

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
فرع علوم تسيير
تخصص إدارة مالية

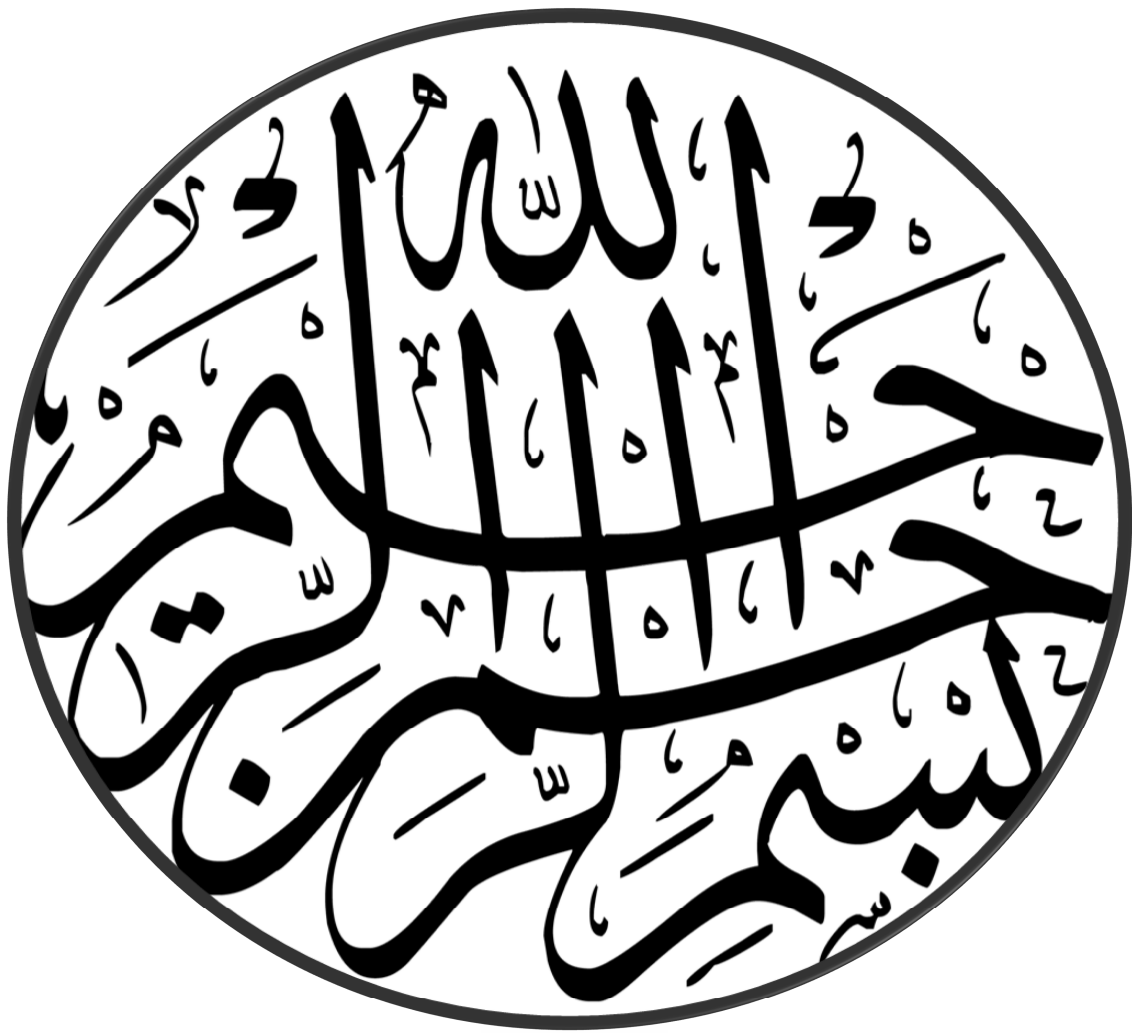
الموضوع:

أثر تطبيق نظم إدارة الجودة (الايزو ISO 9000)
على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية
(دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر)
للفترة ما بين (2010-2012)

تحت إشراف الأستاذ:
- بن براهيم الغالي

من إعداد الطالب:
- عياش محمد أمين

السنة الجامعية: 2012-2013



كلمة حمد وشكر

الحمد لله على كل النعم التي انعم بها علينا ومنها نعمة التوفيق في !

:

إلى "بن براهيم الغالي" لم يبخل علي
النيرة.

" "

إلى "وه لي

" "

إلى الذين ساعدوني وقدموا لي المعلومات اللازمة

" " "إدريس غربي" " "

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد.

"شكرا لكم جميعاً"

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	حمد وشكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
مقدمة عامة	
أ	مقدمة
ب	الإشكالية
ب	فرضيات البحث
ت	أهداف البحث
ت	أهمية البحث
ث	أسباب اختيار الموضوع
ث	المنهج المتبع
ث	مصادر جمع المعلومات
ج	هيكل البحث
ج	صعوبات البحث
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظم إدارة الجودة (إيزو 9000 ISO)	
1	مقدمة الفصل
(15-2)	المبحث الأول: مدخل للجودة
2	المطلب الأول: التطور التاريخي للجودة
6	المطلب الثاني: مفهوم الجودة وأبرز روادها
13	المطلب الثالث: أبعاد الجودة
(25-15)	المبحث الثاني: المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الايزو (ISO)
15	المطلب الأول: مدخل للتقييس والمواصفات
19	المطلب الثاني: ماهية المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الايزو (ISO)
22	المطلب الثالث: منظمة الايزو (ISO) (طبيعة عملها وهيكلها التنظيمي)

(37-25)	المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة الايزو ISO 9000
25	المطلب الأول: ماهية نظام إدارة الجودة الايزو ISO 9000
30	المطلب الثاني: إصدارات ومكونات سلسلة مواصفات الايزو ISO 9000
35	المطلب الثالث: علاقة الايزو ISO 9000 بإدارة الجودة الشاملة
(51-37)	المبحث الرابع: تطبيق نظم إدارة الجودة في المؤسسة
37	المطلب الأول: متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9000
43	المطلب الثاني: مراحل تطبيق الايزو ISO9000 والحصول على شهادة
48	المطلب الثالث: مزايا تطبيق مواصفات إيزو ISO 9000 في المؤسسة
52	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: الوضعية المالية للمؤسسة وأدوات تحليلها	
53	مقدمة الفصل
(66-54)	المبحث الأول: التحليل المالي كمنهج لتحليل الوضعية المالية
54	المطلب الأول: ماهية التحليل المالي
58	المطلب الثاني: التحليل المالي (مصادره، استخداماته والجهات المستفيدة منه)
61	المطلب الثالث: التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي
(77-66)	المبحث الثاني: التحليل بواسطة النسب المالية
67	المطلب الأول: ماهية النسب المالية
69	المطلب الثاني: أساس التحليل بواسطة النسب المالية
70	المطلب الثالث: أنواع النسب المالية وآليات التحليل بواسطتها
(91-78)	المبحث الثالث: التحليل بواسطة جدول التمويل وقائمة التدفقات النقدية
78	المطلب الأول: جدول التمويل
82	المطلب الثاني: قائمة التدفقات النقدية
89	المطلب الثالث: أهمية التحليل بواسطة جدول التمويل وقائمة التدفقات النقدية
(99-91)	المبحث الرابع: المردودية ونسب الرفع المالي
92	المطلب الأول: دراسة المردودية
96	المطلب الثاني: دراسة الرفع المالي
99	المطلب الثالث: دراسة المردودية وأثر الرفع المالي
100	خاتمة الفصل

الفصل الثالث: دراسة واقع أثر إدخال نظام الايزو ISO 9000 على الوضعية المالية لمؤسسة
مطاحن عمر بن عمر

101	مقدمة الفصل
(112-102)	المبحث الأول: توصيف عام للمؤسسة محل الدراسة
102	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة
105	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
111	المطلب الثالث: أهداف وطبيعة نشاط المؤسسة
(120-112)	المبحث الثاني: دراسة وتحليل نظام إدارة الجودة في المؤسسة
112	المطلب الأول: الدليل الإرشادي للجودة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
119	المطلب الثاني: سياسة الجودة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
121	المطلب الثالث: أهداف نظام الايزو 9000 بالمؤسسة
(135-121)	المبحث الثالث: التحليل الساكن للوضعية المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
122	المطلب الأول: عرض القوائم المالية للمؤسسة
126	المطلب الثاني: التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي
130	المطلب الثالث: التحليل بواسطة النسب المالية
(147-135)	المبحث الرابع: التحليل الديناميكي للوضعية المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
135	المطلب الأول: التحليل بواسطة جدول التمويل وقائمة التدفقات النقدية
139	المطلب الثاني: التحليل المرادوية و النسب الرفع المالي
143	المطلب الثالث: تشخيص المشاكل المالية و تقديم الحلول الممكنة
147	خاتمة الفصل
خاتمة عامة	
148	خاتمة
149	نتائج الدراسة
150	التوصيات المقترحة
قائمة المراجع	
152	الكتب
156	مذكرات ورسائل التخرج
157	الملتقيات والمؤتمرات

157	مواقع الانترنت
157	مراجع أخرى
الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	الاختلافات بين مواصفات الايزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة	36
2	منافع تطبيق ISO 9000 للعاملين وكيفية الحصول عليها من خلال متطلبات الايزو 9000.	49
3	احتياجات رأس المال العامل	64
4	الجزء الأول من جدول التمويل	79
5	الجزء الثاني من جدول التمويل	81
6	قائمة التدفقات النقدية	84
7	قائمة التدفقات النقدية حسب (SCF) (الطريقة المباشرة)	85
8	قائمة التدفقات النقدية حسب (SCF) (الطريقة الغير مباشرة)	86
9	أنواع المردودية	96
10	جانب أصول الميزانيات المالية لسنوات (2010، 2011، 2012)	123
11	جانب خصوم الميزانيات المالية لسنوات (2010، 2011، 2012)	124
12	جدول حسابات النتائج لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لسنوات (2010، 2011، 2012) (حسب النوع)	125
13	تطور رأس المال العامل خلال السنوات (2010، 2011، 2012)	126
14	تطور رأس المال العامل الخاص خلال السنوات (2010، 2011، 2012)	127
15	تطور رأس المال العامل الإجمالي خلال السنوات (2010، 2011، 2012)	127
16	تطور رأس المال العامل الأجنبي خلال السنوات (2010، 2011، 2012)	128
17	تطور احتياجات رأس المال العامل خلال السنوات (2010، 2011، 2012)	129
18	تطور الخزينة خلال السنوات (2010، 2011، 2012)	129
19	نسب الهيكل المالي للسنوات (2010، 2011، 2012)	130
20	نسب السيولة للسنوات (2010، 2011، 2012)	131
21	نسب النشاط (1) للسنوات (2010، 2011، 2012)	132

133	مشتريات الدورة للسنوات (2010، 2011، 2012)	22
133	نسب النشاط (2) للسنوات (2010، 2011، 2012)	23
134	نسب الربحية للسنوات (2010، 2011، 2012)	24
134	نسب الاستغلال للسنوات (2010، 2011، 2012)	25
136	جدول التمويل لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لسنة 2011	26
137	جدول التمويل لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لسنة 2012	27
138	قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لسنتي (2011، 2012)	28
139	الأصول الاقتصادية للسنوات (2010، 2011، 2012)	29
139	نسب المردودية للسنوات (2010، 2011، 2012)	30
140	نسب الرفع المالي (1) للسنوات (2010، 2011، 2012)	31
141	نسب الرفع المالي (2) للسنوات (2010، 2011، 2012)	32
142	نسبة تكلفة الديون (الاقتراض) للسنوات (2010، 2011، 2012)	33
142	أثر الرفع المالي للسنوات (2010، 2011، 2012)	34

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	الجودة من خلال التركيز على مصادر الأنشطة	4
2	مراحل تطور الجودة	5
3	الهيكل التنظيمي لمنظمة الايزو (ISO)	22
4	المراحل التاريخية لنشأة وتطور أنظمة إدارة الجودة وصولاً إلى الايزو ISO 9000	26
5	فوائد تطبيق معايير الإيزو 9000	50
6	الأنشطة المكونة لقائمة التدفقات النقدية	83
7	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	106

مقدمة عامة

مقدمة:

تعتبر التغيرات والتطورات التي شهدناها علمنا ولا يزال يشهدها، خاصة في الجانب الاقتصادي، من ارتفاع متزايد في عدد المؤسسات وتحرر التجارة وزيادة استخدام التكنولوجيا وغيرها، عوامل أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وهذا ما دع بهذه الاخيرة إلى البحث عن الوسيلة التي تمكنهم من البقاء والحفاظ على مكانتهم برز الاهتمامات، إذ تعد سلاحاً استراتيجياً وأحد الميزات

ISO 9000

التي تسعى إلى تحقيقها، حيث

في اختيار السلعة

معينة في كافة البنى

بحيث توفر المناخ المناسب

بأهميته العمل على نشر هذه

أهميته

كما تتطلب هذه العملية وجود قادة قادرين على توجيه نحو

معايير الايزو ISO 9000 والعمل على توفير

في

التي تقدمها والمستفيدين منها

التي تدفع الما إلى

9000

المؤسسات الطموحة التي تنظر إلى المستقبل بمنظور العصر وديناميكية الاقتصاد العالمي الحديث، وقد أثبت الواقع

9000

والذي ساعد المؤسسات العالمية الكبرى في كسب السبق وكسب المنافسة والحصول على مكانة في السوق العالمية.

المؤسسات الجزائرية على غرار مؤسسات باقي العالم لا يمكنها أن تبقى على الهامش دون أن بهذه التغيرات، لذلك قررت العديد من المؤسسات الجزائرية في السنوات الأخيرة أن تجعل من موضوع الجودة محوراً استراتيجياً لها من خلال اعتمادها لنظام إدارة الجودة المعترف بمطابقته لمتطلبات الايزو 9000 2008

بحث أمام مفترق الطرق فيما أن تواكب سير تلك

المؤسسات الناجحة حتى تتفاعل أفضل مع التغيرات، وإما فهي مجبرة على تحمّل الأخطار التي تفرضها التغيرات

خاصة مع تحضير الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وما سينجم عنه من إلغاء ال

والتدفق الهائل للسلع الأجنبية التي ستضع المنتجات المحلية في وضع حرج إذا لم ترق إلى المستوى المطلوب.



الإشكالية:

من تحديات كبيرة تدعوا إلى ضرورة المواكبة، يعد تطبيق معايير الايزو ISO 9000 ح هذه التجربة في بعض المؤسسات لتي إلى

٥

ومن جهة أخرى تحسين معدل الربحية وانخفاض التكاليف
كما أدى تطبيق هذه المواصفات إلى التأثير الفعال على
ابرز المتغيرات التي تعكس صورة المؤسسة مع مختلف الم
، هذه الأخيرة التي تعتبر .

ISO 9000 في بحثنا

:

إلى أي مدى يؤثر تطبيق نظم إدارة الجودة الايزو ISO 9000 على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

:

- ISO 9000
- ما هو دور التحليل المالي بنوعيه (في تحليل الوضعية المالية ؟)
- ISO 9000 يحسن من

فرضيات البحث:

:

- تعتبر الجودة وسلسلة المواصفات العالمية للجودة ISO 9000 من أهم الأساليب التسييرية الجديدة التي تركز اهتمامها نحو الزبون وخلق قيمة مضافة للمؤسسة.
- يمكن استخدام التحليل المالي بنوعيه (الساكن والديناميكي) كمنهج لتحليل من
- ISO 9000 في المؤسسة إحدى
- الوسائل الفعالة التي تحسن الوضعية المالية للمؤسسة .



أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

- محاولة إزالة اللبس وتوضيح المفاهيم المختلفة المتعلقة بالموضوع.
- والمنظمة العالمية للمواصفات القياسية وكذا مختلف معايير ISO 9000 والوقوف على أهميتها وأصنافها وكيفية إدخالها للمؤسسة.
- نسعى أيضا من خلال هذا البحث إلى الإلمام بكل الجوانب التي تخص دراسة الوضعية المالية
- ISO 9000
- ونطمح من خلال بحثنا هذا إلى الحصول على قيمة مضافة إلى مجموع البحوث والدراسات نقطة انطلاق لغيرنا من الدارسين والباحثين لإجراء المزيد من البحوث التي تغطي نقاط النقص والجوانب التي لم نتطرق لها في بحثنا هذا.

أهمية البحث:

من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تبرز أهمية هذا البحث فيما يلي:

- رغم كثرة البحوث حول الجودة ومعايير الايزو ISO من الجوانب المختلفة، إلا انه لم يتم التطرق بشكل واضح إلى دراسة أثرها على وضعية المؤسسة المالية.
- المزايا العديدة التي يمنحها تطبيق معايير الايزو ISO 9000 جل الحصول على شهادة المعايير الدولية.
- ISO 9000 في المؤسسة، يمكن تحسين أدائها الكلي، ومنه تتحسن وضعيتها المالية التي تعكس الصورة الجيدة للمؤسسة أمام متعامليها لاكتساب ثقتهم،
- أهمية هذه التسييرية في تبني
- الكثير في مجال الجودة.
- إلى تبرز أهمية في

ISO



في التي تبرمها والانضمام إلى

أسباب اختيار الموضوع:

- شعورنا بأهمية الموضوع، خاصة في ظل تسابق مختلف المؤسسات الجزائرية والأجنبية إلى معايير الايزو ISO 9000
- إلى معايير طبيعة تخصص
- إلى
- وتقدم بعض الاقتراحات والحلول الممكنة.

المنهج المتبع:

محل الدراسة، ومن أجل الإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات والوصول إلى النتائج المرجوة منه، قمنا بالمزج بين المنهجين الوصفي والتحليلي لأنه يسمح بتوفير وتفسير البيانات والحقائق معيار الايزو ISO 9000 تطبيقها في المؤسسة

محل الدراسة

مصادر جمع المعلومات:

-
- ✓
- ✓ والأبحاث
- ✓ الدراسات الجامعية في هذا الموضوع.
- ✓ مواقع الانترنت.
-
- ✓ الرسمية
- ✓ الهيئات
- ✓ الإنترنت.



هيكل البحث:

ينقسم بحثنا إلى جانبين

:

"الإطار المفاهيمي لنظم إدارة الجودة الايزو ISO 9000" تم تخصيصه

:

ISO 9000

ISO

، والثاني

.ISO 9000

إلى كل ما يخص

وفي المبحث الثالث

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان "الوضعية المالية للمؤسسة وأدوات تحليلها"

تناول المبحث الأول التحليل المالي باعتباره منهج المتبع في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، ومن خلال

يتم عرض أدوات التحليل المالي الما في تحليل الوضعية المالية.

ومن أجل تبيان هذا الأثر في الواقع الجزائري تم تدعيم الجانب النظري بـ

لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

ISO 9000

المناسبة التي يمكن دراستها وإسقاط الجانب النظري عليها.

انتهي هذا البحث بخاتمة نجمع فيها النتائج المتوصل لها وتقديم بعض الاقتراحات

محل الدراسة وكل المؤسسات التي تعاني نفس المشاكل.

صعوبات البحث:

واجهتنا عدة صعوبات في إنجاز هذا البحث، نذكر أهمها في ما يلي:

—

— النقص الكبير في المراجع

.

— اعتماد المراجع في المكتبة على التحليل بواسطة المخطط الوطني المحاسبي القديم (PCN)

.2010

(SCF) اعتمادها على النظام المالي والمحاسبي الجديد

(PCN)

في الجامعة كانت

(SCF)

—

جعلنا نقع في صعوبات وتحويل المصطلحات وفهمها والتحليل بواسطتها.

—

في

—



الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لنظم إدارة الجودة (إيزو ISO 9000)

مقدمة الفصل

في العقود الثلاث الاخيرة من القرن العشرين شهد العالم محولات كبيرة في كافة المجالات السياسية، الاقتصادية، ... وكذا حدة المنافسة على الصعيد المحلي والدولي، ومع تطور العلم والتكنولوجيا وزيادة وعي المستهلك، بدأت ثقافة الجودة تغزو دول العالم، ويمكن القول أنّ اليابان هي أوّل من لفت نظر العالم إلى تطبيق مدخل جديد في إدارة الجودة، بعد أن عرف هذا الأخير مراحل تطوّر مختلفة ليصل إلى مفهومه الشامل والمتمثّل في إدارة الجودة الشاملة.

1946 واعتمادها أول مجموعة مواصفات دولية في إدارة وتأكيد الجودة

(ISO 9000)

والتي حملت الرقم 9000

المؤسسات أن الجودة سلاح تنافسي هام تواجه به التحديات التي تفرضها عليها بيئتها،

ISO 9000 يعتبر بمثابة دليل للمتعاملين مع المؤسسة على مستوى الجودة الذي يحصلون عليه، كما تعد

وسواء أكانت تلك المؤسسة إنتاجية أو خدمية أو حتى

منظمة غير ربحية، فإنه يتحتم عليها الاهتمام بموضوع الجودة بن تضعه في سلم اولوياتها، كي تتمكن من الصمود

المبحث الأول: مدخل للجودة

تعتبر الجودة من المفاهيم الحديثة والمهمة التي تسعى جميع المؤسسات إلى تطبيقها من أجل تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، حيث سنتطرق في هذا المبحث لكافة الجوانب الهامة الخاصة بها.

المطلب الأول: التطور التاريخي للجودة

إن مفهوم الجودة ليس وليد الساعة بل مر بعدة مراحل تاريخية :

-1

كان الإنتاج في هذه المرحلة يخص الورشات حيث لم تكن هناك مصانع، وكانت الورشة تتكون من رب العمل دوات يدوية، ووفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من وجهة نظره أو حسب رغبته، وبالتالي على صاحب العمل تلبية رغبته، لذا فالعمال يصنعون السلعة كما أن الرقابة على الجودة كانت تتم من قبل العامل نفسه ومع تدقيق أخير

1 .

-2

تتمثل هذه المرحلة في تلك الفترة الممتدة بين منتصف القرن الثامن عشر ومنتصف القرن التاسع عشر، فقد أحدثت الثورة الصناعية تغيرات جذرية في مجال الصناعة، حيث ظهرت المصانع وازداد حجم العمل وعدد منتجات نتيجة لاستخدام الآلة في العمل، وفي هذه المرحلة لم تعد الرقابة

2 .

-3

قدمت الإدارة العلمية دراسات الحركة والزمن والتي كانت من إسهامات فريدريك تايلور حيث ظهرت هذه الإدارة في القرن العشرين بغية تخفيض تكاليف الإنتاج، كما ظهر مفهوم فحص الجودة حيث لم يبقى المشرف عن فحصها بل أصبح هناك مفتشين يختصون بالعمل الرقابي على الجودة وكانت عملية التحقق تقوم بين معايير محددة مسبقاً والمنتج المحقق تهدف إلى تحديد الانحراف او الخطا والمسؤول عنه لتتبع العقوبة المناسبة بحقه.³

1: زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة 2006 1 19.

2: 2008 1 25.

3: زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،

20.

3: زيد منير عبوي،

-4

:

في هذه المرحلة ظهرت تطبيقات السيطرة أو الرقابة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية الخاصة بالعينات فخلال الحرب العالمية الثانية تصاعدت وتيرة الإنتاج ولم يعد الفحص مناسباً 100%¹.

ويعتبر إدوارد ديمينغ رائد

أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ومن خلالها استطاعت اليابان أن تغزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.²

-5

:

كانت أول بادرة في مفهوم تأكيد الجودة عام 1956 ثم تطور بعد ذلك ليكون أسلوباً فاعلاً في مجال الرقابة (AFCIQ)

على أنه: "تنفيذ وتشغيل مجموعة خاصة من الوسائل والتجهيزات المعد
3"

حيث أن فلسفة هذا المفهوم كانت تعتمد على الوصول إلى مستوى متقدم من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى وصوله إلى الزبون، وهذا يعني جوب تضافر جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل ومنع الأخطاء في كل مرحلة أو عملية، وللوصول إلى تأكيد الجودة تم استخدام ثلاث أنواع من الرقابة هي:⁴

- وهي الرقابة التي تعنى بتنفيذ العمل أولاً بأول، لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه
- الرقابة المرحلية: وتعنى بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع لتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته.
- وتعنى التأكد من وجود المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد الزبون وذلك ضماناً لخلوه من الأخطاء أو العيوب
- نظام أساسه منع وقوع الأخطاء من خلال التركيز على مصادر الأنشطة، والشكل الموالي :

1 2008 1 39

¹: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

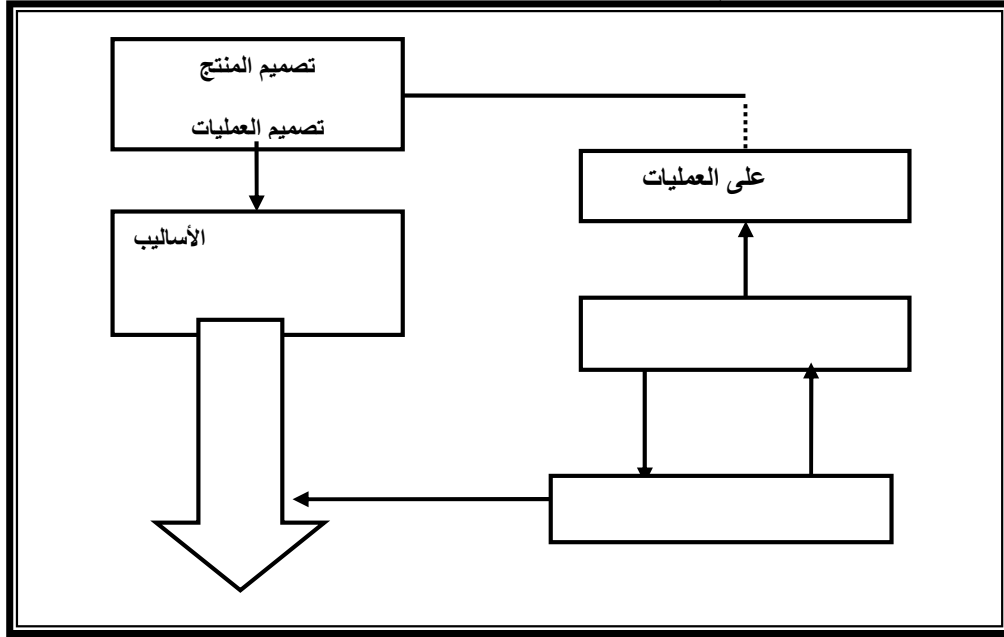
²: فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، 26.

³: Benedicte Gautier & Jean Louis Muller, **la qualité totale "guide pratique pour les agents de maîtrise et les techniciens"**, Entreprise Moderne d'édition, Paris, France, 1988, p24.

2009 66

⁴: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية

الشكل رقم 01: الجودة من خلال التركيز على مصادر الأنشطة



نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية

المصدر:

2009 68

6-مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية:

ظهرت هذه المرحلة ما بين 1970-1980 وذلك بسبب دخول المنافسة بين الشركات والتسابق نحو كسب أكبر حصص في السوق خاصة من قبل الشركات اليابانية التي اكتسحت اسواق العالم بمختلف منتجاتها ذات الجودة المتميزة والأسعار المعقولة، ومن أوائل الشركات التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية هي شركة (IBM) الأمريكية وذلك لمنافسة المنتجات اليابانية حيث رسمت إستراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور التالية:¹

- الجودة هي مسؤولية الجميع من القمة إلى القاعدة.
- تحقيق الجودة في كل شيء، الأنظمة الثقافية التنظيمية، الهيكل التنظيمي وأساليب وإجراءات العمل... الخ، وبهذا استمرت المنافسة واستمر ازدياد عدد الشركات التي تتبنى مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية فمثلاً شركة (Gold star) (Samsung) وغيرها.

-7 :

1980 حيث توسعت فكرة مشاركة العاملين كافة في المنظمة لسيطرة

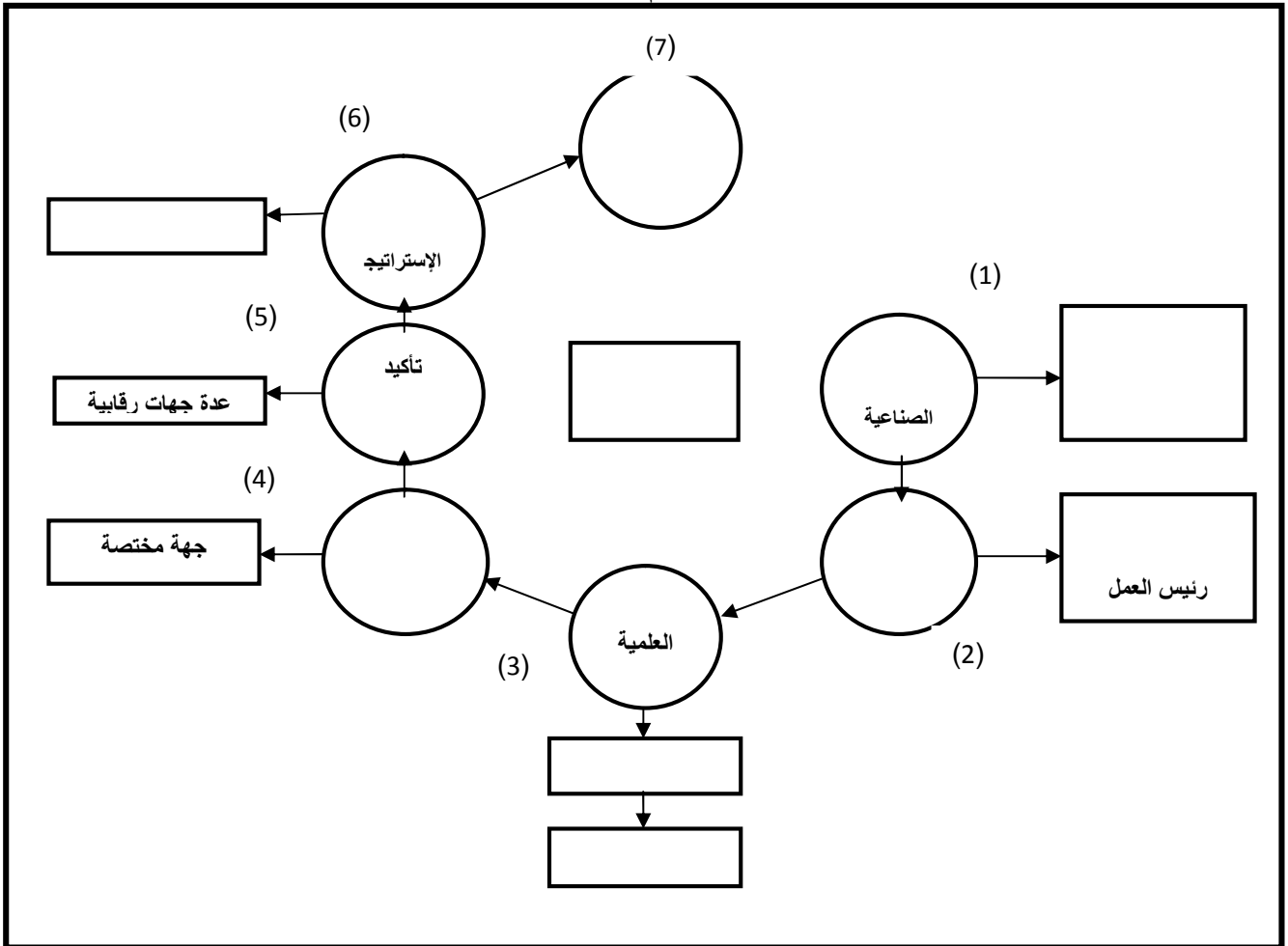
على الجودة وأطلق على هذا التطور في هذه المرحلة اسم إدارة الجودة الشاملة لأنه يمس جميع الجوانب فقد عرفها فينباوم في سنة 1983 " :

¹: زيد منير عيوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، 23.

عملية لضمان رضا الزبون عن الجودة والكلف الاقتصادية لها. " ومع النمو المستمر في استعمال الحاسوب في ت الكثير من البرمجيات لسيطرة على الجودة في السوق، كما شهدت التسعينات توسعاً في استعمال فلسفة الجودة الشاملة واهتماماً أكثر برغبات المستهلك الذي يحدد مستوى جودة المنتج.¹

ويمكن توضيح المراحل السابقة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 02:



المصدر: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، مرجع سبق ذكره، ص68.

بالإضافة إلى هذه المراحل فهناك بعض الدارسين الذين أضافوا مرحلة ثامنة أطلقوا عليها مرحلة أسعار الزبون أو مرحلة رفاهية الزبون والتي شهدت ارتفاع مستويات الجودة بشكل ملحوظ في تلبية كل توقعات.²

¹: يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص70.

²: إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: مفهوم الجودة وأبرز روادها

يعد الاهتمام الكبير الذي يحظى به مفهوم الجودة في الوقت الحالي أحد أبرز المفاتيح لنجاح الم
وبقائها، وهذا ما يدفعنا إلى البحث عن ماهية هذا المفهوم وتوضيحه.

-1 _____ :

لقد تعددت المفاهيم المتعلقة بالجودة بين الباحثين والدارسين كل حسب وجهة نظره ومن مرحلة لأخرى، حيث

-1-1 _____ :

1

يعتبر أصل الكلمة الاشتقاقي (ج و د) وهو أص

فلان عمله بجود وجودة² والجودة تعني الإتقان، كما تعني أيضاً

-2-1 _____ :

" (Quality) والتي تعني طبيعة الشخص، طبيعة (Qualitas)

"³ ما المعهد الفدرالي الأمريكي للجودة (USFIQ) :

الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى م الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء."⁴

:"قدرة مجموعة من الخصائص (ISO) في صيغة 2000

"⁵

(EOQC)

(ASQC)

:"المجموع الكلي للخصائص والمزايا التي تؤثر في قدرة المنتج او الخدمة علي تلبية الاحتياجات المتوخا

"⁶

¹: أحمد بن فارس بن زكريا أبو الحسين معجم مقاييس اللغة

²: لسان العرب 2

³: الجودة في المنظمات الحديثة 1 2011 16

⁴: محمد مهدي السامرائي، إدارة الجودة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي 2006 28

⁵: Froman Bernard, **Du manuel qualité au manuel management** , AFNOR, Paris, France, 2001, p22.

⁶: <http://www.ibn-taymia.edu/quality1.files/frame.htm> vue le 15-12-2012.

ويرى كروسبي (Crosby) : " :
"المجموع الكلي لخصائص المنتج التي تلبى حاجات المستهلك، ويرى بان هذه الخصائص يتم التوصل إليها من خلال دمج نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة وغيرها."²
وعرفها العالم الياباني المهتم بالجودة ايشيكاوا (Ishikawa) : " :
3"

: "مجموعة الخصائص والمميزات التي يتمتع

(سلعة او خدمة)، والتي تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم وتراعي سلامة وراحة المجتمع، سواء من حيث
".

مما سبق يمكن أن نلاحظ أن كل واحد من التعاريف السابقة تنظر إلى الجودة من زاويا مختلفة، فمنهم من يرى
انها ترتبط بجودة التصميم وهي مواصفات الجودة التي توضع عند التصميم، واخرون يرونها ترتبط بجودة الإنتاج
التي تتحقق خلال العملية الإنتاجية نفسها، وفريق اخر يرى بانها ترتبط بجودة الاداء والتي تظهر
التي تظهر أثنأ .

وعمليات الإنتاج، وهي ذات مفهوم نسبي بمعنى قابلة للتطوير والتغيير يعتمد على الزمان والمكان
الموجود فيهما المنتج، وكذلك على مستهلك هذا المنتج، حيث يمكن التعبير عن مفهوم الجودة بأنه: "الدرجة التي
معين حاجة مستهلك معين في حدود اقتصادية معينة."⁴

-3-1-

سنتطرق في هذا العنصر إلى مفهوم الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة باعتبارها ذات صلة بمفهوم الجودة.

-1-3-1-

يقول العالم الياباني ايشيكاوا (Ishikawa) : " :

)

¹: Philip B Crosby, La qualité c'est Gratuit "l'art et manière d'obtenir la qualité", Edition Economica, Paris, France, 1986, p19.

²: Philip Détrie, Conduire une démarche qualité, Edition Eyrolles, Paris, France, 4^{ème} éd, 1996, p7.

³: إبراهيم محمود العاني وآخرون، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 2000:9001، 07 2002 1

⁴: محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، 03 2000

والمهندسين والمديرين بكل مستوياتهم الإشرافية)، اضم إلى ذلك النظام والنظم الفرعية، وجودة الم
1".

(Logothetes) : "ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر
والإبداع في كافة مجالات العمل."2

: "تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: حسن المعاملة،
الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب."3

:"

افعالهم وتصرفاتهم، وبكل مكونات المنتج وخصائصه، وكذا مصالح ووظائف المؤسسة، ومستويات الهيكل
تتعدى ذلك إلى الأعراف الاقتصادية الذين يتعاملون مع المؤسسة من موردين، موزعين، ناقلين،
الهيئات الحكومية ..."

-2-3-1-

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة حديث النشأة وذو أهمية كبيرة ليس بالنسبة للمؤسسة فقط، بل وحتى مراكز
، وجميع الأفراد في المجتمع.

يعبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن: "مجموعة من المبادئ والأساليب والأفكار والمهارات التي تستهدف
التحسين المستمر للأداء فيما يخص العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والأفراد بالم

4"

المعهد الفدرالي الأمريكي للجودة (USFIQ) : "تأدية العمل الصحيح على نحو واضح من
الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل، وفاعلية أكبر في أقصر وقت
في معرفة مدى تحسين الأداء."5

- 1: محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة "مدخل النظام المتكامل" 1995 65.
- 2: إدارة الجودة الشاملة 2008 75.
- 3: مدخل للمنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر" 2000 1 35.
- 4: الإطار العام لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات "الفلسفة والمنطلقات" بحث مقدم للمؤتمر التربوي الخامس حول جودة 13-11 2005 07.
- 5: إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك "منهج كمي" 2004 1 317.

: "نظام تطوري موجه نحو التحسين المستمر للمنتجات والخدمات بهدف زيادة رضا الزبون في عالم يعرف تطور مستمر."¹

وهناك من يعرفها بأنها: "مفهوم إداري تكاملي موجه نحو التحسين المستمر في ج مشاركة كل المستويات والوظائف في الما ، وأن الهدف من إدارة الجودة الشاملة هو بناء الجودة منذ البداية يجعلها مهمة ومسؤولية الجميع."²

تجتمع التعاريف السابقة في كون أن إدارة الجودة الشاملة فكر إداري حديث يهدف إلى تحقيق رضا ال انها تختلف في طريقة تحقيق هذا الهدف، وعليه : " :
تغييرات ايجابية تدريجية (الفكر، السلوك، القيم، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة، نظم وإجراءات العمل) من أجل ة. في مخرجاتها (سلع وخدمات) وباقل تكلفة، بهدف
".

2- أبرز الرواد في مجال الجودة:

إن الجودة لم تأتي من العدم بل هناك العديد الرواد الذين إشتهدوا في إيضاح مفهومها وإبراز كافة العناصر التي :

2-1- (Edward deming):

يعتبر قائد ثورة إدارة الجودة الشاملة من خلال إسهاماته في تطوير الجودة في أمريكا، من أهم المراقبة الإحصائية للجودة، كما ركز على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل.³

() بشكل كبير في تطوير الجودة في اليابان خلال الخمسينات من القرن الماضي، وفي عام 1950 لإلقاء محاضرة عن الجودة والضبط الإحصائي، وفي عام 1951 () وسام الإمبراطور هيرو 1960
أله عن إسهامه في نهضة اليابان فقد صرح قائلاً: "إني أريد أن أخص رسالتي للإدارة، إني أقول انها جميعاً"⁴

¹: S Shiba, **Quatre révolutions du management par la qualité totale**, Edition Dunod, Pairs, France, 1997, p102.

²: نزار عبد المجيد البرواري وحسن عبد إدارة الجودة الشاملة 2011 1 .146

³: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2000 1 .91

⁴: إدارة الجودة في الخدمات "مفاهيم-عمليات-تطبيقات" 2006 1

- الرقابة على الجودة: وفي هذه الخطوة يتم تحديد المقاييس التي تقيم من خلالها عملية التنفيذ.
- عملية تحسين الجودة: وهي الإجراءات التي يمكن إتباعها لتحقيق تغييرات جوهرية في الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها الإدارة العليا لتقديم نظم واساليب إدارية جديدة يكون لها هدف محدد وهو تحسين .
- ✓ () العشر في تحسين الجودة: يطلق على هذه الخطوات دستور (Juran)، وهذه 1.

- تأكيد وجود وعي بالحاجة إلى التحسين في الجودة وفرص هذا التحسين.
- وضع مجموعة أهداف للتحسين.
- بناء نظام يمكن من الوصول إلى الأهداف الموضوعية.
- تنفيذ مشاريع غايتها إيجاد الحلول للمشاكل القائمة.
- تهيئة تقارير عن التقدم في تلك المشاريع.
- المحافظة على الأرقام التي تم إحرازها.
- الحفاظ على ما تحقق من خلال التحسينات في أقسام النظام الرئيسية.

2-3- فليب كروسبي (Philip Crosby):

- (كروسبي) من الرواد الذين أسهموا في تحديد المعالم الأساسية لإدارة الجودة والطرائق الكفيلة بتحسينها، وطبقت أفكاره الخاصة بالجودة في أكثر من 1500 الصفيرة الذي يهدف إلى جعل الإدارة العليا تؤمن بأن الأخطاء غير مقبولة وتلتزم بتنفيذ عمليات تحسين الجودة في وظائف 2.

لقد اقترح (كروسبي) على أربعة عشر مبدأ، ويمكن تناولها كما يأتي: 3

¹: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، مرجع سبق ذكره، 230-231.

²: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي مرجع سبق ذكره، 95.

³: قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سبق ذكره، 126-127.

-
-
-
- زيادة الوعي بالجودة واشتراك جميع العاملين في الم
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية الهادفة لحل المشاكل التي تؤدي إلى تحسين الجودة.
- التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج، وتحديد فريق تنفيذ برنامج المعيب الصفري.
- ليم جميع العاملين لكي يتحمل كل منهم جزءاً
-
- القضاء على المعوقات التي تمنع العاملين من تحقيق أهدافهم، وذلك من خلا تشجيعهم على
- تشجيع وتقدير المشاركات في برنامج تحسين الجودة.
- تكوين مجالس للجودة تكون مهمتها التنسيق والاتصال بأعضاء فريق تطوير الجودة.
- التركيز على التطوير المستمر للجودة من خلال تكرار العمليات السابقة تشجيعاً للعاملين على

4-2- (Armand Feigenbaum):

() اول من قام بتطوير مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة او التي وصفها بانها نظام يهدف إلى الربط بين تطوير الجودة والصيانة وتحسين جميع أقسام المؤسسة بغية تخفيض التكاليف، وذلك من خلال إنتاج سلع

1.

ومن أهم الأفكار التي جاء ()²:

✓ () (درجة رضاه عن المنتج).

✓ إعادة النظر في المفاهيم التقليدية الخاصة بإدارة الجودة، والمتمثلة في:

— الاعتقاد بأن عمال الإنتاج هم فقط المسؤولون عن الجودة في المؤسسة.

- ✓ ضرورة بناء جودة المنتج في مرحلة التصميم، من خلال ترجمة احتياجات الـ إلى مواصفات محددة.
- ✓
- ✓ أن كل عامل مسؤول عن أداء عمله بجودة متميزة، أي مفهوم الجودة عند المنبع.

المطلب الثالث: أبعاد الجودة

إن اختلاف التعاريف المتعلقة بالجودة أدى إلى تحديد جملة من الأبعاد يتم من خلالها تحديد مدى جودة السلعة أو الخدمة، وبالرغم من التماثل بينها إلا أن بعض الباحثين يجدون اختلافًا في أبعادهما.

1-3-

1: هناك ثمانية أبعاد

- : يعتبر هذا البعد قابل
المنتجات أو الخدمات فعلى سبيل المثال: السيارات يتم تصنيفها على أساس السرعة، استهلاك الوقود... الخ، أما عن أي هذه الخصائص تمثل جودة عالية بالنسبة للمستهلك فإن ذلك يتوقف على الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد، حيث إننا نجد أداء يعتبره أحد الأفراد يمثل جودة عالية، وقد لا يكون كذلك بالنسبة لفرد آخر ويختلف الأفراد في ردود أفعالهم تجاه هذه الخصائص في تقييمهم لها ، ولعل ما يهم هي تلك الخصائص التي

- المظهر: ويشير إلى الخصائص الثانوية للمنتج أي الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها والإحساس

- الاعتمادية: يبين هذا البعد قابلية السلعة على أداء العمل الذي وجدت من أجله تحت ظروف تشغيلية محددة خلال فترة زمنية محددة.²

- التطابق: ويعبر عن درجة تطابق المنتج (التصميم والأداء) مع مواصفات محددة مسبقاً ويضم هذا البعد عناصر داخلية وأخرى خارجية، حيث أنه في عملية الإنتاج تقاس درجة التطابق بحدوث العيب أو نسبة الوحدات التي تحقق الأداء المطلوب أما في مجال الاستخدام فيقاس بمعدل طلبات الخدمة المساعدة، معدل الإصلاحات خلال فترة الضمان، كما أن لبعدي التطابق والاعتمادية أهمية خاصة حيث أن أي تحسين فيهما يؤدي مباشرة إلى ارتفاع مستوى الجودة.

¹: Jean Claude Tarondeau , **Stratégie industrielle**, Edition Librairie Vuibert , Paris, France, 1993, p 238.

– ويعبر عن القياس لعمر المنتج وله أبعاد اقتصادية وفنية هامة فمن الناحية الفنية تعرف

– وهو بعد شخصي مطلق للجودة ولا علاقة له بالوظيفة أو الأداء أو قوة التحمل ولكنه يهتم بالشكل أو التصميم وتشكيلة الألوان التي يحتويها المنتج وهي خاضعة خصوصاً للتحكم الشخصي للزبون ورغباته ويمكن تحقيق هذا البعد من خلال دراسة السوق ومعرفة ميولات ورغبات الزبائن من خلال استطلاعات الرأي وذلك لتحديد الخصائص والسمات التي يجذبها الزبون في فترة

– ويشير هذا البعد إلى أنه في حالة عطل أو وجود مشكل في المنتج فإن الزبون يستفيد

– الجودة المدركة: ويعكس هذا البعد صورة الزبون عن المنتج أو سمعته أو حملات الدعاية والإعلان، وتعتبر هذه مقاييس شخصية بحتة، وعملية الإدراك تنتج من الخصائص الجوهرية الباطنية للمنتجات والخدمات كالعلامة التجارية وسمعة المؤسسة لهما دور بالغ الأهمية لتحديد هذا الإدراك ولتحسين الإدراك يمكن اللجوء إلى سياسة اتصال فعالة تتبناها المؤسسة مثلاً: إشهار لمنتج ما بطريقة سيئة يؤدي إلى ضياع زبائن المؤسسة.

-2-3

1: غرار أبعاد جودة السلعة فإن لجودة الخدمة ثمانية أبعاد يجب أن تتضمنها

- الوقت: المدة التي يقضيها المستهلك في الانتظار.
- دقة التسليم: الالتزام بالتسليم في الأوقات المحددة.
- التعامل: حسن معاملة الزبائن و ذلك بالترحيب بهم.
- التناسق: تسليم جميع الخدمات بنفس ال
- الدقة: تجنب الخطأ ومحاولة إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول لحظة.
- الإتمام: إنجاز جميع جوانب الخدمة بصورة كاملة.
- الاستجابة: حل المشاكل التي يمكن أن تقع و ذلك بسرعة تفاعل العاملين.

(...) ونوضح هنا فقط بأن مصطلح النوعية يختلف عن مصطلح الجودة و
تجنباً للخلط بين المصطلحين، تعني النوعية توفر عدة منتجات أو تشكيلات مختلفة تصنف
الاستعمال، اللون، السن... إلخ) بمعنى أن النوعية تخص الخصائص أو الشكل الخارجي فقط للمنتجات.

المبحث الثاني: المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الايزو (ISO)

الطبيعة الموضوع، وجب علينا التطرق إلى الحديث عن

(ISO)

المطلب الأول: مدخل للتقييم والمواصفات

نتيجة للتطورات والتحسينات السريعة في جميع المجالات، برز الاهتمام بالتقييم من اجل الوصول إلى لغة
واضحة ومشاركة ترجمت في شكل مواصفات وأساليب موحدة.

-1 :

اشتق مصطلح التقييم من مصطلح علم القياس، حيث التطورات التي شهدها هذا الأخير قد انعكست على

-1-1 :

ويعتبر فن

العمارة والرسائل والأرقام هي المقاييس المستخدمة من قبل هذه الشعوب.¹

نمو اقتصادي كبير ووفرة واسعة

في ومنه زيادة في المنتجات وتنوعها
إلى

ولتنظيم هذا العرض الكبير من المنتجات ظهرت الحاجة إلى التزام المنتجين باحترام معايير محددة
في وفي ، نذكر على سبيل المثال في الصناعات الغذائية كانت تستدعي
تدخل السلطات العمومية بالتعاون مع المنتجين والزبائن، من أجل تحديد شروط النظافة الصحية والتصبير
وغيرها من أجل حماية صحة الزبون بالدرجة الأولى.

¹: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء مرجع سبق ذكره 242.

وبعدها انتقل التقييس إلى ميادين الإدارة والتسيير من خلال اللجوء إلى قواعد ثابتة في العمل المطلوبة أو تحضير الوثائق وتنصيب وتبويب المعلومات وتبادلها، وخير تجسيد لهذا النوع من التقييس كانت طرق مسك المحاسبة بالمؤسسات الاقتصادية من خلال تبني مخطط وطني للمحاسبة ليكون مرجعاً لها.¹

-2-1- :

لقد تم التقييس في (Lexique de gestion):²

جماعي، محددة التي تعتبر مؤهلة لسد الحاجة في

مجموعة من القواعد والشروط التي تستهدف تنظيم وتوجيه نشاط ما في

3»

ذات التطبيق المتكرر للمشكلات التي تقع في الغالب في حقول العلم والتكنولوجيا والاقتصاد، والذي يهدف إلى تحقيق أكبر درجة من النظام في محيط معين، حيث يتعلق النشاط

4»

5 :

طرف الهيئات المختصة، والعمل على توحيد طرق الفحص والاختبار للتأكد من مطابق السلع والخدمات والنظم

»

-3-1- :

1-3-1- المستوى الدولي: تنشأ عادة المقاييس الدولية الموحدة باتفاق مجموعة من الدول ذات المصالح الاقتصادية المشتركة، حيث تساهم هذه المقاييس في تسهيل عملية التبادل السلعي والخدماتي بين هذه

(ISO).

13 1998

¹: أحمد سيد مصطفى، الجودة الشاملة والإيزو 9000

²: Alain Charles Martinet et Ahmed Selim, **Lexique de gestion**, Dalloz-Sirey, Paris, France, 6^{ème} éd, 2003, p215.

³: تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 310 2008 1

⁴: محمد عبد الفتاح الصبري، الإدارة الرائدة 22 2003 1

⁵: 31

1-3-2- : مفتوحة للجهات أو البلدان التي لها
وتكون المواصفات الصادرة عن هذه الاتحادات أو التكتلات
(CEN) التي تمثل الاتحاد الأوروبي.

1-3-3- :
داخل هذا البلد معتمدة من قبل هيئة وطنية مختصة مخولة رسمياً بنشر مثل هذه المواصفات
إلى اتفاق عام حولها من قبل جميع الجهات ذات العلاقة.

1-3-4- : هو التقييس الذي تعده مؤسسة ما باتفاق عام من قبل مختلف مديرياتها
بهدف توحيد عملياتها، وهذا راجع للمستويات العليا من الإنتاجية التي بلغتها المؤسسات التي اعتمدت اساليب
مثل أسلوب تقسيم العمل وتخصص العمال على محددة، كما أن هناك مؤسسات تقوم بتبني مقاييس
معروفة تم التوصل إليها في ميادين نشاطها من قبل مؤسسات رائدة، وذلك من خلال تفحص المعلومات
والإحصائيات المتوفرة لدى المؤسسات المهتمة بهذا الميدان، ثم دراسة إمكانية تطبيقها على مستواها.¹

2- :
المعايير القياسية فمن خلاله
ذات مستويات جودة مطلوبة من الزبائن، إلى جانب ذلك يمكن تحقيق الجودة في العمليات والأنظمة.

2-1- :
"المعايير الجوهرية التي تستخدم في قياس الجودة والأداء، وتوضع بالاشتراك بين
المؤسسات والزبائن، وهي مشروطة بالموافقة أو بقرار من هيئة متخصصة، كما تستخدم
فترة زمنية معينة."²

(ISO) المواصفة على انها: "عرض موجز لمجموعة
التي ينبغي أن تتحقق في المنتج أو المادة أو العملية أو الخدمة."³

:"
وسيلة أو منتج نهائي، لتكون صالحة للاستعمال وتلبي الاغراض التي وجدت من
"⁴.

¹: مرجع سبق ذكره، 316.

²: 317.

³: محمد عبد الفتاح الصبري، مرجع سبق ذكره، 22.

1 1998 240.

⁴: المدخل لإدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ISO

المطلب الثاني: ماهية المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الايزو (ISO)

تعتبر (ISO) ذات وزن عالمي كبير، نظراً للمساهمات الكبيرة التي تقدمها في مجالات عملها، وسنستعرض فيما يأتي جميع الجوانب المتعلقة بها.

-1

خلال الحرب العالمية الأولى برزت أهمية التقييس، لجعل المواد المصنعة من مختلف المنتجين قابلة للتبادل، كما شجع هذا على التنسيق بين المنظمات الدولية للتقييس، إذ تم إنشاء الاتحاد الفدرالي للجمعيات الوطنية للتقييس في تشرين الأول () 1928 في براغ، ثم توقفت عن العمل لسوء أحوالها المالية، وكانت تلك الجمعية للتفكير في (ISO).¹

نهاية الحرب العالمية الثانية اقترحت عدد من الدول الأوروبية إنشاء منظمة دولية متخصصة تسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف منها توحيد المواصفات المعتمدة في الصناعة لتسهيل عملية التبادل التجاري فيما بينها، وتوحيد وتحديث المواصفات بقصد تطوير مختلف القطاعات الإنتاجية إلى المجال الصناعي العالمي، بما يحول دون سيطرة الولايات المتحدة الأمريكية على الأسواق العالمية.

قامت الدول الأوروبية باتخاذ إجراءات سريعة تشمل الجانب التصنيعي والجانب التجاري من بينها ما

2.

والاعمال ذات العلاقة بما على المستوى الدولي، تم

(ISO).

(GATT).

لذلك تم عقد لقاء عام 1946 25 دولة في لندن واتفقوا على

(ISO)، واختيرت مدينة جنيف السويسرية مقراً لها، وباشرت المنظمة عملها

فعلياً بتاريخ 1946-02-23، وذلك بإصدار جملة من المواصفات الموحدة عممت على الدول الأعضاء

3.

¹: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء مرجع سبق ذكره، 242.

²: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص112.

³: خليل إبراهيم محمود العاني وآخرون، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001:2000 مرجع سبق ذكره، 57.

(ISOS)، والتي تعبر عن فكرة عدم الاختلاف أو التعادل، وهناك العديد من الاختصارات للمنظمة الدولية للمواصفات القياسية في العديد من اللغات في اللغة (IOS) (ONI) (ISOS)، ولهذا أصبح الاختصار الموحد لكل الدول (ISO).

تعتبر المنظمة الدولية للمواصفات القياسية أهم هيئة عالمية تقوم وضع معايير الايزو، وهي عبارة : " غير حكومي أسس من أجل تطوير المواصفات، فهي مسؤولة عن تصميم وتطوير العديد من المواصفات الدولية في جوانب قطاع الأعمال والجوانب الفنية والتقنيات التي تدخل في بناء مواصفات. وتعتمد على مجموعة من العلماء المتخصصين من مختلف الدول، حيث يتم متابعة مشكلات التطبيق عن يجتمعون على شكل لجان لتبادل الخبر يعطي المنظمة سمة العمل غير المركزي."¹

أيضا: "منظمة مهمتها إصدار المواصفات القياسية الدولية وتوحيد المواصفات في مجالات متعددة على المستوى العالمي، حتى تساعد على سهولة التبادل التجاري في السلع والخدمات، وتطوير التعاون بين الدول."²

يمكننا القول أن منظمة الايزو هي: "هيئة عالمية غير حكومية م هذه مجال قطاع " .

158 أعضائها مفوضون من قبل هيئات حكومية كم هو الحال في نظام الأمم المتحدة، لهذا فالمنظمة الدولية للتقييس تشغل موقع هام وفريد من نوعه بين القطاعات العامة والخاصة، بدخولون في تركيب الحكومة الخاصة باوطانهم، ومن ناحية أخرى هناك بعض الأعضاء ليس لهم صلة بأي حكومة، وإنما يكونون موفدين من قبل القطاع الخاص بشرط الوطني الخاص ببلده.³

كما تعبر المنظمة الدولية للمواصفات القياسية (ISO) عن مصالح وحكومات وهيئات علمية من خلال كل منها في .⁴

¹: 119

²: سوسن شاكرا محمد ومحمد عواد الزبادات، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقات في الصناعة والتعليم 2007 1. 139

³: خليل إبراهيم محمود العاني وآخرون 21

⁴: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية مرجع سبق ذكره، 311

(ISO) في

يحسن المنتجات في المنتجات وكذلك بالنسبة للخدمات، كما تساعد في نقل التكنولوجيا من خلال تأسيس اتفاق جماعي .

أيضا أهمية المواصفات التي تضعها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في انها تنظم وتوجه العمل ، ورفع الكفاءة في العمل والفعالية في وخفض التكاليف، واستمرار التطوير للحصول على منتج

1.

قياسية الدولية يمكن المؤسسات بعد تحقيق التطوير والتحسين المستمر في وخدماتهم القدرة على زيادة المنافسة في العديد من ا هذه المواصفات الصناعية والخدمية عبر الحدود إلى) (الأوروبي).

(ISO)

- 2. — تسهل التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجال التنمية، العلوم
- 3. — تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجالات الصناعة، التجارة والاتصالا .
- 4. — رفع المستويات القياسية، ووضع المعايير والاسس لمنح الشهادات المتعلقة بها ، جل تشجيع تجارة
- 5. — الايزو اتحاد دولي يضم هيئات المواصفات والمقاييس في مختلف بلدان العالم، غايتها مبرجة بين الحكومية ذات العلاقة، والعلماء والباحثين والمخترعين، والتقنيين والاقتصاديين في العالم.

1: ضبط الجودة وحماية المستهلك 2005 103.

2: المدخل لإدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 ISO مرجع سبق ذكره 234.

3: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، مرجع سبق ذكره 31.

4: عادل الشبراوي، الدليل العلمي لتطبيق الجودة الشاملة والايزو 9000 والمقارنة المرجعية 1995

5: حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والايزو (ISO) 2003 1 113.

المطلب الثالث: منظمة الايزو (ISO): طبيعة عملها وهيكلها التنظيمي

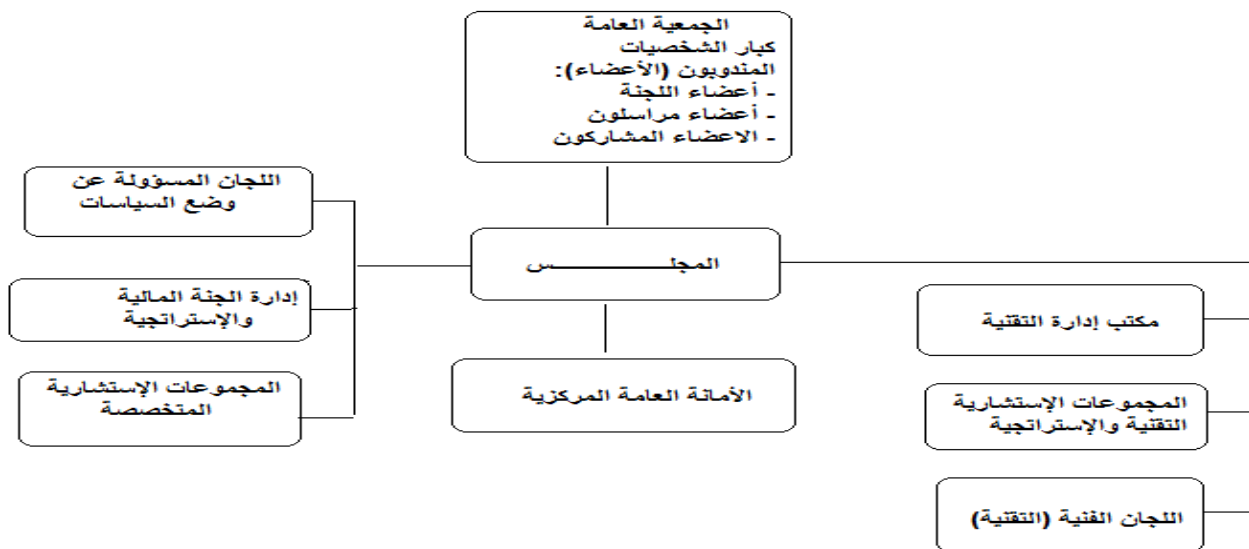
سوف نتطرق في هذا المطلب إلى طبيعة عمل (ISO)، وكذلك إلى هيكلها التنظيمي ومحاولة شرحها.

1- (ISO) في النقاط التالية:¹

- تختص المنظمة بوضع وتطوير المواصفات، وتغطي جميع المجالات باستثناء تلك المتعلقة بالهندسة الكهربائية والإلكترونية لأنها من اختصاص (IEC).
- تمويل المنظمة باعتبارها جهة غير حكومية من اشتراكات هيئات الموصفات العالمية التي تمثل (%70) (%30).
- المنظمة لا تتدخل نهائياً في منح شهادات الايزو فهناك شركات التسجيل مختصة في منح .
- ترشد المنظمة المشتركين ومراسيلها عن التسجيل وتوفر النشرات والتعديلات التي
- النظر في الموصفات كل خمس سنوات طبقاً لآليات مستخدمى المواصفة وانعكاساتها وتطبيقاتها ومشكلاتها.

2- الهيكل التنظيمي (ISO):

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لـ (ISO)



Source: <http://www.iso.org/iso/fr/structure> Vue le 25-12-2012

ينقسم الهيكل التنظيمي (ISO) إلى ¹:

1-2-1 : تجتمع مرة في السنة، أعمالها جملة من التي تتعلق بالتقرير السنوي للمنظمة مع مناقشة الوضع المالي التعديلات المبرمجة لتلك التي تم .

2:

1-1-2-1 الهيئات : وهي الهيئات الوطنية التي تعتبر تمثيلاً للمعايير في كل بلد.

وهذه هي فقط التي لها مقعد دائم في الجمعية العمومية، تتمتع بكافة حقوق التصويت مع حق المشاركة في لجان المنظمة وخاصة اللجان التقنية واللجان المكلفة بوضع السياسات.

1-2-2 : هي الدول التي لا تمتلك

لا تشارك في إصدار المعايير، وأعضاء المراسلة لا يتدخلون في العمل التقني ووضع السياسات.

1-2-3 المشتركة: نما رسوم منخفضة للعضوية، ولكن يمكن لهم متابعة المعايير .

2-2 : يتكون المجلس من شخصيات بارزة في منظمة الايزو، وعشرين عضواً ما يمثلون هيئات

(AFNOR) والمعهد البريطاني لتقييم الهيئة المكلفة

بالمقاييس في الولايات المتحدة

وغيرها وهذه العضوية غير دائمة تتغير باستمرار.

تمثل مهام المجلس الرئيسية في تعيين مجلس ورؤساء اللجان المسؤ

المبادئ التوجيهية للسياسات والهيئات الفرعية، كما يحدد الميزانية السنوية

2-3 : هي التنسيق والتوجيه وتقديم الخدمات الضرورية وتوفير الوسائل اللازمة

لضمان سيرورة عمل مجلس .

¹: <http://www.iso.org/iso/fr/structure> vue le 25-12-2012.

²: حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والايزو (ISO) مرجع سبق ذكره، ص114.

-4-2- :

تتكون هذه اللجان من ثلاث لجان رئيسية هي:

1-4-2-1- اللجنة المسؤولة عن المبادئ التوجيهية لسياسة الايزو: 1970

ن الممارسات وعمليات تقييم المطابقة ومدى الامتثال للموصفات العالمية التي تصدرها وتنشرها
إلى وضع المبادئ التوجيهية والمعايير اللازمة لممارسة الاختبار والتفتيش ومنح الشهادات وتقييم
مختبرات وهيئات التقييم وهيئات الاعتماد المناحة للشهادة.

-2-4-2- : في المنظمة للمضي قدماً

:

- وضع المعايير و الموصفات التي تعزز الدور الايجابي في حماية المستهلك.
- تشجيع تبادل الخبرات و توحيد مصلحة المستهلك.
- المستهلكين في كل المشاريع المتعلقة بالمعايير و المواصفات.

-3-4-2- : 1961

الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بالبلدان النامية في مجال التقييم
ومناقشة جميع جوانب التوحيد القياسي للدول النامية من خلال تبادل الخبرات بينها وبين

-5-2- : والإستراتيجية

إلى لجنتين هما:

-1-5-2- :

وتعمل هذه اللجنة على تقييم قيمة الخدمات
التي تقدمها فضلا عن الهيئات
إلى

-2-5-2- الإستراتيجية: تتكون هذه اللجنة من عشرة

ورؤساء اللجان الم
إستراتيجية وتوفير الوسائل اللازمة لتنفيذها
مهمة هذه اللجنة الاستراتيجية
بالإستراتيجية
في السنة.

6-2- () : هذا الفريق من المديرين التنفيذيين في المنظمة، إلى رؤساء المنظمات والدولية التي لها علاقة بتوحيد المواصفات القياسية

الإستراتيجية

هذه

الاستشارات اللازمة عن طريق توصيات الاجتماعات التي تودع لدى مجلس المنظمة.

7-2- : يقوم هذا المكتب بالتنسيق مع مجلس المنظمة بتشكيل لجان فنية (تقنية) لها الحق في مجموعات عمل الممثلين بهيئات التقييس في الدول

المبحث الثالث: نظام إدارة الجودة الايزو 9000

9000

9000 تعتبر جواز سفر للمنتجات المحلية للعبور إلى الأسواق العالمية، ومقياس لدرجة للمنافسة، لتحقيق التميز والبقاء والاستمرارية في ظل بيئة الأعمال والتحديات الراهنة.

المطلب الأول: ماهية نظام إدارة الجودة الايزو 9000

للإحاطة بهذا الموضوع سوف نسلط الضوء على مختلف العناصر التي من الممكن ان توضح لنا ماهية ISO 9000.

1- ISO 9000 :

إن البداية التاريخية لهذا الإتحاد تعود بدرجة كبيرة إلى الصناعة العسكرية والنوية والإلكترونية، حيث أن الحاجة إلى هذه المواصفات فرضتها ظروف الحرب العالمية حيث كان يتم تصنيع المعدات الحربية في عدد من المصانع الإنتاجية وكان لا بد من ضمان جودة هذه المنتجات، وضمان عدم وجود عيوب فيها لأ ذلك سيؤدي إلى كبيرة.¹

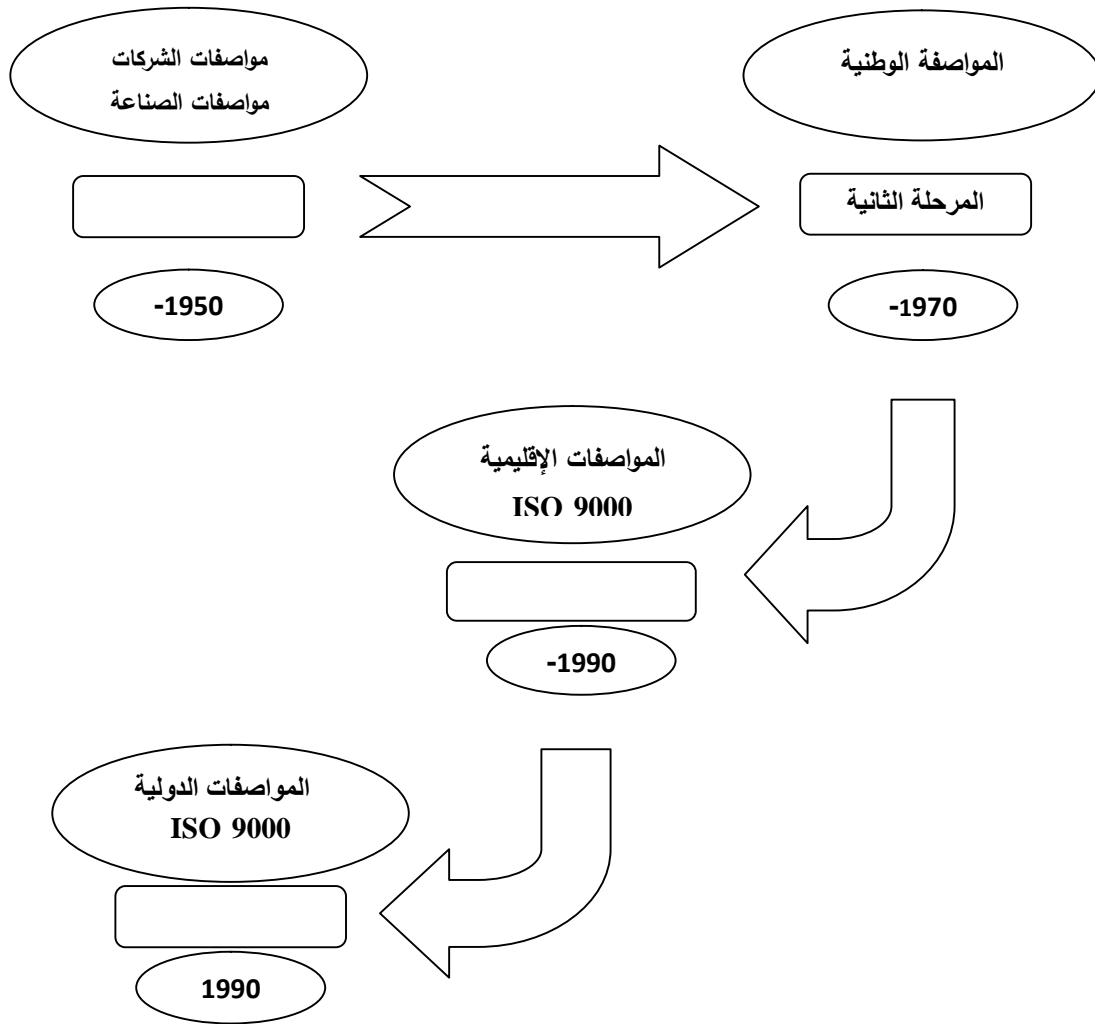
وعليه كان نقل التركيز من سياسة الكشف عن العيوب إلى منع حدوثها من خلال تأسيس أنظمة الجودة التي ان يليها ناتج عملياتها حاجات الزبائن ومتطلباتهم.²

ISO 9000 من خلال الشكل الموالي:

¹: حميد عبد النبي الطائي وآخرون، 115.

²: اديجي باديدو، ترجمة فؤاد هلال، الدليل الصناعي للإيزو 9000

الشكل رقم 04: المراحل التاريخية لنشأة وتطور أنظمة إدارة الجودة وصولاً إلى الإيزو ISO 9000



2

، أنظمة إدارة الجودة والبيئة **ISO 9000, ISO 14000**

المصدر: محمد عبد

31 2005

تعود إلى الحاجة التي فرضتها

1-1- : _____

(ISO) 1946¹، ويعود تاريخ

اعتماد المواصفات و المعايير إلى عام 1955 حيث قامت لجنة من خبراء منظمة معاهدة شمال الأطلسي التي

(AQAPS)

(AC/25)

تشرف على رقابة جميع

أهمية

و التي أوكلت مسؤولية الجودة إلى مجلس الإدارة، و

التي لها تأثير

¹: إدارة الجودة في الخدمات "مفاهيم-عمليات-تطبيقات"، مرجع سبق ذكره، 267.

ISO 9000

شمال	1959 ¹ ، وفي عام 1968	(Mil-Q 9858)
	(AQAPS) للرقابة المشتركة على مشتريتها، وعبر عن هذه السياسة	(NATO) يبرها على
	كل دولة في دوائر مشتريا	(STANAQ 4108)
	مجموعة من المفتشين (مراجعين) وتدريبهم على ذلك.	
	المؤسسات التي سجلت في المعايير	1-2- : تم في سنة 1971
لبرنامج	للمعايير (ANSI)	الدفاعية من طرف المعهد الوطني
	بعد ذلك في كل من بريطانيا و ² .	معايير
	ؤسسة البريطانية للمعايير الدولية (BSI) معيارين هما: (BS4891)	1974
هذه	في اعتماد منظومة	(BS5179)
	قبل جمعية البريطانية التي عدل	
	وفي نفس السنة تقدمت من خلال عضويتها في	1984
	ISO	بطلب رسمي تطوير مواصفات عالمية لتقنيات وممارسات تأكيد الجودة، في
	استراليا بتبني إصدار مواصفات وطنية لانظمة الجودة مشابهة للمواصفة البريطانية (BS5750). ³	
9000	1987	1-3- :
	(BS5750) المطابق للمواصفات البريطانية	ISO من طرف اللجنة التقنية للمعايير الدولية (ISO/TC 176)
	بعض التعديلات عليها، وقد تم تطوير هذا المعيار ومراجعته وتعديله في المحتوى والترقيم في معايير	
	(ISO 9001 2 3 4) 1994	(ISO 9000:1994) ⁴
	متطلبات الزبون وتغييرات المحيط من طرف اللجنة التقنية للمعايير الدولية (ISO/TC 179)	
	1996، ليتم إصداره في ديسمبر 2000	(ISO 9000 vrs 2000) في السابق كانت تمنح
	(ISO 9001 2 3 vrs 1994)	
	2000 تم دمجها في مواصفة واحدة (ISO 9001 vrs 2000) وأصبحت تمنح	
	2008 حيث أصبحت تمنح شهادة مطابقة هي (ISO 2008 vrs 9001). ⁵	
	ISO 9000	-2

¹: حسين محمد عبد العال، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الايزو 9000-90014، 2006 95.

²: Jean Marie Gogue, Management de la qualité, Edition Economica, Paris, France, 2^{ème} éd, 1997, p49.

³: محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, ISO 14000، ذكره 33.

⁴: سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و ISO9000, 110011، 1999

.147

⁵: لعلي محمد الشريف بوكميش، إدارة الجودة الشاملة "إيزو 9000"، 2011 1 .114-113

(ISO 9000:1994)	ISO 9000	قبل الوقوف على معنى الايزو
90	9000	(ISO 9001:2008) (ISO 9001:2000)
100	90	يعني تسعون دولة في منظمة الايزو و 100
1994	2000	2008 فهي ترمز إلى سنة الـ / ¹ .
المعنى الاصطلاحي للايزو ISO 9000 :		
اللازمة والضرورية لإرساء وتطبيق نظام إدارة جودة فعال في أي م		
2"		

ايضا من يعرفها بانها: "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."³

:" على جميع أنواع الم
فتحتوي هذه المواصفة على جميع المبادئ التي أرسنها
4"

ISO 9000 : "مجموعة من المتطلبات والإرشادات التي
التي
بغى توفرها في أنظمة الجودة، لكنه لا يحدد كيفية تطبيق هذه المتطلبات، لأنه يركز على ما هو مطلوب وليس
الكيفية التي تتم بها تلبية تلك المتطلبات."⁵

كما عرفت على انها: "توصيف لسلوك إنساني يشترط إتباع طرق محددة في الإدارة
تتطلبها طرق الإنتاج تحكم الطريق والتصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة جودة محددة مسبقاً."⁶

: 9000

- نظام متكامل يتكون من مجموعة من المعايير والمقاييس
- يتم وضع هذه المعايير والمقاييس (ISO).
- بالدرجة الأولى.

¹: لعلي محمد الشريف بوكميش، نفس المرجع السابق، ص 110-111.

²: 111.

³: الجودة في المنظمات الحديثة مرجع سبق ذكره 231.

⁴: صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية "التطبيق ومقترحات التطوير" مرجع سبق ذكره، ص 59-60.

⁵: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 120.

⁶: حيدر محمد أمين طرايشي، المرشد إلى طريق ISO 9000 وتطبيقاته 1 1999 31.

- هي مواصفة إدارية تنطبق على جميع أنواع المؤسسات مهما كانت نوعية النشاط .

9000 هي عبارة عن: "مواصفة دولية تتضمن مجموعة

الموحدة، و يجب أن تتوفر في أنظمة إدارة الجودة التي تسعى إلى إرضاء الزبون وتطلعاته، والتي تصدرها المنظمة ISO، حيث يمكن تطبيقها في جميع المؤسسات مهما كانت طبيعة عملها أو ."

3- التقييس في نظام إدارة الجودة الايزو ISO 9000:

في نظام إدارة الجودة الايزو ISO 9000

المواصفات على جميع المستويات ومن بينها نذكر:¹

- : " اختصار عدد نماذج المنتجات إلى العدد الذي يكفي لمواجهة الاحتياجات السائدة في وقت معين، وذلك عن طريق اختصار أو استبعاد النماذج الزائدة أو استحداث نموذج جديد ليحل محل نموذجين أو أكثر، على ان لا يخل ذلك بحاجة المجتمع ورغبات المستهلكين،

التنوع المفرط في المنتجات لما في ذلك من إسراف في التكاليف وزيادة في الجهود الإنتاجية يؤدي إلى زيادة في حجم الإنتاج وخفض التكاليف.

- : " البيان الموجز لمجموعة المتطلبات التي ينبغي تحقيقها في المنتج أو في مادة أو عملية ما، مع إيضاح الطريقة التي يمكن بواسطتها التحقق من استثناء هذه المتطلبات كلما ."

ويقصد بذلك تحديد الخصائص الواجب توافرها في المنتجات وكذا الطرق والوسائل لتحقيق هذه الخصائص.

- تحقيق الملائمة للغرض: ويتلخص هذا التحقيق في أن الجودة ليست مطلقة وإنما يجب أن ترتبط بظروف الاستخدام، فما هو جيد في مكان معين وتحت ظروف معينة قد لا يكون جيداً في أماكن أخرى أو في ظروف

محدد تحت ظروف محددة.

¹: <http://www.mmsec.com> vue le 25-12-2012.

- التبادلية: كان من نتائج التبسيط انخفاض التنوع في المقاسات والأحجام والنماذج، وقد فرض هذا الانخفاض في التبادلية، أي قدرة المنتج على إنتاج عدد كبير من الأجزاء المتماثلة في الحجم والشكل والأداء إلى حد يضمن استبدال جزء منها بجزء آخر، له نفس درجة الأداء .

- السلامة: هناك العديد من المواصفات القياسية للمنتجات التي أعدت خصيصاً وصحته، ومن أمثلتها (أحزمة الأمان في السيارات والألبسة الواقية في مجال الص .).

- القابلية للتطبيق: إن المواصفة التي يتم الاتفاق عليها لن يكون لها أية قيمة ما لم تكن قابلة للتطبيق، وتأخذ حيز التنفيذ بحيث تحقق هدفها في خدمة الناس.

- : عند وضع المواصفة يجب مراعاة كونها إلزامية او اختيارية اخذين بعين الاعتبار الظروف على المواصفة نفسها ومستوى التصنيع في البلد المنتج وعلاقة المواصفة مع القوانين السارية في

المطلب الثاني: إصدارات ومكونات سلسلة مواصفات الايزو 9000 ISO

ISO 9000

التراكم والتحسين المستمر لمواصفات الجودة، حيث
 للمعايير الدولية (ISO/TC 176)
 ISO 9000 6 (ISO)
 والتحسين الذي يلي المتطلبات الجديدة المطروحة، والاستجابة لمختلف المتغيرات.

-1 ISO 9000

2008 (ISO) بعدة إصدارات كان أولها سنة 1987
 1:

-1-1 :(ISO 9000:1987)

ISO 9000 التي تعمل على توحيد كل ما يتعلق بنظام
 الجودة، بحيث يكون هناك منظمات دولية تقوم بمراجعة نظم الجودة في
 طباقه هذه النظم
 2.

1987 على ضبط الجودة و الذي يعني تطبيق الأنشطة والأساليب المتعلقة بضمان استمرارية متابعة متطلبات العميل، والتركيز على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بالدرجة الأولى.

2-1- الإصدار الثاني (ISO 9000:1994): () الأولى لسلسلة
9000 1994 على تأكيد الجودة والذي يعني تطبيق الأنشطة

الضرورية لتوفير بأن يلبي المنتج متطلبات العميل، ومن هنا كان التركيز أساساً على منع
1.

أما الهدف من وراء هذا التعديل هو تطوير نصوص هذه المواصفات من خلال تصحيح الأخطاء المكتشفة
م جوانب القصور في هذه 1987 9000
المواصفات، بالإضافة إلى تطويرها وتحسينها من اجل الاستجابة لمجموع المتطلبات الجديدة والتصنيفات الحديثة
للمؤسسات، مثل تلك العاملة في مجال الخدمات، وبهذا لم تكن التعديلات جوهرية إذ لم تمس البنية، وإنما

3-1- (ISO 9000:2000): التي أدخلت في الإصدار الثاني
1994 9000

التقنية للمعايير الدولية (ISO/TC) (ISO)
176 مسح واسع على مستوى العالم لفهم حاجات المستفيدين
بها، بغرض عكس المفاهيم الحديثة للإدارة وتحسين الممارسات التنظيمية، وفي ضوء الملاحظات
والتوصيات التي عكستها نتائج الفحص الشامل، وإدراك النقائص المطروحة، فقد أجريت تغييرات رئيسية في بنية

9000 في 2000-12-25 في مضمونه الأساسية
المتطلبات والإرشادات الأساسية المتعلقة بإدارة نظام الجودة، مما يعني تطبيق الأنشطة والأساليب

4-1- (ISO 9000:2008): في 2008-11-15
2000

لبنود المواصفة، وتحسين التوافق مع معايير الجودة البيئية الايزو ISO 14000.

¹: Anne Gratacap et Pierre Medan, "Management de production" concepts, méthodes, cas, Edition Dunod, Paris, France, 2001, p418.

إذن هذه المواصفة يوجد فيها بعض الاختلافات البسيطة ع
جديدة أو أية متطلبات أساسية جديدة، بل هي تعديل لبعض البنود الموجودة في المواصفة إما ببعض الكلمات،
1.

-2 ISO 9000

9000 من خمس حلقات متصلة ببعضها وتتضمن المواصفة القياسية العالمية التي لها صلة وثيقة

2 وهذه الحلقات هي: 9001 9002 9003 9004
10000.

-1-2 ISO 9001: تتضمن نموذج لتوكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والفحص والاختبار
والتركيب والخدمة 20 ا وتنطبق هذه المواصفات على كافة المنظمات الهندسية والإنشائية والخدمية
الخ...³

-2-2 ISO 9002: يتضمن نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز وتشمل 19
ذات الإنتاج المتكرر الذي قوامه الإنتاج والتجهيز ولا يدخل التصميم في عملها مثل
4.

-3-2 ISO 9003: وتغطي هذه المواصفات عمليات الفحص النهائية والاختيار فقط (لا تطبق هذه
المواصفات إلا في الحالات التي يمكن التأكد من الجودة فقط من خلال الفحص النهائي والاختبار)⁵
هذه المواصفة تقدم العناصر التي يمكن من خلالها ضمان جودة المنتجات أو تقدم إرشادات لضبط العمليات

-4-2 ISO 9004

6.

-1-9004

¹: <http://www.iso.org> vue le 25-12-2012.

²: جاسم مجيد، مدخل إلى الإدارة والإيزو 2005 69.

³: الجودة في المنظمات الحديثة مرجع سبق ذكره، ص 234.

⁴: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 118.

⁵: إدارة الجودة في الخدمات "مفاهيم-عمليات-تطبيقات"، مرجع سبق ذكره، ص 191.

⁶: زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة مرجع سبق ذكره، ص 134.

- 9004-2:
- 9004-3:
- 9004-4:
- 9004-5:
- 9004-6:
- 9004-7:

2-5 - ISO 10000: حيث أصدرت المنظمة الدولية للقياس هذه السلسلة لإكمال سلسلة 9000¹.

- ISO 10005: تقدم هذه المواصفة إرشادات تساعد المؤسسات على تحضير خطط الجودة ومراجعتها وقبولها وتحديثها وتطويرها كما توضح ما يجب أن تحويه خطة الجودة للمنتج أو المشروع أو العقد².

- ISO 10006: للمؤسسات إرشادات حول المفاهيم والممارسات وعناصر نظام الجودة والتي يعتبر تطبيقها مهما لتحقيق الجودة في إدارة المشاريع ويمكن تطبيقها على المشاريع باختلاف أحجامها ودرجة تعقيدها، وأزمنة وأماكن تنفيذها، وتبدأ المواصفة بالتعريف بخصائص المشروع من حيث الإدارة ومراحل التنفيذ وتعطي شرحاً لعمليات إدارة المشروع وكيفية تحقيق الجودة في كل منها.

- ISO 10007

للمنتج الوظيفية والفيزيائية وتطبيقاتها في الصناعة وعلاقتها مع أنظمة الإدارة الأخرى، وتساعد في ضمان استمرار أداء المنتج لوظائفه المعقدة عندما يتم تغيير إحدى مكوناته بصورة منفردة.³

- ISO 10011

✓ 1-10011: : يعطي هذه المواصفة للمؤسسات إرشادات لتأسيس مخطط تنفيذ تدقيق الجودة إرشادات حول التدقيق، كما أنها تتضمن إرشادات للتحقق من وجود نظام الجودة

1 2010 75.

¹: خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد والقياس الإيزو 9000:2000

²: محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, ISO 14000 مرجع سبق ذكره .114

³: .114

✓ 10011-2: () : وتعطي إرشادات حول معايير تأهيل مدققي الجودة وتوفر الحد الأدنى من المعايير الواجب توفرها في مدققي أنظمة الجودة وذلك للتأكد من أن التدقيق قد نفذ بكفاءة كما حدد له في وتتضمن المعايير للتعليم والتدريب والخبرة.

✓ 10011-3: :

- ISO 10012 :

ويندرج تحت هذه المجموعة:¹

✓ 10012-1: إدارة اجهزة القياس: يمكن للمؤسسة التاكد من ان القياسات التي تقوم بها تتم وفق للدقة اللازمة، إلى جانب أن هذا الجزء يحدد السمات الأساسية لنظام إثبات الخصائص المتولوجية لمعدات

✓ 10012-2: :

في المؤسسة وذلك لإثبات أن عمليات القياس تتم وفقاً للدقة المطلوبة.

- ISO 10013 :

- ISO 10014: التأثيرات الاقتصادية لإدارة الجودة.

- ISO 10015 :

- ISO 10016 :

- ISO 10017 :

المطلب الثالث: علاقة الايزو ISO 9000 بإدارة الجودة الشاملة

هناك الكثير من يخلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو 9000 ويعتبرهما شيئاً واحداً لكن في المفهومين مخالف للحقيقة في العديد من جوانبه، فإدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً من معايير

9000 وهي توجه فكري وثقافة تنظيمية جديدة تسعى إلى التحسين المستمر، بينما تركز شهادة

2

9000

¹: محمد عبد الوهاب الغزوي، 115.

²: حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة مرجع سبق ذكره، ص 140-141.

1.

9000 يعتبر خطوة مبدئية في سبيل السير نحو تطبيق إدارة

2.

3.

لإرضاء الزبون يجعله

4.

ISO 9000

5.

الاختلاف التي

9000 هي مواصفة محددة متفق عليها عالمياً، مما يسهل مدى توافق أداء معها، في حين (مورد/زبون) والتي تعد مكتملة لتوجه

9000 تمثل نظاماً للجودة يقوم على مواصفات موثقة ويركز على أساس مطابقة هذه

المواصفات، في حين إدارة الجودة الشاملة تمثل إدارة الجودة من منظور شامل حيث تغطي وتهتم بتحقيق الجودة في جميع مجالات المؤسسة.

¹: محمد مهدي السامرائي، إدارة الجودة في القطاعين الإنتاجي والخدمي سبق ذكره، ص379.

²: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات"، مرجع سبق ذكره، ص313.

³: جميل حميد الاثوري وجميل عبد المجيد المقطري، دراسة مستوى تطبيق أساسيات الجودة الشاملة في الشركات اليمنية المطبقة لنظام ISO 9000 بحث مقدم

إلى المؤتمر الدولي حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، 20 1955 19.

⁴: حميد عبد النبي الطائي وآخرون، نفس المرجع السابق، ص141.

⁵: بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال،

9000 في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: 9000

9000	
لا تمثل جزءاً متكاملًا في الإستراتيجية	لإستراتيجية
موجهة بإجراءات تشغيلية للنظام الفني	
التحسين والتطوير المستمر غير وارد، فالمعايير ل وطرق محددة	أحد المحاور الأساسية في الفلسفة
يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارة محددة وليس	تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات
يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة	يتولى مسؤولياتها كل فرد في المنشأة وليس إدارة او قسم محدد
قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع	تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم

المصدر: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001 عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 1
2008 63.

كانت النتيجة التي توصل لها معظم الباحثين، بأن الحصول على شهادة المطابقة لمواصفات الايزو 9000 لا في حد ذاته، وسيلة تلجأ لها المؤسسة للارتقاء بالمستوى العام

يغطي ويهتم بتحقيق الجودة في جميع مجالات المؤسسة، ويحمل في طياته مواصفات الايزو 9000، في حين هذه الأخيرة

هذه المواصفات، لذا فهي مرحلة أولية يمكن من خلالها الانطلاق وبناء مرتكزات وبذلك فهما غير متعارضين وليس بديلين بل متكاملين ومن نسيج واحد.¹

¹: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص354.

المبحث الرابع: تطبيق نظم إدارة الجودة في المؤسسة

إذا ارادت اي مؤسسة إدخال نظم إدارة الجودة فإنها يجب ان توفر مجموعة من المتطلبات، كما تمر بعدة مراحل للحصول على الشهادة، ومن المؤكد أن هناك مزايا وفوائد وصعوبات تترتب عن ذلك.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9000

9000 على عدة متطلبات أساسية تضم كل منها مجموعة من العناصر الفرعية التي استندت بصورة أساسية على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذه المتطلبات هي:

1- مجال نظام إدارة الج : يتضمن مجال نظام إدارة الجودة في هذه المواصفة ما يلي:¹

عبر - حدد هذه المواصفة الدولية متطلبات نظام إدارة الجودة في المؤسسة من
بما في ذلك عمليات التحسين المستمر للنظام،

- ينطبق في هذه المواصفة مصطلح ()

- أن جميع متطلبات هذه المواصفة الدولية عامة يمكن تطبيقها في جميع

2- : تضم وثيقة المواصفة القياسية المرجعية شروط واضحة ومثبتة في نصها لا يجوز إجراء
اي تعديلات على منشوراتها، وان الاطراف المشتركة (اي منظمات التقييس الوطنية المنتمية إلى منظمة الايزو
(ISO) والجهات والمنظمات المستفيدة من هذه المواصفة) في الاتفاقيات المستندة إلى هذه المواصفة مدعوة للتحري

3- :

- يعوض مصطلح "مورد" وهو يشير إلى الوحدة التي تطبق عليها هذه المواصفة

-4 :

ويحتوي على المتطلبات الفرعية التالية:¹

-1-4 :

:

- تحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقها في المؤسسة ككل.
- تحديد تسلسل وتفاعل هذه العمليات.
- تحديد معايير
- ضمان توفير الموارد والمعلومات اللازمة لدعم العمليات ومراقبتها.
- اتخاذ الإجراءات الضرورية للوصول إلى النتائج المخططة والتحسينات المستمرة لهذه العمليات.
- يجب على المؤسسة
- اختيار المؤسسة أية عملية من مورد خارجي يمكنه أن يؤثر على مطابقة المنتج مع المتطلبات، فعلى

-2-4 :

توثيق جميع العمل فيما يخص الجودة في المؤسسة، :

-1-2-4 : يأتي:

الموثقة المطلوبة بموجب هذه المواصفة.

() في هذه المواصفة فان ذلك يعني بـ

¹: حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة مرجع سبق ذكره، 195-198

4-2-2- : يجب على كل مؤسسة تضع دليلا للجودة يحتوي على :

- الجودة متضمنا التفاصيل والتبريرات .
- .
- .

4-2-3- : ويشمل ذلك تطوير هذه الوثائق ومراجعتها والمصادقة عليها

بطرق مخالفة لما هو معتاد ينبغي ضبط الوثائق في نظام يأتي:

- .
- و المصادقة عليها مجددًا .
- من توفر نسخ من الوثائق القابلة للتطبيق في نقاط الاستخدام .
- منع الاستخدام غير المقصود للوثائق الملغاة وتمييزها في حالة الاحتفاظ بها .

4-2-4- : إلى تمكين المؤسسة من تتبع ما حدث في حال ظهور

)

() .

5- : أهمية في المؤسسة وكما يقول

() " الجودة تتم صناعتها في حجرة مجلس الإدارة"، ومن هنا وتبرز هنا مسؤولية في تحديد سلسلة 1.

5-1- : يجب على الإدارة العليا للمؤسسة توفير دليل على التزاماتها نحو تطوير تطبيق نظام إدارة

5-2- التركيز على الزبون: يجب تأكيد الإدارة العليا على أن متطلبات الزبون محددة و

تحقيق رضاه.

5-3- :

لهذه السياسة تصدر الإدارة العليا وثيقة تحدد فيها أهداف و سياسة الجودة، و

تكون معلنة و معروفة لجميع العاملين في المؤسسة و

¹: إدارة الجودة في الخدمات "مفاهيم-عمليات-تطبيقات"، مرجع سبق ذكره، ص222.

4-5- : حد الوظائف الإدارية التي تقوم بها إدارة المؤسسة،

ومن ثم القيام بعملية التنسيق بين الأنشطة، وأيضا يجب تحديد أهداف الجودة المطلوبة للمطابقة بمتطلبات المنتج،
ن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس ومرتبطة بسياسة الجودة.

5-5- :

وصلاحيات العاملين تجاه تقييم عمليات نظام إدارة الجودة أو مراقبة العمليات، وتوفير الأدوات والموارد المناسبة
لمراجعة أنشطة الإنتاج إضافة إلى تعيين ممثل للإدارة بصلاحيات محددة تجاه الأنشطة ذات العلاقة بنظام إدارة

6-5- :

وتتضمن هذه العملية مراجعة سياسة الجودة ونتائج المراجعة.

6- :

وتوفر المؤسسة جميع الموارد الكافية لضمان الجودة، والتي تتضمن كافة الموارد البشرية والمادية والمالية
1: ()

1-6- توفير الموارد: يجب على المؤسسة أن تحدد وتوفر الموارد المطلوبة لغرض تنفيذ نظام إدارة الجودة والمحافظة
بالإضافة إلى تحقيق متطلبات الزبون من خلال تلبية احتياجاته.

2-6- : هي تلك العناصر البشرية التي تؤدي أعمالاً والتي يجب أن تتمتع

بكفاءة عالية على أساس من التعليم والتدريب والخبرة والمهارة المناسبة ولتحقيق إدارة موارد بشرية فعالة يجب ما
:

— تحديد الكفاءات اللازم توفرها في الأ

تؤثر في جودة المنتج.

— بأهمية الأنشطة التي يقومون بها في

— توثيق وتسجيل كل الخبرات المتعلقة بالدورات التكوينية، والخبرات المحصلة بغرض الاستفادة منها

في عملية التقييم.

1: الخياوي، مرجع سبق ذكره، ص223.

3-6- : وهي الموارد المطلوبة لتحقيق مطابقة المنتج في المباني وأماكن العمل والتسهيلات والمرافق والمعدات اللازمة للعمليات الرئيسية والمساعدة والخدمات المساندة مثل النقل والاتصالات وغيرها.

4-6- :

7- :

ويتضمن هذا البند مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها حتى تتمكن المؤسسة من تقديم منتج يتماشى :

— : حيث يجب على الم

ثم تخطيط وتنفيذ تصميم المنتج.

—

— ضرورة السيطرة والتمكن الجيد من عمليات الإنتاج، عن طريق التحكم في مراحل العملية

بالإضافة إلى أن تحقيق المنتج يبنى على
المشتريات،

1.

8- :

بالإضافة إلى نتائج التدقيق الداخلي

2.

1-8- : إذ يجب على المؤسسة أن تخطط وتنفذ عمليات المراقبة
()

¹: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص340.

²: 345-346.

2-8- : لتحقيق هذا العنصر يجب على المؤسسة القيام بعدد من :

— تنفيذ المراجعات الداخلية على فترات محددة للتحقيق من مطابقة متطلبات نظام إدارة الجودة
— ISO 9000.

3-8- تحديد حالات عدم المطابقة واتخاذ :

— واتخاذ الأعمال التصحيحية المناسبة
— والتأكد من فاعلية هذه الأعمال.

4-8- : ويقصد بهذا العنصر تحديد وجمع وتحليل البيانات المناسبة،

ويجب أن تكون عملية تحليل البيانات توفر المعلومات المرتبطة

:

— خصائص واتجاهات العمليات والمنتجات محتوية على فرص الإجراءات الوقائية.

— ا للمواصفات المحددة في العقد.

5-8- :

وعليها أن تحدد العمليات التي يتم بموجبها التحسن، وهذا يتلخص في:

— ويهدف إلى منع حدوث الأخطاء عن طريق التأكد من أن كل شخص يعرف ما

المطلب الثاني: مراحل تطبيق الايزو ISO 9000 والحصول على شهادة

حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على شهادة الايزو ISO 9000 يجب ان تمر بما
في ما يلي:

1- مرحلة الإعداد والتحضير: تعتبر مرحلة الإعداد والتحضير المرحلة الأساسية التي تبنى عليها باقي المراحل
9000

من الإدارة العليا وتنتهي بالقناعة التامة لدى العاملين بأهمية إنشاء وتطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9000
طريقة العمل والخطوات المتبعة في هذه المرحلة كما يلي: ¹

– تقوم المؤسسة باختيار جهة مؤهلة وذلك لتقديم ندوة موجهة للإدارة العليا بالمؤسسة تهدف إلى
توعية الإدارة بأهمية تطبيق المواصفة العالمية إيزو 9000، كما تعمل على ضمان التزام هذه الأخيرة
بالعمل على تحقيق رغبات المستهلكين وتوفير الوسائل الضرورية المتعلقة بسياسة الج
²

9000

– الحصول على مجموعة مواصفات إيزو 9000: مؤسسة الحصول على مجموعة مواصفات
9000 بغية العمل على استخدامها في عملية التطبيق والالتزام بتنفيذها بالشكل السليم.
– اتخاذ قرار بدء التطبيق: على الإدارة العليا للمؤسسة بعد ذلك اتخاذ قرار رسمي بشأن بدء عملية
تطبيق نظام الجودة وإعلانه على جميع العاملين من (/ /).
:

لها للقيام بمتابعة إنشاء وتطبيق نظام الجودة بجانب مسؤولياتها كما يعتبر حلقة وصل بين المؤسسة
تم تشكيل لجنة التوجيه والتنفيذ (لجنة إدارة الجودة) التي
قبل مباشرة هذه اللجنة لأعمالها يجب
³

¹: محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة "المواصفات العالمية إيزو 9000 إصدار 2000"

2002 15-39.

متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو ISO 9000 "المنظمة الدولية للمواصفات"

²: خضير كاظم حمود

2001 139.

1 1999 101.

دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة

³:

دول الزماني لكل مرحلة: حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق نظام إدارة 9000 بشكل فعال يجب على لجنة إدارة الجودة وضع الخطة والتي تحدد الأنشطة الرئيسية

ب، التدقيق الداخلي للنظام المطبق، كما ينبغي تخصيص وقت كاف لعملية التطبيق.¹

-2 : يعتبر التوثيق بمثابة الدليل المادي ويعد إلزامياً

الجودة المعمول به في المؤسسة، ويكون ذلك بكتابة وتوثيق إجراءات المؤسسة وتعليمات
2 .

تلجأ المؤسسات التي تسعى إلى الحصول على شهادة المطابقة لنظام إدارة الجودة إيزو 9000 ISO إلى توثيق

:

- :

والحرية في تصميمه وفقاً لمتطلباتها التنظيمية ومتطلبات عناصر نظام الجودة.³

- إجراءات الجودة: إن إجراءات الجودة هي وصف لما يجب القيام به من نشاطات من أجل تحقيق

النتائج المتوقعة والترتيب الذي يتم بموجبه إنجاز هذه النشاطات

- :

- سجلات الجودة: يجب على المؤسسة إعداد سجلات الجودة والمحافظة عليها و

على المطابقة مع المتطلبات والتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة ويجب أن تبقى هذه السجلات واضحة

وسهلة، ويمكن استعادتها، كما يجب إعداد إجراء موثق لسجلات الجودة، لحدد أسلوب الضبط لتمييزها

وخزنها وحمايتها واسترجاعها وفترة حفظها والتخلص منها.⁴

¹: محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة والبيئية ISO 9000, ISO 14000، مرجع سبق ذكره، ص 80.

²: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات" مرجع سبق ذكره، ص 315.

³: حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والاييزو (ISO) مرجع سبق ذكره، ص 233-234.

⁴: محمد عبد الوهاب العزاوي، 130-131.

3- تعتبر مرحلة التطبيق من أكثر المراحل أهمية في تحقيق نظام إدارة الجودة حيث يتم بموجبها تطبيق ما تم توثيقه من إجراءات في المرحلة السابقة، ويكون العمل في هذه المرحلة كما :

والآلات والتقنيات المطلوبة، من أجل أن يساهموا بفاعلية في تطبيق النظام الموثق ويكون تدريبهم وتأهيلهم بشرح كيفية تطبيق الإجراءات وتعليمات العمل والوثائق الإرشادية التي تم تطويرها في كل

الإجراءات الموثقة مسبقاً يجعل من سبل الانحراف عن الأداء أقل خطأ مما يؤدي حتماً إلى التطبيق

في هذه الخطوة يقوم ممثل الإدارة باختيار مجموعة من العمال والعمل على تأهيلهم وتدريبهم على مهارات المراجعة وذلك بتعريفها وتبيين مدى أهميتها، بالإضافة إلى 9000

وهو الشيء الذي يسمح لهؤلاء المدققين من تادية نشاطاتهم التدقيقية.²

4- : " : 9000

ومطابقته للمعايير المحددة"، ولعل الغرض من التدقيق والمراجعة لنظام الجودة هو محاولة التغلب أو السيطرة على المشاكل أو العيوب التي قد تظهر خلال عملية الإنتاج.³

4. : إعداد وتخطيط المراجعة: يكون التحضير والتخطيط لعملية المراجعة من قبل ممثل الإدارة وفريق

9000 المطبقة في إدارات وأقسام المؤسسة، حيث

وننتائج مراجعات الجهة المانحة.

¹: خضير كاظم حمود متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو 9000 ISO المنظمة الدولية للمواصفات" مرجع سبق ذكره، ص ص 151-152.

²: محمد حسن رياض، تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة "المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000" مرجع سبق ذكره، ص 19.

³: حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو (ISO) مرجع سبق ذكره، ص 83.

⁴: محمد حسن رياض، نفس المرجع السابق، ص ص 20-21.

— البدء بتنفيذ المراجعة وتحديد الوثائق بالإدارة التي ستم مراجعتها.

-5

ISO 9000: تعتبر عملية تسجيل نظام الجودة

والحصول على شهادة المطابقة مرحلة هامة بالنسبة للمؤسسة، تأتي عقب انتهائها من توثيق النظام وتطبيقه، وتظهر المؤسسة من خلال هذه المرحلة لعملائها وللجهة المانحة بأنها تطبق نظام جودة يتوافق مع متطلبات

9000

:

— اختيار الهيئة المانحة للشهادة: إن على المؤسسات التي تنهياً للحصول على شهادة المطابقة عند القيام باختيار الجهة المانحة يجب

وذا ذات خبرة في مجال عمل المؤسسة، وكذا موقعها والتكاليف الكلية للحصول على الشهادة.

— : بعد اختيار الهيئة المانحة للشهادة تتقدم المؤسسة بطلب التسجيل ويجب

ومستوفى لكي تبدأ عملية التسجيل ويتضمن معلومات عن حقوق ووا

كل من الطرفين وأن يحدد فيه المعايير التي سوف تستخدم في التسجيل ويتم التعاقد وفقاً لهذه المعايير.¹

— مراجعة الوثائق: بعد قيام المؤسسة بتقديم طلب التسجيل وقبوله وتحديد الإطار الزمني للتسجيل، تقوم الجهة المانحة للشهادة (المسجل)، بمراجعة وثائق الجودة للمؤسسة

9000 لتحديد ما إذا كانت هذه المتطلبات قد تم الوفاء بها ام لا.

— التقييم الأولي: في حالة عدم المطابقة أو نقص في وثائق معينة، فيمكن في هذه الحالة تصحيحها

وإعدادها قبل القيام بالتقييم الرسمي، وهذا ما سيجعل نظام الجودة في المؤسسة أكثر كفاءة ويسهل من إمكانية الحصول على الموافقة من أول عملية تقييم رسمي، وتعتبر هذه العملية اختيارية وقد لا تحتاج كل المؤسسات إلى القيام بها.²

— التقييم الرسمي: بمجرد الانتهاء من عملية التقييم الأولي تقوم المؤسسة باستقبال فريق التدقيق

التابع للجهة المانحة، وذلك للقيام بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة³

: حالات عدم المطابقة التي تم تشخيصها،

✓ التسجيل غير المشروط: تمنح المؤسسة شهادة المطابقة إيزو 9000 (

4

9000

2002 360-359.

¹: محمد البكري، إدارة الجودة الكلية

²: 360.

³: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات" مرجع سبق ذكره، ص 316.

⁴: خضير كاظم حمود وسلطان نايف أبو تايه، مرجع سبق ذكره، ص 189.

- ✓ التسجيل المشروط: ويشترط لمنح شهادة المطابقة، استجابة المؤسسة لأي حالات عدم المطابقة الثانوية (الفرعية)، من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية خلال فترة محددة من قبل الجهة المانحة (المسجل) ليتم التأكد فيما بعد من اتخاذ هذه الإجراءات خلال فترة المراجعة الدورية.¹
- ✓ التسجيل المؤجل: يؤجل منح الشهادة إذا كان هناك حالات عدم مطابقة (رئيسية) مخالفت جوهرية، ففي هذه الحالة تمهل الجهة المانحة للشهادة فترة زمنية تتراوح ما بين شهرين إلى ستة أشهر لتصحيح الانحرافات، ثم تعود الجهة المانحة للشهادة مرة أخرى للتأكد من استكمال حالات عدم المطابقة.²

6- : بعد حصول المؤسسة على شهادة المطابقة، فإن عليها صيانة هذه الشهادة، وذلك بالحفاظ على نفس المستوى الذي حققته عند حصولها على هذه الشهادة، من أجل ضمان استمرارية التوافق مع المواصفة 9000، وعليه فإن الجهة المانحة للشهادة (المسجل) تقوم بفحص نظام إدارة الجودة :

- زيارات دورية مجدولة: وتتم كل ستة أشهر.
 - زيارات مفاجئة: وتكون في حالة ورود شكاوي عن عيوب في منتجات المؤسسة.³
- تهدف مرحلة الصيانة إلى التحقق من ان نظام الجودة في المؤسسة مازال يعمل بصورة مستمرة على الإيفاء
- 9000**
- يتم صيانة نظام إدارة الجودة في المؤسسة عن طريق إطاراتها المدربة ويكون ذلك بإتباع ما يلي:⁴

— مراجعة تقارير الجهة المانحة للشهادة (المسجل).

المطلب الثالث: مزايا تطبيق مواصفات إيزو ISO 9000 في المؤسسة

¹: محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000, ISO 9000، مرجع سبق ذكره، ص90.

²: محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة "المواصفات العالمية إيزو 9000 إصدار 2000"، مرجع سبق ذكره، ص23.

³: محفوظ أحمد جودة، ذكره 317.

⁴: محمد حسن رياض، 24.

تسعى جميع المؤسسات في الوقت الحالي إلى إدخال مواصفات الايزو وهذا لما يترتب عنها من فوائد لها وللعاملين والزبائن، لكن هناك بعض الصعوبات التي قد تواجهها وأيضا بعض الأسباب التي قد تعيق أو تؤدي إلى فشلها في إدخال هذه المواصفات، وهذا ما سنتعرض له في هذا المطلب.

-1-9000:

تلجأ المؤسسات إلى تبني مواصفات الايزو ISO 9000 رغبة منها في زيادة حصتها السوقية محلياً ودولياً ما يؤدي إلى تعظيم ربحيتها

9000 إلى ثلاث فئات وهي:

-1-1-1: يترتب على تطبيق مواصفات الإيزو 9000

1.

— تخفيض

— التركيز على متطلبات الزبائن، وتسليمهم المنتجات في الوقت المحدد نتيجة تحسين إنتاجية المؤسسة، وزيادة فاعلية الأنشطة التي يتم تنفيذها.

— تحسين جودة المواد الأولية المشتراة من قبل المؤسسة، من خلال التركيز على عملية تقييم الموردين

9000 في الحصول

على زبائن جدد إضافة إلى ولوج أسواق جديدة.

— خلق جو من التفاهم بين أفراد المؤسسة وهو ما يخلق جو عمل أفضل ويعزز التواصل بين أقسام

-2-1-2-العاملون في: ويوضح الجدول الموالي فوائد تطبيق مواصفات الإيزو 9000 بالنسبة للعاملين في

المؤسسة مع كيفية الحصول على هذه الفوائد من خلال متطلبات الإيزو 9000.

المنافع	كيفية الحصول عليها من خلال متطلبات ISO 9000
1	يزود العاملين بالوسائل التي تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى.
2	وتحديدها بطريقة تؤدي إلى إعطاء نتائج صحيحة.
3	يوفر وسيلة لتوثيق خبرة المنظمة بطريقة مهيكله وهذا يؤسس قاعدة لتدريب و تثقيف العاملين وبالتالي
4	
5	تخفيض حالات التوتر من خلال تحرير المدراء من التدخل المستمر في عمليات المستويات الأدنى.
6	الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية و الوقائية
7	والمسؤولية لكل فرد في الشركة.

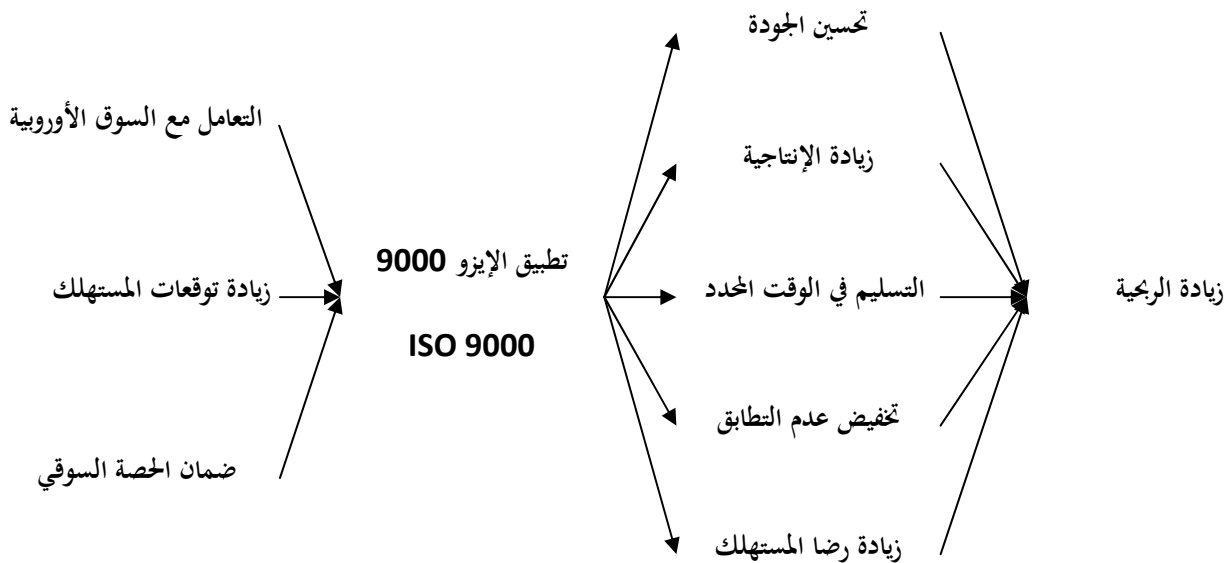
— حصولهم على مستوى الجودة الذي يريدونه بشكل دائم ومستمر وبالتالي زيادة ثقة الزبون في

— وسيلة لتحديد مقدرة نظام الجودة في المؤسسة على تصنيع منتجات تفي بالمتطلبات.

إلى 9000

الجودة وزيادة الإنتاجية وخفض من عدم التطابق وزاد من التسليم في الوقت المحدد وزاد من رضا الـ
وأدى كل هذا إلى تحسين الأرباح وكل هذه الفوائد يتم تخفيضها من خلال الحصص
ويوضح الشكل التالي فوائد تطبيق معايير الـ 9000¹.

الشكل رقم 05: فوائد تطبيق معايير الإيزو 9000



2002 362.

المصدر: سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية

9000:

-2

¹: سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سبق ذكره، ص 362.

9000

هناك العديد من الصعوبات التي

المؤسسات الانتباه إليها ومحاولة تجنبها ويمكن تلخيص هذه الصعوبات فيما يلي:¹

- ا والتي يتوجب على المؤسسة دفعها لقاء تدريب العاملين والخدمات التي تقدمها لها الجهات الاستشارية وبقاء عملية تقييم نظام الجودة والحصول .
 - الحاجة إلى ممثل الإدارة يكون له إضافة إلى المسؤوليات الأخرى مهام جديدة تتعلق .
 - الحاجة إلى تغيير بعض الممارسات الحالية في المؤسسة من أجل تلبية متطلبات المواصفة الذي يلاقي في بعض الأحيان .
 - احتمال فشل المؤسسة في الحصول على أي فائدة ملموسة نتيجة تطبيق نظام الجودة خاصة إذا كانت ارباحها محدودة او كانت منتجاتها غير مرغوبة او غير منافسة.
- 3-أسباب فشل المؤسسات في عملية تطبيق نظام الإيزو 9000:**

2:

إن فشل العديد من المؤسسات في تطبيق نظام الإيزو 9000

- الافتقار إلى الفهم الصحيح لمتطلبات الإيزو 9000 هذه المتطلبات.
- نقص الموارد وعدم شمولية التقسيم للعمليات الحالية.
- التدريب غير المناسب، وعدم ضبط الوثائق.
- التغيير الثقافي أو التغيير في الأنظمة الحالية.
- مقاومة التغيير والخلافات بين أعضاء لجنة التوجيه وبين أعضاء كل فريق من فرق العمل الفرعية.
- طول الإطار الزمني المطلوب للتطبيق، وعدم تخصيص الوقت والجهد الكافي من الم .
- تعدد المهام الوظيفية لممثل الإدارة إضافة إلى مهمته المتمثلة في تنسيق وتسهيل جعل نظام الجودة في المنظمة متوافقاً مع المواصفة.

خاتمة الفصل

1 2000 196 .

¹: فرانسيس ماهوني، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، **ثلاثية الجودة TQM**

²: محمد عبد الوهاب العزاوي، **أنظمة ادارة الجودة والبيئة ISO9000,ISO14000** مرجع سبق ذكره، 79 .

من خلال ما تم دراسته سابقاً يمكننا القول أن مفهوم الجودة قد اكتسب في الآونة الأخيرة أهمية كبيرة سواء من الدول والمؤسسات وحتى الزبائن، هذا ناتج عن عدة متغيرات بيئية وكذا التحديات وشدة المنافسة في السوق

ومع اتجاه الأسواق العالمية إلى اعتبار ضرورة الحصول على شهادة الايزو ISO 9000 واشتراط بعض الدول الحاصلة على هذه

9000 يشترط جودة العمليات المؤسسة ووسائل الاتصال والعلاقة فيما بينها وبين الموردين والزبائن، اي انها تهتم بجودة نظام المؤسسة وطبعاً الهدف من هذا هو ضمان استمرارية المنتج بما يفي بمتطلبات الزبائن الذي سينعكس إيجاباً على علاقتهم وولائهم للمؤسسة.

الفصل الثاني:

الوضعية المالية للمؤسسة وأدوات تحليلها

مقدمة الفصل:

إن لدراسة الوضعية المالية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة ومختلف المتعاملين معها، حيث انها تمكنهم من معرفة مركزها المالي ومدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية، ويعتبر التحليل المالي عملية تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها المالية من خلال مجموعة من الأدوات المستخدمة في دراستها التفصيلية لهذه الوضعية لفترة معينة وذلك لفهم مدلولها ومحاولة تفسير التي أدت إلى التي هي عليه، مما يساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف في السياسات المالية التي تعمل في إطارها المؤسسة، ومن ثم اقتراح .

وستتطرق في هذا الفصل إلى ماهية التحليل المالي ومختلف الجوانب المتعلقة به في المبحث في المباحث الثلاثة الموالية سنحاول التعرف على مختلف المستخدمة في تحليل المالية، والتي خلالها يتم تشخيص هذه الوضعية.

المبحث الأول: التحليل المالي كمنهج لتحليل الوضعية المالية

باتخاذ أي قرار تاج إلى القيام بدراسة وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة الحصول على معلومات كافية ودقيقة والتي يمكن الحصول عليها عن طريق عملية التحليل المالي، خلال هذا المبحث إلى استعراض كافة الجوانب المتعلقة به.

المطلب الأول: ماهية التحليل المالي

التحليل المالي موضوع هام من مواضيع الإدارة والمالية برزت أهميته منذ ظهوره.

1- نشأة التحليل المالي وأسباب تطوره:

ظهر موضوع التحليل المالي منذ القدم في عدة حضارات وبعده أشكال، وقد تطور نتيجة عدة أسباب

1-1- نشأة التحليل المالي:

لقد ظهر التحليل المالي في الحضارة الإسلامية حيث اهتم بقضايا الخراج والزكاة وشؤون بيت مال المسلمين، أما خلال الفترة المعاصرة وفي 19 التي تبين مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها استنادًا إلى كشفها المحاسبية، إضافة إلى أن الأزمة الاقتصادية 1933 في الولايات المتحدة لجنة للأمن والصرف، ساهمت في نشر التقديرات المالي،

وقد كان لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية دور هام في تطور تقنيات التحليل المالي في فرنسا، حيث أظهر أموالهم بصفة دقيقة

في الستينيات انصب الاهتمام على نوعية الشركات، حيث تكونت في فرنسا سنة 1967 التي من أهدافها تأمين الاختيار الجيد وتأمين العمليات المالية التي تنشرها الشركات المحتاجة إلى مساهمة الادخار

1

كما ان تزايد حجم المبيعات وحسن جودتها ساهم بشكل كبير في خلق نظرة جديدة لتحليل المالي حيث (لفترة معينة وهي سنة) إلى تحليل ديناميكي (دراسة الوضعية المالية للمؤسسة لعدة سنوات 3 سنوات، والمقارنة بين نتائجها واستنتاج تطور سير المؤسسة المالي) تعميم التحليل المالي في المؤسسات إلى تطور نشاطاتها وتحقيقها قفزات جد مهمة في الإنتاج والإ.

1-2-أسباب تطور التحليل المالي:

هناك عدة أسباب أدت إلى تطور التحليل المالي حيث يمكننا تلخيصها كما يلي:¹

- ت الكبيرة: أدت الثورة الصناعية إلى ظهور عمليات الإنتاج الكبيرة مما عملاقة، خاصة منها شركات المساهمة، والتي يكون فيها الانفصال بين الإدارة والملاك أو المساهمين، وبالتالي كان من الضرورة إيجاد وسيلة تمكن المستثمرين من متابعة نتائج المؤسسات التي يستثمرون فيها أموالهم.
- التدخل الحكومي في كيفية إنجاز القوائم المالية: رغبة من الحكومات في توفير قدر من الأمان قامت بوضع القوانين أو التشريعات التي تقضي بضرورة أن تقوم المنظمات بتبويب قوائمها المالية وعرض بياناتها المالية بشكل يسمح للمساهمين والاطراف الخارجية الاخرى بالتعرف .
- الكساد الكبير: ساد في الولايات المتحدة في الثلاثينيات من القرن المنصرم، أداة تراقب وتتنبأ بالمستقبل المالي الم
- :
بعملية اتخاذ قرار التمويل من عدمه، بناءً على المؤشرات التي تعطيها نتائج التحليل المالي.
- :
تطرح أسهمها للاكتتاب أن تعرض وبشكل مفصل قوائمها المالية حتى يتمكن للمستثمرين من اتخاذ
- المصرفيون والمقرضون اهتمامهم بتحديد خطر استعمال أموالهم بصفة
1967 لجنة عمليات البورصة التي من أهدافها تأمين الاختيار الجيد
وتأمين العمليات المالية التي تنشرها الشركات المحتاجة إلى مساهمة الادخار العمومي.

2- التحليل المالي وأهدافه:

تعددت التعاريف الخاصة بالتحليل المالي كونه أسلوب يتم من خلاله تحديد الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية بالإضافة إلى أهداف أخرى يسعى إلى تحقيقها.

1-2- المالي:

يقصد بالتحليل المالي : "عملية تحويل الكم الهائل من البيانات والأرقام المالية التاريخية المدونة في القوائم المالية إلى أقل كم من المعلومات وأكثر فائدة لعملية اتخاذ القرارات."¹

:"

تستعمل في عملية اتخاذ القرار وفي تقييم أداء المؤسسات التجارية والصناعية في الماضي والحاضر وكذلك تشخيص ، وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل."²

:"

وتحويلها إلى معلومات وعرضها للجهات المستفيدة لغرض الاسترشاد بما عند اتخاذ القرارات، ويمكن استخدامها لقياس كفاءة التنفيذ وفي متابعة الخطط"³.

لمالي : " لفترة فترات التي"⁴.

التحليل المالي إلى انه متفقه جميعاً في كونها إحدى الهام الاساسية للوظيفة المالية ويتمثل موضعه في بيان وتشخيص الو بة المالية بهدف اخذ القرارات والتوصيات التي تهتم اساسا بالميدان المالي.

ومما سبق يمكن القول أن التحليل المالي هو عبارة عن: "عملية ممنهجة تستخدم من خلالها مجموعة من الطرق وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة، حيث تهدف هذه العملية إلى تقييم الوضعية

المالية للمؤسسة وأدائها، وكذلك اتخاذ القرارات المالية والإدارية."

1: حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي "تقييم الأداء والتنبؤ بالقشل"
2: الإدارة والتحليل المالي
3: مبادئ الإدارة المالية
4: إدارة وتحليل مالي

2000	37
2000	2 11
2006	1 56
2001	1 93

2-2- أهداف التحليل المالي:

يسعى التحليل المالي إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- زيادة درجة الثقة والطمأنينة سواء الداخلية لدى العاملين في المؤسسة، أو الخارجية لدى أجهزة
- الفاقد والعاطل والمهدر والضائع إلى أدنى درجة ممكنة من خلال المتابعة الحثيثة والدقيقة لتطورات الإنتاج والتسويق والتي تعبر عنها الأرقام المالية التي
- تحقيق الفعالية الديناميكية لاقتناص الفرص الاستثمارية التي تلوح في الأفق أو التي تظهر من التحليل المالي الذي يظهر لمتخذ القرار ما يلي:
 - ✓ وأهمية استثمارها.
 - ✓ تناسب محفظة الأوراق المالية الخاصة بالمؤسسة.
 - ✓ أهمية وضرورة التوسع في النشاط الجاري أو الانتقال إلى نشاط آخر.

بالإضافة إلى هذه الأهداف يهدف التحليل المالي إلى تحديد نسبة العائد المتحقق في كل مؤسسة ودرجة المخاطرة المرافقة لها، وكذا معرفة قدرة المؤسسة في تسديد ديونها في الاجال المحددة.²

3- منهجية التحليل المالي:

هي الطرق والأساليب والإجراءات التي يتعامل معها المحلل المالي في إجراء عمليات التحليل المالي للقوائم المالية هذه المنهجية تحكمها بعض المبادئ والأسس العامة التي يجب أخذها بعين الاعتبار لإتمام عملية التحليل المالي بشكل يتيح له تحقيق الهدف المطلوب، ويمكن التعبير عنها بالخطوات التالية:³

- ديد الغاية أو الهدف من التحليل: يتحدد الهدف في عملية التحليل المالي على ضوء حتى يتمكن المحلل من جمع المعلومات الخاصة فقط بالموضوع المعني، ويوفر نفسه الجهد والعناء والتكاليف غير اللازمة.
- تحديد الفترة الزمنية التي يشملها التحليل المالي: حتى تتحقق عمليات التحليل المالي أهدافها فلا بد أن تشمل فتر

¹: محسن أحمد الحضيري، كيف تقرأ ميزانية، ايتراك للنشر، القاهرة، مصر، ط2 2001 21.

²: محمد الزغي، الإدارة والتحليل المالي 151 2001.

³: التحليل المالي وقائمة مصادر الاموال واستخداماتها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البلدة، دفعة2005 32-33.

تكون كافية للحصول منها على المعلومات التي يستطيع المحلل من خلالها الحكم على

- جمع البيانات المرتبطة بشكل مباشر بالهدف من التحليل: لتي يحتاج
- من خلال المؤسسات التي يتعامل معها.
- تحديد أدوات التحليل المناسبة للوصول إلى أفضل النتائج:
- في التحليل نسب التوازن المالي، بالإضافة إلى كشف التدفقات النقدية خلال فترات زمنية متتالية.
- المعيار المناسب من معايير التحليل المالي لاستخدامه في قياس النتائج: حيث يتم اختيار المعيار المناسب من اجل قياس نتائج التحليل المالي وإسقاطها على نشاط الإدارة من اجل معرفة
- تحديد درجة الانحراف عن المعيار المستخدم في القياس: يتوجب على المحلل المالي معرفة مدى انحراف النتائج عن المعيار المستخدم، حتى تحقق الإدارة نتائج أفضل.
- دراسة وتحليل أسباب الانحراف: بعد العملية السابقة يجب معرفة الأسباب الحقيقية والتي أدت إلى الانحراف عن المعيار المستخدم.
- وضع التوصيات اللازمة في التقرير الذي يعد من قبل المحلل في نهاية عملية التحليل: تعتبر اخر خطوة وهذا من اجل الخروج بتوصيات حول النشاط المالي لل

المطلب الثاني: التحليل المالي (مصادره، استخداماته)

المحلل المالي على عدة مصادر تساعده في إجراء عملية التحليل، حيث تستخدم النتائج من هذا التحليل في عدة استخدامات وكذلك تستفيد منها عدة أطراف.

1-مصادر التحليل المالي:

يمكن القول أن المحلل المالي يستطيع الحصول على البيانات المالية من مصدرين هما:¹

1-1- :

- قائمة المركز المالي.

وتعتبر كل هذه القوائم المالية بيانات م وإضافة لها يمكننا إضافة البيانات التالية:

- التقرير الختامي لأعضاء مجلس الإدارة.
- التقارير المالية الداخلية التي تعد لأغراض إدارية.

حيث يحتاج المحلل المالي لهذه البيانات التي توضح بشكل أفضل وضع عناصر القوائم المالية

2-1- : وتعتبر البيانات الخارجية بيانات إضافية تساعد المحلل المالي ليس في التحليل

مباشرة بل في عملية التقييم والتفسير لنتائج التحليل، ويمكن ذكر بعض البيانات الخارجية وهي:

— وسمعتها في الأوساط التجارية.

— والنشرات الاقتصادية التي تصدر عن الهيئات الحكومية ومراكز

2- التحليل المالي: للتحليل المالي استخدامات تتمثل في الآتي:¹

— تحديد الهيكل التمويلي الأمثل.

— تحديد هيكل التكاليف في الم

— المساعدة في وضع السياسات والبرامج المستقبلية

¹: إدارة وتحليل مالي، مرجع سبق ذكره، ص93.

3- المالي:

يشير التحليل المالي اهتمام العديد من الفئات أو غير مباشرة ويمكن تحديد هذه الفئات فيما يلي:

1-3- يستعمل المدراء ومجلس الإدارة التحليل المالي للأغراض التالية:¹

- لفترات المالية المقبلة.
- مقارنة نتائج التحليل المالي بنتائج مؤسسة أخرى.
- اكتشاف الانحرافات داخل مخطط المؤسسة.
-
-
-
-
- تقييم كفاءة العمليات الإدارية ونشاطها والتعرف على اتجاه المؤسسة وسلامة أدائها المالي.

2-3- المساهمين والم : إلى المؤسسة، لاسيما في شركات المساهمة الكبيرة،

إلى نتائج التحليل المالي مسألة في غاية الأهمية تكمن في قدرة على تحقيق مصالح المالكين والمساهمين بغرض تعظيم ثروتهم.

3-3- : يهتم المورد بالمركز المالي للمؤسسة وذلك انما عادة ما تكون مدينة له، وبالتالي فان المورد

وبناءً على نتائج التحليل المالي قد يقوم بزيادة تعامله معها أو تخفيضه أو الاستمرار به.²

4-3- : تعتبر البنوك والمؤسسات المالية مصدر تمويل المؤسسة

فالبنوك والمؤسسات المالية يهتمون بالذمة المالية للمؤسسة المقترضة،

المخاطرة بتقديم قروض حتى يتم دراسة الوضعية المالية للمؤسسة لمعرفة إمكاناتها في الوفاء بالتزاماتها في تواريخ

3

5-3- : تهتم هذه الاخيرة بالتحليل المالي بغرض الرقابة على اداء المؤسسة ومساهمتها في

الاقتصاد الوطني، وكذلك أغرض تحليل الأداء المالي لأغراض الضريبة وتحليل سياسة المؤسسة التسعيرية والبيعية.

¹: هيثم محمد الزغي، الإدارة والتحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص162.

²: حسين جميل البديري، 1 2003 266

³: أساسيات التحليل المالي 4 1997 18.

التوازن المالي :

يجب على المسير المالي في المؤسسة ن يوازن بين هدفين رئيسيين وهما هدف السيولة وهدف الربحية
وعليه يستلزم التوفيق بين هذين الهدفين بدرجة كبيرة أي تحقيق التوازن المالي والمحافظة عليه.

ويقصد بالتوازن المالي تلك الوضعية او الحالة التي تكون للمؤسسة عندها درجة سيولة كافية لمواجهة ديونها ،
والتي هي عبارة عن مؤشرات للتوازن المالي للمؤسسة
ستستخدم في تحليل الميزانية المالية.

-1 :

يعتبر رأس المال العامل من المؤشرات الأساسية التي تستعين بها المؤسسة في إبراز توازنها المالي في الاجل الطويل
بحيث يقارن بين سيولة الأصول واستحقاق الخصوم

-1-1 : "مجموعة الأموال المتاحة لضمان التشغيل أو دوران

1"

وتقتضي هذه القاعدة

للقاعدة التوازن المالي من الضروري توفير هامش

إضافي لمواجهة المخاطر الطارئة والذي يتم تقديره حسب قدرات المؤسسة، طبيعتها وتطورها.

-2-1 :

-1-2-1 رأس المال العامل الصافي: يعرف رأس المال العامل الصافي على أنه: "

2.

— : ويحسب كما :

رأس المال العامل الصافي = الأموال الدائمة -

— طريقة أسفل الميزانية: ويحسب كما :

رأس المال العامل الصافي = الأصول المتداولة - ديون قصيرة الأجل

¹: Guedj Norbert, **Finance d'entreprise "les règles des jeu"**, Edition d'Organisation, Paris, France, 1997, p121.

²: تقنيات مراقبة التسيير ، مرجع سبق ذكره، ص46.

ويمكن تفسير حالات قيم رأس المال العامل الصافي من خلال القيم المحصلة كآلاتي¹:

- : يعبر رأس المال العامل عن العلاقة بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة، ويمكن

:

- الحالة الأولى: رأس المال العامل موجب (+)، أي أن الأموال الدائمة < أكبر من الأصول الثابتة، وفي هذه الحالة يعبر رأس المال العامل عن فائض الأموال

تمويل جميع

تمثل في رأس المال العامل الصافي.

- : (-) >

وفي هذه الحالة الأموال الدائمة غير كافية لتمويل جميع المالية حيث يلبي جزء من هذه فقط، مما يستدعي البحث عن موارد مالية لتغطية العجز في التمويل.

- : (0) =

وهي حالة نادرة الحدوث، وتمثل حالة التوافق التام في هيكل الموارد لتسيير عملية تمويل المالية في المؤسسة.

- : ويعبر هنا رأس المال العامل عن الفرق بين الأصول المتداولة والقروض قصيرة

الأجل، حيث يمثل رأس المال العامل من أدنى الميزانية المالية المختصرة مدى قدرة المؤسسة على

قصيرة الأجل عن طريق تحويل أصولها المتداولة إلى نقود سائلة يتم بواسطتها تسديد القروض قصيرة

الأجل، وهناك ثلاث حالات لهذا المؤشر:

- الأولى: رأس المال العامل موجب (+)، أي الأصول المتداولة < أكبر من الديون قصيرة

الأجل، وهذا يعني أن المؤسسة تستطيع مواجهة القروض قصيرة الأجل أصولها المتداولة، ويبقى فائض مالي يمثل هامش الأمان، وهو رأس المال العامل.

- : (-) > أقل من الديون قصيرة

الأجل وفي هذه الوضعية تكون القيم القابلة للتحويل في الأجل القصير غير كافية لتغطية التي تسدد في الأجل القصير.

- : (0)، أي الأصول المتداولة تساوي القروض قصيرة الأجل

المؤسسة من تغطية القروض قصيرة الأجل .

¹: دور التحليل المالي كأداة للرقابة على أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 08 1945

1-2-2-2-: "المقدار الإضافي من الأموال الخاصة عن تمويل الأصول
¹ ويعتبر رأس المال العامل الخاص أداة للحكم على مدى
².

يُحسب بالعلاقة :

= -

= - مجموع الديون

1-2-2-3- رأس المال العامل الأجنبي: رأس المال العامل الأجنبي يبين قيمة الموارد المالية الأجنبية في المؤسسة
 والمتمثلة في إجمالي الديون، وهنا لا ينظر إلى الديون بالمفهوم السلبي، بل كموارد ضرورية لتنشيط عملية

العجز في الخزينة.³

ويحسب بالعلاقة :

رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الخصوم -

رأس المال العامل الأجنبي = إجمالي الديون (ديون طويلة الأجل + ديون قصيرة الأجل)

1-2-2-4- رأس المال العامل الإجمالي: ويسمى بحجم النشاط الاستغلالي، ويشمل مجموع عناصر الأصول
 ويحسب بالعلاقة :

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة

- الإجمالي = مجموع

-2 :

يعتبر رأس المال العامل غير كافي لدراسة التوازن المالي، له

:"

التي لم تغطي من طرف الموارد الدورية.⁴

1991 131.

¹: إسماعيل عربايجي،

²: تقنيات مراقبة التسيير مرجع سبق ذكره، ص47.

³: 47.

⁴: G Langlois et M Mollet, Gestion financiers, Edition Foucher, Paris, France, 2001, p35.

رأس المال العامل في الأجل القصير وتصبح ديون قصيرة الأجل ما لم يكن موعد تسديدها
 ، بينما الأصول المتداولة التي لم تتحول بعد إلى سيولة فتسمى
 ، فيحاول المسكرون الماليون بالموارد المالية في تنشيط دورة
 1 .
 والي:

:03

2004 34.

التسيير المالي

:

:

$$(\quad - \quad) - (\quad - \quad) =$$

وبتعبير آخر نجد أن:

$$(\quad - \quad) - (\text{قيم محققة}) =$$

-3 :

تعتبر الخزينة من أهم مؤشرات التوازن المالي، ومن ثم يجب دراستها لمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة فهي تلعب
 في تحقيق التوازن المالي على المدى القصير الذي يتحدد بدوره

-1-3 :

: "مجموع الأموال التي تكون تحت تصرف المؤسسة خلال دورة ، وتشمل صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه من مبالغ سائلة."¹
2.

= خزينة الأصول (الإيجابية) - ()

= -

-2-3 : 3.

- زينة أكثر من اللازم يجعل من السيولة جامدة غير مستخدمة في دورة ، وإن تسرع المسيرين في كسب مدينيها، فالمؤسسات في السوق تتنافس على كسب المزيد من العملاء بواسطة تسهيلات الدفع. - بينما نقصان قيمة الخزينة معناه أن المؤسسة فضلا ينف السيولة في دورة إبقائها جامدة وبالتالي زيادة الربحية، لكنها ضحت

-3-3 برصيد النقدية في الخزينة: تحتفظ المؤسسة بالنقدية الجاهزة في خزنتها لعدة أسباب

4.

- المعاملات: ويشير هذا الدافع إلى ضرورة

- : تختلف درجة دقة التنبؤات بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة من مؤسسة لأخرى

غير المتوقعة وكلما قلت

دقة التنبؤ بالتدفقات النقدية كلما زادت الحاجة إلى برصيد نقدي أكبر.

¹: تقنيات مراقبة التسيير، مرجع سبق ذكره، ص51.

²: 51.

³: مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص35.

⁴: محمد صالح الخناوي ونحال فريد مصطفى، الإدارة المالية والتحليل المالي لمشروعات الأعمال

— :
 انخفاض مفاجئ في الأسعار وهو ما
 يؤدي لزيادة الإيرادات أو تخفيض التكاليف الإجمالية للمؤسسة.
 — :
 بحجم معين من الرصيد النقدي، في حسابه الجاري
 لدى البنك، وذلك مقابل الخدمات التي يقدمها البنك
 استثماره

4-3- : لإدارة النقدية في المؤسسة فإن الإدارة المالية ملزمة بوضع إستراتيجيات معينة
 من شأنها ان تحافظ على النقدية وتكون متوفرة في الخزينة او في الرصيد الجاري للبنك، ويمكن تلخيص
 الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبع لإدارة النقد الجاهز على النحو التالي:¹

—
 الذمم المدينة في أقرب وقت ممكن، وذلك بمنح المتعاملين الخصم النقدي
 لسداد ما عليهم مع مراعاة التشدد في تحصيل الذمم خوفاً
 — التأخر في سداد بعض الذمم الدائنة (الدائنون) ولكن دون الإضرار بسمعة المؤسسة
 —
 —
 إلى نقدية جاهزة.

هذا وتقوم المؤسسة بتطبيق الإستراتيجيات السابقة إما مجتمعة أو منفردة، وذلك حسب طبيعة التعامل وحاجة
 المؤسسة إلى السيولة.

المبحث الثاني: التحليل بواسطة النسب المالية

يعتبر هذا الأسلوب من أساليب التحليل المالي للبيانات المالية المنشورة الأكثر شيوعاً، وذلك لأنه يوفر عدد
 كبير من المؤشرات المالية، التي يمكن الاستفادة منها في تقييم أداء الشركة في مجالات الربحية، والسيولة والكفاءة في
 إدارة الأصول والخصوم، وكذلك تحليل المركز المالي للمؤسسة، ا
 وغيرها.

¹: الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 118.

:

التحليل بواسطة النسب المالية بإعطاء تفسير لنتائج السياسات المتبعة من طرف

ا في شكل

موضوعية وفي إطار الشرو

-1 :

لقد عرف العالم الاقتصادي استعمالاً واسعاً للنسب المالية خاصة بعد عام 1930 النسب تعود إلى وقت مضى من ذلك، حيث يعود سبب هذا الانتشار الواسع للتحليل المالي بالنسب إلى

المستثمرين بها لمساعدتهم في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية، ومنذ ذلك التاريخ والتحليل بالنسب هو الاداة الرئيسية المستعملة في تفسير وتقييم القوائم المالية، سواء لأغراض الاستثمار أو لأغراض الائتمان.¹

: "علاقة تربط بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية، وقد تتواجد البنود التي

تدخل في اشتقاق النسب على القائمة المالية نفسها، كما قد تتواجد هذه البنود على قائمتين ماليتين."²

ويستند تحليل النسب المالية على مجموعة من العلاقات المنطقية بين البنود المختلفة للقوائم المالية، ويعبر عن العلاقات في شكل نسب مئوية أو معدلات.³

: "علاقة بين بسط ومقام يمثل كل منهما فقرة أو مجموعة من الحسابات الختامية

(الميزانية، وقائمة الدخل أو جدول حسابات النتائج)، فالأرقام المطلقة التي ترد في البيانات الختامية لا ت

بوضوح عن الوضع المالي، وشكل الأداء في المؤسسة، مما يستدعي ربطها مع بعضها البعض بشكل نسبي، للحصول على نتائج ومعلومات تفيد في عملية تقييم الأداء."⁴

: " هذه القيم تؤخذ من القوائم المالية

ذلك بهدف استخراج معلومات ومؤشرات يمكن الاستفادة منها في

تقييم، قياس ومراقبة تطور الوضعية المالية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وكذا مقارنة أدائها بأداء المؤسسات

"

¹: عبد الوهاب يوسف أحمد، 1 2008 83.

²: محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني " 2 2005

.31

³: 86 2008

⁴: حمزة محمود الزيد، التحليل المالي "تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مرجع سبق ذكره، ص63.

1.

- نتائجها تعرض بصورة كمية قابلة للفهم والتفسير والمقارنة.
- القدرة التنبؤية للنسب بحيث يمكن استخدام قيم النسب كمؤ
- بأحداث معينة مستقبلا بصور تستوجب اتخاذ إجراءات وقائية.
- تفسير وتقييم القوائم المالية لأغراض الاستثمار والاقتراض.
- قدرة بعض النسب على الاحتفاظ بالحد الأقصى من المعلومات التي تتوفر في نسب أخرى بحيث
- ستغناء على نسب عديدة عند تقييم مجال محدد من الأداء.
- توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات ورسم السياسات، وإجراء المقارنات على مختلف المستويات، إذ
- أن إدارة المشروع يهتما التأكد أولاً قبل اتخاذ أي قرار، وأن الأموال الموجودة في المشروع كافية لمقابلة

2.

موحدا للقياس إذ انها تقيس التغيرات بين البنود المتناسقة في القوائم المالية كما انها توفر المقارنات التاريخية بين النسب المالية لهذه البنود.³

-3- استخدام النسب المالية في التحليل:

يوشي مظهر النسبة كرقم رياضي انها كاملة ودقيقة ونهائية مما يدعو الكثيرين إلى المبالغة في اهميتها في الدلالة إلى المركز المالي والائتماني، لكن هناك بعض العوامل التي تحد من استخدامها وهي:⁴

- عندما نستعمل النسب المالي لمقارنة أد
- الاعتبار أي اختلافات في الأسس المحاسبية المعدة عليها ميزانيتها المؤسساتين.
- النسبة في حد ذاتها قيمة بدون دلالة إلا إذا قورنت بغيرها، وهذا يستوجب استعمال المعايير المختلفة التي يتم العمل بها.

¹: هيثم محمد الزغي، الإدارة والتحليل المالي مرجع سبق ذكره، ص223.

²: 1999 22.

³: 23.

⁴: محمد مطر، مرجع سبق ذكره، ص ص88-89.

- المالية بالاعتماد على المعطيات الموجودة في القوائم الما
الاعتماد على هذه النسب واعتبارها مؤشرات لقياس السلامة المالية يتوقف على صدق تلك القوائم،
ومدى تعبيرها عن واقع المؤسسة، لكن كثيراً ما نجد تلك القوائم تتجاهل أثر تغيير الأسعار و
التحسن الفني الذي يطرأ على الأصول الثابتة.¹
- نسب ساكن وتصفوي بطبيعته، أي أن النسب تفترض أن المشروع سيتوقف عن
العمل وستقيس كفايته وسيولته وربحيته وقدرته على السداد في لحظة معينة، وهي اللحظة التي أعدت
فيها القوائم المالية، ومنطلقها في معظم الأحيان هو معرفة القدرة على التسديد فيما لو توقف المشروع
- من الصعب تحديد التغير في النسبة بالسرعة المطلوبة، فقد يكون تغير النسبة ناتجاً عن أحد
الاحتمالات التالية: زيادة البسط وثبات المقام أو العكس، تغير البسط والمقام باتجاهات مختلفة، تغير
- عدة مشاكل للحكم على النسب المالية حيث يتطلب الحكم عليها مقارنتها بأحد المعايير
المستعملة، وترث هذه المقارنة العيوب التي تمت الإشارة إليها في المعايير المستعملة في المقارنة.
- توجد كذلك معايير متعلقة بالتضخم حيث تقضي المبادئ المحاسبية المتعارف عليها بضرورة إ
الأصول وفقاً لقيمتها الدفترية وليس وفقاً لقيمتها السوقية، وقد يكون هذا المبدأ مقبولاً في ظل
الظروف الاقتصادية العادية، إلا أن الالتزام به خلال فترات التضخم يجعل التحليل بواسطة النسب

المطلب الثاني: أساس التحليل بواسطة النسب المالية

- هناك مجموعة من القواعد التي يجب على المحلل المالي أخذها بعين الاعتبار عند العمل على استخدام النسب
المالية كطريقة لتحليل الوضعية المالية المطلوبة، وتمثل هذه الأسس في:²
- تحديد الهدف من عملية التحليل بوضوح: لا بد من المحلل المالي أن يتعرف على الهدف الذي تسعى
المؤسسة إلى تحقيقه من عملية التحليل، وتحليل الهدف بدقة يساعد على فهم المحلل لطبيعة عمله،
واختباره للتسلسل المنطقي والصحيح لعملية التحويل .

¹: أبو الفتوح علي فضالة، مرجع سبق ذكره، ص81.

²: هشام محمد الزغي، الإدارة والتحليل المالي مرجع سبق ذكره، صص228-229.

– اللازمة لعملية التحليل: يجب على المحلل المالي أن يستند إلى الهدف

المراد تحقيقه من اجل تحديد مصادر البيانات التي يستعين بها، وتحديد الفترة المالية الخاضعة لعملية

– تحديد الحد الأدنى والأقصى المقبول لكل نسبة: تعد نتيجة النسبة المحسوبة دلالة واضحة على

جيد في جميع الأحوال، لذلك لا بد من وضع حدود تبين متى تكون النسبة مقبولة أو جيدة، ومتى تكون غير مقبولة.

:

لتحليل نشاطات المؤسسة، وبالتالي معرفة وضع المؤسسة نسبة إلى الأوضاع المعيارية، ويتم تفسير معاني النسب الخاصة بالمؤسسة بالمقارنة بالنسب المعيارية الموضوعية.

– اختيار النسب التي تحقق الهدف من التحليل: يتجاوز عدد النسب التي يمكن تركيبها

نسبة تؤدي إلى تحقيق هدف يختلف عن الهدف التي تؤديه النسب الأخرى، لذلك يجب على المحلل المالي أن يختار النسب التي تؤدي إلى تحقيق الهدف من التحليل الذي يقوم به.

– يجب ان تركيب النسب بطريقة تعمل على تحقيق اهداف محددة بهدف إظهار كفاءة المؤسسة في تحقيق اائد على أموال مساهميها.

– تحديد المعنى الصحيح والتفسير الواقعي لما تعنيه كل نسبة والدلائل والمؤشرات التي تشير إليها تلك

– تركيب النسب الإضافية بطريقة منطقية: عندما تكون هناك حاجة إلى تركيب نسب لها وظائف عند تركيبها وتمثل في:¹

✓ يجب أن تؤدي النسبة المركبة إلى إيجاد علاقات وظيفية بين نشاطين في المؤسسة

✓ يجب أن تؤدي النسب المركبة إلى تقييم وتحليل العلاقة بين النشاطات مع بعض المؤشرات

:

هناك عدد كبير من النسب المالية التي يمكن حسابها ولكن اختيارها واستخدامها، إنما يعتمد على الاهداف المستخدمة فيها، وإن ما يهمنا هو النسب المالية التي تساعد على تقييم الوضعية المالية للمؤسسة، انطلاقاً من وعادة ما تقسم النسب المالية إلى خمسة هي على النحو التالي:

¹: هشام محمد الزغبي، مرجع سبق ذكره، ص 230.

– نسب الهيكل المالي.

– .

– .

– نسب الربحية.

– .

1-1- نسب الهيكل المالي:

هذه النسب مدى اعتماد المؤسسة في تمويل أصولها على الموارد الخارجية، كما تقيس قدرة المؤسسة على الوفاء في المدى الطويل، والاعتماد على هذه النسب يمكن للدائنين معرفة المركز الائتماني للمؤسسة ومدى

1.

يعتمد التحلل المالي على مجموعة

2:

1-1-1 : تشير هذه النسبة إلى مستوى تغطية الاستثمارات الصافية بالأموال الدائمة فهذه

النسبة تعتبر صياغة اخرى لرأس المال العامل، او ما يسمى بهامش الامان وتقاس هذه النسبة بالصيغة التالية:

$$100 \times \frac{\text{---}}{\text{---}} =$$

– إذا كانت هذه النسبة أقل من 100%

من الأصول الثابتة مغطى بقروض قصيرة الأجل.

– وإذا كانت أكبر من 100% معناه أن المؤسسة تتمكن من تغطية المخزونات بالأموال الدائمة.

1-2-2 : وتعني مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة، أي قدرة أموال

المساهمين وما يلحق بها على تغطية الاصول الثابتة، وتبين النسبة التي تحتاجها المؤسسة من القروض طويلة الاجل لتوفير الحد الأدنى من رأس المال العامل كهامش للأمان.

وتقاس هذه ا :

$$100 \times \frac{\text{---}}{\text{---}} =$$

3-1- تشير هذه النسبة إلى وزن الديون، داخل الهيكل المالي للمؤسسة وبالتالي درجة استقلاليتها، إذ إن الحجم الكبير للديون يجعل المؤسسة غير مستقلة في اتخاذ قراراتها .
وتقاس هذه النسبة بالصيغة التالية:

$$100 \times \frac{\text{مجموع}}{\text{مجموع}} =$$

كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما استطاعت المؤسسة أن تتعامل بمرونة مع الدائنين، أما إذا كانت النسبة صغيرة فهذا يعني أنها في وضعية مثقلة بالديون ولا تستطيع الحصول على الموارد المالية التي تحتاجها من قروض إضافية إلا بتقديم ضمانات، وقد تكون هذه الضمانات مرهقة.

4-1- وتسمى أيضا نسبة القدرة على الوفاء، وتبين هذه النسبة مستوى تغطية موجودات المؤسسة بأموال خارجية، وهي مقارنة موجودات المؤسسة والمتمثلة في الأصول بمجموع الديون.
وتقاس هذه النسبة بالصيغة التالية:

$$100 \times \frac{\text{مجموع}}{\text{مجموع}} =$$

كلما كانت هذه النسبة صغيرة، كلما كانت أموال الدائنين مضمونة ولو تغيرت القيمة السوقية بالنقصان

-2 :

الجارية في تواريخ " : وتعبر

مقدرة المؤسسة على تحويل أصولها المتداولة إلى نقود.¹

وتهدف هذه المجموعة من النسب المالية إلى تحليل وتقييم الأصول المتداولة والخصوم المتداولة بهدف الحكم على الحالية المتداولة قصيرة الأجل، وبما أن هذه الالتزامات النقدية أو شبه النقدية يجب على المؤسسة أن تحتفظ بمقادير كافية من هذه الأصول (التي يسهل تحويلها إلى
(
2 .

1 2008 157 .

¹: محمد سعيد عبد الهادي،

والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1 2004 134 .

²:

1. ويعتمد المحلل المالي على جملة من هذه

-1-2 () : تبين هذه النسبة مدى تغطية الاصول المتداولة بكل مكوناتها بما فيها بطيئة التحول إلى سيولة كقيم الاستغلال المتمثلة في المخزونات، والسريعة التحول كالقيم القابلة للتحقيق، والسائلة كالقيم الجاهزة للديون قصيرة الأجل، وكلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما أعطت للمؤسسة هامش :

$$100 \times \frac{\text{قصيرة}}{\text{قصيرة}} =$$

-2-2 : تبين هذه النسبة مدى تغطية كل الديون قصيرة الأجل بواسطة الحقوق، خاصة في المؤسسات ذات المخزون بطيء الدوران، فالحقوق المتمثلة في القيد

تحسب هذه النسبة :

$$100 \times \frac{1 + \text{قصيرة}}{\text{قصيرة}} =$$

-3-2 () : وهي التي تسمح بعملية المقارنة بين مبلغ السيولة الموجودة تحت تصرف المؤسسة في أي وقت وبين الديون قصيرة الأجل² إذ تبين مدى القدرة على تسديد كل ديونها القصيرة بالاعتماد :

$$100 \times \frac{\text{قصيرة}}{\text{قصيرة}} =$$

تظهر هذه النسبة مقدرة المؤسسة النقدية المتاحة في لحظة معينة لتسديد الالتزامات قصيرة الأجل باستعمال ()

وفي هذا السياق يجدر الإشارة إلى ان هناك من يعطي لنسبتي السيولة المختصرة المجال من 30% إلى 50%³ إلى 20%.

¹: التسيير المالي، مرجع سبق ذكره، ص47.

²: إسماعيل عرياحي، مرجع سبق ذكره، ص138.

³: مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص48.

-3 -

حيث تبين مقدرة كل دينار مستثمر في تحقيق دينار واحد من المبيعات الصافية، وتقيس هذه النسب مدى كفاءة إدارة المؤسسة في توزيع مواردها المالية توزيعاً مناسباً على مختلف أنواع الخصوم.¹

وتستخدم هذه النسب في لتقييم مدى نجاح إدارة المؤسسة في إدارة الموجودات والمطلو مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة في اقتناء الموجودات ومن ثم مدى قدرتها في الاستخدام الامثل لهذه الموجودات.²

هناك العديد من نسب النشاط التي يمكن من خلالها قياس كفاءة نشاط المؤسسة أهمها:

1-3- معدل دوران إجمالي الأصول: احتساب هذا المعدل بقسمة المبيعات (رقم الأعمال) على إجمالي أصول المؤسسة، ويقيس هذا المعدل مدى كفاءة الإدارة في استخدام أصول المؤسسة.

:

$$\text{معدل دوران مجموع الأصول} = \frac{\text{مجموع}}{\text{مجموع}}$$

هناك معدل نمطي لجميع المؤسسات فهو يختلف من صناعة لأخرى، ويمكن مقارنة معدل المؤسسة مع معدل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة.³

2-3 - يشير معدل دوران الأصول الثابتة إلى درجة الكفاءة في استخدام الأصول الثابتة في زيادة المبيعات، فإذا كان هذا المعدل عالي فان ذلك يدل على استعمال جيد للطاقة الإنتاجية المتاحة، ويحسب كما يلي:⁴

$$\text{صافي} = \frac{\text{صافي}}{\text{صافي}}$$

¹: عبد الوهاب يوسف أحمد، مرجع سبق ذكره، ص94.

²: محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والانتمائي " مرجع سبق ذكره 36.

³: محمد مطر وآخرون، الإدارة والتحليل المالي 2002 2 .184

⁴: إدارة وتحليل مالي، مرجع سبق ذكره، ص128.

3-3- : تبين هذه النسبة مدى تأثير الأصول المتداولة على المبيعات، ومدى

على توليد المبيعات وارتفاع هذا المعدل يعتبر شيء إيجابي، ويحسب¹:

$$\frac{\text{صافي}}{=} =$$

4-3- : تقاس سرعة دوران المخزون بنسبة تكلفة شراء السلع المباعة إلى متوسط المخزون،

وهي في الحقيقة تعبر عن عدد المرات التي يدور فيها المخزون (قيم الاستغلال)²
هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$360 \times \frac{\text{مخزون أولي} + \text{مخزون}}{2} =$$

: حيث أن متوسط المخزون يحسب كما

$$\frac{\text{مخزون أولي} + \text{مخزون}}{2} =$$

سرعة دوران المخزون مدى كفاءة وفعالية إدارة المخزون، وكلما زاد معدل دوران المخزون أو انخفض متوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون كلما كان مؤشراً جيداً والعكس، وذلك مع مراعاة أن ارتفاعه أكثر مما يجب يزيد من مخاطر إدارة المخزون.³

5-3- : يقيس هذا المؤشر المدة التي يقضيها الزبائن حتى يسددوا ديونهم إلى المؤسسة،

ومن مصلحة المؤسسة أن تكون هذه المهلة أقصر مما يكون حتى تستطيع أن تحول حقوقها إلى سيولة بأسرع ما⁴.

وتقاس هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$360 \times \frac{i+}{=} =$$

6-3- : تقاس مهلة تسديد الموردين بواسطة نسبة الموردين وأوراق الدفع إلى مشتريات

الدورة، ويقاس هذا المؤشر المهلة التي يمنحها الموردين للمؤسسة حتى تسدد المستحقات التي عليها، والحقيقة أنه يعتبر أمراً مهماً وإيجابياً للغاية بالنسبة للمؤسسة كلما كانت هذه المهلة أطول، و

¹: الملخص الوجيز للإدارة والتحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص140.

²: مرجع سبق ذكره 149.

³: محمد مطر، مرجع سبق ذكره، ص36.

⁴: 150.

المشاكل التي من الممكن أن تواجه تسيير الخزينة كما أن طول هذه المدة تمنح للمؤسسة الفرصة لتسيير
1.

$$360 \times \frac{i + i}{\text{مشتريات}} =$$

: مشتريات

المشتريات + مخزون بداية المدد (1) = الاستعمالات (الاستهلاكات) + مخزون نهاية المدد (2)

ومنه: المشتريات = الاستعمالات (الاستهلاكات) + مخزون نهاية المدد (مخ 2) - مخزون بداية المدد (مخ 1)

4-نسب الربحية:

هي تلك النسب التي تقيس نتيجة أعمال المؤسسة وكفاءة السياسات والقرارات الاستثمارية المتخذة من الإدارة العليا، وهناك العديد من المؤشرات التي تقيس من خلالها ربحية المؤسسة، وتختلف هذه المؤشرات حسب طبيعة المؤسسة والطرق والأساليب المتبعة في استخراج نتيجة أعمالها والظروف المحيطة والهدف من بواسطة هذه
2.

الربحية نذكر³:

1-4-نسبة ربحية الأصول: تبين هذه النسبة ما استخدم من أصول للحصول على النتيجة، والعبارة ليست في

، وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$\text{نسب ربحية الأصول} = 100 \times \frac{\text{الإجمالية}}{\text{مجموع}}$$

2-4-نسب ربحية الأموال الخاصة: تمثل هذه النسبة مردودية الأموال الخاصة، أو هي النتيجة المتحصل عليها

باستخدام أموال الملاك أو المساهمين، وكلما كانت هذه النسبة مرتفعة كلما زادت أهمية وجاذبية أسهم المؤسسة المتداولة في البورصة، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة ربحية الأموال الخاصة} = 100 \times \frac{\text{الربحية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

¹: الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص150.

²: مرجع سبق ذكره، ص76.

³: التسيير المالي، مرجع سبق ذكره، ص51-52.

3-4- نسبة ربحية النشاط: تمثل هذه النسبة مردودية رقم الأعمال، وضخامة رقم الأعمال في بعض الأحيان قد تكون مضللة وذلك لأن زيادة النشاط في المؤسسة يتزامن في العادة مع تزايد الأعباء الكلية، وبالتالي فهذه النسبة تبين كفاءة المسيرين في إدارة كل من رقم الأعمال والأعباء الكلية، وتحسب :

$$\text{نسب ربحية النشاط} = \frac{\text{الإجمالية}}{100} \times$$

5- _____ :

تتعدد النسب التي تؤخذ من جدول حسابات النتائج، ويتم الاعتماد على واحدة دون الأخرى حسب الغاية المراد الوصول إليها من التحليل، ومن بين هذه النسب يمكن التطرق إلى نسبتين رئيسيتين هما:¹

1-5- _____ : تعتبر هذه النسبة الأكثر استخداماً باعتبار أنه من المشاكل التي تتعرض لها المؤسسات هي تضخم أجور ووصولها في كثير من الأحيان إلى امتصاص كل فائض في المؤسسة، ويصعب على هذه المؤسسات التخلص من الفائض في اليد العاملة بسبب الضغوط السياسية أو الـ في المؤسسات التي دخلت إلى الخوصصة حديثاً، حيث أصبح يراعى الجانب الاقتصادي والمالي ، وعليه تنسب مصاريف المستخدمين إلى القيمة المضافة وإذا كان عبء مصاريف المستخدمين كبيراً تنسب إلى رقم الأعمال :

$$100 \times \frac{\text{_____}}{\text{_____}} =$$

$$100 \times \frac{\text{_____}}{\text{_____}} =$$

2-5- _____ :

، فتقل حرية المبادرة للمسيرين وتصعب المناورة لاستغلال الفرص المتاحة في السوق، تنسب المصاريف المالية إلى إجمالي الأعباء، وتحسب كما يلي:

$$100 \times \frac{\text{_____}}{\text{إجمالي}} =$$

$$100 \times \frac{\text{_____}}{\text{_____}} =$$

¹: مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص ص53-54.

:

باعتبارهما

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى

التحليل المالي

من خلال توفير معلومات الضرورية عن نشاط المؤسسة مختلف موارد

:

للكم على مدى نجاح وفشل السياسات المالية المتبعة في المؤسسة،

لمصادر التمويل خارجية وعن الكيفية التي

1 .

-1 _____ :

: "البيان الذي يمثل كيفية التغيرات التي تقع على الذمة المالية للمؤسسة بين

فترتين وهو يفسر طريقة تغيرات التي تطرأ على مكونات الميزانية في سنة معينة بحيث

مصدر الموارد الجديدة التي تحصلت عليها هذه الاتجاهات التي استعملت فيها من جهة

2"

ت : "ات والموارد أثناء الفترة، وهو يفسر طريقة التغيرات التي تطرأ

على مكونات الميزانية، بحيث يوضح مصادر الموارد الجديدة التي تحصلت عليها في هذه السنة من جهة

والاتجاهات التي استعملت فيها من جهة أخرى." 3

اجل معرفة استخدامات الاموال والطريقة التي تتم بها تمويل تلك الاستخدامات. 4

-2 _____ :

المرتبة عن قيام المؤسسة بنشاطها وعملياتها في الميزانية خلال فترة زمن

عن طريق الزيادة أو النقصان في العناصر المختلفة للأصول والخصوم

إلى

:

وغيرها.

1: منير إبراهيم هندي، 3 1999 27.

2: Bernard Colasse, **Gestion financière de l'entreprise**, P.U.F, Paris, France, 3^{ème}Ed, 1993, p190.

3: ناصر داداي عدون ونواصر محمد فتحي، 52 2001.

4: 197 2002.

-1-2 :

يحتوي الجزء الأول من جدول التمويل على العناصر التالية:¹

- الموارد الدائمة التي جلبتها المؤسسة خلال الدورة المالية.
 - المستقرة التي كونتها المؤسسة لنفس الدورة.
- الأول من الجدول يتضمن التغيير في رأس المال العامل الصافي الإجمالي، وذلك وفق العلاقة التالية:

$$FR_{ng} = R_D - R_S$$

والجدول التالي يبين مضمون الجزء الأول من جدول التمويل:

:04

القدرة على التمويل الذاتي CAF	
الرفع في الأموال الخاصة	
التغيير في الموارد المستقرة (+)	التغيير في (-)
+	-

.127 2011 2 1 "التسيير المالي" :

2-2- الجزء الثاني من جدول التمويل:

إذا كان الجزء الأول من جدول التمويل يتناول التغيير في رأس المال العامل الصافي من أعلى الميزانية فإن الجزء الثاني منه يتناول التغيير في رأس المال العامل من أدنى الميزانية وعليه يحتوي الجزء الثاني على التغييرات التالية:²

- التغيير في عناصر .

.127 2011 2 1 "التسيير المالي" :¹

.130 :²

– التغيير في العناصر خارج
 – التغيير في الخزينة الصافية الإجمالية.
2-2-1- التغيير في عناصر :
 الناتجة عن التباعد الزمني بين آجال التسديد وآجال الدفع التي تحسب بالفرق بين

– التغيير في : تتمثل في التغيير في المخزونات والتغيير في حقوق
 يؤدي مجموع التغيير بين العنصرين إلى حساب التغيير في
 – التغيير في موارد : وتتمثل في التغيير في ديون

يمكن حساب التغيير في عناصر :

$$BFR_{ex} = E_{ex} - R_{ex}$$

2-2-2- التغيير في العناصر خارج الاستغلال: ويتمثل في الاحتياجات المالية الناتجة عن النشاطات غير
 :

– التغيير في الاستخدامات خارج الاستغلال: وهي الاستخدامات غير المتضمنة في استخدامات
 – التغيير في الموارد خارج الاستغلال: وهي الموارد غير المدرجة في موارد الاستغلال.
 والفرق بين العنصرين السابقين يعطي التغيير في العناصر خارج الاستغلال، ويحسب كما :

$$BFR_{hex} = E_{hex} - R_{hex}$$

2-2-3- لتغير في عنصر الخزينة: يعتبر محصلة التغيرات السابقة ويتشكل أساساً¹ هما:

– التغيير في موارد الخزينة: متمثلة في البنكية التي جلبت خلال الدورة الجارية.
 – التغيير في الخزينة: وتشمل السيولة النقدية التي وضعت في شكل متاحات.

بالنسبة لتغيرات الخزينة يمكن أن تكون موجبة، وهذا عندما يكون التغيير في رأس المال العامل أكبر من التغيير في
 في حالة العكس.

من خلال تغيرات في العناصر الثلاثة السابقة يمكن حساب التغيير في رأس المال العامل وفقاً :

¹: مرجع سبق ذكره، ص131.

$$FR_{ng} = BFR_{ex} + BFR_{hex} + T_{ng}$$

: والجدول الموالي يوضح الجزء الثاني من

05: الجزء الثاني من جدول التمويل

التغيرات في رأس المال العامل الإجمالي FR_{ng}			
(3)=(2)-(1)	(2)	(1)	
			التغير في عناصر الاستغلال التغير في أصول الاستغلال التغير في ديون الاستغلال
			BFR_{ex} (A)
			التغير في العناصر خارج الاستغلال التغير في المدينون الآخرون التغير في الدائون الآخرون
			BFR_{hex} (B)
			التغير في احتياجات رأس المال العامل
			BFR_G (A+B=C)
			تغيرات الخزينة التغير في المتاحات التغير في
			T_{ng} (D)
			(C+D) FR_{ng} التغيرات في رأس المال العامل الإجمالي

: يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص131.

المطلب الثاني: قائمة التدفقات النقدية

تعد قائمة التدفقات النقدية من الأدوات والمؤشرات المالية المهمة التي تنص المعايير المحاسبية على إعدادها ونشرها ضمن القوائم المالية المنشورة للمؤسسات في نهاية كل فترة مالية، وذلك لتوفير معلومات ملائمة لاتخاذ القرارات وكذلك الاستفادة من تلك المعلومات في تحليل الوضعية

-1

: "كشف تحليلي لحركة التغيرات النقدية التي حصلت في المؤسسة سواء هذه التغيرات، بمعنى أنها تصوير لمجموع المعاملات النقدية الداخلة ومجموع

1"

تدفق نقدي خارجي، حيث في تنتج عنه حالتين هما:

— :

— :

2.

— إلى أن الميزانية في السنة الأولى تعبر عن أرصدة :

والخصوم في أول مدة، في حين تعرض الميزانية العامة في السنة الثانية

وهذا ما يسهل على المحلل المالي معرفة المتغير المصاحب لتلك الفترات.

— جدول حسابات النتائج للفترة المطلوب الكشف عنها: فهذا الجدول يمثل نتيجة نشاط المؤسسة

خسارة خلال الفترة المدروسة.

— : ويتم الحصول عليها من دفتر

التي تساعد على تحديد التدفقات النقدية.

1 2003 1 .111

التحليل المالي باستخدام الحاسوب

:1

1 2004 1 .304

:2 حمزة محمود الزبيدي،

-2

كالآتي: 1

-1-2 : متغيرات كشف الدخل والميزانية، والحسابات

المراد الكشف عنها، صافي الدخل التشغيلي بعد الضريبة وقسط من كشف الدخل، والتغيرات الحاصلة في الموجودات المتداول والمطلوبات المتداولة من الميزانية، فالزيادة في المدينون () والمخزون تخفض أما النقصان يضاف، في حين الزيادة في الذمم الدائنة والمصاريف المستحقة وأوراق الدفع تضاف وتخفض في حالة النقصان.²

-2-2

غير متداولة وما ينتج عنها من تدفقات نقدية تؤثر على

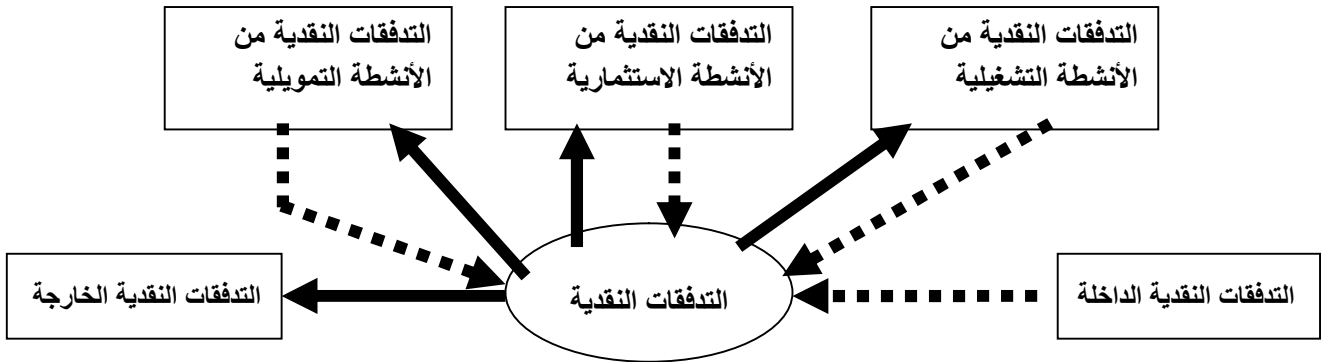
-3-2 : المتعلقة بالافتراض من الغير، وكذلك

المتعلقة بملاك المؤسسة نتيجة تغير في رأس المال بالزيادة أو النقصان، تؤثر التغيرات في الخصوم طويلة

يسمى بالأثر الصافي على الرصيد النقدي

الموالي:

:06



.165 2011 2

"التسيير المالي"

:

.226 2004 2

1

:1

.28 2008

"التحليل والتخطيط المالي"

:2

-3

إلى

:

:

- التغيير في الخزينة = التغيير في رأس المال العامل - التغيير في

- التغيير في الخزينة = (موارد دائمة -) التغيير في احتياجات رأس المال العامل.

() :

- صافي تدفقات خزينة الاستغلال = القدرة على التمويل الذاتي للدورة - التغيير في احتياجات رأس الإجمالي.

- صافي تدفقات خزينة الاستثمار =

- صافي تدفقات خز = الزيادة في رؤوس الأموال + الزيادة في الديون المالية - التخفيض في

- التغيير في الخزينة الصافية الإجمالية = صافي تدفقات خزينة الاستغلال + صافي تدفقات خزينة الاستثمار + صافي تدفقات خزينة التمويل.

:06

N+2	N+1	N	
			الذاتي
			- التغيير في احتياجات رأس المال العامل
			=
			-
			=
			الرفع في الأموال
			-
			=
			-
			=
			+ =
			+ + = الإجمالية

ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 139.

:

بحث ومحللين ماليين وغيرها¹ وحسب المخطط الوطني المالي والمحاسبي (SCF) :

¹: التسيير المالي " مرجع سبق ذكره، ، ص 218.

() (SCF) :07

N-1	N		
			تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية
			تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية (يجب توضيحها)
			صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية ()
			الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية
			صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من ()
			التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم
			الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها
			صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية ()
			تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات وشبه السيولات
			تغير أموال الخزينة في الفترة (أ+ب+ج)
			تغير أموال الخزينة خلال الفترة

:08

(الطريقة الغير مباشرة) (SCF)

N-1	N		
			صافي نتيجة السنة المالية :
			-
			-
			- تغير المخزونات
			- تغير الزبائن والحسابات الدائنة الأخرى
			- تغير الموردين والديون الأخرى
			-
			تدفقات الخزينة الناجمة عن النشاط (أ)
			تأثير تغيرات محيط الإدماج (1)
			()
			الحصص المدفوعة للمساهمين
			()
			()
			تغير أموال الخزينة للفترة (أ+ب+ج)
			تأثير تغيرات سعر العملات الأجنبية (1)
			تغير أموال الخزينة

.36

2009 19

: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية:

4- قائمة التدفقات النقدية في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة:

تعتبر قائمة التدفقات النقدية صلة الوصل بين جدول حسابات النتائج والميزانية العامة، ولذلك فإنها تمكن من نقاط القوة والضعف في نشاط المؤسسة من خلال المعلومات المهمة التي يمكن أن تكشف عنها، وما يمكن أن يتوصل إليه تحليلها من مؤشرات كمية تعتبر أداة مهمة لتقييم سياسات المؤسسة في مجال

إن المعلومات التي تتضمنها هذه القائمة في مجموعة من النسب المالية التي يمكن الاسترشاد بها في تقييم الأوجه المختلفة لنشاط المؤسسة، مدى الكفاءة في توظيف الموارد المالية خلال الدراسة التي قام بها (Iielke and Giomine) 1988 التي يمكن منها يمكن أن تكون أداة مهمة في قياس وتقييم جودة الربحية والسيولة النقدية ومتطلبات

1-4- مقاييس جودة الربحية: توفر قائمة التدفقات النقدية معلومات يمكن بواسطتها التمييز بين صافي الربح وصافي الربح المعد على الأساس النقدي، وهذا المقياس يبين مدى أهمية

صافي التدفق النقدي كلما نوعية وجودة الأرباح، بينما نجد أنه في حالة تحقق الربح بموجب مبدأ ن ذلك لا يعني تحقيق تدفق مرتفع، كما أن تحديد قيمة التدفقات للمؤسسة يمكن تقييم أدائها في هذا الجانب من خلال المقارنة بين

من النسب التي يمكن

$$100 \times \frac{\text{صافي الربح المعد على الأساس النقدي}}{\text{صافي الربح المعد على الأساس النقدي}} =$$

$$100 \times \frac{\text{صافي الربح المعد على الأساس النقدي}}{\text{صافي الربح المعد على الأساس النقدي}} =$$

توضح هذه النسبة مدى قدرة أرباح المؤسسة على توليد تدفق ز

$$100 \times \frac{\text{صافي الربح المعد على الأساس النقدي}}{\text{صافي الربح المعد على الأساس النقدي}} =$$

¹: منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي "مدخل صناعة القرارات"، مرجع سبق ذكره، ص ص 163-166.

2-4- : "قدرة المؤسسة على توفير المبالغ النقدية الكافية
معينة، كما تشير إلى

1" .
(قصيرة)

2 وبما أن صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية يمثل
الأساس الذي يركن إليه في توفير السيولة، فالتدفقات النقدية توفر معلومات مهمة في هذا الجانب، كما
انها توفر معلومات عن الكفاءة في سياسات التحصيل.
و إن من أهم النسب التي تقيس جودة السيولة ما :

$$100 \times \frac{\text{صافي}}{=} =$$

وتبين هذه النسبة ما إذا كانت المؤسسة تحقق نقدية بما فيه الكفاية
مدى الحاجة إلى التمويل عن طريق الاقتراض .

$$100 \times \frac{\text{صافي}}{=} =$$

تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على خلق نقدية من الأنشطة الرئيسية بشكل يكفي لمواجهة .

$$100 \times \frac{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{=} =$$

تعد هذه النسبة مؤشراً على مدى تغطية صافي التدفقات النقدية للفوائد المتعلقة بالقروض، فكلما كانت .

-3-4 :

لمتعرف على مدى كفاءة الإدارة في مجال

1: ، مرجع سبق ذكره، ص225.

2: طارق عبد العالي حماد، " " 2002 255.

1: النسب التي تقيس السياسات المالية

$$100 \times \frac{\text{التوزيعات النقدية للمساهمين}}{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}} =$$

تعكس هذه النسبة سياسة توزيع الأرباح على المساهمين، ومدى قدرة التدفقات النقدية التي توفرها الأنشطة المؤسسة في توزيع الأرباح هذه التوزيعات من فترة إلى أخرى.

$$100 \times \frac{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{المالية في الأسهم والسندات}} =$$

تعتبر هذه النسبة مؤشراً على مدى أهمية المتحصلات النقدية من

$$100 \times \frac{\text{الإفناق الرأسمالي}}{\text{الرأسمالي}} =$$

تعبّر هذه النسبة عن مدى مساهمة مصادر التمويل الطويلة الأجل في تمويل الأصول الثابتة وانخفاض قيمة هذه في المخزون، المالية، ولذلك تعد هذه النسبة أموالهم م

النسب السابقة الذكر في تحليل قائمة التدفقات النقدية ومقارنتها بتلك الخاصة بالمؤسسات التي تعمل في نفس القطاع، إضافة إلى مقارنتها بالنتائج التي تظهرها عمليات تحليل جدول حسابات النتائج والميزانية العامة في المؤسسة سيتمكن بلا شك

المطلب الثالث: أهمية التحليل بواسطة جدول التمويل وقائمة التدفقات النقدية

يعتبر تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة جدول التمويل وقائمة التدفقات النقدية ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، باعتباره يوفر معلومات موضوعية وذات أهمية كبيرة بالنسبة لها، حيث سنحاول من خلال ه الأهمية.

¹: منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي "مدخل صناعة القرارات"، مرجع سبق ذكره، ص 167-168.

1- أهمية التحليل بواسطة جدول التمويل:

من استخدام جدول التمويل للحصول على المعلومات التي تمكنه من متابعة تنفيذ الخطة المالية الماضية للمؤسسة، ويعتبر جدول التمويل أداة تحليلية تقدم معلومات لها أهميتها خاصة تتمثل في:¹

- إبراز التغيرات المالية التي لا تستطيع الميزانيات المحاسبية أو المالية إظهارها.
- إظهار صافي التمويل الذاتي كمصدر أساسي للتمويل.
- في اتخاذ القرارات المستقبلية التي تخص المؤسسة في الاستخدام الأمثل للأموال التي تحت تصرفها، وفي اختيار الاستثمارات مستقبلاً واللجوء إلى مصادر التمويل

الإدارة المالية من خلال إعداد جدول التمويل إلى تحقيق هدف مزدوج²:

- اللجوء إلى المصادر المناسبة للتمويل.
 - البحث في درجة الاستخدام الأمثل للأموال المتاحة.
- هذه الأهداف وتتبع التغيرات في الهيكل المالي للمؤسسة يمكن الحكم على كفاءة الإدارة المالية في حصولها على الأموال من المصادر الملائمة وتوجيهها إلى أنسب مجالات الاستخدام، ومن ثم التنبؤ بالصعوبات المالية المتوقعة من خلال دراسة التغيرات في الميزانية لعدة سنوات.

2- أهمية التحليل بواسطة قائمة التدفقات النقدية:

تتمثل أهمية التحليل بواسطة قائمة التدفقات النقدية فيما يلي:³

- تبين قائمة التدفقات النقدية العلاقة بين صافي الدخل والتغير في النقدية المتاحة لدى المؤسسة، إلى حدوث زيادة في النقدية والعكس بالعكس ومع ذلك فإن رصيد
- للمساهمين وسداد الفوائد وأصل الدين.
- تقدم قائمة التدفقات النقدية معلومات عن الاستثمارات في المؤسسة وهو ما يوفر معلومات

¹: التسيير المالي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

²: ، مرجع سبق ذكره، ص 198.

³: طارق عبد العلي حماد، " ، مرجع سبق ذكره، ص 247.

- توفر معلومات محاسبية تساعد مستخدميها في تقييم التغيرات التي تحدث في صافي وهيكلها المالي ووقت تحقق التدفقات النقدية بهدف توافقها مع الظروف، كما تساعدهم في نماذج بغرض تقييم ومقارنة القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية لمنشات مختلفة.
- توفر قائمة التدفقات النقدية تحليل تاريخي المؤسسة يساعد في التعرف على جوانب القوة والضعف فيها، كما تعتبر بيان على مدى (من حيث الفترة)
1. ()

ويتمثل الهدف الأساسي من إعداد قائمة التدفقات النقدية في:²

- مدفوعات النقدية للمؤسسة خلال الفترة المحاسبية، ويعرف النقد قصيرة الأجل سندات الخزينة والأوراق التجارية أي تلك الأدوات المالية القابلة للتحويل إلى نقد بسرعة.
- والتمويلية لفترة المعنية، فإن قائمة التدفقات النقدية تظهر والتمويلية على النقد خلال الفترة
- والتمويلية التي لا تؤثر على النقدية فإن على المؤسسة إظهارها في قائمة مستقلة.

الرفع المالي :

إلى أكبر قدر من

المقرضين أو المساهمين،

و تحقيق معدل عام مرضي للمساهمين او الملاك، وتهتم الإدارة العليا بمؤشرات الربحية لأنها تمثل مقاييس لكفاءة الأداء للمؤسسة أمام جميع الأطرا .

وتعتبر المردودية ونسب الرفع المالي من المؤشرات الهامة في تحليل وتقييم ال

وهي مكملة للأساليب السابقة من مؤشرات التوازن والنسب وغيرها الأولى

التشغيلي لها مدى اعتماد المؤسسة على أموال الغير في

¹: مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الاردن، ط1 2009 327.

²: منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي "مدخل صناعة القرارات"، مرجع سبق ذكره، ص143.

:

تعتبر المردودية شرطاً أساسياً للحفاظ على التوازن المالي للمؤسسة، حيث تسمح لنا بقياس مدى فاعلية

-1 _____ :

" :

الإمكانات المادية والمالية والبشرية، فهي إذن تعبر عن العلاقة بين الإمكانات والنتائج.¹

" :

النفقات المتعلقة بالعمليّة، وذلك في ظلّ الإمكانات الضرورية مثل: الأموال والموارد البشرية المتوفرة، كما أنّها تعبر عن حصيلة نتائج السياسات والقرارات التي اتخذتها إدارة المؤسسة فيما يخص السيولة والوضع المالي.²

" :

في إطار نشاطها،
استغلالها
ه الأحيرة على تحقيق أرباح من خلال
يج أن تكون هذه المردودية دائمة
، فهي تعبر عن كفاءة وفعالية

-2 _____ :

إلى أنواع المردودية حيث أنه لكل نوع أهمية لا تقل عن الآخر وكل هذه الأنواع تساهم في رفع حجم المبيعات والأرباح والإنتاج للمؤسسة وتهدف هذه الأنواع إلى غاية واحدة هي تحقيق أكبر ربح ممكن والحكم على مدى فعالية المؤسسة.

-1-2 _____ :

تعتبر النسب لقياس ربحية عمليات ، وذلك بالنظر إلى

¹: J Barcan et J Delahayeet, **Gestion financière**, Edition Dunod, Paris, France, 7^{ème} Ed, 1998, p111.

²: محمد صالح الحناوي الإدارة المالية والتحليل المالي لمشروعات الأعمال مرجع سبق ذكره 65.

-1-1-2 :

وتستبعد النشاطات الثانوية ذات الطابع الاستثنائي حيث تحمل في

1.

تقيس الفعالية في استخدام الموجودات الموضوعية تحت تصرف المؤسسة²

تأثير .

-2-1-2-أهمية :

حيث تعتبر مقياساً

في تقييم

ويشير وجود المردودية الاقتصادية في المؤسسة إلى:³

— طاقة تمويل ذاتي قادرة على المشاركة في تطويرها ونموها.

— مكافآت مغرية لمساهميها.

-3-1-2 :

4.

$$100 \times \frac{\text{Re}}{\text{Re}} = \text{Re}$$

5.

+

=

:

+

=

-2-2 :

¹: التسيير المالي "الإدارة المالية"، مرجع سبق ذكره، ص281.

²: Hubert bruslerie, **Analyse financier et risque da gréait**, Edition Dunod, Paris, France, 1998, p163.

³: رقية شطبي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية و مؤشرات تقييميه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 08 1945 2011 108.

⁴: Bernard Colasse, **La rentabilité de l'entreprise "analyse prévision et contrôle"**, Edition Dunod, Paris, France, 1982, p31.

⁵: J Delahayeet et F delahayeey, **Finance d'entreprise**, Edition Dunod, Paris, France, 2007, p158.

تعبر المردودية المالية عن طاقة المؤسسة في توفير
بالإنتاج وكذلك استثماراتها التي يجب ان تمول، ومنه التعبير عن ا
خاصة فيما يخص

-1-2-2 :

فهي تقيس العائد المالي
العلاقة بين النتيجة التي حققتها
1» .

-2-2-2-أهمية :

وخاصة في
حتى

2. إلى

المؤسسة لتوفير الأموال لضمان تجديد وسائل الإنتاج وإيجاد قاعدة موسعة وبالتالي ضمان التمويل وقياس المردودية
3 .

-3-2-2 :

() إلى
وبناء على ذلك يعبر عن ()
4 .

$$100 \times \text{————} = R_{cp}$$

¹: دور التحليل المالي كأداة للرقابة على أداء المؤسسة الاقتصادية ذكره، 148.

²: رقية شطبي، مرجع سبق ذكره، ص109.

³: 1998 126

⁴: K Chiha, Finance d'entreprise, Edition Houma, Alger, Algérie, 2009, p97.

-3-2-

يمكن للمحلل المالي تقييم مردودية المؤسسة بمقارنة رقم الأعمال الصافي أو نسبة التمويل الذاتي مع النتيجة وهذا ما يطلق عليه اسم المردودية التجارية التي المتاحة للمؤسسة وقبل التعرض لهذه تجدر الإشارة إلى

-1-3-2-

التي تحققها من خلال مجموع

-2-3-2-أهمية

أهمية كبيرة لدى : أهميتها في ما

تتمثل في قدرة المؤسسة على استخلاص فائض من التشغيل

1.

والتجارية التي تنتهجها

2.

هذه المردودية مستقلة عن سياسات الاستثمار

-3-3-2-

في المقارنة بين النتيجة الصافية ورقم الأعمال السنوي الصافي ولهذا يستوجب على المؤسسة الحصول على نتائج كافية تسمح لها بتغطية التكاليف وتحقيق الربح، ويتم حسابها على النحو التالي:

$$100 \times \frac{\text{رقم الأعمال السنوي الصافي خارج الرسم}}{\text{رقم الأعمال السنوي الصافي خارج الرسم}} =$$

ويمكن أن نلخص أنواع المردودية في الجدول الموالي:

¹: عبد الصمد بوشايب، مرجع سبق ذكره، ص147.

²: رقية شطبي، مرجع سبق ذكره، ص107.

:09

تقيس الفعالية في استخدام وذلك بمقارنة بين هذه	$100 \times \text{-----}$		1
في	$100 \times \text{-----}$		2
النسبة كبيرة دل ذلك على كفاءة استغلال أموالها.			
رقم الأعمال السنوي الصافي بالنتيجة الصافية.	$\frac{\text{رقم الأعمال السنوي الصافي خارج الرسم}}{100 \times}$		3

الثاني: الرفع المالي

إن عمل الإدارة المالية لا يقتصر على مجرد التعرف على مصادر الأموال عانتها أيضاً تحديد المزيح من الأموال الذي يترتب عليه أكبر عائد ممكن وبأقل تكلفة ممكنة، حيث أن غرض أي إدارة مالية هو التوصل إلى الهيكل المالي المثالي، ويعتبر رفع المالي من أهم الأساليب في تحديد هذا الهيكل.

1- مفهوم الرفع المالي:

يعرف الرفع المالي على انه: "مدى اعتماد المؤسسة في تمويل استثماراتها على الديون، لذلك يجد ان هذه المؤشرات دلالة على الأجل الطويل، وبالتالي قد تعجز الشركة على الوفاء بالتزاماتها اجاه الدائنين، كما تعتبر كمقياس جيد للمخاطرة المالية، لكن يكمن عيبها خاصة في إفراط الشركة على استعمال الرفع المالي وقوع الشركة امام ملاءة غير حقيقية لها، كما ان القيمة السوقية لموجودات الشركة غير كافية للوفاء بالتزاماتها اثناء

1»

الرفع المالي أو "1" : "مدى الاعتماد على الاقتراض الثابت الكلفة لتمويل

: "النسبة من مجموع القروض إلى مجموع الأصول."2

مما سبق يمكن القول بأن الرفع المالي هو: "الاقتراض طويل الأجل من الغير
أصولها الدائمة سد احتياجاتها المالية، ويترب عن هذه العملية تكاليف ثابتة تتمثل في الفوائد
عن القرض، والتي عادة ما تكون اقل من تكلفة التمويل عن طريق طرح الأسهم للاكتتاب
التي يحصل عليها المساهمين كما يؤثر على درجة المخاطرة التي يتعرضون لها لأن الفشل في
إلى في

2- الرفع المالي:

الرفع المالي هي ال التي تقيس العلاقات التي ترتبط باله المالي للمؤسسة،
كبيراً من مختلف الأطراف المعنية 3:

1-2- يقاس الرفع المالي عادة بنسبة الاقتراض إلى إجمالي الأصول ويمكن حساب
هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$100 \times \frac{\text{مجموع الديون طويلة الأجل}}{\text{مجموع الأصول}} =$$

بقاء الأشياء الأخرى على حالها نجد أن انخفاض النسبة السابقة يشير إلى انخفاض المخاطر التي يتعرض لها
ساهمين، أما ارتفاعها فيشير إلى صعوبة الحصول على قروض .

كما توضع هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة على تمويل أصولها من مصادر خارجية وارتفاعها سلبي بالنسبة
للمؤسسة وانخفاضها يعني إمكانية المؤسسة على تمويل أصولها والوفاء بالتزاماتها (إيجابي).4

1: مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص 400.

244

2: محمد صالح الحناوي و رسمية قرياقص، الإدارة المالية "مدخل اتخاذ القرارات"

3: محمد صالح الحناوي وجمال فريد مصطفى، الإدارة المالية والتحليل المالي لمشروعات الأعمال مرجع سبق ذكره 63.

4: منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي "مدخل صناعة"، مرجع سبق ذكره، ص 255.

عدد المرات التي يمكن بها : -2-2

يُ

_____ =

بصرف النظر عن الإيرادات التي تستطيع أن يحققها لذلك فإن هذا المعدل يعتبر من المؤشرات الهامة سواء
ساهمين لأنه يحدد الدرجة التي يمكن لصافي الدخل أن ينخفض إليها دون أن
والحد الصناعي لهذا 8¹.

-3- عيوب الرفع المالي:

يحقق الرفع المالي عدة مزايا وعدة عيوب يمكن أن نذكرها فيما يلي:²

1-3- مزايا الرفع المالي: يحقق الرفع المالي الميزات التالية:

- تحسين العائد على حقوق المساهمين نتيجة الفرق بين تكلفة الاقتراض ومردود الاستثمار.
- على السيطرة في المؤسسة الدائنين لا صوت لهم في الإدارة.
- عدم مشاركة الآخرين في الأرباح المحققة (عدا ما يدفع في شكل فوائد للمقترضين).

— في فترات التضخم يتم اقتراض أموال قو

— الاقتراض بحكمه يمكن المؤسسة من بناء سمعة في الأسواق المالية، وهذا أمر هي بحاجة إليه دائماً

خاصة عندما تحتاج إلى مزيد من الاقتراض.

2-3- عيوب الرفع المالي: في مقابل مجموعة من الميزات هذه، هناك مجموعة أخرى من السلبيات إذا ما تم

المالي في ظل عائد على الموجودات اقل من تكلفة الاقتراض :

- انخفاض العائد على حقوق المساهمين قل من تكلفة الاقتراض.

— في فترات انخفاض التضخم يتم الوفاء بأموال قوتها الشرائية افضل من التي المقترضة.

— قد يؤدي التأخر في الوفاء إلى إيذاء سمعة المؤسسة الائتمانية والحد من الاقتراض.

2003

¹: ويستون ويوجين بريجام، ترجمة عدنان داغستاني وأحمد نبيل عبد الهادي، 1

206-205.

²: مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي مرجع سبق ذكره، ص ص 118-119.

المطلب الثالث: دراسة المردودية وأثر الرفع المالي

تسعى المؤسسة إلى التوفيق بين أهدافها وتدنية المخاطر المالية التي يمكن ان تواجهها، إذ انها لا

حتى لا ، فهي تسعى إلى المحافظة على المالية تجاه الغير .

بدلالة المردودية الاقتصادية والرفع المالي كما يلي:¹

$$R_{cp} = (Re + (Re - i) D / Cp) (1-t)$$

:

— :Rcp

— :Re

— :D

— :Cp

— :i . ()

— :t

— : (Re + (Re - i)D/Cp) : يمثل أثر الرفع المالي .

— :D/Cp

ومن العلاقة السابقة نصل إلى أنه:

— (Re > i) المالي

— (Re < i)

— (Re = i) فان أثر الرفع المالي يكون حيادياً.

(Re - i) المردودية الاقتصادية أكبر معدل

D/Cp كبير فالمردودية المالية تكون جد مرتفعة، وإذا كانت المديونية جد مهمة، ففي هذه الحالة من

الأحسن للمؤسسة اللجوء إلى القرض بأكبر قدر وفي الحال التي (Re - i)

المديونية يكون لها أثر سلبي على مردودية الأموال الخاصة وتكون المردودية ضعيفة، كما أن الخطر المالي

¹: التشخيص المالي والاقتصادي ودوره في بناء الأهداف في مؤسسة مطاحن الأغواط، رسالة ماجستير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة،

:

)

التحليل المالي

التمويل، قائمة التدفقات النقدية، المردودية والرفع المالي) تعتبر

التي تعتبر من أهم الوثائق

خلال فترة زمنية معينة

المحاسبية والتي تبين مجموع ما تملكه المؤسسة من اصول وما عليها من خصوم، إلا أنها لا تستجيب لمتطلبات التحليل الجيد للوضعية المالية للمؤسسة فهي تعتبر ساكنة في وقت معين حيث أنها لا تؤخذ بعين الاعتبار

أدوات التحليل المالي رؤية الصورة الواضحة والشاملة للسياسة المالية للمؤسسة من خلال

تحليل وضعيتها المالية، والتي تبين نقاط القوة ومحاولة الحفاظ عليها ودعمها، كما تبين نقاط الضعف التي يجب

، وتساعد أيضاً على اتخاذ القرارات الصائبة وفي الو

الفصل الثالث:

دراسة واقع أثر إدخال نظام إدارة الجودة على الوضعية المالية
لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

مقدمة الفصل:

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى فصلين، حيث في الفصل الأول قمنا بتحديد الإطار المفاهيمي والنظري لنظام إدارة الجودة ISO 9000 والجوانب المتعلقة بها، بالإضافة إلى كيفية دراسة الوضعية المالية للمؤسسة ومختلف في الفصل النظري الثاني سنحاول في هذا الفصل

الرائدة في مجال عملها، وكذلك لما تسعى

هذه المؤسسة لتحسن ادائها والمحافظة على حصتها في السوق المحلية والوصول إلى توزيع منتجاتها في السوق

ISO 9000 2008.

وللقيام بهذه الدراسة قمنا بتقسيم هذا الـ إلى :

- توصيف عام للمؤسسة محل الدراسة () .
- المبحث الثاني: دراسة وتحليل نظام إدارة الجودة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
- :
- :

المبحث الأول: توصيف عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

التنظيمي، بالإضافة إلى

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة

، رأسمائها، موقعها الجغرافي بالإضافة إلى الم

التي تقدمها.

-1

السيد عمر بن عمر رحمه الله سنة 1984 وكانت البداية بمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB
بوعاتي محمود ليتوسع بعدها نشاط الجمع في مجال الصناعة الغذائية :

- مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB.

- MAB ويعتبر مصنع العجائن الغذائية عمر بن عمر تابع لهذه
المؤسسة وهي المؤسسة محل دراستنا.

- () .

بعد وفاة الأب عمر بن عمر رحمه الله وتولي أبنائه

2000

وقد شرع في بنائها يوم 28 2000 من طرف مؤسسة ايطالية متخصصة في هذا الجا
18 شهراً بالنسبة للمطحنة الأولى التي تقدر

300 طن في 24 .

التي تتميز بالجودة العالية ولتحقيق هدف التوسع الذي يعتبر من بين

الأولى والأساسية، بدأت 04 2005

400 طن في 24 التي 2006.

أما بالنسبة للتطورات والتحسينات التي تم إدخالها للمؤسسة فهي تتمثل في:

- في عام 2006 تم إدخال آلات جديدة في العملية الأولى

- برنامج يعمل على التحكم في جميع

عد النجاح الكبير الذي حققته مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وبعد الدراسة التفصيلية التي قامت بها إدارة

جديد في مجال الصناعة الغذائية لكن هذه المرة يخص العجائن الغذائية

رع في إنجازها 15 2008 01 2009، حيث يعتبر هذا المصنع

2011 والذي ضاعف حجم الإنتاج خمسة

فرع العجائن الغذائية بخط

أما في مجال

حيز التنفيذ في أبريل 2012.

وفي 2013 بدأت المؤسسة في مخازن جديدة بقدرة تخزين تقدر ب 30000

، وفي نفس الفترة

الذي من شأنه أن يلبي حاجات السوق

إلى تي ISO 9000.

-2 :

تعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من الناحية القانونية شركة ذات مسؤولية محدودة (برأسمال قدره 500.000.000.00 :

ش ذ م م مطاحن عمر بن عمر (MAB) Sarl Les Moulins Amor Ben Amor

تقع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ببلدية الفجوج في الشمال الشرقي لولاية قلمة وتبعد بحوالي 04

يحتها من الشمال بلدية الفجوج، الشرق بلدية هيليوبوليس، من الغرب بلدية مجاز عمار، ومن

، وتقدر مساحتها الإجمالية 42500².

: 2013

653

. 14 -

. 96 -

. 154 -

. 389 -

:

- : 300 طن في 24 الأولى.

. 400 طن في 24

27500 طن بالنسبة لقدرتها على تخزين القمح.

- : 50000 طن في السنة بالنسبة للعجائن الغذائية.

10000 طن في السنة بالنسبة للكسكس.

الاستهلاك خاصة في الجزائر هذا راجع

للعادات والتقاليد في المجتمع الجزائري، حيث سعت المؤسسة إلى تقديم باقة من المنتجات بجودة عالية والتي تلبي حاجات ورغبات كل طبقات المجتمع والاستحواذ على أكبر عدد ممكن القطاعات السوقية المتاحة وذلك لزيادة

:

- فرع المطاحن لإنتاج مادة السميد ومشتقاته وتمثل منتجاته في:

. سميد عادي من القمح الصلب بوزن 25

. سميد رفيع من القمح الصلب 25 10

. سميد ممتاز رطب بوزن 25

. سميد خاص بالعجائن بوزن 25 (SSSE).

. سميد خاص (SSSF).

. (EB) 50

. نخالة بوزن 40

- فرع العجائن لإنتاج العجائن الغذائية والكسكس وتمثل منتجاته في:

- Penne → 500 g
- Plombs → 500 g
- Pates long → 500 g
- Coudesn 4 → 500g
- Coudesn 6 → 500 g
- Coquillage → 500 g
- Coquillettes → 500 g
- Macaron → 500 g
- Torsades → 500 g
- Serpentin → 500 g
- Langue d'oiseaux → 500 g
- Tlitli n 2 → 500 g
- Tlitli n 4 → 500 g
- Vermicelles → 500 g
- Couscous → 500 g

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي في أي مؤسسة أداة فعالة في تنظيم العلاقات بين مختلف

يساهم في تنظيم عملية الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف الأقسام وبين الرؤساء والمرؤوسين

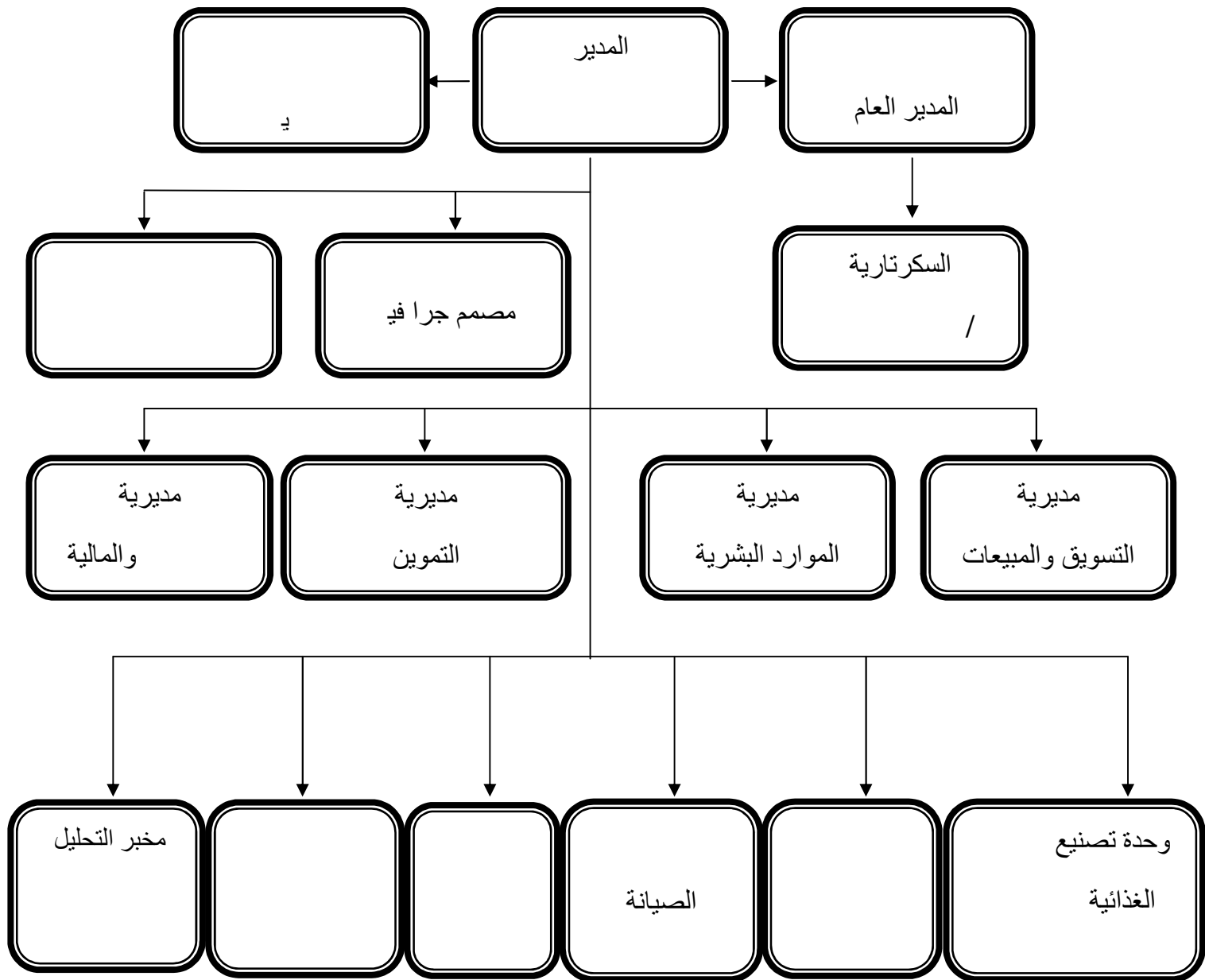
على تتبع سير العمل وتسهيل عملية المراقبة والتدقيق من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات التي يبينها الهيكل

أما بالنسبة لمجمع عمر بن عمر فان كل المؤسسات التابعة له تتمتع بالاستقلالية، حيث ان كل واحدة منها لها تنظيمها الخاص وبالتالي هيكل تنظيمي خاص بها وذلك للحفاظ على النظام ولتوزيع المهام بشكل صحيح وعادل

وشرح مختلف المهام والوظائف التي فيه من خلال ما هو مبين في الشكل الموالي:

1- مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة:

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر



المصدر:

2- شرح مهام الهيكل التنظيمي :

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر :

- (Directeur Général):

المؤسسة في جميع الحالات، ويمارس سلطته الإدارية على عمالها.

- (Assistante Directeur Général): ينوب عن المدير العام في حالة غيابه، وله

- / (Secrétaire/Standardiste): تتمثل المهام في هذا المكتب في تنظيم

وتسيير مهام المدير العام وعلاقته بجميع الأطراف سواء داخل

المواعيد وترتيب الاجتماعات وحفظ الأرشيف والمعلومات المتداولة أثناء العمل، ومن جهة أخرى تسجيل البريد الإلكتروني والعادي سواء الصادر أو الوارد باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

- (R.SMQ/SDA): من خلال شكل الهيكل التنظيمي

للمؤسسة نلاحظ ان هذا القسم مرتبط مباشرة بالمدير العام، وهذا يعكس الأهمية الكبيرة التي يحظى بها، ويعتبر

م وينسق بين جميع الأنشطة في إطار الجودة.

للمعايير الموضوعية، ويتم ذلك عن طريق:

- (L'audit journalier)

- (Le revue général) ويكون ذلك مرتين في السنة.

- (Infographe): وتتمثل مهامه في إعداد الرسومات والأشكال لمختلف المنتجات،

الصور لمختلف العمليات خاصة في حالة بناء مصنع أو مخ

- (Chargé de la communication): يتم في هذا القسم العمل على

الترويج للمؤسسة

- (Direction Marketing et Ventés): تهتم هذه المصلحة ببيع وتسويق

() ذلك بواسطة مجموعة من المراحل والإجراءات من

والبرامج الم

المسؤولون في هذه الم :

- إعداد برامج البيع وتنفيذها من خلال العقود والاتفاقيات المبرمة مع مختلف .
- إعداد الفواتير الخاصة بعملية البيع والتسويق والتي تشمل مختلف البيانات الخاصة بها وحويل نسخ منها

إلى

- وزن المادة الأولية عند دخولها للمؤ .
- تتم هذه العملية عن طريق وزن الشاحنة وهي محملة ويحدد الفرق بينهما الصافي للشحنة يضع فيه جميع المعلومات .

- في حالة

وأنواعها إلى ال .

توزيع ثنائية أو أكثر حيث يمكن التعبير عنها كما يلي:

المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك النهائي.

- (DARH): تسعى هذه إلى التسيير الحسن لشؤ

وتطبيق الإجراءات الخاصة بهم واحترام قوانين :

:

يدوياً والكترونياً

المهني.

- استقبال مختلف الطلبة الجامعيين وتوجيههم للقيام بتربصات وزيارات ميدانية بالمؤسسة.

- (Direction des Approvisionnements): تنقسم عملية التموين إلى قسمين:

:(L'achat)

مختلف الوثائق اللازم .

يتم تخزيننا في

:(Stockage)

والمعايير المنصوص عليها .

:

- تسيير مخزون المنتجات التامة من لحظة خروجها من ورشات الإنتاج إلى غاية تسليمها
- شراء المستلزمات التي تتطلبها مختلف الم
- ضمان نقل وتخزين مختلف المشتريات بعد مراقبتها والتأكد من صلاحيتها.
- مراقبة دخول وخروج مختلف الموارد الأخرى من غير المنتجات التامة من المخازن باستمرار.
- (Direction des finances et comptabilité): تعمل على تسيير أموال
توفير
- مركزها المالي والاقتصادي
- السير الحسن للمؤسسة.
- وتنقسم هذه الم إلى فرعين هما:
- بتسجيل مختلف المدفوعات والمقبوضات، ثم تتم عملية الدمج بينهما
- جميع العمليات اليومية التي تجري
- كذلك متابعة مختلف الديون كما يسمح لهذا
- الفرع بالمشاركة في إعداد التصريحات ، التي تطلبها مصالح الضرائب من المؤسسة.
- (Unité de Fabrication Pâtes Alimentaires et)
- (Couscous): وهي تمثل الورشة التي تحتوي على الآلات التي يتم بواسطتها تحويل المادة الأولية إلى منتجات تتمثل في العجائن الغذائية والكسكس وذلك بالمرور بعدة مراحل في العملية الإنتاجية.
- (Unité semoulerie): إلى
- إلى المنتج النهائي والمتمثل في مادة السميد
- القمح بعدة مراحل داخل ورشة الطحن ثم انتقال السميد إلى ورشة التعبئة ليعبأ في

- (DPRT de Maintenance): يتركز

تضم مجموعة من المهندسين المتخصصين والإطارات توي هذه المصلحة على عدة فروع منها:
هذه المصلحة في:

في حالة العطل.

التي تحدث لوسائل الإنتاج و التدخلات التقنية التي قامت بها.

ير

- (DPRT Etudes et Travaux): تتمثل مهامها في الاهتمام بكل

إدخال تحسينات على آلة وتحديثها بتزويدها ببعض البرامج التي من شأنها تسريع وتيرة الإنتاج او زيادة جودته.

- (Service Parc Automobile): تهتم هذه المصلحة بكل وسائل النقل الخاصة

بالمؤسسة نظراً لكون المؤسسة تمتلك حظيرة تحتوي على عدد معتبر من السيارات والشاحنات، يجب ومحاولة الاستفادة بشكل جيد، هذه المصلحة

- مخبر التحليل ومراقبة الجودة (Laboratoire de l'Analyse et de la Qualité): خصص هذا المخبر

وكذا القيام بالأبحاث والفحوصات والتحليل

الأولى

:

إجراء الفحوص والتحليل على المادة الأولية التي تتعلق بنسبة البروتين، نسبة الماء، كمية النشاء،

() .

م بالفحوصات بهدف مراعاتها عند عملية تخزين المادة الاولية وكمية الماء الواجب إضافتها للمادة

الأولية في المراحل التي التالية من عملية إنتاج المنتج.

المطلب الثالث: أهداف وطبيعة نشاط المؤسسة

استطاعت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من احتلال موقع ريادي في السوق المحلية وتعدت ذلك إلى السوق ، وهذا راجع بالأساس إلى طبيعة الأهداف المسطرة من الإدارة بالإضافة إلى طبيعة نشاطها في مجال المواد

-1 _____ :

مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من خلال نشاطها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ضمان التحقيق المستمر للارباح من خلال زيادة حصتها السوقية وحجم مبيعاتها باعتباره هدف عام لجميع المؤسسات الاقتصادية من أجل البقاء.
- احتلال مكانة هامة في قطاع المواد الغذائية خاصة مع الظروف الاقتصادية الحالية التي تتميز
- العمل على الاحتفاظ بحصتها السوقية الحالية والتطلع لزيادتها من خلال اختراق اسواق جديدة وتغطية أكبر عدد ممكن من القطاعات السوقية خاصة بعد حصول المؤسسة على شهادة الايزو.
- منتجات بكميات كبيرة وبجودة عالية من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن

إلى

- التنوع في المنتجات المقدمة من اجل محاصرة الزبون.
-
- الوصول إلى الأسواق الإقليمية والعالمية.

-2 _____ :

إلى قسمين هما:

-

-

خلال ثلاث فرق في حالة عمل لمدة 08 ساعات والفرقة الرابعة تكون في حالة راحة، ت العمل كالاتي:

13:30

إلى

05:30

الأولى:

-

21:30	إلى	13:30	:	—
05:30	إلى	21:30	:	—
— الفرقة الرابعة: تكون في فترة راحة				

إلى القمح الجزائري من استيراد كميات معتبرة من القمح من أربعة مناطق مختلفة

: العالم

كما تتعرض المؤسسة لمنافسة شديدة من عدة مؤسسات محلية وأجنبية نذكر منها:

- () —
- () —
- () —
- () SPAK —
- () —
- () مطاحن ميكسيكالي —
- () مجمع سيم Sim —
- () —

المبحث الثاني: دراسة وتحليل نظام إدارة الجودة بالمؤسسة

إلى

إلى ومختلف الجهات المعنية، وكذلك تقديم

المطلب الأول: الدليل الإرشادي للجودة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

المرجع الذي يتم اللجوء في كل

.ISO 9001:2008

يعتبر الدليل الإرشادي للجودة في المؤسسة المطبقة لنظام

الجودة في

-1

على جميع أنشطة ومنتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر وهو يعتبر كمرجعية

:

- (ISO 9000:2005): المبادئ
- (ISO 9001:2008):
- (ISO 22000:2005): المبادئ والمتطلبات.

-2 :

تماشياً مع متطلبات المرجعية ISO 9001:2008 العمليات الضرورية للعمل الفعال لنظام تسيير الجودة
تطلبات وللحفاظ على سيورة

-1-2 :

يجب على النظام أن يحتوي على الأقل :

- الإعلان الرسمي
- للجودة ودفتر الإجراءات والوثائق المتعلقة بالجودة.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- دفتر المعايير.

-2-2 : الجودة في مؤسسة
:

— التعبير الكتابي لسياسة الجودة

لتسيير المؤسسة. ISO 9001:2008

— إلى تي

-3 :

(RMQ)

ويصادق عليه من قبل المدير العام، يعتبر الدليل
الأخير هذه المتابعة والتطوير
في مراجعة .

نسخة من الصيغة التي تم تعريفها. (RMQ) بحفظ صورة تطور الدليل للمؤسسة وذلك عن طريق حفظ

-1-3- :

:

– لقد تم تأسيس هذه الما في عام 2000

الزبون في قلب .

– احترام كبير

. في سوق متغيرة .

ISO

– التركيز على الزبائن في عام 2010 لبدئ

22000 .ISO 9000

– نحن فخورون

في

– يعتبر الهدف الأول هذه العلاقة التي تتميز بالثقة

التي من شأنها ان دي إلى الاقتصادي والأمن المشترك.

– يجب على

– الهدف الرئيسي

– خبرتنا واكتساب خبرة أكبر من أجل إدارة مخاطر

. هو السبب في جميع الموظفين شأنه أن يؤدي إلى:

✓ رفض أي

✓ التوفير تماماً بما في ذلك الامتثال للمعايير

من المصدر حتى

بما في ذلك مختلف المراحل إلى التسليم النهائي.

بما يحقق الرضا المتزايد

في خدمة

الفنية التي تتطلب جميع أعضاء القائمة في الشركة. نحن لا

والهدف الرئيسي للمستهلكين في هذه الحالة هي

عمر بن عمر والتي هي مصممة لجعل

محور عمل فرق

نحو للسماح بال

2-3- تركيز : مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تضمن التعرف المستمر والاحترام الدائم لمتطلبات

الزيائن بهدف زيادة رضاهم وكذلك لتحقيق الاهداف التي نص عليها خطاب التزام إدارة المؤسسة، وفي هذا

وغيرها.

3-3- :

سياسة جودة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر سيتم التطرق إليها في المطلب الثاني.

4-3- :

— : أهداف الجودة المنبثقة من سياسة الجودة التي تم صياغتها من قبل لجنة الإدارة و

إرسالها إلى مختلف

إرسالها

— تخطيط (SMQ): يترجم من خلال التعريف ومتابعة العمليات وكذا من خلال

وبلوغ

في اجتماعات

5-3- :

— : المسؤوليات والسلطات وعلاقتها الثنائية محددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

ومرسلة إلى مختلف

— : تمنح مسؤولية وسلطة محددة لـ

على جميع

(SMQ)ويجب

— : في المؤسسة بالخصوص فيما يتعلق

(SMQ) :

السيورات التي تتضمن معلومات حول نتائج وما تم تحقيقه فيما يتعلق ✓

- ✓ القرارات المتخذة في اجتماعات .
- ✓ وتطبيق مخطط الاتصال الداخلي للمؤسسة .
- ✓ وتطبيق مخطط .
- ✓ .
- ✓ .

3-6- : بعد المقابلة التي تم بتاريخ 2013/03/24

:

- مراجعة التدقيق اليومي الذي يعده مسؤول الجودة والفريق العامل معه.
- ويكون ذلك مرتين في السنة عن طريق اجتماع ينظمه مسؤول الجودة بالتنسيق مع الإدارة وبحضور مختلف مسؤولي (SMQ) وذلك تماشياً مع انحرافات الممكن والتي تم التحقق منها مقارنة مع

في هذه الاجتماعات :

- العمليات المقررة في الاجتماع الإدارة السابق.

- النظر في إستراتيجية

(SMQ)

(SMQ).

إلى أركين في اجتماع :

- العمليات التي سيتم تناولها في الاجتماع
- احتياجات فيما يخص الموارد والوسائل.
- (SMQ) هل هو مناسب، فعال، غير ...

-4 :

ير جميع الموارد اللازمة لتحقيق الجودة، وهي تتضمن ما يلي:

ومادية معتبرة

1-4- توفير الموارد:

قاعدية ومعدات ضرورية وذلك لضمان حسن عمل السيرورات.

-2-4 : كفاءة العمال هي التي تعكس مهارة المؤسسة

في هذا الصدد يتم انجاز مخطط التكوين والسهر على تطبيقه من طرف المصلحة المفوضة في مديرية

فيما يخص التوظيف خاصة بالمناصب العمل ذات المسؤولية، معايير التكوين القاعدي، الخبرة المهنية هي التي تحدد وتتحكم في التوظيف. ا الحاجات كل المديرية يتم وضع مخطط لتوظيف وتطبيقه من قبل المصالح

-5 :

حتى تتمكن المؤسسة من تقديم منتج يتماشى مع متطلبات الزبون، يجب عليها ما يلي:

1-5- تخطيط : العمليات المتعلقة بتحقيق الخدمات تم تعريفها في بطاقة رسم عمليات

(SMQ) وكذا في بطاقات السيرورات إلى (معالجة المواد الغير مطابقة،)
(

طرق محددة من قبل المؤسسة فيما يخص دراسة متطلبات الزبائن على مستوى الذي يحمل

هذه الما ()

قبولها في حالة تحسين تغيير المتطلبات المتعلقة بالما

بهذه المتطلبات يجب إعلامهم بهذه الطلبات التي تم تغييرها.

2-5- المشتريات: اء في

شتريات

المشتريات منذ استقباله

يتم التخطيط لها من خلال

3-5- التحكم في :

التحكم في مراحل العملية الإنتاجية، وبالتنسيق مع

-6 :

(SMQ) إلى الاعتماد على طرق لتحليل مختلف المعلومات المستخرجة من

-1-6 : من خلال ما سبق يتم استبيان الطريقة التي من خلالها تضمن المؤسسة التحسين المستمر

: (SMQ)

—

—

—

-2-6 :

: —

المعلومات المتعلقة بالمنافسة لتحسين جودة منتجاتها وعملياتها وتنبؤ بحاجيات الزبائن المستقبلية،

رضا الزبائن يتلخص في تحقيقات بصفة متزامنة مع الزبائن هذه التحقيقات تسمح بالحصول

المعلومات المتعلقة بتصور الزبون ومستوى رضاه تماشيًا .

: — (SMQ)

للأهداف حيث يتم تخطيط تدقيقات لمراجعة إذ

المتوقعة في النظام الإداري مطبقة وفعالة، ويقوم بها مدققين داخليين أو خارجيين.

—

دراسة تقوم المؤسسة بالرجوع دائماً لهذه النتائج.

سيرورات

: سيرورا

—

رؤساء الأقسام والمديرين، ويتم عرضها خلال الاجتماعات من خلال تحليل جميع أو بعض المؤشرات

الخاصة بكل سيرورة، وعندما لا يتم بلوغ الأهداف المحددة، تقوم الإدارة بوضع برامج لعمليات لسيرورات المعنية.

— : إن مختلف منتجات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تراقب بصفة مستدامة من خلال السيرورات الإنتاج مع الحرص على احترام المتطلبات القانونية ومتطلبات الزبائن.

3-6-التحديد والتحكم في حالات عدم المطابقة: إحدات تحليل نظامي

للاسباب للبحث عن مقاييس خاصة بهدف تفادي الانحراف ولوضع اي عملية تصحيحية ممكنة، ويعتبر قائد السيرورة المعنية هو المسؤول على تطبيق عمليات تصحيحية المقررة وكذا مراقبة فعاليتها.

4-6- : إن تحليل المعطيات تعني بالأخص مؤشرات الجودة لقياس نتائج السيرورات،

:

—

—

— نتائج السيرورات.

—

5-6- :

:

يجب على

— إن اجتماعات الإدارة، تدقيقات الجودة الداخلية، نتائج تحقيقات مع الزبائن، نتائج السيرورات إضافة

إلى عدم التطابقات المعرفة، كلها تكون فرص تحسينية لجودة السيرورات والمنتجات بمؤسسة مطاحن

— كل متعاون في إطار فرق العمل يمتلك إمكانية بعث اقتراحات بهدف تحسين المنتجات المقدمة

— تحليل هذه المقترحات يساهم بطريقة فعالة في تحسين (SMQ)

المطلب الثاني: سياسة الجودة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تعتبر سابقة هي الأولى من نوعها والمؤسسة الوحيدة في الجزائر التي طبقت هذين النظامين معاً، ومن هنا يمكن

القول بأن سياسة كل منهما مرتبطة بالأخرى وأحياناً مكملتها.

-1

:

— هذا الطموح أدى إلى زيادة قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات الزبائن وزيادة رضاهم مع الالتزام بتطبيق المتطلبات القانونية والتنظيمية والمطابقة للمواصفات وتلك التي تتعلق بجودة منتجاتها وسلامة موادها الغذائية التي من خلالها يمكن ضمان سلامة الزبائن.

2- مبادئ سياسة الجودة وسلامة المواد الغذائية:

تقوم سياسة الجودة وسلامة المواد الغذائية على المبادئ التالية:

:

— وضع الأفراد المؤهلين في المهام.

:

— توفير المراقبة التنظيمية والمعيارية.

— توفير منتجات مناسبة بشكل مستمر كل منها تضمن التحسين المستمر للجودة.

— المداومة على تحسين الوقاية من المخاطر والتلوث والحد من عدد الحوادث.

:

:

:

— المحافظة على صحة وحماية العاملين.

— حماية البيئة.

المطلب الثالث: أهداف نظام إدارة الجودة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تهدف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من خلال نظام إدارة الجودة إلى تحقيق ما يلي:

— تقديم منتجات بكميات تغطي الطلب المتزايد في السوق وفي نفس الوقت بجودة عالية، تمكنها من

التنافس في السوق التي تتميز بالتغير المستمر.

— طرح منتجات في السوق ذات بدرجة كبيرة من الأمان والسلامة في موادها الغذائية من أجل حماية

صحة وسلامة الزبون باعتباره طرف في الشراكة مع المؤسسة .

—تحسين طرق التسيير من خلال تحديد الإجر

— توفير الأمان وتطويره داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: التحليل الساكن للوضع المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

كما تم التطرق له سابقاً فان الوضعية المالية يمكن دراستها من خلال منهجين في التحليل المالي هما:

- : الذي يكون بواسطة مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.

:

بالإضافة إلى نسب الرفع المالي.

الساكن بواسطة مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية كل هذه المؤشرات لا يمكن حسابها إلا بتوفر

، ولهذا وجب علينا عرض هذه القوائم

(2010 2011 2012).

المطلب الأول: عرض القوائم المالية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تلتزم المؤسسة في نهاية كل دورة بإعداد القوائم المالية،
المالي والمحاسبي والمعايير المحاسبية، حيث تعد هذه القوائم لأغراض عدة منها قانونية وإدارية وغيرها
معلومات مالية تهم مختلف الجهات المعنية.

-1 (2010 2011 2012):

تعتبر

الثاني هو جانب الخصوم، ونحن من خلال هذا العنصر سنحاول عرض ميزانيات مالية لثلاث سنوات متتالية وهي
(2010 2011 2012).

-1-1 :

من خلال الجدول الموالي:

(2012 2011 2010)

الجدول رقم 10:

:

2012	2011	2010	الأصول
			أصول غير جارية
			-المنتوج الايجابي أو السلبي
264 214 023	406 267 773	406 267 773	
428 156 559	422 500 460	390 263 472	
1 774 538 367	1 443 795 988	776 861 545	التركيبات التقنية، المعدات والأدوات
188 516 895	144 844 024	140 888 443	
833 308 562	1 236 219 530	285 256 582	تثبيتات يجري إنجازها
45 000 000	70 000 000	82 000 000	مساهمات
139 947 959	12 458 212	10 790 831	غير جارية
3 673 682 364	3 736 085 987	2 092 328 646	مجموع الأصول غير الجارية
			أصول جارية
			مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
			حسابات دائنة واستخدامات مماثلة
4 437 136 309	1 848 016 720	501 718 583	
27 345 992	59 602 381	2 286 389	
552 546 990	280 250 235	420 153 545	
30 461 842	18 910 926	9 452 491	
471 010 167	16 245 476	1 478 655 261	
5 518 501 300	2 223 025 738	2 412 266 270	مجموع
9 192 183 664	5 959 111 725	4 504 594 916	

:

-1-1 -

عرض جانب الأصول للميزانيات المالية من خلال الجدول الموالي:

(2012 2011 2010)

:11

:

2012	2011	2010	
500 000 000	500 000 000	500 000 000	إصداره مال غير مستعان به
933 431 570	224 208 589	24 498 751	-احتياطات مدمجة(1)
222 663 714	226 657 609	419 766 467	(1)
	482 565 372	262 508 743	/
			/
			حصة الشركة المدمجة(1)
			(1)
1 656 095 283	1 433 431 570	1 206 773 961	1
597 500 000	752 700 000	31 058 540	الخصوم الغير الجارية ضرائب(مؤجلة ومرصود لها) غير جارية
597 500 000	752 700 000	31 058 540	مجموع الخصوم الغير الجارية(2)
656 118 188	700 768 989	853 299 048	
29 928 101	14 481 679	670 147	
6 178 990 320	2 927 415 175	1 827 207 345	
73 551 771	130 314 313	585 585 875	
6 938 588 381	3 772 980 156	3 266 762 415	مجموع (3)
9 192 183 664	5 959 111 725	4 504 594 916	مجموع عام للخصوم

:

(2012 2011 2010):

-2

2011 2010)

:12

() (2012

:

2012	2011	2010	
4 937 845 939	4 222 833 522	7 430 852 031	
170 676 511	129 507 620	- 371 786 647	تغيرات المخزونات والمنتجات المصنعة والجاري تصنيعها
	336 193 153		
5 108 522 450	4 688 534 295	7 059 065 384	.1
4 111 710 686	3 769 384 062	6 197 391 064	المشتريات المستهلكة
213 128 184	126 045 891	137 239 320	
4 324 838 870	3 895 429 953	6 334 630 384	.2
783 683 580	793 104 342	724 435 000	(2-1)
307 292 872	256 535 553	165 624 789	
11 824 433	20 219 216	3 272 908	
464 566 275	516 349 573	555 537 303	.4 جمالي فائض الاستغلال
32 447 221	14 383 418	61 830 089	
40 047 929	66 324 356	186 552	
181 611 906	177 800 047	163 928 869	
		1 291 378	
275 353 661	286 608 588	454 543 349	.5
1 158 234	130 564		
37 192 002	46 352 076	24 530 684	
36 033 768	46 221 512	24 530 684	.6
239 319 893	240 387 076	430 012 665	(6+5)
16 656 179	13 729 467		الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
16 656 179	13 729 467		.8
			العناصر الغير عادية المنتجات
		10 246 198	العناصر الغير عادية
		10 246 198	.9 النتيجة غير العادية
16 656 179	13 729 467	10 246 198	.10
			حصة الشركاء الموضوعه موضع معادلة في النتيجة الصافية
222 663 714	226 657 609	419 766 467	(1)

:

المطلب الثاني: التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي

بعد عرض مختلف القوائم المالية الخاصة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر،
الوضعية المالية للمؤسسة وذلك باستعمال مؤشرات التوازن المالي.

-1

:

✓ رأس المال العامل الدائم (الصافي): يحسب كما يلي:

(2012 2011 2010)

:13

:

2012	2011	2010		
2 253 595 283	2 186 131 570	1 237 832 501		
3 673 682 364	3 736 085 987	2 092 328 646	-	
- 1 420 087 081	- 1 549 954 417	- 854 496 145	=	
5 518 501 300	2 223 025 739	2 412 266 270		
6 938 588 381	3 772 980 156	3 266 762 415	-ديون قصيرة	
- 1 420 087 081	- 1 549 954 417	- 854 496 145	=	

(2012 2011 2010)

:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن رأس المال العامل الدائم سالب في السنوات الثلاث وهذا يعني أن المؤسسة
لم تحترم قاعدة التوازن المالي الأدنى والتي مفادها أن الأصول الثابتة تمول بأموال دائمة

:

المؤسسة لم تستطع أن تمول

:

جميع أصولها الثابتة بواسطة مواردها المالية الدائمة، حيث أن رأس المال العامل الدائم سالب في سنة

2010 وقد نخفض بنسبة 76.60% في سنة 2011 وهي نسبة كبيرة جداً، ويعود السبب في

ذلك إلى الزيادة الكبيرة في أصول المؤسسة الثابتة دون أن يقابلها زيادة كافية في الأموال الدائمة

8.37% في سنة 2012 إلا أنها نسبة صغيرة جداً

فائض وبالتالي فإن المؤسسة لم تحقق هامش أمان

من منظور أسفل الميزانية: من هذا المنظور نجد أن المؤسسة لم تستطع مواجهة ديونها قصيرة الاجل

باستخدام أصولها المتداولة
يحسب كما يلي:

(2012 2011 2010)

:14

2012	2011	2010	
1 656 095 283	1 433 431 570	1 206 773 961	
3 673 682 364	3 736 085 987	2 092 328 646	-
- 2 017 587 081	- 2 302 654 417	- 885 554 685	=

(2012 2011 2010)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن رأس المال العامل الخاص سالب في الثلاث سنوات، أي أن المؤسسة غير قادرة على تمويل أصولها الثابتة بالاعتماد على مواردها المالية الخاصة، وهذا دليل على اعتمادها في تمويل أصولها ()، مما يعني أن هذا مؤشر سلبي وبالتالي لا يمكن للمؤسسة تحقيق استقلالية

:

:

وزيادتها بنسبة كبيرة

2011 78.56% وهي نسبة كبيرة جداً إذا ما قورنت بنسبة زيادة الأموال الخاصة والتي

18.78% ونفس الشيء في سنة 2012 حيث زادت الأصول الثابتة بنسبة أكبر بكثير من

الزيادة في الأموال الخاصة.

— ضخامة الديون طويلة الاجل وزيادتها بنسبة كبيرة جدا س 2011 حيث تقدر هذه النسبة بـ

23 23.48% ويعني هذا أن ديون المؤسسة طويلة

واحدة، ورغم نقص هذه الديون في سنة 2012 20.61%

✓ رأس المال العامل الإجمالي: يحسب كما يلي:

15: تطور رأس المال العامل الإجمالي خلال السنوات (2012 2011 2010)

2012	2011	2010	
9 192 183 664	5 959 111 725	4 504 594 916	مجموع
3 673 682 364	3 736 085 987	2 092 328 646	-
5 518 501 300	2 223 025 738	2 412 266 270	الإجمالي =

(2012 2011 2010)

15 نلاحظ أن قيمة رأس المال العامل الإجمالي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر هي

قيمة معتبرة وهذا دليل على امتلاك هذه المؤسسة لنشاط استغلالي معتبر.

في سنة 2011 %7.84 إلى النقص الكبير في خزينة الأصول،
الإجمالي 2012 كبيرة جداً وهي %148.24
%70.12 %140.10
() %2799.33 إلى الإجمالي
.2012

✓ رأس المال العامل الأجنبي: يحسب كما يلي:

16: تطور رأس المال العامل الأجنبي خلال السنوات (2010 2011 2012)

2012	2011	2010	
9 192 183 664	5 959 111 725	4 504 594 916	مجموع الخصوم
1 656 095 283	1 433 431 570	1 206 773 961	-
7 536 088 381	4 525 680 155	3 297 820 955	= الأجنبي

(2012 2011 2010)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك ارتفاع متزايد في رأس المال العامل الأجنبي

(ديون الطويلة او القصيرة) في تمويل احتياجاتها المختلفة.

في سنة 2011 زاد رأس المال العامل الأجنبي بنسبة %37.23

في 2012 %2323.48، ورغم انخفاض مبلغ الديون

بيرة في رأس المال العامل الأجنبي بنسبة %66.51 ويعود السبب هنا إلى زيادة الديون قصيرة

-2 :

لا يعتبر التحليل بواسطة رأس المال العامل كافيًا ولا يمكن الحكم على التوازن المالي إلا بعد حساب مؤشر مكمل آخر وهو الاحتياج في رأس المال العامل.

يمكن حساب احتياجات رأس المال العامل من خلال الجدول الموالي:

(2012 2011 2010)

:17

2012	2011	2010	
5 518 501 300	2 223 025 738	2 412 266 270	
471 010 167	16 245 476	1 478 655 261	-
6 938 588 381	3 772 980 156	3 266 762 415	-
73 551 771	130 314 313	585 585 875	+
- 1 817 545 477	- 1 435 885 581	- 1 747 565 531	=

(2012 2011 2010)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن

تغطية المخزونات والمديونية بالديون قصيرة الأجل

-3 :

تعبر الخزينة عن فائض صافي رأس المال العامل في تغطية الاحتياجات الدورة، وتحسب كما يلي:

(2012 2011 2010)

:18

2012	2011	2010		
- 1 420 087 081	- 1 549 954 418	- 854 496 145		الأولى
- 1 817 545 477	- 1 435 885 581	- 1 747 565 531	-	
397 458 396	- 114 068 837	893 069 386	=	
471 010 167	16 245 476	1 478 655 261		
73 551 771	130 314 313	585 585 875	-	
397 458 396	- 114 068 837	893 069 386	=	

(2012 2011 2010)

وهذا يعني أن رأس المال العامل يغطي

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الخزينة سنة 2010

وهذا يدل على وجود سيولة معتبرة وتستطيع

في 2011 هذا يعني ان المؤسسة لم تغطي احتياجاتها كليًا وهي في حالة عجز،

ولهذا يجب عليها تحصيل حقوقها واموالها ومحاولة تمديد اجال ديونها لتغطية هذا العجز.

في سنة 2012 تعود الخزينة للارتفاع وتصبح موجبة، وبالتالي فالمؤسسة في وضعية تسمح لها بتمويل دورة

استغلالها من جهة ومن جهة أخرى يمكنها من خلال هذا الفائض مواجهة الحالات الاستثنائية التي قد تقع فيها.

بعدها قمنا بالتحليل باستعمال مؤشرات التوازن المالي، سنحاول في هذا المطلب استخدام النسب المالية في لكونها من اهم ادوات التحليل المالي، و تعبر عن المركز المالي للمؤسسة خلال سنوات الدراسة.

1-نسب الهيكل المالي:

19: نسب الهيكل المالي للسنوات (2010 2011 2012)

2012	2011	2010			
61.34	58.51	59.16	%100<	100 × ———	
45.07	38.36	57.67	%100<	100 × ———	
23.86	32.61	44.49	%100<	100 × ——— مجموع	
81.18	73.75	60.21	%50>	100 × ——— مجموع مجموع	

(2012 2011 2010)

من خلال الجدول أعلاه يمكن التعليق على نسب الهيكل المالي كما يلي:

%100

إلى ذلك وجود عجز يجب تغطيته.

: نلاحظ أن هذه النسبة هي أقل من 100%

الخاصة بقيت غير

2012

2011

وقد انخفضت

وهذا يعني أن جزء منها يجب تغطيته بالديون طويلة

الطويلة الأجل الذي يجب أن تحصل عليه المؤسسة لتوفير الحد الأدنى من رأس المال

100% خلال سنوات الدراسة وهي كذلك في انخفاض مستمر، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد

على الديون في تمويل احتياجاتها، وهذا ما يؤدي ما يجعل المؤسسة غير مستقلة وكذلك لا تتمتع

بالمرونة في التعامل مع دائيتها، وقد يؤدي بهم إلى التدخل حتى في شؤونها الداخلية.

كبر هذه 19 : () -

50% ا في ارتفاع مستمر حتى وصلت 81.18%
2012 وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد في تمويل أصولها على الديون أكثر من .

-2 : :

(2012 2011 2010) :20

2012	2011	2010			
80.38	61.02	89.97	%100<	$100 \times \frac{\text{قصيرة}}{\text{قصيرة}}$	
15.75	10.29	71.25	%50<X<%30	$100 \times \frac{+}{\text{قصيرة}}$	
6.86	0.44	55.14	%30<X<%20	$100 \times \frac{\text{قصيرة}}{\text{قصيرة}}$	

(2012 2011 2010)

من خلال الجدول أعلاه يمكن تح

: نلاحظ أن هذه النسبة هي أقل من 100%

وهذا يعني أن الأصول المتداولة لا تغطي قصيرة الأجل، وفي سنة 2011 انخفضت هذه

2012 19.36% 28.95%

ويدخلها في مشكل عدم توفر السيولة محدودية قدرتها على الوفاء

بالتزاماتها قصيرة الاجل.

2010

للمؤسسة تغطية الديون قصيرة الأجل بواسطة الحقوق، إلا أن هذه النسبة انخفضت بشكل كبير جداً

حتى وصلت إلى نسبي 10.29% 15.75% سنتي 2011 2012 على التوالي

كبير في السنتين الأخيرتين تغطية الديون قصيرة

سرعة التحول إلى نقدية.

: نلاحظ أن هذه النسبة سنة 2010 55.14% وهي أكبر من

30% يعني هذا قصيرة الأجل، في سنتي

2012 2011 انخفضت النسبة إلى 0.44% 6.86% على التوالي وهي أقل بكثير من الحد

الأدنى 20% ويعني أن القيم الجاهزة لا تغطي الديون قصيرة الأجل وهذا يلزم المؤسسة تغطية هذه الأخيرة خاصة من المخزونات التي ارتفعت بصفة كبيرة وكذلك تحويل القيم المحققة إلى سيولة.

-3

21 : (1) (2010 2011 2012)

2012	2011	2010		
0.53	0.70	1.64	_____	معدل دوران مجموع الأصول
			مجموع	
1.34	1.13	3.55	_____	
			صافي	
0.89	1.89	3.08	_____	

(2012 2011 2010)

هذا يعني 1.64

إجمالي

كل دينار مستثمر في المؤسسة سنة 2010 1.64

2011 فيقدر المعدل بحوالي 0.70 هذا ما يعني انخفاض

المعدل في الانخفاض خلال سنة 2012 0.53 وهذا الانخفاض المستمر

الأخيرتين محل الدراسة، ومن جل تجنب هذا الانخفاض

أصولها أو تقوم ببيع جزء من أصولها غير المستعملة.

بالنسبة لهذا المعدل يقيس قدرة

الرأسمالية

وهذا يعني 3.55

2010

في استغلال أصولها

3.55

بينما انخفضت هذه الكفاءة خلال سنتي 2011 2012

الانخفاض سنة 2012 68.16%

(2010) 62.25% وهذا ما يعني أن الأداء التشغيلي للمؤسسة في انخفاض، وهذه الوضعية

تستلزم على إدارة المؤسسة إما باستغلال كل أصولها الثابتة خلال السنتين الأخيرتين أو بيع جزء منها

أن كانت غير مستغلة.

3.08

2010 وهو معدل جيد ويدل على الكفاءة العالية للمؤسسة في تسيير أصولها المتداولة

نخفض بنسبة كبيرة سنتي 2011 2012 وقد يكون هذا راجع إلى
الزيادة الكبيرة في المخزونات وكذلك الزيادة المعتبرة في القيم المحققة والقيم الجاهزة.

ملاحظة: قبل البدء في حساب النسبتين تجدر الإشارة إلى أن :

22: مشتريات الدورة (2010 2011 2012)

2012	2011	2010	
4 111 710 686	3 769 384 062	6 197 391 064	
4 437 136 309	1 848 016 720	501 718 583	+مخزون نهاية المدة (2)
1 848 016 720	501 718 583	594 054 652	-مخزون بداية المدة (1)
6 700 830 275	5 115 682 199	6 105 054 995	=مشتريات الدورة

(2012 2011 2010)

مهلة تسديد ديون الموردين ومهلة تحصيل ديون الزبائن كالاتي:

23: (2) (2010 2011 2012)

2012	2011	2010		
35.24	49.31	50.31	$360 \times \frac{\text{مشتريات}}{\text{مشتريات}}$	
02	5.08	01	$360 \times \frac{\text{مشتريات}}{\text{مشتريات}}$	

(2012 2011 2010)

من خلال الجدول أعلاه يمكن تحليل هذه النسب كما يلي:

- فترة تسديد المؤسسة لديونها ايجاه مورديها تتراوح 36 إلى 51

هذه بفترة يعني

هي أقل من خمسة أيام وهي مهلة صغيرة جداً، وتسمح للمؤسسة بتحصيل حقوقها بسرعة كبيرة.

4-نسب الربحية:

24: نسب الربحية للسنوات (2010 2011 2012)

2012	2011	2010		
2.60	4.80	9.54	$100 \times \frac{\text{الإجمالية}}{\text{مجموع}}$	نسبة ربحية الأصول
13.44	15.81	34.78	$100 \times \frac{\text{الإجمالية}}{\text{مجموع}}$	نسبة ربحية الأموال
4.84	5.69	5.78	$100 \times \frac{\text{الإجمالية}}{\text{مجموع}}$	نسبة ربحية النشاط

(2012 2011 2010)

أعلاه يمكن تحليل نسب الربحية كما يلي:

– تحليل نسبة ربحية الأصول: تعبر نسبة ربحية الأصول عن مدى مساهمة جميع أصول المؤسسة في تحقيق النتيجة، ونلاحظ أن هذه النسبة في انخفاض مستمر وهذا دليل على انخفاض دور الأصول في تحقيق النتيجة، وهذا راجع إلى الزيادة الكبيرة في الأصول دون أن يقابلها زيادة في النتيجة.

– تحليل نسبة ربحية الأموال : نلاحظ أن هذه النسبة تقدر بـ **34.78%** سنة **2010**

انخفضت إلى أكثر من النصف سنة **2011** حتى وصلت **15.81** وهي في انخفاض مستمر سنة **2012**، وهذا راجع أساساً إلى الزيادة الكبيرة في الديون طويلة الأجل نظراً لان المؤسسة تتبع سياسة

– تحليل نسبة ربحية النشاط: نلاحظ أن هذه النسبة في انخفاض مستمر ولو بشيء قليل، لكن هذا راجع أساساً إلى أن الانخفاض في النتيجة أكبر من الانخفاض في رقم الأعمال.

-5

25: (2010 2011 2012)

2012	2011	2010		
6.22	6.07	2.22	$100 \times \frac{\text{الإجمالية}}{\text{مجموع}}$	
0.75	1.09	0.33	$100 \times \frac{\text{الإجمالية}}{\text{مجموع}}$	

(2012 2011 2010)

25

– تحليل نسبة مصاريف المستخدمين: تقدر هذه النسبة بـ 2.22% 2010 وهي نسبة صغيرة
2011 هذه النسبة تضاعفت حوالي

ا لتوسع المؤسسة خلال هذه السنة مما جعلها توظف عمال جدد،
المؤسسة في أجور عمالها

– :
2011 23.03% ورغم انخفاضها سنة 2012
(2010).

تعتبر نسب التوازن المالي والنسب المالية من بين أهم
في تحليل الوضعية المالية
، لكنها غير كافية صورة واضحة عنها أو اتخاذ أي قرار بالاعتماد عليها، ولهذا
اعتمدنا على أدوات أخرى أكثر مساعدة في تحليل هذه الوضعية هي أدوات التحليل المالي الديناميكي وهذا في
هذه الأدوات هي:
الرفع المالي.

المؤسسة ومختلف

في الدراسة

-1

يعتبر جدول التمويل من بين أهم أدوات التحليل المالي الديناميكي، هذا لأنه يبين التغيرات التي
الذمة المالية للمؤسسة بين فترتين
يفسر طريقة تغيرات التي تطرأ على

-1-1
2011:

: تجدر الإشارة إلى أن القدرة على التمويل الذاتي

القدرة على التمويل الذاتي = التغير في النتيجة الصافية – التغير في الاهتلاكات

2011 كما هو مبين في الجدول الموالي:

- 15 308 811	القدرة على التمويل الذاتي	1 833 557 389	
419 766 467	الرفع في		
12 000 000			
721 641 460	التغير في الديون طويلة		
1 138 099 116	مجموع الموارد الدائمة	1 833 557 389	مجموع الاستخدامات الدائمة
- 695 458 273	التغير في رأس المال العامل FR_{ng}		
139 903 310	التغير في المدينون	1 346 298 137	التغير في قيم الاستغلال
1 100 207 830	التغير في الديون قصيرة	57 315 992	التغير في القيم المحققة
13 811 533	التغير في الضرائب	9 458 435	التغير في الضرائب وما شابهها
		152 530 059	التغير في الموردون
1 253 922 673	مجموع الموارد الدورية	1 565 602 623	مجموع الاستخدامات الدورية
311 679 950	التغير في احتياجات رأس المال العامل BFR		
1 462 409 785	التغير في خزانة	455 271 562	التغير في خزانة الخصوم
- 1 007 138 223	التغير في الخزانة الصافية TN		

(2011 2010)

26 يمكن تحليل النتائج التي جاءت فيه كما يلي:

- التغير في رأس المال العامل FR : 2011 أن التغير في الاستخدامات الدائمة أكبر من لتغير في الموارد الدائمة، وهذا ما أثر على رأس المال العامل حيث كان تغيره سالب وبقيمة كبيرة، ويعود سبب ذلك إلى تبني المؤسسة سياسة التوسع سنة 2011 حيث زادت الاستثمارات بشكل كبير دون أن يقابلها زيادة كافية في الموارد الدائمة.
- تحليل التغير في احتياجات رأس المال العامل BFR : من خلال الجدول السابق نلاحظ أن التغير في أكبر من التغير في الموارد الدورية، وهذا ما نتج عنه BFR إلى الزيادة في النشاط الاستغلالي لمؤسسة، وانخفاض سرعة دوران الموردين الذي قابله زيادة سرعة تحصيل حقوقها لدى الغير.
- تحليل التغير في الخزانة الصافية TN : 2011 نلاحظ أن التغير في احتياجات رأس المال العامل أكبر من التغير في رأس المال العامل، وهذا ما أدى إلى تغير سلبي في

177 618 011	القدرة على التمويل الذاتي	689 173 001	
709 222 981	الرفع في	155 200 000	
569 964 718		482 565 372	التخفيض في
1 101 569 688	مجموع الموارد الدائمة	1 326 938 373	مجموع الاستخدامات الدائمة
129 867 336	التغير في رأس المال العامل FR_{ng}		
32 256 389	التغير في الزبائن	2 589 119 589	التغير في قيم الاستغلال
3 251 575 145	التغير في الديون قصيرة	283 847 671	التغير في القيم المحققة
15 446 421	التغير في الضرائب	44 650 800	التغير في الموردون
3 299 277 955	مجموع الموارد الدورية	2 917 618 060	مجموع الاستخدامات الدورية
- 381 659 895	التغير في احتياجات رأس المال BFR		
		454 764 691	التغير في خزينة
		56 762 542	التغير في خزينة الخصوم
511 527 233	التغير في الخزينة TN		

(2012 2011)

:

: 2012

– تحليل التغير في رأس المال العام FR : 2012 التغير في
أكبر التغير في
تغير إيجابي في
استثماراتها الغير مستغلة إلى

– لميل التغير في احتياجات رأس المال العامل BFR : 2012
هناك تغير سلبي في احتياجات رأس المال العامل، والذي سببه الرئيسي هو انخفاض
إلى اللجوء للديون قصيرة
السيولة، رغم فترة تحصيلها أقل من فترة تسديدها لدمها المالية لدى الغير.

– تحليل التغير في الخزينة TN : التغير
أكبر التغير

تغير ايجابي في

تعتبر قائمة التدفقات النقدية قائمة هامة من

هامة تساعد على تقييم الوضعية المالية للمؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة.

1-2- قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لسنتي (2011 2012):

يجب القيام بإعادة ترتيب عناصر هذا الأخير

() نحصل على الجدول التالي:

28: قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر لسنتي (2011 2012)

2012	2011	
177 618 011	- 15 308 811	القدرة على التمويل الذاتي
- 381 659 895	311 679 950	-التغير في احتياجات رأس المال العامل
559 277 906	- 326 988 761	=صافي تدفقات
569 964 718	12 000 000	
689 173 001	1 833 557 389	-
- 119 208 283	- 1 821 557 389	=صافي تدفقات
709 222 982	419 766 467	الرفع في الأموال الخاصة
482 565 372		-
226 657 610	419 766 467	=صافي تدفقات
	721 641 460	
155 200 000		-
- 155 200 000	721 641 460	=صافي تدفقات
71 457 610	1 141 407 927	+ = صافي تدفقات
511 527 233	- 1 007 138 223	=التغير في + + =

: الطالب بالاعتماد على جدول التمويل للسنتين (2011 2012)

من خلال المعطيات المتحصل عليها في الجدول أعلاه يمكن القول أن:

2011: نلاحظ أن صافي تدفقات خزينة الاستغلال سالب

() 2011 وبالتالي فهي لا تغطي تكاليف حيازة استثمارات جديدة نظراً لكون المؤسسة

2011

إلى دورة التمويل عن طريق الرفع في إلى الاستدانة (القروض) حتى

2012: بعد سياسة التطوير والتوسع التي اتبعتها المؤسسة سنة

2012 نلاحظ ارتفاع كبير في صافي تدفقات خزينة الاستغلال حيث أصبح موجب، حيث قامت

المؤسسة من خلالها بتغطية جزء من تكاليف 2012 والتي بقيت سالبة

رغم تنازل هذه الاخيرة عن بعض استثماراتها،

في الأموال الخاصة دون اللجوء إلى الاستدانة.

المطلب الثاني: التحليل بواسطة المردودية ونسب الرفع المالي

واعتبر الرفع المالي ولها دور كبير في اتخاذ قرار

استخدامها في التحليل يمكن المؤسسة على التحكم في التكاليف، وخاصة تكلفة الما التي تستهلك

جزء كبير من إيرادات المؤسسة وخاصة في مرحلة النمو.

-1 :

يعطي التحليل بواسطة نسب المردودية معلومات مفيدة تساعد في التقييم الجيد للوضع المالية لأي مؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها إذ تعبر عن العلاقة بين النتيجة المحصلة والإمكانات المتاحة للمؤسسة.

وتتضمن نسب المردودية كل من: نسب المردودية الاقتصادية، المالية والتجارية، وتجدر الإشارة قبل البدء في

:

+ =

:

:29 (2012 2011 2010)

2012	2011	2010	
4 569 558 601	4 450 350 318	2 628 792 929	
- 1 817 545 476	- 1 435 885 581	- 1 747 565 531	+
2 752 013 125	3 014 464 737	881 227 398	=

(2012 2011 2010)

:

من خلال ما سبق يمكننا حساب نسب المردودية كما هو مبين في الجدول الموالي:

:30 (2012 2011 2010)

2012	2011	2010		
10	9.50	51.58	$100 \times \frac{\quad}{\quad}$	
13.44	15.81	34.78	$100 \times \frac{\quad}{\quad}$	
4.50	5.36	5.64	$100 \times \frac{\quad}{\quad}$	رقم الأعمال السنوي الصافي خارج الرسم

(2012 2011 2010)

:

— : انخفضت هذه النسبة %51.58 في 2010 إلى %9.50
 2011 %81.58 ثم 2012 %10
 وهذا ما يشير إلى انخفاض قدرة المؤسسة على تحقيق ارباح رغم الجهود الاستثمارية الضخمة في
 الأخيرتين 2011 ارتفاع أصول المؤسسة الذي قابله انخفاض في النتيجة، وتعتبر
 هذه المردودية ضعيفة بسبب تأثرها بالتمويل

— : من خلال الجدول أعلاه نجد أن المردودية المالية تقدر بـ %34.78
 2010، حيث ساهمت النتيجة بشكل كبير في الرفع في الأموال الخاصة، ثم انخفضت
 إلى %15.81 انخفاض 2012
 انخفاضها %13.44 وذلك مع تواصل الانخفاض في

— : %5.64 في سنة 2010
 تشير إلى التي تحققت مقابل كل وحدة من هذه الأخيرة
 0.0564 دينار جزائري من الأرباح المحققة، ونلاحظ أيضا أن هذه النسبة في انخفاض مستمر
 سنتي 2011 2012 %5.36 %4.50 على التوالي، وقد يكون هذا الارتفاع ناتج عن
 الارتفاع في قيم الاستغلال (مخزونات) أو حتى الزيادة في فترة التحصيل.

2- التحليل بواسطة نسب الرفع المالي:

31: نسب الرفع المالي (1) (2010 2011 2012)

2012	2011	2010		
6.50	12.63	0.68	100 ×	$\frac{\text{مجموع الديون طويلة الأجل}}{\text{مجموع الأصول}}$

(2012 2011 2010)

— : إجمالي
 2010 (نسبة الرفع المالي)
 2011 إلى %12.63
 ثم انخفضت إلى %6.50 2012 لكنها لم تتجاوز المتوسط (%50)
 المؤسسة لها قدرة مالية في تمويل استثماراتها والوفاء .

32: نسب الرفع المالي (2) (2010 2011 2012)

2012	2011	2010		
6.64	5.20	17.52	—	

(2012 2011 2010)

أعلاه

2010 8 هذا ما يعني أن المؤسسة قادرة على تغطية الفوائد المترتبة على الديون من

(8) أن هذا المعدل في السنتين الأخيرتين انخفض إلى

انخفاض في هذا ما يشير إلى انخاض في

من فرصها في الاقتراض.

3-دراسة المردودية وأثر الرفع المالي:

إن لدراسة المردودية بدلالة الرفع المالي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، حيث المردودية الاقتصادية والرفع المالي :

$$R_{cp} = (R_e + (R_e - i) D / C_p) (1-t)$$

من خلال العلاقة السابقة يبرز أثر الرفع المالي كما يلي:

$$(R_e - i) D / C_p$$

نسبة الاقتراض (i) والتي :

$$100 \times \frac{\text{نسبة تكلفة الديون (الاقتراض)}}{\text{مجموع الديون}} =$$

ومنه فان مجموع :

$$\text{مجموع الديون} = \text{ديون مالية قصيرة الأجل} +$$

يمكن حساب أثر الرفع المالي من خلال الجدولين المواليين:

(2012 2011 2010)

(الاقتراض)

:33

2012	2011	2010	
37 192 002	46 352 076	24 530 684	
597 500 000	752 700 000	31 058 540	
6 178 990 320	2 927 415 175	1 827 207 345	+ديون مالية قصيرة
6 776 490 320	3 680 115 175	1 858 265 885	=مجموع الديون
0.54	1.25	1.32	=

(2012 2011 2010)

(2012 2011 2010)

:34 أثر الرفع المالي

2012	2011	2010	
10	9.50	51.58	Re
0.54	1.25	1.32	i -
4.55	3.03	2.73	D/Cp ×
43.04	24.99	137.20	=أثر الرفع المالي

(2012 2011 2010)

- تحليل أثر الرفع المالي: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أثر الرفع المالي موجب خلال سنوات الدراسة

(Re - i)

في 2010

D/Cp

إلى القرض بأكبر قدر

في حاجة ماسة إلى

2011 حيث بدأت تكلفة الديون في

ذلك في الارتفاع الهائل للديون

ثرت ذلك على أثر الرفع المالي لنفس السنة حيث انخفض

الارتفاع ومع انخفاض

انخفاض المردودية المالية وفي 2012 زاد أثر الرفع المالي

%81.78

2011 هذا يدل على أن الكفاءة المؤسسة في توظيف الديون حيث

%72.22

الذي قابله انخفاض في

في ا

(Re - i)

المطلب الثالث: تشخيص المشاكل واقتراح الحلول الممكنة

ISO 9000 في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بكل أبعاده وكذا تحليل واقع أثر

نخلص من خلال المطلب إلى بعض

المشاكل المتعلقة بتطبيق النظام في حد ذاته بالإضافة إلى المشاكل المالية التي تعرضت لها المؤسسة أثناء وبعد تطبيقه، ومن خلال هذه المشاكل يمكننا اقتراح بعض الحلول الممكنة لمواجهتها.

-1 :

دراستنا التطبيقية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر تبين لنا انها تعاني من عدة مشاكل سواء على

-1-1 :

هناك عدة مشاكل تعاني منها المؤسسة ومرتبطة بنظام الايزو ISO 9000 :

— عمال المؤسسة بأهمية نظام إدارة الجودة وضرورة تطبيقه في المؤسسة، وكذا

— الكافي ISO 9000 وأبعاده وكيفية تطبيقه.

— نقص في الموارد البشرية المتخصصة والمؤطرة حول نظام

— النقص في التعداد البشري في الفر المتخصص في تطبيق نظام الايزو ISO 9000 الذي لا يجد

أحيانا الوقت لمراقبة ومراجعة تطبيق هذا النظام في المؤسسة بالنظر إلى المساحة الكبيرة لمؤسسة

عمر والعديد من الفروع التابعة لها.

— فشل فريق الايزو في إلى بعض

— العامل معه في مهام قد تصل في بعض إلى

معظم العاملين في المؤسسة فهمها او حتى قراءتها نظراً للمستوى التعليمي المتدني

— استحواذ مسؤول نظام إدارة الجودة على جميع المهام المتعلقة بنظام الايزو وعدم تفويضه بعض

- إلى 2012 إلى تعاني بعض المشاكل المالية 2011 باعتبارها سنة التي بدأت فيها الفترة 2010
- المؤسسة في التطبيق الرسمي لمعايير الايزو ISO 9000 :
 - لم تحترم قاعدة التوازن المالي والتي
 السبب وراء ذلك إلى تبني المؤسسة سياسة التطوير والتوسع بداية من سنة 2011
 لم تستطع أن تحقق هامش أمان زيادة في الديون في نفس السنة،
 على التوازن المالي للمؤسسة دون والتي منها احتياجات رأس المال العامل،
 حيث أن هذه الأخيرة 2012
 ، أما بالنسبة للخزينة فقد انخفضت سنة
 2011 ، ومن هنا يمكن القول أن المؤسسة بدأت في تحقيق
 توازن مالي خاصة سنة 2012.
 - بإمكان اي مؤسسة ان تلجا إلى الديون لسد احتياجاتها لكن الاخطر في حالة ،
 أن الديون القصيرة استغلت في تمويل الموارد الثابتة، والمشكل
 تسديدها عند حلول تاريخ استحقاقها في الأجل القصير وهي لا تتوفر على السيولة المناسبة لتلك
 الفترة.
 - الهيكل المالي
 في تجاه الغير،
 تخلق صعوبات
 ، هذا رغم أن هذه النسب
 2012.
 - في الأخيرة
 غير أصولها،
 .
 - من خلال حساب نسب الربحية نلاحظ انها في انخفاض مستمر، وهذا يدل على انخفاض كفاءة
 المؤسسة في تحقيق ربحية.
 - نلاحظ من خلال نسب الاستغلال أنه هناك ارتفاع في المصاريف المالية سنة 2011 غير انها
 انخفضت سنة 2012.

— () ا في انخفاض
2011 لعدة أسباب منها الانخفاض قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح ونتائج

— من خلال حساب نسب الرفع المالي نلاحظ انخفاض نسبة تغطية

— نلاحظ أنه من خلال دراسة أثر الرفع المالي للمؤسسة أنه انخفض خلال 2011
لها أثر سلبي على المردودية الم غير أنه ارتفع

2012.

2- اقتراح بعض الحلول الممكنة:

من خلال المشاكل التي تم عرضها سابقاً يمكن اقتراح بعض الحلول التي يمكن أن تساعد مؤسسة مطاحن عمر

1-2- الحلول المقترحة لمشاكل نظام الايزو 9000:

من بين الحلول المقترحة نذكر ما يلي:

— محاولة إدارة المؤسسة التعريف ب الجودة ومحاوله أهميته وزيادة الوعي لدى عمال المؤسسة

— لموارد البشرية في المؤسسة بصفة عامة وفريق الايزو بصفة خاصة، على

كل ما يتعلق بجودة ونظام الايزو ISO 9000.

— الزيادة في تعداد فريق نظام

أو عن طرق الترقية والنقل من مناصب أخرى

— محاولة فريق نظام إدارة الجودة نشر جو من التعامل الجيد والتفاهم بينهم وبين باقي عمال المؤسسة من

وتفادياً لأي تأخير.

2-2- الحلول المقترحة لمشاكل الوضعية المالية:

من خلال المشاكل المالية السابقة يمكن اقتراح الحلول التالية:

- هامش أمان يجب على المؤسسة الرفع في أموالها الدائمة لتغطية أصولها الثابتة هذا من جهة ومن جهة أخرى زيادة سرعة دوران أصولها المتداولة خاصة قيم توفير السيولة الكافية تغطية ديونها قصيرة الاجل.
- يجب إلى الاستدانة ومحاولة تعويض ذلك من () أو ترشيد التكاليف عن طريق ضبط معايير الاستهلاك والإنفاق بالنسبة للتكاليف المتغيرة، والرفع من
- محاولة توفير كبر قدر ممكن من السيولة من بنشاطاتها وتسديد مستحققاتها قصيرة ا عن طريق تنشيط دورة الاستغلال ومحاولة تحصيل حقوقها لدي الغير والتمديد في مدة تسديد ديون الغير.
- من اجل زيادة كفاءة إدارة المؤسسة في إدارة ممتلكاتها والعمل بكامل طاقتها يجب عليها ا كامل أصولها أو جزء من أصولها غير المست .
- محاولة تمديد مهلة القصيرة الاجل والتي يتضح من خلال الفحص انها كبيرة في وفي ارتفاع مستمر خلال .
- كلما انخفضت الديون انخفضت معها المصاريف المالية، لهذا نؤكد على تقليل المؤسسة إلى إلى الديون لتمويل احتياجاتها ومحاولة تسديدها، لان تراكم هذه الديون وفوائدها يؤثر على الاستقلالية

:

في هذا الفصل نظرة شاملة عن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من خلال

ISO 9000

التركيز على نظام

التي تسعى إلى

هذه ، بعدها تم التطرق إلى

بمختلف أبعاده وكيفية

على الوضعية المالية للمؤسسة، من خلال القيام بتحليل شامل لها بواسطة أدوات وتقنيات التحليل المالي الساكن

(2010 2011 2012) هي سنة الأساس والتي لم

2011 بدأت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتطبيق هذه المعايير

2012 على هذه الشهادة.

خاتمة عامة

خاتمة:

تعد الجودة اليوم مطلباً رئيسياً لغزو الأسواق العالمية وأحد الخيارات الإستراتيجية لمواجهة التحديات وتحقيق التميز والتفوق، وأصبح تبنيتها في المؤسسات إلزامياً لضمان الاستمرارية والبقاء، ولعل السرعة التي انتشر بها هذا المفهوم توحى إلى ما ينتظر المؤسسات من تنافس حاد وسباق محفوف بالمخاطر، لا سيما في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة وتأثيراتها على المؤسسات هذا ما أدى بالمؤسسات إلى تطبيق مواصفات ISO 9000 والحصول على شهادة المطابقة لها، وذلك كونها تساهم في تحقيق الجودة وتعتبر قاسمًا مشتركًا

في أدائها خير دليل
ISO 9000 الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات العالمية لهذا الأسلوب

التي تنتظر المؤسسات الجزائرية
المنافسة التي سيفرضها
الاتحاد الأوربي والانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة
ISO 9000
قتصاد الوطني خاصة وأن الجودة صارت ترتبط ارتباطاً

9000 في
ISO
إلى
في
المالي
مجموعة
في
في
ISO 9000
في
كثيراً
تأثير
وبالتالي
التي اقترحتها في

الأولى: النظرية لموضوعنا في فصلها

كبير في الأخيرة وأصبحت تأخذ معنى شامل وهذا باستعمال وسائل وأدوات وبالاعتماد على التحسين المستمر واعتمادها في جميع مراحل أي عملية،

ISO 9000 فهو عبارة معايير أو

(ISO) وتمثل في مجموعة من الشروط التي يجب تطبيقها من

حتى تحصل على شهادة الايزو والتي تثبت هذه المؤسسة تتميز بمستوى عالي من الجودة.

: تم إبتاها من خلال الدراسة النظرية لموضوعنا في فصلها الثاني، التحليل المالي

يحتوي على ()

للمؤسسة ومن هنا يمكنها اتخاذ أي

: ISO 9000 وأثره على الوضعية المالية للمؤسسة

والتي تم من خلال الدراسة التطبيقية في هذه المؤسسة

2012 الأولى التي حصلت فيها على الشهادة.

من خلال بحثنا هذا تم التوصل إلى :

بمعنى

ISO 9000 وجه من وجوه الجودة،

العمل، وضبطه وتطويره والتقليل من ا

— لا يعتبر معايير 9000 ا في حد ذاته يجب الوصول ثم ينتهي

المؤسسة على الشهادة، بل هو دليل يثبت جودة عمليات المؤسسة ووسيلة لترقية

ISO 9000

السلعة أو الخدمة قد أنتجت بطريقة تلي

من غزو أسواق يشترط فيها 9000

وهي بذلك تساهم في هذه الـ

— يعتبر التحليل المالي

ومن ثم

يجاد

- تكمل أدوات التحليل المالي الساكن أدوات التحليل المالي الديناميكي حيث لا يمكن الاستغناء عن أي منها في تقييم أي وضعية مالية وبناء
- ومن ناحية أخرى نجد أن المعلومات التي تقدمها أدوات التحليل المالي لها دور كبير
- كميات كبيرة والمتزايدة من الم الذي توسع في
- تركزت دراستنا في قياس الأثر
- تحليل وتقييم ذلك الأثر على المدى القصير والقريب فقط، نظراً
- (9000) في كل وقت
- آثاراً متباينة على تلك المؤشرات المالية التي في التحليل، فانطلاق تطبيق معايير الايزو 9000 في عمليات الإنتاج تسبب في
- إن تمويل المؤسسة لأصولها الثابتة بديون قصيرة الأجل عوض أموالها الدائمة، الذي يجب على المؤسسة معرفة أسبابه وإصلاحها في أقرب وقت.
- بعد النتائج التي تم التوصل إليها، هناك بعض التوصيات التي يجب أن نذكرها ومنها:
- ضرورة وضع الجزائر مواصفات وطنية تخضع لها المؤسسات في
- أولى نحوى تطبيق المواصفات توفير
- هذه
- يجب على الدولة التي تخصص
- التي
- يجب على جميع تعي مفهوم الجودة وضرورة تطبيق معايير الايزو 9000
- بسبل المحافظة على جودة منتجاتها في : معايير الايزو 9000 والتي تعتبر
- برهان للزبائن على جودة المنتجات المقدمة له
- وتحقيق مصالح كل منهما () .
- في مختلف المستويات التنظيمية بما يتعلق بموضوع الجودة ومعايير الايزو.
-
- يجب التعرف على المؤشرات المختلفة التي يستخدمها الزبائن في تقييم المنتجات
- ومحاولة تليتها، ويمكن أن تتعدى ذلك إلى التأثير فيها وتوجيهها.

– في المؤسسة استعمال أدوات التحليل المالي، المؤشرات والنسب المالية من أجل معرفة الوضعية المالية

في الأخير
بمجرد محاولة لإثارة موضوع
لدراسة أثره
ISO 9000
يترتب

كما انها تفتح مجال
في تحديد المؤشرات المالية التي يمكن
في تقييم ال
مجرد الاقتصار على دراسة الأثر
في القصير،

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1-الكتب:

1-1-الكتب باللغة العربية:

1. ابن منظور، لسان العرب، دار الحديث للطباعة والنشر و التوزيع، ج 2 القاهرة، مصر، 2003.
2. أبو الفتوح علي فضالة، التحليل المالية وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
3. أحمد بن فارس بن زكريا أبو الحسين، معجم مقاييس اللغة، دار الفكر، عمان، الأردن، 1999.
4. أحمد سيد مصطفى، الجودة الشاملة والايزو 9000، مطبوعات كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، 1998.
5. اديجي باديدو، ترجمة فؤاد هلال، الدليل الصناعي للإيزو 9000، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 1997.
6. إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
7. إلياس بن الساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي "الإدارة المالية"، الجزء 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2011، ص127.
8. جاسم مجيد، مدخل إلى الإدارة والإيزو، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005.
9. حسين جميل البديري، البنوك، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، ط1، 2003.
10. حسين محمد عبد العال، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الايزو 9001-9000، دار الفكر، عمان، الأردن، 2006.
11. حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.
12. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي "تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000.
13. حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والايزو (ISO)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003.
14. حيدر محمد أمين طرابيشي، المرشد إلى طريق ISO 9000 وتطبيقاته، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 1999.
15. خضير كاظم حمود وسلطان نايف أبو تايه، متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو ISO 9000 "المنظمة الدولية للمواصفات"، دار البيقظة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
16. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2000.
17. خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد والقياس الإيزو 9000:2000، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
18. خلدون إبراهيم الشديفات، إدارة وتحليل مالي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2001.
19. خليل إبراهيم محمود العاني وآخرون، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001:2000، مطبعة الأشقر، بغداد، العراق، ط1، 2002.
20. دريد شبيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.

21. رعد عبد الله الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
22. زياد رمضان، أساسيات التحليل المالي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط4، 1997.
23. زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
24. سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و ISO9000, 110011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
25. سوسن شاكرا مجيد ومحمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
26. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
27. صالح ناصر عليما، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية "التطبيق ومقترحات التطوير"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.
28. طارق عبد العالي حماد، التقارير المالية "أسس الإعداد والعرض والتحليل"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
29. طاهر رجب قدار، المدخل لإدارة الجودة الشاملة والايزو ISO 9000، دار الحصاد، دمشق، سوريا، ط1، 1998.
30. الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط7، 2009.
31. عادل الشبراوي، الدليل العلمي لتطبيق الجودة الشاملة والايزو 9000 والمقارنة المرجعية، المؤسسة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، مصر، 1995.
32. عاطف وليم أندراوس، التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
33. عبد الحلیم كراجه، الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2000.
34. عبد الستار العلمي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2008.
35. عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
36. عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
37. عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية والتمويل، كلية التجارة، الإسكندرية، مصر، 1998.
38. عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
39. عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي "اتجاهات معاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
40. علي شاهين وآخرون، مبادئ الخاسبة المالية، الجزء1، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ط2، 2004.
41. عليان الشريف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
42. عمر وصفي عقيلي، مدخل للمنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2000.
43. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.

44. فؤاد زكريا، ضبط الجودة وحماية المستهلك، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
45. فرانسيس ماهوني، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، ثلاثية الجودة TQM، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000.
46. فريد ويستون ويوجين بريجام، ترجمة عدنان داغستاني وأحمد نبيل عبد الهادي، التمويل الإداري، الجزء1، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003، ص ص 205-206.
47. فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
48. فيصل السعادية ونضال فريد، الملخص الوجيز للإدارة والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.
49. إدارة الجودة في الخدمات "مفاهيم-عمليات-تطبيقات"، عمان، الأردن، ط1، 2006.
50. علي محمد الشريف بوكميش، إدارة الجودة الشاملة "إيزو 9000"، عمان، الأردن، ط1، 2011.
51. التحليل المالي باستخدام الحاسوب، عمان، الأردن، ط1، 2003.
52. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، عمان، الأردن، ط2، 2005.
53. دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، عمان، الأردن، ط1، 1999.
54. إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان، الأردن، ط1، 2008.
55. الجودة في المنظمات الحديثة، عمان، الأردن، ط1، 2011.
56. التسيير المالي، عمان، الأردن، ط1، 2004.
57. محسن أحمد الخضيرى، كيف تقرأ ميزانية، ايتراك للنشر، القاهرة، مصر، ط2، 2001.
58. محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات"، عمان، الأردن، ط1، 2004.
59. محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، عمان، الأردن، ط1، 2000.
60. محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة "مدخل النظام المتكامل"، عمان، الأردن، ط1، 1995.
61. محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة "المواصفات العالمية إيزو 9000"، عمان، الأردن، ط1، 2002.
62. محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، عمان، الأردن، ط1، 2008.
63. محمد صالح الحناوي و رسمية قرياقص، الإدارة المالية "مدخل اتخاذ القرارات"، عمان، الأردن، ط1، 2008.
64. محمد صالح الحناوي ومحال فريد مصطفى، الإدارة المالية والتحليل المالي لمشروعات الأعمال، عمان، الأردن، ط1، 2008.

1	2003	محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة	.65
		محمد عبد الوهاب العزاوي ، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000 , ISO 14000	.66
	2	2005	
2	2002	محمد مطر وآخرون، الإدارة والتحليل المالي	.67
		محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني "الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية"	.68
		2005	2
	2006	محمد مهدي السامرائي، إدارة الجودة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي	.69
1	2009	مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الاردن، ط1	.70
	3	1999	.27
		منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية	.71
2		منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي "مدخل صناعة القرارات"	.72
		2005	
	2001	ناصر دادي عدون ونواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية	.73
	1	2000	.74
		تقنيات مراقبة التسيير "التحليل المالي"	1
		نزار عبد المجيد البرواري ولحسن عبد الله	.75
		إدارة الجودة الشاملة	
		2011	1
	2001	هيثم محمد الزغيبي، الإدارة والتحليل المالي	.76
		إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي	.77
		2008	1
		نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية	.78
		2009	
		إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك "منهج	.79
		كمي"	
		2004	1
			-2-1

1. Alain Charles Martinet et Ahmed Selim, **Lexique de gestion**, Dalloz-Sirey, Paris, France, 6^{ème} éd, 2003.
2. Albert Douillet, **L'analyse financière pratique**, Chotardet Associés Éditeurs, Paris, France, 1990.
3. Anne Gratacap et Pierre Medan, **Management de production" concepts, méthodes, cas"**, Edition Dunod, Paris, France, 2001.
4. Benedicte Gautier & Jean Louis Muller, **la qualité totale "guide pratique pour les agents de maîtrise et les techniciens"**, Entreprise Moderne d'édition, Paris, France, 1988
5. Bernard Colasse, **Gestion financière de l'entreprise**, P.U.F, Paris, France, 3^{ème} Ed, 1993.

6. Froman Bernard, **Du manuel qualité au manuel management** , AFNOR, Paris, France, 2001.
7. G Langlois et M Mollet, **Gestion financiers**, Edition Foucher, Paris, France, 2001.
8. Guedj Norbert, **Finance d'entreprise"les règles des jeu"**, Edition d'Organisation, Paris, France, 1997.
9. J Barcan et J Delahayc, **Gestion financière**, Edition Dunod, Paris, France, 7^{ème} Ed, 1998.
10. J Delahayeet et F delahayeey, **Finance d'entreprise**, Edition Dunod, Paris, France, 2007.
11. Jean Claude Tarondeau , **Stratégie industrielle**, Edition Librairie Vuibert , Paris, France, 1993.
12. Jean Marie Gogue, **Management de la qualité**, Edition Economica, Paris, France, 2^{ème} éd ,1997.
13. K Chiha, **Finance d'entreprise**, Edition Houma, Alger, Algérie, 2009.
14. Philip B Crosby, **La qualité c'est Gratuit "l'art et manière d'obtenir la qualité"**, Edition Economica, Paris, France, 1986.
15. Philip Détrie, **Conduire une démarche qualité**, Edition Eyrolles, Paris, France, 4^{ème} éd, 1996.
16. S Shiba, **Quatre révolutions du management par la qualité totale**, Edition Dunod, Pairs, France, 1997.

-2

1. التحليل المالي وقائمة مصادر الاموال واستخداماتها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، 2005.
2. رقية شطيبي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية و مؤشرات تقييميه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 08 1945 2011.
3. دور التحليل المالي كأداة للرقابة على أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة، 08 1945 2011.
4. التشخيص المالي والاقتصادي ودوره في بناء الأهداف في مؤسسة مطاحن الأغواط، رسالة ماجستير 2005.

-3

1. الإطار العام لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات " بحث مقدم لمؤتمر التربوي الخامس حول جودة التعليم 11-13 2005.

2. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة 20 1955 .
3. جميل حميد الاثوري وجميل عبد المجيد المقطري، دراسة مستوى تطبيق أساسيات الجودة الشاملة في الشركات اليمنية ISO 9000، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة 20 1955 .

4-مواقع الانترنت:

1. <http://www.iso.org>
2. <http://www.mmsec.com>
3. <http://www.Msm.Gov.jo/arabic standardization>
4. <http://www.ibn-taymia.edu/quality1.files/frame.htm>
5. <http://www.iso.org/iso/fr/structure>

-5 _____ :

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: 19 2009 .

الملاحق

Définition 1

Le GROUPE BENAMOR est une entreprise Familiale fondée par le défunt père en 1984.
Employant 1000 personnes.

Le groupe est constitué des sociétés suivantes :

- La Conserverie Amor Benamor (CAB)
- LES MOULINS Amor Benamor
- LES Pâtes Amor Benamor
- La promotion Amor Benamor
- La station d'expérimentation Agricole

La Conserverie Amor Benamor (CAB)

CAB (Conserverie Amor Benamor), implantée à 'Bouati Mahmoud' créée en 1984 sur une superficie de 37 000 m². En extension, une nouvelle unité fut érigée en 2006 à EL Fedjoudj sur une superficie de 14 855 m².

- Origine des équipements : ITALIE.
- Capacité de production :
 - Tomates fraîche : 1 800 T/J – Bouati Mahmoud
 - 1 500 T/J – El Fedjoudj
 - Piments : 10T/H..
 - Fruits : 10T/H.
- Nombre d'employés : 530 dont 80 cadres, 65 agents de maîtrise et agents d'exécution.
- Principaux clients :
 - Grossistes, grandes surfaces.
 - Ministère de la défense nationale.
 - Exportation principalement sur le marché Libyen

LES MOULINS Amor Benamor

Les MOULINS AMOR BENAMOR, est un complexe implanté à 'EL Fedjoudj' en Septembre 2000 sur une superficie de 42 500 m².

Origine des équipements : ITALIE .

Capacité de production (700 T/J) : -Moulin de 300 T/J - Juin 2002

-Moulin de 400 T/J - Août 2006

Capacité de stockage de blé : 27 500 tonnes.

Capacité de stockage louée : 50 000 tonnes.

Nombre d'employés : 620 dont 60 cadres, 80 agents de maîtrise et agents d'exécution.

L'origine du blé :

- ✧ Mexicain
- ✧ Canadien
- ✧ Français
- ✧ USA

Définition 2

Le groupe BENAMOR est une entreprise familiale créé par son fondateur feu Amor BENAMOR avec l'existence, depuis 1984, de la conserverie alimentaire (CAB) et Les moulins (MAB) en 2000.

Mr Benamor Mohamed Laid est actuellement le président directeur général du groupe familial.

Le groupe se compose, aujourd'hui, de cinq filiales dont quatre sont spécialisées dans l'agro-alimentaire, à savoir :

1) La Conserverie Amor BENAMOR - C.A.B. (TROIS UNITES)

Dates de création	:	1984 et 2006
Capacités de production	:	1500 T/j et 3600 T/j
Effectifs	:	333

2) Les Moulins AMOR BENAMOR - MAB et PAB (Effectif : 467)

- Semoules (M.A.B.)

Date de création	:	2000
Capacité de production	:	700 T/j
Capacité de stockage blé	:	27 500 Tonnes

- Pâtes Alimentaires (P.A.B.)

Date de création	:	2009
Capacités de production	:	- Pâtes : 50000 T/An
		- Couscous : 10 000 T/an

3) BENAMOR CEREALES :

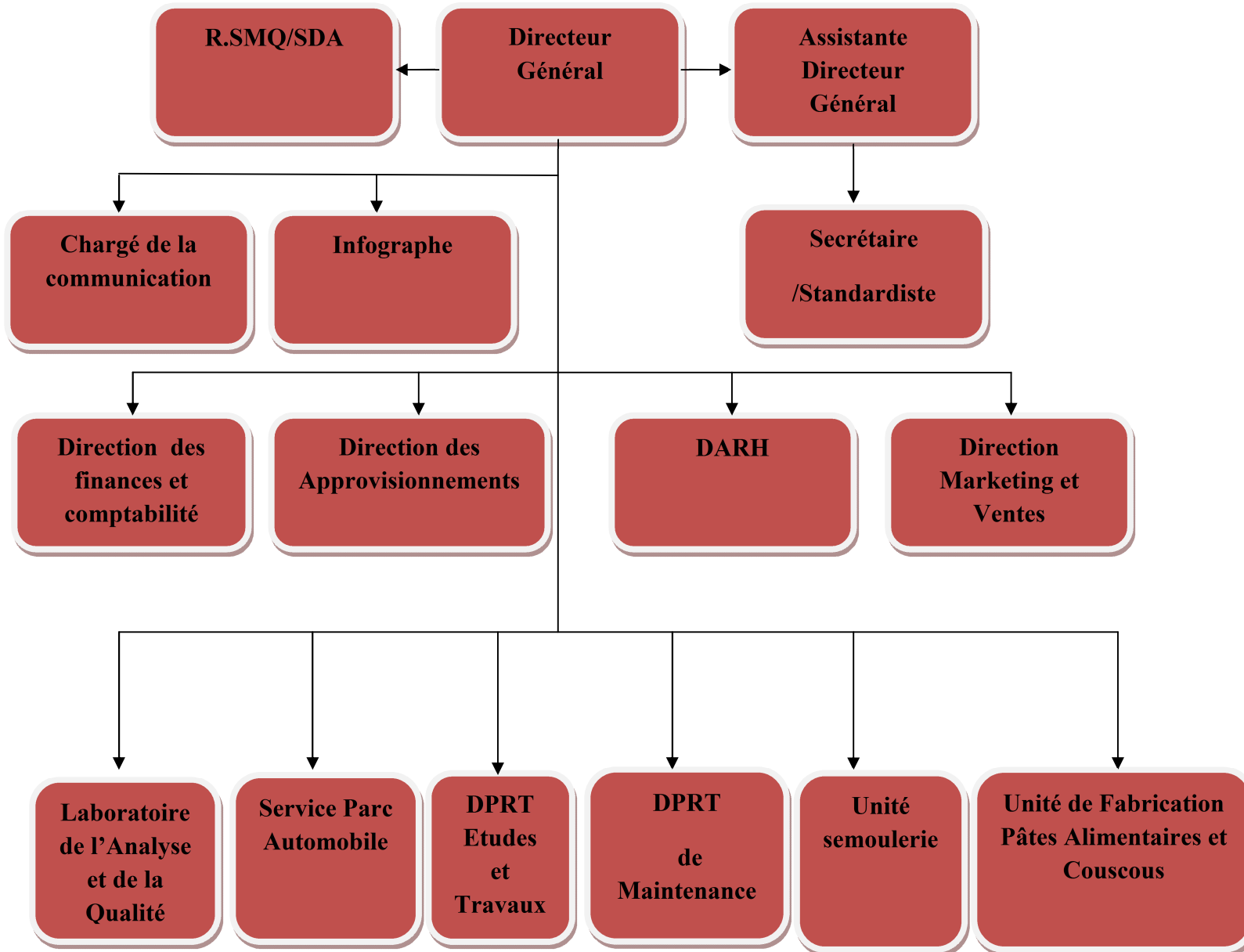
L'activité de cette filiale est l'importation et la revente en état des céréales

4) HORIZON DEVELOPPEMENT AGRICOLE AMOR BENAMOR « PEPINIERE »

La contribution du C.A.B. (conserverie) en amont de la filière afin de développer la culture de la tomate industrielle est la suivante :

- Assistance de 900 agriculteurs par de nouvelles techniques de culture de la tomate (fertilisation, irrigation, traitement, choix variétal, etc.), sur une superficie cultivée 2500 ha.
- Achats pour compte : semences et engrais
- Mise en place d'une station d'expérimentation de la culture de tomate.
- Mise en place d'une serre multi chapelle 1 ha pour production plants en motte.

ORGANIGRAMME



Lettre d'engagement de la direction

On créant sa société en l'an 2000, les moulins amor ben amor ont dès le départ placé le client au cœur de l'entrepris.

L'évolution contant de la société a ancrée le respect et l'étruite collaboration avec le client ce qui lui a permis de rester compétitif sur un marché en pleine mutation.

C'est cette écoute client qui nous a menés en 2010 à entamer une démarche de système de management de la sécurité des denrées alimentaires ISO 22 000.

Fier de cet engagement, cherchant à satisfaire encore plus nos clients en leur garantissant un produit alimentaire en toute sécurité sur leur santé et à nous démarquons par la même occasion de la concurrence.

La volonté première de notre société est d'entretenir durablement cette relation de confiance en menant un partenariat qui nous mènera à une optimisation économique et sécuritaire partagée.

Notre système de management de la sécurité des denrées alimentaires doit s'adapter en permanence pour atteindre les objectif qui nous fixons.

L'objectif principal c'est la maitrise des risques, l'amélioration continue et mettre un produit alimentaire au consommateur sans aucun risque sur sa santé.

Pérenniser notre savoir faire et notre expérience afin de mettre en place des systèmes de maitrises du risque axés d'avantages sur la prévention. C'est pourquoi un engagement massif de tout le personnel nous conduira à :

Refuser tout compromis en matière de sécurité des denrées alimentaires.

Apporter à nos partenaires et clients la preuve qui maitrison parfaitement tous les paramètres de notre métier, notamment la conformité à la réglementation et aux spécifications techniques, la prise en compte des impératifs des sécurités, la formation et la sensibilisation de nos équipes et par le contrôle de nos produit de la source, à la réception, aux différentes étapes de production jusqu'à la livraison finale.

Notre démarche s'inscrit dans un processus d'amélioration continue de notre organisation au service de la sécurité des denrées alimentaires jusqu'à la satisfaction croissante de nos clients.

La mesure permanente de notre performance en termes de management, de gestion des ressources humaines, de productivité, de gestion des stocks et d'études techniques nécessitant une implication de tous les membres de la société. Pour ce faire. Nous ne reculons devant aucun sacrifice et n'admettons aucun compromis, car la santé de consommateur et d'objectif supérieur du consommateur dans cet état esprit l'action des équipes de la société moulins amor ben amor vise à rendre notre système de management de la sécurité des denrées alimentaires, coordonné, appliqué, et révisé en permanence afin de permettre une évolution constante vers un meilleur niveau de maitrise et de performance.

الملخص:

من منطلق التحديات التي تواجه جميع المؤسسات عامة والجزائرية خاصة والتي تدعو إلى ضرورة المواكبة والتكيف، تبرز نظم إدارة الجودة الايزو ISO 9000 كأحد أبرز المتغيرات التي تهتم وتأخذ بها هذه المؤسسات للحفاظ على مكانتها السوقية وتحسين صورتها والوصول إلى أعلى مستوى في ادائها العام، كل هذا ينعكس حتمًا على وضعيتها المالية من خلال زيادة توازنها المالي، تدعيم مركزها المالي

(2010 2011 2012)، وذلك على اعتبار أن هذه مؤسسة بدأت في تطبيق معايير الايزو 9000 2011، لنخلص في الأخير إلى التعرف على أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الايزو ISO 9000

الكلمات المفتاحية:

الجودة، نظام إدارة الجودة، التحليل المالي، الوضعية المالية.

Résumé:

En terme défis que doivent relever les entreprises tant internationales que nationales dans un environnement rudement concurrentiel nécessitant le maintien de l'entreprise à un niveau élevé et son adaptation aux essors technologiques, économiques et financiers exigés par les rivaux tant locaux que mondiaux, émerge un système de mangement appelé ISO 9000, en tant qu'une principale que les entreprises doivent appliquer dans leur management et permettant le maintien de l'institution dans le marché qu'elle détient, l'amélioration de son chiffre d'affaires, et par la même, celle de sa situation financière et sa rentabilité.

Aussi, notre modeste étude a porté sur une analyse globale sur la situation financière de l'entreprise "les moulins Amor Ben Amor" pour les exercices (2010, 2011,2012) compte tenu que cette dernière a entamé l'application des critères ISO 9000 à partir de 2011 pour aboutir en conclusion aux retombées de l'ISO 9000 sur la situation financière de l'entreprise et le degré de son développement.

Les mots clés:

La qualité, système mangement de la qualité, l'analyse financier, la situation financière.