتبع سياسة الإعتماد على الإختيار بين ثلاثة موردين في شراء موادها الأولية وعند إختيار الموردين فإن المؤسسة تعتمد على قاعدة قوية من المعلومات الدقيقة والكاملة عن كل مورد منهم، هناك عدة مصادر للمعلومات تعتمد عليها المؤسسة في هذا المجال، منها:

**1- المصادر الداخلية:** كسجلات دائرة المشتريات في المنظمة من حيث إسم المورد وعنوانه وتعاملاته السابقة ومدى إمكانية الإعتماد عليه في المستقبل.

**2- الغرف التجارية أو الصناعية:** والتي عادة ماتصدر أدلة تتضمن معلومات عن أسماء الشركات وعناوينهم ومنتجاتهم.

**3- الصحف والمجلات المتخصصة** والتي كثيرا ما تقوم بنشر إعلانات أو معلومات عن الموردين ومنتجاتهم.

أما من حيث العوامل التي تؤثر في عملية إختيار مصادر الشراء من قبل المؤسسة فهي متعددة نذكر منها:

**1- عروض الأسعار:** لاشك أن السعر هو أحد أهم العوامل المؤثرة في إختيار الموردين. وتقوم لجان المناقصات عادة باختيار المورد الأقل سعرا من بين الموردين الذين حققوا المواصفات والشروط المطلوبة. وهذه هي الجودة في التكلفة المطبقة من طرف المؤسسة.

**2- تسهيلات الدفع:** تفضل المنظمة التعامل مع المورد الذي يقدم تسهيلات أكثر في الدفع فقد يقوم المورد باشتراط الدفع المقدم أو الفوري للمواد المستلمة أو قد يتم الاتفاق على فتح اعتماد مستندي قبل شحن المنتجات أو قد يقوم المورد بمنح ائتمان مجاني لفترة محددة.

**3- السمعة التجارية والمالية الجيدة:** فالمورد الجيد يهمله سمعته وسمعته منتجاته في الأسواق فيركز جهوده على مراقبة جودة المنتجات.

**4- التعاملات السابقة مع المورد:** مدى إمكانية الإعتماد عليه في المستقبل.

**5- جودة المواد الأولية:** فالمنظمة تهتم بالجودة بالدرجة الأولى والدليل حصولها على عدة جوائز في هذا المجال.

**6- الحصول على السلع في الوقت المحدد:** وهذا مهم بالنسبة للمؤسسة لإعداد تليباتها في الوقت المناسب دون تأخير لتتال رضا العملاء.

تعتبر هذه العوامل كلها ضرورية عند كل عملية إقتناء مواد أولية بالنسبة للمؤسسة فهذا يساعدها في عملية إنتاجها، وكذا تلبية طلبية زبائننا التي تسعى دائما لإرضائهم.

### المطلب الثالث: كيفية تقييم المؤسسة للموردين.

تتضمن عملية تقييم الموردين دراسة أداء هؤلاء الموردين خلال الفترة السابقة. وهناك عدة أنظمة تأخذ بالاعتبار عناصر محددة كالجودة وأوقات التسليم والكميات المسلمة والسعر والتعاملات السابقة عند تقييم الموردين بحيث تعطى نقاط أو أوزان لكل من هذه العناصر وفي ظل هذا النظام يتم الاعتماد على المعلومات المأخوذة عن سجلات دوائر المنظمة في تعبئة نموذج خاص بالتقييم توضح فيه العناصر الأساسية في تقييم المورد ووزن كل من هذه العناصر. ويوضح الجدول الموضح ضمن قائمة الملاحق الملحق رقم (04) نموذج مقترح من طرف هذه المؤسسة لتقييم الموردين وبعد أن يتم اختيار المورد الذي ستشترى عليه المؤسسة يتم إعداد طلبية لهذه المادة ويتم الموافقة عليها من طرف قسم المشتريات وبعدها الأقسام الأخرى، وبعد ذلك يوضع شيك مع الطلبية ويعتد به إلى المورد مع الإحتفاظ بنسخ عند المحاسبة العامة كدليل على تسديد حق السلعة، في حالة إدعاء المورد بأنه لم يتحصل على الثمن. وبهذا يكون التعامل بين المظمة والمورد قد انتهى، وربما تعود للتعامل معه مرة أخرى أو لا حسب المقارنة القادمة التي تقوم بها المؤسسة.

نستنتج أن المؤسسة تقوم بدراسة الموردين من جميع النواحي، وبعدها تقرر إن كان بإمكانها التعامل معه، فهي تحرص دائما أن تكون المواد الأولية التي تشتريها ذات جودة عالية ويكون مصدر هذه المواد غالبا من الخارج ولهذا تتميز المؤسسة بغلاء أسعار منتجاتها مما يسبب لها عائق في المنافسة بالنسبة للمنتوجات الأخرى كالمنتوجات الصينية، ولهذا على المؤسسة BCR أن تبحث عن طريقة لتدنية تكاليف منتجاتها كأن تخفض تكاليف النقل مثلا، أو تبحث عن مصادر داخلية لموادها الأولية، لأنه يمكن أن تكون المواد الأولية التي إستوردتها بأثمان غالية، موجودة داخل الوطن بثمن أقل أو نفس الثمن وفي الحالة الأخيرة (نفس الثمن) تكون قد خفضت من تكاليف النقل الباهضة

ولهذا يجب على المؤسسة BCR أن تكون على إتصال دائم بالمؤسسات الجزائرية الأخرى، لتكون منتجاتها ذات جودة وبتكاليف منخفضة في نفس الوقت وهذا ماتسعى إليه المؤسسات الحالية .

## خلاصة الفصل :

من خلال تربصنا في B.C.R وبالضبط الوحدة الإنتاجية ORSIM لاحظنا أن هذه الأخيرة تعتمد كثيراً على الجودة في التكاليف عن طريق تقنية المحاسبة التحليلية التي تستخدمها كأداة للرقابة واتخاذ القرارات المختلفة وذلك بالتنسيق مع جميع المصالح الأخرى التي تحتويها المؤسسة حيث أنه لمصلحة المحاسبة التحليلية علاقة مباشرة بالمديرية العامة كما أن التعامل الذي يجري بين الوحدات الأربع عبر التراب الوطني يعتمد بشكل كبير وفعال عليها وذلك لمراقبة مختلف هذه التعاملات ويرجع التطور الكبير في الجودة الحاصل على مستوى المتوجات إلى هذه التقنية التي تم تبنيها منذ حوالي 18 سنة تقريباً من طرف المؤسسة الأم ومن خلال كل ماسبق يتضح لنا أن الجودة في التكاليف تعتبر من الدعامات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الإنتاجية. إلا أن معظم المؤسسات الجزائرية تفتقر إلى هذه الوسيلة الناجعة، وإن وجدت فهي تعاني من نقص الكفاءات وسوء الاستعمال.

## الخاتمة العامة :

من خلال الدراسة التي قمنا بها وختاما للبحث إتضح لنا أهمية الجودة في أية مؤسسة إقتصادية ، فهي العامل الأساسي في زيادة القدرة التنافسية والحصة السوقية للمؤسسة ، فقد توصلنا إلى ضرورة التحسين المستمر للجودة بإستغلال الفرص المتاحة أمام المؤسسة وتحسين إستثمار الوقت أيضا والذي يلعب دورا فعلا من أجل تخفيض تكاليف عدم الجودة والتي رأينا أنها تمثل عبئا على المؤسسة وبالتالي تخفيض التكلفة الإجمالية وزيادة هامش ربح المؤسسة ، وإن الكثير من أفكار الإدارة التنافسية للوقت بديهية معروفة ، يعززها المنطق ، ويقبلها العقل... لكنها غير مطبقة في حياتنا العملية ... وهو أمر شديد الإزعاج أن شركاتنا ومشروعاتنا في وطننا العربي يمكن أن تزداد إنتاجيتها ، وترتفع كفاءتها وربحيتها الإقتصادية إذا ما تعلم الإداريون كيفية إدارة الوقت بطريقة أفضل .

وقد تبين من خلال الخلفية النظرية للموضوع أن الجودة المثلى هي ما يتم تحقيقه من جودة عند أقل تكلفة ممكنة والتي لا تتحقق إلا بالتحسين المستمر للجودة بعد الوقوف على مستواها الحقيقي . وقد حاولنا من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بوحدة BVO التابعة للمؤسسة الوطنية BCR تأكيد العلاقة بين تحسين الجودة وتخفيض التكاليف من خلال تخفيض تكاليف عدم الجودة ، وذلك رغم المشاكل التي تعاني منها الوحدة .

وعلى ضوء الدراسة التي قمنا بها حاولنا إثبات الفرضيات التي وضعناها للبحث ، فكانت النتائج

النظرية كما يلي :

1. يمكن الوقوف على مستوى الجودة :وبالفعل تم إثبات هذه الفرضية وذلك من خلال تقييم تكاليف عدم الجودة التي رأينا أنها تشكل نسبة معتبرة وبالتالي فهي تشكل عبئا على الوحدة وعلى أية مؤسسة إقتصادية أخرى ، وإن تقييم هذه التكاليف مكننا من الوقوف على المستوى الحقيقي للجودة بالوحدة.

2. إن تحسين الجودة يؤدي إلى تخفيض تكاليف عدم الجودة : من خلال المقارنة التي أجريناها بين تكاليف عدم الجودة لم يتضح جليا تأثير التحسينات التي تم إدخالها مؤخرا لأن هذه التحسينات إقتصرت فقط على عناصر محدودة ، في حين تم إهمال الجانب المهم في التحسين وهو الإستمرارية عن طريق تكوين العنصر البشري وتشجيعه على العمل بروح الفريق والإهتمام بالمستهلك بإستمرار .

3. يتم التوفيق بين جودة عالية وتكاليف منخفضة عن طريق التحسين المستمر للجودة : هي فرضية صحيحة حيث أن إدخال التحسينات سيؤدي بالضرورة إلى تحسين الجودة وبالرغم من أن ذلك سيزيد من التكاليف في البداية مثل تكاليف الوقاية ، إلا أنه وفي الأجل الطويل ومع إستمرار التحسينات ، فإن هذه التكاليف ستكون أقل بكثير بالنسبة للتكاليف التي كانت ستنشأ في حالة غياب الجودة والمتمثلة خاصة في تكاليف الإختلالات.

4. تؤثر الحوكمة على جودة التكاليف عن طريق تحسينها للجودة من خلال القرارات التي تطبقها :  
و حين تطرقنا لموضوع الحوكمة وجدنا أن لها دورا فعالا في تخفيض التكاليف وذلك بتطبيقها للقرارات والنظم التي تؤدي إلى ترشيد النفقات والجودة والتميز.

5. نعم يؤثر الوقت بشكل كبير على زيادة الربحية في المؤسسة إذا أحسن المسؤولون إدارته بطريقة جيدة.

أما النتائج التطبيقية فكانت كما يلي:

- مركزية القرارات والتي تتخذ بالمقر الرئيسي الكائن بسطيف إضافة إلى انفصال الوحدة التجارية عن الإنتاجية .

- ارتفاع تكاليف المواد المستوردة حيث أن الوحدة تستورد 98% من المادة الأولية زيادة على ذلك الحقوق الجمركية المرتفعة مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة المنتج الواحد .

- نقص التجهيزات خصوصا وسائل النقل مما يدفع المؤسسة إلى اللجوء إلى الخواص وهذا يزيد في تكاليفها.

- عدم التمكن من الوصول إلى التشغيل الأمثل للقدرات الإنتاجية .

- ضعف مردودية العامل .

- ارتفاع الكتلة الأجرية .

- عدم الالتزام بمواعيد التموين .

- المنافسة الداخلية والخارجية ، حيث تتخذ الأولى الصفة غير المشروعة خاصة في مجال صناعة اللوالب

أين تلجأ المؤسسات المنافسة إلى التهرب من الحقوق الجمركية والضريبية ، أما الخارجية فهي أساسا من الشركات الإيطالية .

وفيما يلي نستعرض بعض الحلول التي نقترحها ونرى أنه من الممكن تطبيقها:

- منح الاستقلالية التسييرية للوحدة .

- اقتناء تكنولوجيا حديثة لتخفيض الحجم الساعي للعمل وتكاليف العمال .

- تحفيز وتوعية العمال .

- تنظيم العلاقات مع المومنين من أجل ضمان الحصول على المواد الأولية في أجالها والمواصفات

المطلوبة.

- التوجه نحو التصدير ومحاولة الدخول إلى أسواق جديدة.

- التحكم واحتكار الأسواق الداخلية عن طريق الدعاية والإعلان ومحاولة إقناع المشرفين على مشاريع

البناء والسكن باستعمال منتجات BCR .

وعموما يجب على المؤسسة BCR إدخال أسس وتقنيات حديثة في علم إدارة الأعمال من أجل التغلب على تقلب الأوضاع وعدم اليقين الاقتصادي ، وهذه الأسس والتقنيات تتمثل في الأدوات التسييرية العصرية كالحاسبة التحليلية ، الموازنات التقديرية ، الإحصاء وبحوث العمليات ... الخ.

ذلك كله من أجل ضبط عملية الإنتاج والتحكم في التكاليف التي تضمن بدورها بقاء ونمو في السوق.

#### أفاق الدراسة:

إن الدراسة التي قمنا بها قابلة للتوسع أكثر لأننا قمنا فقط بدراسة شاملة للموضوع ، كما أن الموضوع قابل للتوسع من جوانب مختلفة.

- يمكن التطرق مستقبلا كتكملة لهذا الموضوع إلى إلزامية حسن استغلال الوقت لكونه يؤثر على تخفيض التكاليف.

- التطرق إلى دور البحوث العمليات في تخفيض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.

- التطرق إلى دور الحاسبة التحليلية في تخفيض التكاليف.

- يمكن التوسع في موضوع الحوكمة ومالها من أهمية في تخفيض التكاليف.

- يمكن التطرق كذلك الى مدى أهمية مردودية كل عامل بالمؤسسة في تخفيض التكاليف.

- طرق تخفيض تكاليف النقل ودورها في تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة.

## قائمة المراجع

### 1- الكتب:

#### أ- باللغة العربية:

- 1- مأمون دراركة، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2002.
- 2- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005.
- 3- بيان هاني حرب، مدخل إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، الدار العلمية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2000.
- 4- فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، 1996.
- 5- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006.
- 6- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2000.
- 7- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان - الأردن، 2000.
- 8- صلاح الدين محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، دون دار النشر، القاهرة، 2001.
- 9- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر" الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن، 2001.

- 10- فيليب أنكسون ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ، التفسير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ، بيميك ، مصر ، 1996.
- 11- محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2003.
- 12- سمير محمد عبد العزيز ، اقتصاديات جودة المنتج ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، مصر ، 2000.
- 13- اليمين فالتة ، إدارة المخزون باستخدام التقنيات الكمية الحديثة لتخفيض التكاليف ، الطبعة الأولى ، إيتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة - مصر ، 2007.
- 14- عمر الطراونة ، المستشار في إستراتيجيات الشراء والتفاوض وتخفيض التكاليف ، الطبعة الأولى ، دار البداية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2011.
- 15- بهيرة الموجي ، دوائر الجودة ، سلسلة البحوث والدراسات 339 ، القاهرة - مصر ، 1995.
- 16- أحمد علي خضر ، حوكمة الشركات ، الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي ، القاهرة - مصر ، 2012.
- 17- علي الشرقاوي ، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية ، الدار الجامعية ، الجزائر ، 1989.
- 18- محمد سعيد أوكيل ، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995.
- 19- محمد أبو صالح ، الطرق الإحصائية ، دار البازولي ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى ، 2000.
- 20- سونيا محمد البكري ، إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل النظم ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2001.
- 21- مهند النابلسي ، الجودة الشاملة ومجالات تطبيقها العملية ، الجزء الأول ، الجمعية الأردنية للجودة ، عمان - الأردن ، 2002.

ب - باللغة الفرنسية:

1-Alain Courtois ,Chanal martain et autre , **Gestion de production** , 3<sup>eme</sup> édition , 2<sup>eme</sup> tirage  
d'organisation , paris , 2002 .

- 2-Edgard hamalian ,Jacques Segot, **la démarche qualité** ,15 entreprises témoignent, AFNOR, Paris,2007.
- 3-Zohra cherfi ,**la qualité :démarché ,méthodes et outils**, Hermes sciences ,paris , 2007.
- 4- Jean marie Gogue , **management de la Qualité** ,3<sup>eme</sup> édition ,Economica , paris,2001.
- 5- Alain Bernillon ,et olivier cerutti ,**implater et gérer la qualité total** ,les édition d'organisation, paris, 1988.
- 6- yoshiokondo , **la matrise de la qualité de l'entreprise** ,Economica , paris , 1997.
- 7- Gerd f. kamisk .Jorg Peter Bauer ,**Pratique de management de la qualité de A à Z** ,Masson, paris , 1995.

## 2- المذكرات:

1- بن زيان خليدة ،إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية للشركة، مذكرة تخرج لنيل شهادة

الماستر في العلوم التجارية ،جامعة سيدي بلعباس ،2011-2012.

2- عبد الرحمان الزهرة ،الجودة ودورها في المؤسسة الصناعية ،مذكرة تخرج لنيل لنيل شهادة الماستر،جامعة

مستغانم ،2007-2008.

3-سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف،مذكرة مكملة لنيل

شهادة الماحستر تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة ،جامعة 20أوت1955سكيكدة ،2006-2007.

4- بلقاسم سعاد ،تخفيض التكاليف في المؤسسات الإقتصادية ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم

الإقتصادية، جامعة سيدي بلعباس ،2013-2014.

ج- الأترنت:

1-<http://www.moheet.com/show-news.aspx?nid=106878&pg=3>



# Certificat

Certificate

N° 2010/38466

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :  
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

## GRUPE BCR

pour les activités suivantes :  
for the following activities:

FABRICATION ET VENTE DE PRODUITS DE BOULONNERIE,  
ROBINETTERIE, COUTELLERIE ET EVIERS EN INOX.

MANUFACTURING AND SALE OF BOLTING, VALVE, CUTLERY PRODUCTS  
AND STAINLESS SINKS.

إنتاج وتسويق اللوالب، الصنابير، السكاكين  
وأحواض المطبخ من الإينوكس

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :  
has been assessed and found to meet the requirements of:

**ISO 9001 (2008) - ISO 14001 (2004)**

et est déployé sur les sites suivants :  
and is developed on the following locations:

Siège social : Cité Bizar BP 37 DZ -19000 SETIF  
Filiale SANIAK - BP 6 Ain El Kebira DZ - WILAYA DE SETIF  
Filiale ORFEE - Bordj Menaiel DZ - WILAYA DE BOUMERDES  
Filiale ORSIM - Oued Rhiau DZ - WILAYA DE RELIZANE  
Filiale VEDIA - Cité Bizar BP 37 DZ - 19000 SETIF

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)  
This certificate is valid from (year/month/day)

2010-09-30

Jusqu'au  
Until

2011-06-09

Directrice Générale d'AFNOR Certification

Managing Director of AFNOR Certification

F. MEAUX

اطلحت رفق (٥١)



# Certificat

Certificate

N° 2008/31820a

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :  
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

## GROUPE BCR

pour les activités suivantes :  
for the following activities:

FABRICATION ET VENTE DE PRODUITS DE BOULONNERIE,  
ROBINETTERIE, COUTELLERIE ET EVIERS EN INOX.

MANUFACTURING AND SALE OF BOLTING, VALVE, CUTLERY PRODUCTS  
AND STAINLESS SINKS.

إنتاج وتسويق اللوالب، الصنابير، السكاكين  
وأحواض المطبخ من الإينوكس

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :  
has been assessed and found to meet the requirements of:

**ISO 9001 : 2008**

et est déployé sur les sites suivants :  
and is developed on the following locations:

Siège social : Cité Bizar BP 37 DZ -19000 SETIF  
Filiale SANIAK - BP 6 Ain El Kebira DZ - WILAYA DE SETIF  
Filiale ORFEE - Bordj Menaiel DZ - WILAYA DE BOUMERDES  
Filiale ORSIM - Oued Rhiou DZ - WILAYA DE RELIZANE  
Filiale VEDIA - Cite Bizar BP 37 DZ - 19000 SETIF

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)  
This certificate is valid from (year/month/day)

2010-09-30

Jusqu'au\*  
UNT\*

2011-06-09

Directrice Générale d'AFNOR Certification

Managing Director of AFNOR Certification

F. MEAUX

اطلاحت رقم (02)



**TABLEAU COMPARATIF DES OFFRES**

 DATE: 28/11/2012  
 AN: 2012

N° des marchandises : Pièces de Rechange (TUSIBLES)

Po	N° D'article	Désignations	UM	Qty	EL. ELECTRICITE		STE FMEID		E/S SEMMAR	
					P.U HT	MOY. TTC	P.U HT	MOY. TTC	P.U HT	MOY. TTC
1	64665215	Fusible à bouteille 5 A-500 V	PC	50	75,00	4 : 37,50	111,11	6 499,94	111,11	5 555,50
2	64665216	Fusible à bouteille 10 A-500 V	PC	50	75,00	4 : 37,50	111,11	6 499,94	128,21	7 500,29
3	64665217	Fusible à bouteille 16 A-500 V	PC	50	0,00	0,00	111,11	6499,935	128,21	7 500,29
4	64665218	Fusible à bouteille 20 A-500 V	PC	50	75,00	4 : 37,50	111,11	6499,935	149,57	8 749,85
5	64665219	Fusible à bouteille 25 A-500 V	PC	50	75,00	4 : 37,50	111,11	6499,935	179,49	10 500,17
6	64665220	Fusible à bouteille 32 A-500 V	PC	50	95,00	5 : 37,50	0,00	0,00	282,05	16 499,93
7	64667004	Fusible à couteau 100-100 A-500 V	PC	20	750,00	17 : 80,00	299,14	6999,876	444,44	10 399,90
MONTANT TOTAL HT					34 : 50,00		13 760,30		57 013,59	
MONTANT TOTAL TTC					40 : 57,50		19 499,55		66 705,90	
CONDITIONS DE VENDE										
A - Nature du prix			TTC				TTC		TTC	
B - Modalités de paiement			non mentionné				non mentionné		non mentionné	
C - Délais de livraison			non mentionné				non mentionné		non mentionné	
Circulation			A.FAM. LE MOYENS TECHNIQUES		C.DIVISION DES ACHATS		LE DIRECTEUR INDUSTRIEL		LE D.E.C. LEAT BRAHAM	
Nom			BOUZID		AAD		SL. BRAH		Le Président Directeur Général A. ENHAMMADI	
Date			28/11/2012		28/11/2012		28/11/2012		28/11/2012	
Signature										

 Président Directeur Général  
 A. ENHAMMADI

		<b>SYNTHESE DE L'EVALUATION DES OFFRES</b>					28/11/2012 Année : 2012		
Nature des marchandises :		Pièces de rechange standards							
Quantité :		Critères:		Points		Consultation du		22/11/2012	
Coût unitaire moyen recherché :		1. Prix		2		Nombre de fournisseurs consultés :		6	
Fournisseurs habituel :		2. Qualité		3		Fournisseurs ayant répondu :		3	
EURL ELECTRIC CENTER		3. Délais		2		Date limite de dépôt des offres :		27/11/2012	
		4. Paiement		1					
		5. Affaires passées		1					
		6. Garanties		1					
Fournisseurs	Date de l'offre	Prix Total DA	Total points	Négociation					6 Garanties
				1 Prix	2 Qualité	3 Délais	4 Paiement	5 Affaires passées	
EURL ELECTRIC CENTER	22/11/2012	40 657,50	9	1,5	2,5	2	1	1	1
STE FMEID	27/11/2012	39 499,55	7,5	1	2,5	1	1	1	1
ETS SEMMAR	25/11/2012	36 705,90	6,5	1	2,5	1	1	0	1
Date de négociation : 27/11/2012		Fournisseur retenu : EURL ELECTRIC CENTER							
		prix compétitifs							
		NB : LE FUSIBLE A BOUTEILLE 16 A-500 V NON DISPONIBLE							
		<b>OFFRES NON RETENUES :</b>							
		STE FMEID : Prix non compétitifs							
		ETS SEMMAR : Les produits sont disponibles, mais les prix non compétitifs							

1

المطلوب رقم (04)

Tresorerie previsionnelle

UM/KDA

RUBRIQUES	Réalisation au 31/12/2011	Prévisions 2012	Réalisation au 30/11/2012	Prévisions 2013
<b>AO-FLUX DE TRESORERIE DES ACTIVITES OPERATIONNELLES:</b>				
<b>AO-R- Encaissement recus des clients :</b>	<b>623 782</b>	<b>857 251</b>	<b>693 342</b>	<b>908 129</b>
AO.R.1- Exploitation comptant	30 964	26 246	23 410	30 393
AO.R.2- Exploitation recouvrement	522 924	831 005	624 425	877 736
AO.R.3- Escompte traités	52 551	0	38 458	0
AO.R.4- Retour impayés	-8 112	0	-103	0
AO.R.5- Régularisations impayés	1 500	0	103	0
AO.R.6- Recettes pour compte	1 416	0	0	0
AO.R.7- Autres	22 539	0	7 039	0
<b>AO-D- Sommes versées aux fournisseurs et au personnel</b>	<b>678 662</b>	<b>817 170</b>	<b>687 035</b>	<b>842 326</b>
AO.D.1- Sommes versées aux fournisseurs	427 343	536 069	423 250	536 069
AO.D.2- Sommes versées au personnel	149 531	172 138	154 656	186 218
AO.D.3- Intérêts et autres frais financiers payés	30 397	36 538	32 536	39 527
AO.D.4- Impôts payés sur l'activité et les résultats	20 335	26 825	31 448	31 183
AO.D.5- Dépenses générales	51 056	45 600	45 145	49 350
<b>AO.I.G- Virements intra groupe (+)</b>	<b>68 869</b>	<b>123 003</b>	<b>78 621</b>	<b>129 588</b>
AO.I.G.1- RECUS	89 000	143 153	95 000	151 428
AO.I.G.2- PAVES	0	0	0	0
AO.I.G.3- FRAIS DE FONCTIONNEMENT SIEGE	20 131	20 150	16 379	21 840
<b>AO-FLUX DE TRESORERIE DES ACTIVITES OPERATIONNELLES(A)</b>	<b>13 989</b>	<b>163 084</b>	<b>84 928</b>	<b>195 391</b>
<b>AL-FLUX DE TRESORERIE DES ACTIVITES D'INVESTISSEMENT:</b>				
AI.1- Décaissements des acquisitions d'immobilisations corp ou incorp	0	0	0	0
AI.2- Encaissements sur cessions d'immobilisations corp ou incorp	0	0	0	0
AI.3- Dividendes et quote-part de résultats reçus	0	0	0	0
<b>AL-FLUX DE TRESORERIE DES ACTIVITES D'INVESTISSEMENT(B)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>AF-FLUX DE TRESORERIE DES ACTIVITES DE FINANCEMENT:</b>				
AF.1- Encasements d'emprunts	166 000	0	0	0
AF.2- Remboursement d'emprunts et autres dettes assimilées	0	53 700	0	53 700
AF.3- Dividendes et autres distributions effectués	0	0	0	0
<b>AF-FLUX DE TRESORERIE DES ACTIVITES DE FINANCEMENT (C)</b>	<b>166 000</b>	<b>-53 700</b>	<b>0</b>	<b>-53 700</b>
<b>Incidents des variations de change sur liquidités</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VARIATION DE TRESORERIE DE LA PERIODE(A+B+C)</b>	<b>179 989</b>	<b>109 384</b>	<b>84 928</b>	<b>141 691</b>
Tresorerie ou équivalent de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	-363 108	-363 108	-183 119	-107 524
Tresorerie ou équivalent de trésorerie à la clôture de l'exercice	-183 119	-253 724	-98 191	34 167
<b>VARIATION DE TRESORERIE DE LA PERIODE</b>	<b>179 989</b>	<b>109 384</b>	<b>84 928</b>	<b>141 691</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

105) 120 20261

200806 31.12.11  
50842 31.12.11





المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية و لواحقها

SOCIETE DES INDUSTRIES MECANIQUES ET ACCESSOIRES

ORSIM Group BCR

Société par actions au capital de 750.000.000 DA

Division achats

Oued - Rhou le : 22/11/2012

**IDRISSIA SERVICE**

MOSTAGANEM

FAX045 30 90 90

**REF : 56/575/HK/220/12**

**OBJET : Demande de Prix**

Nous vous prions de bien vouloir nous faire parvenir votre meilleure offre, sous forme de facture pro forma, au N°, 046.97.70.63 ,ou par email à l'adresse : **achat\_orsim@bcr.dz** pour la fourniture éventuelle suivante :

POS	DESIGNATION	QTE PC	DELAI SOUHA
01	Fusible à bouteille 6 A- 500 V	50 pcs	
02	Fusible à bouteille 10 A- 500 V	50 pcs	
03	Fusible à bouteille 16 A- 500 V	50 pcs	
04	Fusible à bouteille 20 A- 500 V	50 pcs	
05	Fusible à bouteille 25 A- 500 V	50 pcs	
06	Fusible à bouteille 35 A- 500 V	50 pcs	
07	Fusible à couteau T 00- 100 A- 500 V	20 pcs	

Conditions de l'offre :

- Délai de validité de l'offre :
- Délais de livraison pour chaque poste si les délais sont différents :
- Mode de paiement souhaité :
- Mode de livraison souhaité :
- Emballage :

**MEILLEURES SALUTATIONS**

**Le Chef Division ACHATS**

H. SAAD

certifiée ISO 9001:2000



ORSIM / Siège Sociale : Avenue Larbi Ben M'hidi - Oued Rhou RELIZANE

Tel: (0)46 97.82.66/69 - (0) 46.97.68.43 - (0)46 97 77 81 FAX : (0)46 97.70.63

Groupe BCR - Siège Social : cité Bizar BP N° 37 19000 SETIF

اطلاعت رة (04)



**LaserJet M1319f MFP**

Groupe BCR

DEMANDE DE MATERIEL

N de commande

Rapport d'erreurs téléc.

W255

133 / 77

DEMANDEUR:		DESTINATAIRE: Service Des Achats			CFI: 230
UTILISATEUR:					TELEPHONE:
N d'article	Heure	Description	Identification	Durée	Quantité
15599	12/13/2012 12:01:03	Recevoir	624 45 500V	00:20	0
D4665215		Fusible à bouteille	10 A - 500V		50
D4665216		Fusible à bouteille	16 A - 500V		50
D4665217		Fusible à bouteille	20 A - 500V		50
D4665218		Fusible à bouteille	25 A - 500V		50
D4665219		Fusible à bouteille	35 A - 500V		50
D4665220		Fusible à couteau	T00 -100A -500V		20

Bureau D'achat  
gent. Pas d'entrée dans le système de fournisseur définitif  
4 2 NOV 2012

IRCULATION	Demandeur	Hierarchie	DI	P D F C G	PDG	Date de dépôt
com	A. M. BACH	12/13/2012				
sta	11-11-12					
isa						

Handwritten signatures and stamps are present over the table, including 'LEBB' and 'SHIBKA MAHJOURI'.

(08) 20 20 20



# BON DE COMMANDE



Groupe B.C.R

## SOCIÉTÉ DES INDUSTRIES MÉCANIQUES ET ACCESSOIRES ORSIM

S.P.A AU CAPITAL DE 750.000.000,00 DA

Avenue Larbi ben M'hidi B.P. 68-69 Oued Rhiou (Wilaya de Relizane) Algérie Tél: (213) 46 97 82 66 / 46 97 68 43 Fax: (213) 46 97 70 63  
R.C. : 0162498 B 02 N.I.S. : 0983 1901 0000 451 006 N.A.I. : 480 20 116 501 N.I.F. : 0002 4802 0749 839  
RIB: 001 00276 0300 300 081 35 Agence B.N.A. 276 - 48300 Oued Rhiou (Algérie)



N° 820155

PAGE : \_\_\_\_\_

Reçu par

BON DE COMMANDE N° : ..... Date : .....

Fournisseur : .....

Adresse : **ELECTRIC CENTER KAHLAT**  
**51 00 BIS RUE AIN SOLTANE**  
**16000 ALGER**

A l'attention de : .....  
Fax N° : .....

Date de livraison demandée	
Mode et délai de règlement	20 11 2012
Mode de livraison	ESPECES
Condition de livraison	

Pos.	N° d'Article	Désignation et Spécification	U.M.	Quantité	Prix H.T. Unitaire	Montant H.T.	Délais
1	D466215	FUSIBLE 10A 500V	PC	10	750,00	7.500,00	20 11 12
2	D466216	FUSIBLE 10A 500V DIEZED	PC	10	750,00	7.500,00	20 11 12
3	D466217	FUSIBLE 16A 500V	PC	10	750,00	7.500,00	20 11 12
4	D466218	FUSIBLE 20A 500V	PC	10	750,00	7.500,00	20 11 12
5	D466219	FUSIBLE RETARD DIEZED 10A 500V	PC	10	750,00	7.500,00	20 11 12
6	D466220	FUSIBLE 10A 500V	PC	10	750,00	7.500,00	20 11 12
7	D466221	FUSIBLE 10A 500V	PC	10	750,00	7.500,00	20 11 12

<b>MONTANT TOTAL Hors taxes</b>	75.000,00
<b>Autres Frais</b>	33.500,00
<b>Total Général H.T.</b>	108.500,00
<b>T.V.A.</b>	15.425,00
<b>TOTAL GÉNÉRAL T.T.C.</b>	123.925,00

FO6 05 V.00.

REMARQUES :

Le responsable des achats,

Les Conditions d'Achats au verso

Rose Contrôle Réception

(09) 666 666 666



# EURL ELECTRIC CENTER

**Siège :**  
 08 BIS RUE AIN SOLTANE LES OLIVIERS  
 ROUBA ALGER  
 Tel : 0 21 56 22 33  
 Fax : 0 21 44 95 14  
 RC N° : 01B0015652  
 Capital : 01B0015652 DA

Matricule Fiscal : 0001160015665288

Client :

## FACTURE PRO FORMA

N° 1409 enregistrée le 22/11/2012

22/11/2012

Réf.	Designation	TVA	Qté	Priv II. H.T.	Montant H.T.
018A232507C	FUSIBLE A COUTEAU T0 100A AM	17	20	750.00	15 000.00
018B215695P	FUSIBLE A BOUTEILLE D01 6A GG	17	50	75.00	3 750.00
018B217742P	FUSIBLE A BOUTEILLE D02 20A CC	17	50	75.00	3 750.00
018K200707M	FUSIBLE A BOUTEILLE D2 10A GG	17	50	75.00	3 750.00
018R219826P	FUSIBLE A BOUTEILLE D03 35A GG	17	50	95.00	4 750.00
015W213140J	FUSIBLE A BOUTEILLE D02 25A GG	17	50	75.00	3 750.00

Q

T.V.A	Total	Total H.T.	34750.00 DA
14%	0.00	Total T.V.A	5 907.50 DA
21%	0.00	Total T.T.C	40 657.50 DA
17%	5 907.50		
Autre	0.00		

الطابق لرقع (10)

**ETS SEMMAR**  
**L'ATELIER DU CABLEUR**  
 18 RUE ARAB SI AHMED BOUKHADEM ALGER  
 Tél : 021.55.47.46  
 Fax : 021.55.39.53  
 Compte :  
 RIB : BNP 02700712000059001 55  
 e-mail : e.k.kkct@gmail.com



NC : 056482202  
 AI : 1614903104  
 Id Fiscal : 139516010428046  
 NIS :

**Proforma FP12/00251**

Alger, le : 25-11-2012

Mode de Paiement :

**ORSIM RELIZANE**

par : Admin

N°	CODE	DESIGNATION	QUANTITE	PU HT	RIS. %	MONTANT HT	TVA
1	ACC	FUSIBLE A BOUTEILLE 6A 500V	50	111.11	-	5 555.55	17
2	ACC	FUSIBLE A BOUTEILLE 10A 500V	50	128.21	-	6 410.50	17
3	ACC	FUSIBLE A BOUTEILLE 16A 500V	50	128.21	-	6 410.50	17
4	ACC	FUSIBLE A BOUTEILLE 20A 500V	50	149.57	-	7 478.50	17
5	ACC	FUSIBLE A BOUTEILLE 25A	50	175.95	-	8 797.50	17
6	ACC	FUSIBLE A BOUTEILLE 35A 500V T00 100A 500V	20	282.05	-	5 641.00	17
7	ACC	FUSIBLE A COUPEAU T00 100A 500V	20	444.44	-	8 888.80	17

nb. UV : 290.00

Arrête la présente proforma à la somme de : CINQUANTE SEPT MILLE SEPT CENT CINQUANTE DINARS ET TRENTE-HUIT CENTIMES

TOTAL HT	49 359.30
TVA	8 391.68
TIMBRE	0.00
<b>TOTAL A PAYER</b>	<b>57 750.98</b>

Administrateur

*M. Chadli*

25-11-2012

FROM : VELEM UKHIN

PHONE NO. : 213 6 46 04 39

NOV. 27 2012 12:47PM P1



Distributeur Officiel Legrand

Electricité Industrielle  
Basse et Moyenne Tension  
Société au capital de 300 000 DA

Opérateur Bancaire : Banque Extérieure d'Algérie  
002 000810812200082/08- Agence el- Djamel  
RC : 06B0108734  
MF : 000631019030159  
AI : 31580735421

## PROFORMA N°472/12

Clients à : GROUPE BCR-ORSIM

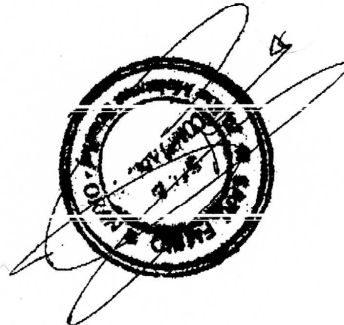
DATE : 23/05/2012

Adresse :

Commentaires ou instructions spéciales :

VENDEUR	N° BON LIVRAISON	N° BON DE COMMANDE	DATE D'EXPÉDITION	ÉDITÉ PAR	CONDITIONS	
					Payable à réception	
COD	REFERENCES	QUANTITE	DESCRIPTION	PRIX-UNITAIRE	MONTANT	
		50	Fusible a bouteille 6A-500V	111,11	5 555,50	
		50	Fusible a bouteille 10A-500V	111,11	5 555,50	
		50	Fusible a bouteille 16A-500V	111,11	5 555,50	
		50	Fusible a bouteille 20A-500V	111,11	5 555,50	
		50	Fusible a bouteille 25A-500V	111,11	5 555,50	
		20	Fusible a couteau T00-100A-500V	299,14	5 982,80	
				<b>PRIX HT</b>	<b>33 760,30</b>	
<u>Arrêté la présente proforma a la somme de :</u>						
Quarante cinq mille neuf cents quatre vingt dix neuf dinars et 49cts				<b>T.V.A17%</b>	<b>5 739,25</b>	
				<b>T.T.C</b>	<b>39 499,55</b>	

NB: le 35A-500V NON DISPONIBLE



المبلغ (1.2) فقط

Rq-Grp.Fam-Article Typ Calcul	Gamme Opér	Qt prod U.M	Sect.Cpt.Dec	Tps.Q:conU.M	Val matière	Val ajoutée	Val frais	Val déchet	Val totale
	Fournisseur Gamme Opér	Qt factur Qte stock	Réf.fac-C:omp Magasin	Qt consom					
Rq: 0 G/F 6 10 PRODLITS FI									
AR: 2952: 013256J TIRFOND TC=0									
Ordre: LC137045	9522013256J10		N1343527	68160 JKG	4 633 389.64	390 509.31	2 164 849.54	0.00	7 188 748.50
Ordre: LC137045	9522013256J10		N1343527	1228.00 KG	83478.24	7035.61	39003.31	0	129517.29
Ordre: LC137045	9522013256J10		370E	148.6HR	0	84907.61	471081.31		555988.93
Ordre: LC137045	9522013256J10		370E	2.7HR	0	1530.01	8488.71		10018.73
Ordre: LC137045	9522013256J10		D1099000	13680 JKG				-21694.27	-21694.27
Ordre: LC137045	9522013256J10		D1099000	246.50 G				-390.86	-390.86
Ordre: LC137045	9522013256J10	120000PC							
Ordre: LC137045	9522013256J10	2162PC							
Total ordre gamme opératio(0)		17 2162			4716867.63	483982.61	2683422.91	-22085.13	7862188.31
Coût unit ordre gamme opératio(0)					38.61	3.96	21.91	-0.18	64.36

10/10/2002 12:15:22:59