



العنوان

دور مراقبة الجودة في تحسين إيرادات المؤسسة دراسة حالة: مطاحن الحنونة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: مراقبة التسيير

الأستاذ المشرف:
أ. بن محمد سمير

إعداد الطالب (ة):
وناس عبد الكريم

الجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ مساعد " أ "	1. بعيطيش شعبان
مقررا ومشرفا	أستاذ مساعدة " أ "	2. بن محمد سمير
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد " أ "	3. حوحو مصطفى

السنة الجامعية: 2012 / 2013

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قالى تعالى: [إن صلاتى ونسكى ومحياى ومماتى لله رب العالمين].

وقال أيضا: [وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا].

إلى من سهرت الليالى إلى جانبي، وغمرتني بعطفها وحنانها، إلى من بكت لأضحك وتألمت لأفرح، إلى مثال الحب والعطف والحنان، إلى التي والله، والله لو قلت ما قلت ولو عملت ما عملت فلن أوفيتها حقها، فالله أكبر ، الله أكبر ، الله أكبر، إلى أمي الغالية "مرزاقه خليفى" حفظها الله.

إلى درعى الذى احتميت به، وفى الحياة اقتديت به، إلى من زرع فى قلبى حب الله ورسوله صلى الله عليه وسلم، إلى من لو أهديت له الدنيا ما كفيت، إلى أبى الغالى العربى حفظه الله.

إلى شموع سعادتي إخوتي: " احمد، عبد المالك، محمد الأمين، عبد المؤمن، عبد الحلیم، أبو بكر، صلاح الدين، يعقوب، مريم، خديجة"، حفظهم الله.
إلى كل عائلة وناس.

إلى أصدقائي: نبيل، لزهرة، لزهرة، يوسف، جلال، الجمعى، عاشور، فارس، أدامهم الله لي.
إلى كافة الزملاء والزميلات مراقبة التسيير كل باسمه.
إلى أستاذي التقدير المشرف: بن محمد سمير.
إلى كل من له معزة فى القلب ولم يخطه القلم أهدي ثمرة جهدي هذا.

تَشْكُرَات

قال الله تعالى:

[فَادْكُرُونِيْ اَذْكُرْكُمْ وَاَشْكُرُوا لِيْ وَلَا تَكْفُرُوْنَ]

فالحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا

العمل

وعملا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

[من لم يشكر الناس لم يشكر الله]

وسيرا على خطى الشاعر الذي قال:

قم للمعلم وفيه التبجيل كاد المعلم أن يكون رسولا نتقدم
بالشكر الجزيل لجميع أساتذتنا الكرام من الابتدائية إلى الجامعة وخاصة
الأستاذ القدير المشرف " بن محمد سمير " الذي لم يدخر جهدا في
مساعدتنا ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة ، كما لا يفوتنا أن نتقدم
بالشكر الجزيل لكافة مسيري مؤسسة مطاحن الحضنة وعلى رأسهم السيد:
"سليم بنية " كما لا ننسى كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد.

الصفحة	فهرس المحتويات
	الإهداء.....
	الشكر.....
	الفهرس.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الأشكال.....
	قائمة الملاحق.....
أ-د	مقدمة العامة.....
الفصل الأول: الإطار الفكري و النظري لرقابة على الجودة	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: ماهية الجودة و تطورها التاريخي.....
03	المطلب الأول: تعريف الجودة.....
06	المطلب الثاني: أبعاد الجودة الشاملة.....
07	المطلب الثالث: التطور التاريخي للجودة.....
09	المبحث الثاني: الرقابة على الجودة و تكاليف الجودة.....
10	المطلب الأول: تعريف الرقابة على الجودة وأهدافها.....
12	المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة.....
14	المطلب الثالث: تكاليف الجودة.....
16	المبحث الثالث: الأيزوا أهمية ومزايا الحصول عليه.....
16	المطلب الأول: تعريف الأيزو9000.....
20	المطلب الثاني: أهمية ومزايا الحصول على شهادة الأيزو9000.....
22	المطلب الثالث: الهيئات المانحة للتأهيل.....
24	خاتمة الفصل الاول.....
الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الإيرادات	
26	تمهيد.....
27	المبحث الأول: تعريف الإيرادات وطرق تقديرها وتحصيلها.....
27	المطلب الأول: تعريف الإيرادات.....
29	المطلب الثاني: طرق تقدير و تحصيل الإيرادات.....
31	المطلب الثالث: تقديم مختلف حسابات الإيرادات(حسابات المنتجات).....
34	المبحث الثاني: الاعتراف بالإيرادات ودور مراقبة الجودة في تحسين إيرادات المؤسسة.....

34	المطلب الأول: الاعتراف بالإيرادات عند نقطة التسليم.....
35	المطلب الثاني: الاعتراف بالإيرادات قبل التسليم.....
36	المطلب الثالث: الدور الذي تلعبه مراقبة الجودة في تحسين إيرادات المؤسسة.....
38	المبحث الثالث: القوة الإرادية.....
38	المطلب الأول: مفهوم القوة الإرادية.....
39	المطلب الثاني: عناصر القوة الإرادية.....
39	المطلب الثالث: طرق تحسين القوة الإرادية.....
41	خاتمة الفصل الثاني.....
الفصل الثالث: دراسة حالة بمطاحن الحاضرة - المسيلة-	
43	تمهيد.....
44	المبحث الأول: منهجية الدراسة.....
44	المطلب الأول: موضوع الدراسة.....
44	المطلب الثاني: المنهجية المتبعة.....
44	المطلب الثالث: أدوات جمع المعلومات.....
45	المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة.....
45	المطلب الأول: نشأة المؤسسة الأم "رياض سطيف".....
48	المطلب الثاني: تعريف عام بمطاحن الحاضرة وأهدافها.....
50	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحاضرة بالمسيلة.....
54	المبحث الثالث: طرق الرقابة على الجودة ومختلف إيرادات المؤسسة الحاضرة.....
54	المطلب الأول: التوجيه و الرقابة في مؤسسة الحاضرة.....
56	المطلب الثاني: إجراءات الرقابة على الجودة في المؤسسة.....
60	المطلب الثالث : إيرادات مؤسسة الحاضرة.....
63	خاتمة الفصل الثالث.....
65	خاتمة العامة.....
70	قائمة المراجع.....
73	الملاحق.....
	الملخص.....

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	سلسلة المواصفات للجودة	01
53	الفروقات في الجرد	02
58	أنواع المنتجات الرئيسية التي تنتجها مؤسسة الحصنة	03
58	المبيعات من المنتجات لسنة 2010	04
59	مختلف إيرادات مؤسسة الحصنة لسنة 2010	05

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	جدور هيكل مواصفات الايزو 9000	01
45	الهيكل التنظيمي لرياض سطيف (الشركة الام)	02
51	الهيكل التنظيمي لمطاحن الحصنة بالمسيلة	03

قائمة الملاحق:

الصفحة	المحتوى	الرقم
70	جدول سير المقابلات مع بعض مستولي وظائف المؤسسة	01
71	مخطط عمليات مراقبة الجودة	02
74	ميزانية التحاليل المخبرية	03
75	الميزانية العامة	04
76	جدول حسابات النتائج	05

مقدمة:

تعتبر تلبية رغبات الزبائن وسد حاجياتهم أكبر انشغال تسعى لتحقيقه المؤسسات الناشطة في عالم الأعمال اليوم المتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار، ما يدفع بالمؤسسات إلى تغيير سلوكها سلوكاً جذرياً سواء من حيث علاقتها مع بعضها البعض أو علاقتها بالزبائن، ويأتي هذا كنتيجة حتمية لتفتح الأسواق واشتداد المنافسة وتوسعها من نطاق المحلية إلى أبعاد العالمية وكذلك ظهور بلدان صناعية جديدة لها قدرة عالية على المنافسة. ويزر التحدي الأكبر الذي تواجهه المؤسسات في مدى قدرتها على ضمان مكانتها واستمراريتها خاصة مع زيادة التكتلات والاتفاقيات الاقتصادية، ما يحتم عليها تبني مناهج الإدارة الحديثة لمواكبة تطورات الأسواق والبحث عن عوامل النجاح من أجل تحسين تنافسيتها واحتلال مركز يتلاءم وسمعتها وسط بيئة شديدة المنافسة تعمل فيها المؤسسات للوصول إلى الزبائن في محاولة لزيادة المبيعات، وزيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة الأرباح.

وإذا كان من المقبول أن المؤسسات يمكن أن تطور تنافسيتها بسهولة خلف حدود مغلقة في بيئة محلية محضة، فإن ذلك سيكون صعب المنال في إطار الأسواق العالمية المفتوحة على دخول الشركات الجديدة إلى السوق مما يؤدي إلى زيادة شدة المنافسة، فامتلاك حصة سوقية جديدة من طرف مؤسسة ما معناه افتقادها من طرف أخرى، ما يمكن أن يشكل تهديداً صريحاً على استمراريتها ومن شأنه أن يؤدي إلى زوالها من ساحة التنافس عقاباً لها على سوء تقديرها لمتطلبات الزبائن والسوق.

ولكي تستطيع المؤسسات مواجهة المنافسة القوية يجب عليها أن تتأقلم بشكل جيد مع هذه التطورات وذلك عن طريق بحثها عن عوامل تساعد على النجاح وتعزز بها مركزها التنافسي في الأسواق وتسمح لها بتحقيق مزايا عدة، كالحصول على هوامش أرباح مرتفعة بتطبيق أسعار جد منخفضة، أو بتصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، أو بتقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، مما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية تتصف بها وتمنحها التفوق على منافسيها.

ومن هنا جاء الإهتمام بالجودة كعامل من عوامل نجاح المؤسسة أو فشلها في السوق حسب الأهمية التي يوليها لها مسيرو المؤسسات باعتبارها عامل مهم من عناصر الإستراتيجية التنافسية اليوم، وهذا ما يفسر

الاهتمام الكبير الذي يوليه لها مسيرو ومديرو الشركات الغربية منذ مطلع الثمانينات على اعتبار أنها ليست اختيارا بل شرطا أساسيا من شروط بقاء المؤسسة.

فالاهتمام بالجودة عن طريق التحكم فيها والعمل على تحسينها يساعد المؤسسة على تحقيق رضا زبائنها، من منطلق أن عرض منتج ذا جودة عالية يعتبر مفتاح نجاح المؤسسة وعامل من عوامل ترقية وتحسين تنافسيتها، فالمؤسسات الحديثة اليوم تعمل على تكييف منتجاتها حسب رغبات واحتياجات الزبائن، وليس العكس.

ولقد اخذ مفهوم الجودة للسلعة منحى جديد للاهتمام نحو تحسين الإنتاجية بعدما تبين دورها الفاعل في نجاح المنتجات الصناعية بعد التأكد من أن تحسينات الجودة وأساليب الرقابة عليها و تبني سياسة محكمة تمكن المؤسسات من تخفيض تكاليفها و تحقيق رضا زبائنها و ضمان وفائهم وهو المدخل الذي يؤدي إلى زيادة مختلف إيراداتها.

إشكالية البحث:

كل هذا يؤدي بنا لطرح الإشكالية التالية:

ما هو دور مراقبة الجودة في تحسين إيرادات المؤسسة؟

ويمكن أن تتفرع الإشكالية أعلاه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بمراقبة الجودة،؟ وما هي أهميتها بالنسبة للمؤسسة و المستهلك ؟
- ما هي التقنيات المستخدمة في تحسين وتطوير مستويات الجودة؟
- ما المقصود بالإيرادات؟ وفيما تتمثل هذه الإيرادات؟
- ما هو تأثير مراقبة الجودة على إيرادات مؤسسة مطاحن الحنطة؟

فرضيات البحث:

- و كإجابة أولية للأسئلة أعلاه، يمكن إعطاء فرضيات للدراسة تكمن في:
- تصاحب الجودة كافة مراحل العمليات الإنتاجية.
- تقع مراقبة الجودة تحت مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.
- لا تؤثر تكاليف الجودة على جودة المنتجات والخدمات.

- تأثر مراقبة الجودة على إيرادات المؤسسة.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بالجودة ومراقبتها و سبل تحسينها بالإضافة إلى تعريف الإيرادات وطرق تحصيلها وتقديرها.
- معرفة دور مراقبة الجودة في تحسين إيرادات المؤسسة.
- دراسة مدى استعداد المؤسسات الجزائرية للقيام بإعداد منتجات طبقا لمتطلبات السوق و الابتعاد علي القرارات الإدارية المركزية.

أهمية البحث:

تكمن أهميه بحثنا هذا في كونه يتعرض لأحد أهم المواضيع الاقتصادية المطروحة اليوم على الساحة الاقتصادية ومتداولة بين الباحثين والمفكرين الاقتصاديين، ومقرري السياسة التنموية في مختلف الدول، المتقدمة أو النامية منها، خاصة في الوقت الراهن الذي يتسم بتحولات اقتصادية عميقة كان لها أثر واضح على أهمية ومكانة هذه المؤسسات في الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

أسباب اختيار الموضوع:

ويستمد الموضوع مبرراته من:

- زيادة الاهتمام بمتطلبات الجودة ومتغيراتها.
- زيادة شدة المنافسة بين المؤسسات.
- سعي المؤسسات نحو تحقيق التفوق في مجال أعمالها.
- ومما زاد فضولنا لاختياره هو محاولة معرفة واقع مراقبة الجودة في المؤسسات الجزائرية ومدى تأثيرها على مختلف إيرادات المؤسسة.

منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية العامة و التساؤلات الفرعية و إثبات صحة الفرضيات المقترحة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من اجل وصف وعرض وتحليل مختلف الجوانب المتعلقة بالجودة و مراقبتها وكذلك إيرادات المؤسسة وتأثرها بمراقبة الجودة.

مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات

1- الجانب النظري: و يتمثل في المؤلفات و الدوريات و البحوث، بالإضافة إلى مواقع الانترنت التي لها علاقة بالموضوع.

2- الجانب التطبيقي:

ويتضمن إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن الحنونة، بالإضافة إلى استعمال الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة .

إطار الدراسة:

من أجل دراسة ومعالجة الموضوع من جميع جوانبه تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول ، فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

تناولنا في الفصل الأول الإطار الفكري و النظري لرقابة على الجودة من خلال التعرف على ماهية الجودة وتطورها التاريخي، كما تم التطرق إلى الرقابة على الجودة و تكاليف الجودة بالإضافة إلى الأيزو أهميته ومزايا الحصول عليه.

وتناولنا في الفصل الثاني الإيرادات من خلال التعريف بالإيرادات وطرق تقديرها وتحصيلها، وكذلك الاعتراف بالإيرادات والدور الذي تلعبه مراقبة الجودة في تحسين إيرادات المؤسسة وكذلك القوة الإرادية. أما الفصل الثالث فيتعلق بالتعريف بميدان التربص من خلال التعريف بمؤسسة وأسلوب تنظيمها وواقع نشاطها وقدرتها

تمهيد:

تعد الجودة و مراقبتها من المتطلبات الأساسية الحديثة التي يجب توفرها في المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها، حيث تلبية احتياجاتهم و رغباتهم، مما يفرض عليها منح الأهمية اللازمة لهذا المفهوم الحديث و ذلك من خلال إستعاب وفهم معنى الجودة و تعميمه على جميع أفراد المنظمة مع محاولة تحقيقه.

وسنستعرض في هذا الفصل الإطار الفكري و النظري لرقابة على الجودة، وذلك بشرح أهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالجودة في المبحث الأول، ثم التعريف بمختلف الطرق والأساليب المستخدمة في الرقابة على الجودة في المبحث الثاني، و وصولا إلى ابرز المفاهيم الحديثة التي تتخذها الجودة حاليا، و المتمثلة في الازو و في المبحث الثالث.

المبحث الأول: ماهية الجودة و تطورها التاريخي.

المطلب الأول: تعريف الجودة

إن الجودة كمصطلح في المفهوم الإسلامي 1: "لم يرد نص لفظي بها في القرآن الكريم أو السنة النبوية يدل على الجودة ولكن وردت الكثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية ذات العلاقة الشاملة وهي مفهوم الإتيقان فقد ورد مصطلح الإتيقان مصداقا لقوله تعالى: "صنع الله الذي أتقن كل شيء انه خبير بما تفعلون"(النمل88) وهنا يتضح أن الإتيقان هو الكمال في العمل والذي لن يبلغه أحد من البشر .

وحول المفهوم اللغوي للإتيقان نقول أتقن الشيء أحكمه.(القاموس المحيط، 1994، ص1527) وعرفه النووي في تهذيب الأسماء واللغات فقال: "قال أهل اللغة إتيقان الأمر يعني إحكامه." من هنا فإن مصطلح الإتيقان وطبقا للآية الكريمة يدل على خالق عظيم ولما كان الله - سبحانه وتعالى - قد استخلف الانسان على الأرض لقوله تعالى: " إني جاعل في الأرض خليفة "(البقرة 30) فقد طلب منه أن يقوم بعمله للدرجة التي تحقق رضي الله عليه، وذلك إستجابة لحديث الرسول - صلى الله عليه وسلم -: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" والإتيقان هنا يستدعي من المرء أن يؤدي عمله على أكمل وجه وأن يقوم بالعمل بكل تفاصيله دون تقصير أو تفريط أو غش أو خداع.

فالجودة مشتقة من الكلمة اللاتينية "Quality" و التي تعني طبيعة الشخص، طبيعة الشيء أو درجة الدقة و الإتيقان.²

الجودة هي مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أم الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق الرغبات³.

الجودة لغة من أجاد "أي أتى بالجديد من قول أو عمل" وأجاد الشيء صيره جيدا، والجيد نقيض الرديء وجاد الشيء جوده. بمعنى صار جيدا، وأما معنى الجودة في المعاجم الإنجليزية فيكثر فيها التعدد والتداخل، فقد أشار البعض بأنها تعني الامتياز وأحيانا تعني بعض العلامات أو المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء أو فهم بنيته.⁴

1 -جمال الدين لعويسات ، إدارة الجودة الشاملة ، دار هومة للنشر والتوزيع - بوزريعة ،الجزائر، طبعة2005،ص14.

2 -الدرادكة مأمون، طارق أُنشيلي الجودة في المنظومات الحديثة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص16.

3 - موزاوي سامية، الجودة الشاملة وتسيير الموارد البشرية، بحث في متطلبات نيل شهادة الماجستير في مقياس تسيير الموارد البشرية، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2002-2003،ص2.

4 -سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات ،ادارة الجودة الشاملة وتطبيقات في الصناعة والتعليم ،دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2007، ص15.

إن هذا المصطلح وفي ظل كثرة المؤسسات وتنوعها وفتح المجالات للتبادلات التجارية في الداخل والخارج، وكثرة التعاملات بينها وبين الكثير من العملاء، أخذ يأخذ بعدا أوسع وامتدح، حيث حظي باهتمام العديد من المفكرين والباحثين الذين سعوا إلى تقديم تعريف دقيق لهذا المصطلح ومن جملة التعاريف المقدمة نذكر مايلي:

— عرفها بات كومان وسندي وتامور بأنها¹: "هي تلبية احتياجات الزبون المتوقعة وإتقان الأعمال من أول مرة".

— أما جورن فيقتصر و يقول " أن الجودة هي الملائمة للاستخدام"².

— الجودة: "هو مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر على مستويات ووظائف المنظمات ويعتمد على التخطيط، تنظيم وتحليل كل أنشطة المنظمات، ويعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المنظمة المتابعة."³

وما تم التوصل إليه من خلال التعاريف السابقة الذكر حول مفهوم الجودة هو أن هذه التعاريف في مجملها تركز على عنصرين أساسيين هما درجة أداء المنتج أو الخدمة من جهة أي مدى مطابقة المنتج أو الخدمة لشروط ومتطلبات الاستعمال، فإذا ما قام المسئول عن تحديد خصائص منتج ما وتطابقت وحدة الإنتاج مع تلك الخصائص عندئذ يحكم على المنتج أنه ذو جودة. ومن جهة أخرى عنصر التركيز على الزبائن وتحقيق احتياجاتهم وفقا لرغباتهم وذلك بوضع الزبائن في مقدمة برنامج المؤسسة أو البحث عن إرضائه من خلال تصميم المؤسسة لمنتجاتها ومسارها على أساس فكرة تعتبر هي الأساس لتقدم الكثير من المؤسسات وهي إرضاء الزبائن، وذلك كونهم وكون إحتياجاتهم هي المنطلق الأساسي لعلاقة التبادل.

فهذين العنصران اللذين تم التركيز عليهما سابقا حتى بعد الحرب العالمية الثانية، و اعتبرت المنتجات الأمريكية هي الوحيدة المتمتعة بجودة عالية مقارنة بمنتجات الدول الأخرى ، إلا أنه اتضح بعد ذلك أن سبب الطلب المتزايد على هذه المنتجات يعود لكون أغلب الوحدات الإنتاجية لباقى الدول كانت محطة جراء الحرب ، لذلك كان من السهل أن تحظى المنتجات الأمريكية بالجودة، لأنه ما كان ينتظر منها إلا الملائمة

¹ حثيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، تخصص استراتيجية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2003، ص3.

² - زين الدين فريد عبد الفتاح، " المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص10.

³ -جمال الدين لعويسات، مرجع سابق ص14.

للاستخدام، هذا ما جعل الأمريكيين يلاحظون مع بداية السبعينيات توجه الزبائن إلى منتجات الدول الأجنبية خاصة اليابانية منها، و أدى ذلك إلى إعادة النظر في تعريف الجودة فأصبح كما يلي: حسب المنظمة الدولية للمقاييس (ISO)* في صيغة 2000 فإن الجودة هي: " قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على تلبية الحاجيات المصرح بها و الضمنية"

يلاحظ من هذا التعريف أن مصطلح " المستهلك " لم يعد يستعمل لأنه يوجد إضافة إلى المستهلك النهائي ووسطاء (كالموزعين مثلا) لديهم جملة من الاحتياجات، و على المنتج أو الخدمة تليتها.

و أيضا لا يكفي على المنتج أو الخدمة تلبية الاحتياجات المعروفة و المصرح بها، بل عليهما أن يلبي أيضا الاحتياجات الضمنية، التي تظهر مع الوقت، إذن فالجودة يجب أن تتحقق على طول فترة حياة المنتج.

و تترجم هذه الاحتياجات إلى معايير يجب احترامها تتمثل في السلامة، الأمن، التكلفة، و آجال

التسليم، و حتى يتمتع المنتج بالقبول على المؤسسة احترام خصائص الجودة المتعلقة بالسلامة، و هناك أيضا متطلبات يجب مراعاتها فيما يخص التكلفة لأنه يجب تقديم منتجات أو خدمات تكون قيمتها تتناسب مع سعر اقتنائها

اما فيما يتعلق بمتطلبات آجال التسليم فان المنتجات أو الخدمات التي تتميز بالسلامة، و بجودة أفضل و سعر أفضل ستفقد من قيمتها إذا لم تحصل في وقتها"¹.

أما فيما يخص إضافتي كباحث في مفهوم الجودة كمصطلح فأرى أن الجودة هي خدمة العملاء بمساهمة

كبيرة من العاملين بكافة المستويات، أي أنها دراسة شاملة للزبائن وما يرغبون فيه حول

منتجاتنا(شكلا،وزنا،قوة وصلابة المنتج) بالنسبة للمؤسسات الانتاجية كما نضرب مثال: الملابن،

وخدماتنا(الدقة،السرعة في الوقت و المكانيين المناسبين،المعاملة)بالنسبة للمؤسسات الخدمية كالفندقة كمثال.

وهذه الدراسات الواجب القيام بها تستلزم التوجه نحو الزبون ومسائلته لكي تتوصل المؤسسة إلى ما يسمى

الثقة بينها وبين العملاء.

* المنظمة العالمية للتقييس.

¹ - موازي سامية، علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الاقتصادي للمؤسسة - حالة المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء، الجزائر 2006، ص 29-30

المطلب الثاني: أبعاد الجودة الشاملة

يرى *D. Garvin* في كتابه: " *Competing on the Eight Dimension of quality* " بأن الجودة محصلة لمجموعة من الأبعاد وقد لخصها في ثمانية أبعاد كما يلي¹:

- 1- الأداء: يعتبر هذا البعد قابل بالقياس، و يتحدد بأهم الخصائص الوظيفية للمنتج كما يسمح بوضع تصنيفات المنتجات أو الخدمات فعلى سبيل المثال: السيارات يتم تصنيفها على أساس السرعة، استهلاك الوقود... إلخ.
- 2- الخصائص الثانوية: يتعلق الأمر بتلك الإضافات التي يتم إدخالها على المنتج ليؤدي وظائف ثانوية إضافة إلى وظيفته القاعدية، فتقدم جهاز هاتف يحتوي على ذاكرة و يسمح باستقبال المكالمات آليا و تسجيلها أو تقديم مشروبات مجانية في رحلة طائرة، كلها خصائص ثانوية تلعب دورا مهما حيث تصبح من معايير الشراء عندما تكون كل المنتجات في السوق لا تختلف من حيث الخصائص و الوظائف الأساسية.
- 3- الموثوقية: تقاس بإمكانية السوء أو عدم اشتغال المنتج خلال فترة زمنية محددة، و من أهم المؤشرات المستعملة في هذا المجال المدة المتوسطة و التي تستعمل بين عطين خاصة عندما يتعلق الأمر بالمنتجات العسكرية، منتجات الإعلام الآلي، و عامة السلع الخاصة بالتجهيز المؤسساتي و المتزلي.
- 4- المطابقة: بما أن المنتج غالبا ما يعرف من خلال مجموعة من المعايير و التخصصات، فإنه يكون ذو جودة عالية كل ما تم احترامها و تقل جودته كلما تم الابتعاد عنها و يعتبر هذا البعد أول ما تم الاعتماد عليه عند بداية عمليات التفتيش و مراقبة الجودة.
- 5- الديمومة: و يقصد بها مدة استعمال المنتج قبل أن يتم اهتلاكه بصورة نهائية، أو يستدعي الأمر تبديله، و هذا البعد يرتبط بالموثوقية حيث قد تكون مدة حياة المنتج طويلة إذا ما تم تصليحه في كل مرة يصاب بعطب.

¹ - محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة- الوحدة الخامسة- (ENCG/UP5)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على الماجستير في علوم التسيير، فرع علو التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، صص 12-14.

6- الخدمات المرافقة: كل منتج و له خدمات محيطة بيه فقبل البيع تكون الخدمات على شكل دراسات مسبقة أو استشارة لتحديد الاختيارات و قد تكون بعد البيع على شكل نشاطات (نقل، صيانة...) تسمح باستعمال المنتجات في شروط جيدة.

7- الطابع الجمالي: يعتبر هذا البعد ذاتيا على عكس الأبعاد السابقة الذكر، فالشكل، اللون، الذوق و الرائحة هي عناصر مكونة للجودة يحكم عليها المستهلك وفقا لسيولة و رغباته و عاداته... إلخ.

8- إدراك الجودة: ينبع هذا البعد من المقاربة التسويقية من مفهوم الجودة و يقصد إدراك المستهلك للأبعاد السبعة السابقة.

إن عملية الإدراك تنتج من الخصائص الجوهرية الباطنية للمنتجات و الخدمات كالعلامة التجارية و سمعة المؤسسة لهما دور بالغ الأهمية لتحديد هذا الإدراك. و لتحسين الإدراك يمكن اللجوء إلى سياسة إتصال فعالة تتبناها المؤسسة على سبيل المثال: إشهار لمنتج ما بطريقة سيئة يؤدي إلى ضياع زبائن المؤسسة. نستخلص بأن الجودة تشمل على عدة خصائص منها الداخلية و الخارجية للمنتج و كذا الأساليب و الطرق كخدمات ما بعد البيع (ضمان، صيانة...).

و نوضح هنا فقط بأن مصطلح النوعية يختلف عن مصطلح الجودة و تجنبنا للخلط بين المصطلحين، تعني النوعية توفر عدة منتجات أو تشكيلات مختلفة تصنف حسب (كيفية الاستعمال، اللون، السن... إلخ) بمعنى أن النوعية تخص الخصائص أو الشكل الخارجي فقط للمنتجات أو الخدمات، أم الجودة تخص الخصائص أو الشكل الداخلي أو الخارجي.

إن مصطلح الجودة مر بعدة مراحل عبر التاريخ تطور هذا المفهوم نظرا للظروف التي كانت سائدة منها الثورة الصناعية و التقدم التقني الذي لحق بعدها، تطور الأسواق... إلخ.

المطلب الثالث: التطور التاريخي للجودة.

تعود جذور الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف سنة خلت حيث اهتم المصريون القدامى بها من خلال النقوش الفرعونية و ذلك من خلال الرسم الموجود على المعابد، الذي أظهر صور لقطع حجر ينفذ نقشا وفقا لطلب عميله بينما يقوم مفتش الجودة من التحقيق المستمر من سلامة و دقة التنفيذ و هذا وفقا للمعايير الموضوعية.

ومع ظهور المصنع الكبير خلال فترة الثورة الصناعية أدى إلى الحاجة لوجود ممارسات جديدة لإدارة المصانع حيث شهدت هذه الفترة قيام صاحب العمل بالرقابة على جودة أداء العاملين بنفسه في الورشة التي كان يشرف عليها. إذ قدم ويتني فكرة الأجزاء الممكن استبدالها في المنتج بعد استخدامه لفترة طويلة و خصوصا في صناعة الأسلحة و بشكل يضمن التطابق بين المعايير المحددة لهذه الصناعات و صورة الإنتاج التي تخرج بها. إن التقدم التقني الذي عقب الثورة الصناعية خلال النصف الثاني من القرن الثامن عشر ساعد على ظهور الإنتاج الغزير الذي قابله الطلب المتزايد على المنتجات الصناعية والذي أدى بدوره إلى ظهور فلسفة لإدارة الجودة والتي مرت بمراحل متعددة وهي كالآتي¹:

1 - مرحلة الإدارة العلمية- الفحص - : اقترنت هذه المرحلة بمرحلة التسيير العلمي للعمل " لتاييلور " الذي كان يهدف إلى رفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع عن طريق التخصص و النمطية، تبسيط العمل و كذا تقسيم العمل الذي يسمح بالاستغلال الأمثل لليد العاملة المتوفرة و غير المؤهلة كأحسن طريقة من أجل زيادة الإنتاج و بأقل تكلفة كما دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج و وظيفة التفتيش و في هذا النظام يركز نشاط التفتيش بفحص المنتجات التي ينتجها المصنع في المرحلة النهائية ليتأكد من مطابقتها لمعايير الجودة المحددة مسبقا و كشف عيوب المنتجات و هذا بهدف تطور العملية الإنتاجية.

2- مرحلة الرقابة على الجودة:

لقد فرضت ظروف الحرب العالمية الثانية على الجيش الأمريكي استخدام إجراءات لإختيار العينات الإحصائية، و وضع مواصفات محددة لكل الإمدادات التي يستخدمها الأمر الذي ساهم في زيادة شهرة استخدام أساليب الرقابة الإحصائية على الجودة. أما في مجال الصناعة تم تطوير أسلوب إحصائي للرقابة على الجودة في الشركات الصناعية، و قد كانت حينها شركة الهواتف الأمريكية من الشركات الرائدة التي عملت على تطبيق أساليب متميزة للرقابة على الجودة، إذ تم إنشاء قسم للفحص لأول مرة و نظام لضمان الجودة. كما يجدر بنا التنويه للمساهمة الفردية للعالم الأمريكي ديمنق " *E.Deming* " الذي اقترح طريقة إحصائية للرقابة على الجودة في الشركات الصناعية اليابانية و قبل قبول توصياته و تطبيقها، كانت هذه الشركات تنتج منتجاتها بمستوى رديء، إلا أن هذه الصورة تغيرت بشكل كبير و خاصة في الوقت الحاضر.

¹ - محمد بن شايب، ص 14-17.

بالإضافة إلى مساهمة الدكتور "KAORU ISHKAWA" عام 1943 و هذا باستخدامه لرسم السبب و الأثر "Cause and Effect Aiagram"، و هو صورة مكونة من خطوط و رموز مصممة لتمثيل علاقة ذات معنى بين الأثر و أسبابه و قد استخدمت رسومات السبب و الأثر في فحص أثر " رديء " و أخذ إجراء تصحيح للأسباب، و أثر " جيد " لتعلم الأسباب المسؤولة و لكل أثر يحدث أن توجد عدة أسباب و رسومات السبب و الأثر تسمى أيضا " برسومات عظمة السمكة " .

3- مرحلة تأكيد أو ضمان الجودة:

تميزت هذه المرحلة بتجاوز مرحلة مراقبة الجودة و أدت إلى ظهور نظرة جديدة، نمت تدريجيا منذ بداية 1950م متمثلة في تأكيد أو ضمان الجودة بسبب ما تميزت به هذه المرحلة من تحولات كبيرة في العالم من ناحيتين الاقتصادية الصناعية و الاجتماعية، حيث إرتكزت هذه التحولات على نقطتين أساسيتين، فالتطور الأول يركز على ضرورة الإهتمام باحتياجات الزبون و أولوياته و الاعتراف بالعلاقة بين مورد-زبون داخل و خارج المؤسسة الذي من شأنه تحسين الرضا النهائي للزبائن خارج المؤسسة.

أما التطور الثاني فركز على البعد الاقتصادي للجودة، حيث كان معروفا عند الصناعات الغربية بأن الجودة تكلف كثيرا، و إن المنتج الجيد يباع بسعر مرتفع، لكن حاول الدكتور جوران " JURAN " إثبات العكس، فاعتبر تكاليف الجودة التي يمكن تجنبها يمكن الضغط عليها و التقليل منها بواسطة العمليات الوقائية في مختلف مراحل الإنتاج.

و من سنة 1970 شوهد تحولا ملموسا في مجال إدارة الجودة، من التركيز فقط على الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة إلى إعتبار الجودة فلسفة إدارية ترتبط بجوانب عديدة في المؤسسة، حيث في عام 1981م قام اليابانيون بتطوير مواصفة جديدة إدارة الجودة الشاملة عرفت بإسم " المعيار الصناعي "، و قد كان له الدور الأكبر في التفوق الواضح لجودة السيارات اليابانية على مثيلتها الأمريكية، و كذلك الأمر بالنسبة لإنتاج التلفزيونات، الفيديوهات، و كافة الوسائل السمعية و البصرية و مع ضرورة إدراك تفوق الولايات الأمريكية في الصناعات التكنولوجية المتقدمة مثل الليزر و معدات القياس الدقيق و أجهزة الكمبيوتر و غيرها من السلع الصناعية، أما اليابان فقد تفوقت على كافة الدول الصناعية في مجال السلع الاستهلاكية.

المبحث الثاني : الرقابة على الجودة و تكاليف الجودة. قديما كانت الرقابة على الجودة تركز على تعريف الأخطاء أكثر من كونها تمنع الأخطاء قبل حدوثها ففي الحقيقة الأمر هي في مضمونها وجوهرها تقوم على نظام رقابي متكامل يبدأ قبل العمليات وبعد الانتهاء منها وبكل ما تحمله من معايير دقيقة قابلة للقياس ومقبولة لجميع الأطراف المشتركة فيها سواء كانت إدارة عليا أو موظفين وانتهاء بالعميل.

المطلب الأول: تعريف الرقابة على الجودة وأهدافها .

أولاً: تعريف الرقابة علي الجودة

ويمكن تعريفها كالتالي:¹

على أنها مجموعة من العمليات و الإجراءات المحددة سلفاً، و التي تهدف إلى التأكد من الإنتاج و العملية الإنتاجية تتم وفقاً لما هو مطلوب لتحقيق مستوى الجودة المطلوبة.

يرى ” جوران ” إن الرقابة على الجودة هي عملية ضرورية لتحقيق أهداف العملية الإنتاجية و كذلك الحد من العيوب ، و كذلك المشاكل الأخرى التي يتم الرقابة عليها و تفاديها قبل حدوثها .

و قد أشار ”جوران ” إلى تطوير المنتج وهذا يمثل احد إسهامه في إدارة الجودة الشاملة بحيث أن الرقابة تعكس دور الصيانة التي يتم اتخاذها على مستوى جودة المنتج المعين في حين ان تطوير المنتج كما يراه ” جوان ” يمثل صميم إدارة الجودة الشاملة و هي عملية مستمرة لا تكاد ان تنتهي و لذا فانه يتعرض لنوعين من المستهلكين:

أ. المستهلك الخارجي: و يمثل العميل الذي يشتري السلع و لا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعينة أو أحد عاملها.

ب.المستهلك الداخلي: و يمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين داخل المنظمة.

أما ” فليب قرسي ” فان احد المفاهيم التي جاء بها ما يعرف بالـعيوب تساوي الصفر في العمليات الإنتاجية حيث انه يرى أن الجودة ما هي إلا انعكاسا لمدى معيارية القيادة و كذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة ، و يرى أيضا أن ما تتطلبه الجودة لكي تكون في تطور مستمر تمر من خلال عوامل عديدة:

¹ - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة الادارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر ، عمان — الأردن، الطبعة 2001، ص20 الى 30.

- أن المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات و الخدمات.
 - أن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة لدى المنتج ستؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة.
 - أن تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من تغيرات بيئية و ظرفية أخرى.
- و تتضمن عملية الرقابة خطوات على الشكل الذي أوردها عليه " جوران ":
- تقييم الأداء الفعلي للعمل.
 - مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف الموضوعة.
 - معالجة الانحرافات او الاختلافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ثانيا: أهداف الرقابة على الجودة.

تؤدي الرقابة على الجودة الى تحقيق الأهداف لأطراف متعدد والتي يمكن ذكرها كالتالي¹:

- 1 - تحقيق اهداف المنظمة والمتمثلة في:
 - الربحية والقدرة التنافسية من خلال زيادة الحصة السوقية إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشرا لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية و خلق الحصة السوقية الكبيرة والقدرة التنافسية العالمية ويعتبر شعار " أعمل الشيء الصحيح من اول وهلة " معيار ينبغي أن يتم تطبيقه في مختلف المنظمات .
 - بلوغ المرد ودية.
 - الاستمرار والنمو.
 - الوفاء بالمسؤولية اتجاه المجتمع.
- 2 - التعاملون في المنظمة الذين يحصلون على:
 - إحساس بالتماسك والانتماء للفريق والمنظمة والوفاء لها ولمنتجاتها و وضوح الأدوار والمهام.
 - تسهيلات فنية و معلومات أكثر وفرة و وضوح.
 - تؤدي إلى المزيد من الرضا عن العمل.
- 3 - المستهلك الذي يحصل على:

¹ - نصيب نصر الدين ، ادارة الجودة الشاملة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير،علوم التسيير — تخصص مراقبة و تسيير، دفعة 2011-2012 ص 35.

- منتج جيد مطابق للمواصفات بسعر رخيص وبخدمات تسويقية أرقى هذا ما يؤدي إلى الرضا والثقة والوفاء للمنتج.
- قواعد ومعايير أفضل.
- تعاون وتكامل أقوى ومدى طويل.
- خلافات ومنازعات أقل.
- جودة ارقى للخدمات و المنتجات المتبادلة.
- كما تؤدي مراقبة الجودة إلى:
- التميز في الأداء و الخدمة عن طريق التحسين المستمرين المنتج والخدمة، و جعل الكفاءة الإنتاجية عالية في ظل تخفيض التكلفة.
- توقع احتياجات و رغبات العميل في المستقبل و جعل ذلك عملا مستمرا.
- تكيف مع التغيرات التكنولوجية و الاقتصادية، مما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- جذب المزيد من العملاء مع المحافظة على العملاء الحاليين.
- زيادة الفعالية التنظيمية من خلال العمل الجماعي و تشجيعه و تحقيق تحسين مستمر بالاتصالات.

المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة.

هذه الأساليب المستخدمة تتمثل في:¹

1. أسلوب الفحص الكامل (100%):

يتم من خلاله فحص كافة الوحدات، وذلك بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات، إلا أن التكلفة العالية لهذا الأسلوب وكذا احتمال إتلاف الوحدات المرغوب فحصها دفع المؤسسات لاستخدام النوع الثاني من الفحص.

¹ - العيهارفلة، دور مراقبة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2005، ص24.

2. أسلوب الفحص الإحصائي:

حيث يتم اختيار عينات بصورة عشوائية، ومن ثم التأكد من مطابقتها تلك الوحدات المنتجة للمواصفات المحددة مسبقاً، وبهذا تكون النتيجة صائبة نسبياً مقارنة بالفحص الكامل. وتنقسم الأساليب الإحصائية للرقابة إلى:

_أسلوب عينات القبول:

يتم اختيار عينة من الشحنة المراد فحصها، ومن ثم قبولها أو رفضها وفقاً لنتائج الفحص، حيث تحدد خاصية مهمة في المنتج، ثم يتم التأكد من توفرها في هذا الأخير. ويستخدم هذا الأسلوب للتأكد من جودة المنتجات النهائية.

_أسلوب الرقابة على العملية الإنتاجية:

يرتكز هذا الأسلوب على فحص عينات من الإنتاج أثناء التشغيل الفعلي للعملية الإنتاجية، مما يسمح بالحكم

على درجة انضباط العملية الإنتاجية، وذلك بالمطابقة بين مواصفات السلعة المنتجة والمواصفات المحددة مسبقاً.

_أسلوب الخرائط الإحصائية:

تعتبر أداة بيانية وإحصائية ومؤشراً هاماً لتحديد المستوى العام للجودة، إذ تساهم في معرفة طبيعة الانحراف عن

مستوى الجودة في أي عملية إنتاجية، وذلك عن طريق تحديد الخط المركزي، وحدي الرقابة الأعلى والأدنى.

3. استخدام أجهزة الكمبيوتر في الرقابة على الجودة :

تلعب أجهزة الكمبيوتر دوراً أساسياً في وظيفة الجودة، ذلك أنها تنفذ عمليات وحسابات معقدة بدقة وسرعة فائقة، كما يمكن برمجتها لمراقبة العمليات الإنتاجية، لاختبارها، لتحليل البيانات، لكتابة التقارير، أو

لتخزين المعلومات الخاصة بالرقابة ثم استخراجها. ويساهم الكمبيوتر في مراقبة الجودة وفق ما يلي:

- جمع المعلومات والبيانات باختلاف مصادرها، وتحليلها لإعداد التقارير الخاصة بالمعلومات الهامة.

- التحليل الإحصائي للبيانات وفق برامج الكمبيوتر الخاصة بالطرق الإحصائية.

- مراقبة العمليات إحصائياً وقياس الانحرافات لضمان بقاء متغيرات العملية الإنتاجية ضمن الحدود المقبولة.

- الفحص والاختبار الأوتوماتيكي، مما يساهم في تحسين جودة الاختبار وتقليل تكاليفه.

- تصميم نظم و برامج الجودة التي من شأنها تحسين مستوى جودة المنتجات .
إن الاستخدام الكفء للكمبيوتر يساهم في تحسين الجودة، ولكنه غير كاف، فمن أهم العوامل الواجب اعتمادها في تحسين الجودة تخفيض تكاليف الجودة أو بالأحرى تكاليف اللاجودة .

المطلب الثالث: تكاليف الجودة وأهميتها.

ويمكن تعريفها وذكر أهميتها كتالي¹:

أولاً- تعريف تكاليف الجودة.

تعرف تكاليف الجودة على أنها: "التكاليف المصاحبة لعدم تحقيق جودة المنتج أو الخدمة" . كالتكلفة المالية للأخطاء و عمليات تصحيحها وكذا المنتجات المعيبة . حيث لا تنتج هذه التكاليف عن العمليات الإنتاجية فحسب، بل يكون مصدرها احيانا الأوجه الإدارية للمؤسسة، مثل تكاليف التسويق مثلاً.
كما تعرف هذه التكاليف ايضاً بتكاليف ضبط الجودة، وهي مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل

تحقيق المستوى المرغوب للجودة.

وعموماً، تشمل تكاليف الجودة عنصرين هامين وهما تكاليف اللاجودة (الناجمة عن الأخطاء) وتكاليف الحصول على الجودة المطلوبة، حيث يساهم تخفيض أو إلغاء أسباب اللاجودة في تعظيم الإنتاجية .
ولقد تزايد الاهتمام بتكاليف الجودة في السنوات الأخيرة، وتظهر أهمية قياس هذه التكاليف من خلال ما يلي:

- تعد تكاليف الجودة أداة لتخطيط وقياس كفاءة تطبيق برنامج الجودة والميزانية اللازمة لتحقيقه.

- تعد تكاليف الجودة أداة لتحديد وتحليل مواقع القصور وانخفاض مستوى الجودة لتلافيها.

- تساهم تكاليف الجودة في توجيه التخطيط إلى ما يسمح بتحقيق المستوى الأمثل للجودة.

ثانياً .أهداف قياس تكاليف الجودة وأنواعها.

إن قياس تكاليف الجودة يساهم في تحقيق الأهداف التالية للمؤسسة :

- تقييم التكاليف التي تتحملها المؤسسة الناتجة عن عدم جودة منتجاتها، وتحديد كيفية تخفيضها.

-توعية العمال من خلال نشر نتائج تقييم تكاليف الجودة، وتقييم التحسين المحقق في مجالات الجودة.

¹ - العيهار فلة، مرجع سابق، ص25،26.

-ضمان متابعة سياسة الجودة على المدى الطويل.

وتشمل تكاليف الجودة أربعة أنواع أساسيه والمتمثلة فيما يلي:

1- تكاليف الوقاية:

وهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة لتلافي الأخطاء، والمتمثلة في إنتاج أجزاء معيبة، حيث تضم ما يلي:

-تكاليف التخطيط لنظام الجودة الذي يضمن مطابقة المنتجات للمعايير الموضوعه.

-تكاليف مراقبة العمليات، تطوير أجهزة ومعدات ضبط الجودة وصيانتها.

-تكاليف التدريب والتخطيط لبرامج رفع مستوى الجودة.

2- تكاليف الكشف والاختبار:

تضم تكاليف الرقابة التي تهدف إلى التأكد من مطابقة مستوى الجودة الفعلي للمواصفات المطلوبة، وتنقسم

إلى:

-تكلفة الرقابة على المشتريات (المواد الأولية المشتريات).

-تكلفة الرقابة على العمليات الإنتاجية وعلى الطاقة التشغيلية المستخدمة.

-تكلفة الرقابة على المنتجات النهائية.

3- تكاليف المعيب:

وهي التكاليف التي يسببها حدوث معيب أو مرفوضات في الإنتاج وتضم ما يلي:

-تكاليف المعيب الذي لا يمكن إصلاحه (الخردة)، وتكاليف المعيب الذي يمكن إصلاحه.

-تكاليف إدارية للاتصال مع الموردين بسبب عيب المواد الموردة.

-تكاليف إصلاح عيوب المنتج أثناء استخدامه من قبل العميل.

المبحث الثالث: الأيزوا أهمية ومزايا الحصول عليه

وفي صدد توضيح بعض المفاهيم والنقاط وجب التنويه إلى مصطلح يكاد وجوده اليوم ضرورة إلزامية في كثير من المنظمات لتأكد لزبائنها الثقة التامة حول جودة منتجاتها وخدماتها ألا وهو (الأيزوا 9000).

المطلب الأول: تعريف الأيزو9000

الأيزو9000: "عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في 1987. تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبنه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع -أو تفوق- حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء"¹.

إن هذا المصطلح يتشكل من الحروف الثلاثة الأولى للكلمات المأخوذة من إسم المنظمة الدولية

للتقييس، باللغة الإنجليزية: *International Organization For Standardization*

وهي كذلك كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية " ISOS " والتي تعني يساوي².

فمواصفة الأيزوا 9000 ليس لديها إسم واحد ثابت فكثيرا ما تشاهد الأعين مسميات عديدة كا الأيزوا 9000، أو En29000، Bs-5750 فهذه في الحقيقة مسميات مختلفة لنفس الشيء ولكن في دول مختلفة فمسمى Bs5750 إسم مواصفة يجسدها نظام الجودة البريطاني، أما المسمى En29000 فهو مطابق للأيزوا 9000 وهو الإسم الذي يتبنه الإتحاد الأوروبي، حيث أنه عدل إسم مواصفة الأيزوا 9000 في عام 1994 ليصبح متضمنا الحرفين EN اللذين يعبران عن البعد الأوروبي، فأصبح الإسم الجديد EN/ISO 9000.³ ولقد كان ظهور الأيزوا كهيكل عالمي للمواصفات نتيجة للتزواج بين نظام المواصفات البريطاني Bs-5750 ونظام المواصفات الكندي CSAZ. فبالنسبة للنظام البريطاني كانت بداية التفكير في مواصفات الجودة عندما إتجهت وزارة الدفاع البريطانية لتحديد هيكل مواصفات للتأكد من جودة التجهيزات العسكرية الموردة للجيش البريطاني. ثم أدمجت هذه المواصفات مع تلك التي يستخدمها حلف شمال الأطلسي وسميت ((مواصفات الحلفاء للجودة))⁴.

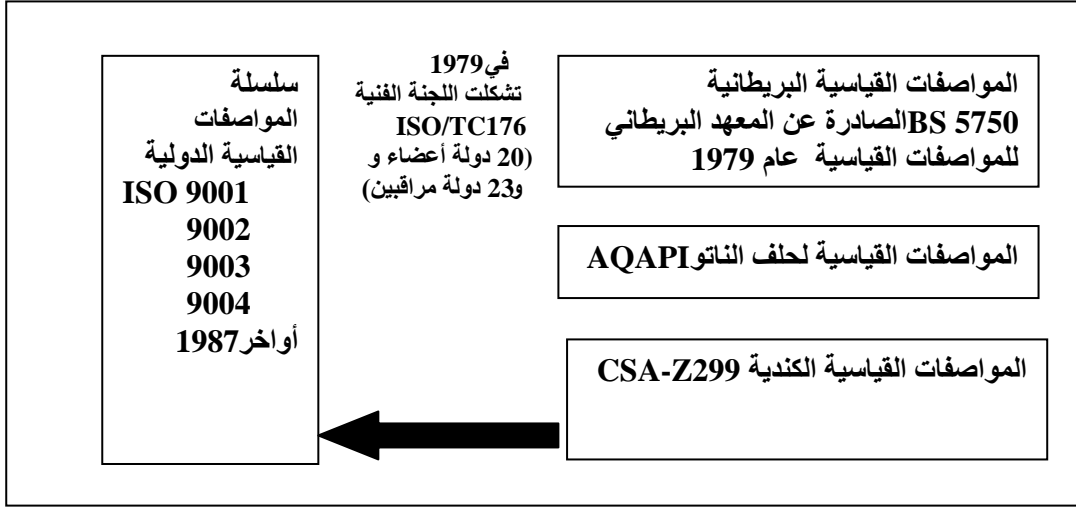
¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزوا 9000، مطابع الدار الهندسة، ص11

² - إيايد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص226.

³ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص، 12-13

⁴ - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزوا، دار غريب للطباعة والنشر ص11

والشكل يبين جذور هيكل مواصفات الايزو 9000، اتفاقا مع ماتم عرضه مسبقا.
الشكل رقم (01): جذور هيكل مواصفات الايزو 9000.



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000، مطابع دار الهندسة، ص 15 .

أما فيما يخص سلسلة المواصفات للجودة يمكن وصفها كما يلي في الجدول التال¹:

الجدول رقم(1): سلسلة المواصفات للجودة.

الموضوع	المقاييس و الخطوط الموجهة
نقطة انطلاق لفهم و تصنيف المقاييس التي تستجيب للحاجات النوعية للمؤسسة.	الإيزو 9000-1: مقاييس لتسيير و تأكيد الجودة-الجزء 1: الخطوط الموجهة لتصنيف المقاييس و استعمالها.
يساعد على تفسير و تطبيق الإيزو 9001،9002،9003.	الإيزو 9000-2: مقاييس لتسيير و تأكيد الجودة-الجزء 2: الخطوط الموجهة لتطبيق الإيزو 9001،9002،9003.
للتفسير النوعي لمتطلبات الإيزو 9001 المتعلق بتطبيقات تطوير البرمجيات.	الإيزو 9000-3: مقاييس لتسيير و تأكيد الجودة-الجزء 3: الخطوط الموجهة لتطبيق الإيزو 9001 (1994) في التطوير، إعداد و

¹- موازي سامية، مرجع سابق، ص43.

الفصل الأول:.....الإطار الفكري والنظري لرقابة علي الجودة

	إصلاح البرمجيات.
نصائح فيما يخص التخطيط، التنظيم، و التحكم في موارد انتاج منتجات مقبولة و دائمة.	الإيزو 9000-4: مقاييس لتسيير و تأكيد الجودة-الجزء 4: دليل تسيير برنامج السلامة و العمل.
مقاييس لمتطلبات إظهار قدرة المؤسسة على تصميم/تطوير منتجات و خدمات، الإنتاج، و إنشاء خدمات مرافقة.	الإيزو 9001: نظام الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، و الخدمات المرافقة.
مثل الإيزو 9001 باستثناء متطلبات التحكم في التصميم	الإيزو 9002: نظام الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج، و الخدمات المرافقة.
مقاييس لمتطلبات إظهار قدرة المؤسسة على التحكم في المنتج/الخدمة، و في مجال المراقبة و التجارب النهائية.	الإيزو 9003: نظام الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في المراقبة و التجارب النهائية.
تقدم نصائح لتطبيق نظام الجودة الذي يسمح بالاستجابة لاحتياجات الزبائن و المؤسسة نفسها.	الإيزو 9004-1: تسيير الجودة و عناصر نظام الجودة - الجزء 1: الخطوط الموجهة.
مماثلة للمواصفة 9004-1 لكنها مخصصة لقطاع الخدمات.	الإيزو 9004-2: : تسيير الجودة و عناصر نظام الجودة - الجزء 2: الخطوط الموجهة للخدمات.
تعطي هذه المواصفة الخطوط الموجهة لتطبيق تسيير الجودة في حالة انتاج المؤسسة لمنتجات متأتية من مسارات ذات طابع مستمر، و التي تكون في غالبها غير مرتبة.	الإيزو 9004-3: تسيير الجودة و عناصر نظام الجودة - الجزء 3: الخطوط الموجهة للمنتجات الناتجة عن المسارات ذات الطابع المستمر.

المصدر: موازي سامية علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الإقتصادي للمؤسسة - حالة المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء

فهذه السلسلة من المعايير تم تصميمها بحيث يتم تطبيقها على نطاق عالمي، ومع هذا فيمكن أن

تناسب إحتياجات أي مؤسسة سواء كانت كبيرة أو صغيرة، إنتاجية أو خدمية. ويمكن تطبيقها في المؤسسات

الهندسية والمقاولات ووحدات الرعاية الصحية والمؤسسات القانونية وغيرها من الهيئات الخدمية.

و لكن مع مرور الوقت، تم تعديل المواصفة الدولية أيزو 9000 بأجزائها الثلاث في جويلية 1994 وإصدارها في طبعة جديدة ، و كما تم مراجعتها و تعديلها للمرة الثانية و ذلك في 14 سبتمبر 2000 و تم التصويت عليها بنسبة 75% ، و بعد مرور شهرين، أي في 14 نوفمبر 2000 حصل الاتفاق العام وتم إصدارها في طبعة جديدة "أيزو 9001 لسنة 2000"¹.
أيزو 9001 لسنة 2000 :

تهدف هذه المواصفة إلى عرض كل المتطلبات الواجب على المنظمة احترامها و هي :
_توضيح مصداقية المنظمة، بمعنى قدرتها على إنتاج منتج أو خدمة مطابقة دوريا.
_ضمان الكفاءة و التحسين المستمر في وظيفتها و هذا تلبية لرغبات زبائنها.

إن المعايير السابقة الذكر ISO 9001، ISO 9002، ISO 9003 تم تبديلها بمعيار واحد 9001، و قد تم تحديد المدة لكي يتم تطبيق المرجعية الجديدة و هي نوفمبر 2003، و تعتبر هذه الفترة نهاية عمل الشهادات المحصل عليها لعام 1994.

إذن و بعد المراجعة التي تمت ، أصبحت المؤسسة مجبرة على تحديد و تعريف منتجاتها أو خدماتها قبل تقديم أي منتج، أو إنجاز أي طلبية وفقا لما هو مطلوب حقيقة.

بالإضافة إلى العلاقة التي تربطها مع الزبائن، فهي لا تتوقف بمجرد تقديم المنتج ولا أيضا الاكتفاء بتسيير الاحتجاجات و الشكاوي، أو تقديم خدمات ما بعد البيع ولكن تتعدى إلى قياس رضا الزبائن ، فهناك إذا قفزة نوعية من منطق "جودة المطابقة" إلى منطق أكثر طموحا و هو "جودة الرضا".

كذلك أن المواصفة ISO 9001 لسنة 2000 "تهدف إلى التوجه نحو الزبون، إشراك المستخدمين، التحسين المستمر و كذا الواقعية في اتخاذ القرارات".

و بعد ما تعرفنا على المواصفات القياسية الدولية، ما نريد معرفته هو أهمية التأهيل للأيزوا ومراحل التأهيل له، وما فوائد تطبيقه؟ و كذا ما هي الهيئات المانحة للأيزو؟ و ما الدافع من الحصول على التأهيل للأيزو؟

¹ - محمد بن شايب، مرجع سابق، ص، 33-34.

المطلب الثاني: أهمية ومزايا الحصول على شهادة الإيزو 9000

إن تطبيق مواصفات الإيزو 9000 من طرف المؤسسات الخدمية أو الصناعية أدى إلى زيادة الطلب على منتجاتها مما يؤدي إلى زيادة ربحيتها وخلق سمعة جيدة لها في الأسواق إلى جانب تحسين علاقاتها مع المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة وتكمن أهم المزايا فيما يلي²:

أولا : بالنسبة للمؤسسة :

- يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة مما يساعدها على تصدير منتجاتها إلى الأسواق الخارجية.
- الرفع من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة من خلال تحسين عمليات التصنيع وزيادة إنتاجية العاملين .
- وضوح في المسؤوليات والصلاحيات بالنسبة للعاملين في المؤسسة مما يساهم في تكوين سياسات عمل واضحة ومحددة بما يساهم في خلق وعي وإدراك البر بالجودة .
- تحسين الأداء في عملية صنع القرار من خلال تزويد الإدارة بما تحتاجه من معلومات لصنع القرارات السليمة بالاعتماد على المراجعات الداخلية والتوثيق السليم للبيانات .
- توثيق العلاقات بين العملاء والموردين من خلال تهيئة أرضية مشتركة لمناقشة قضايا الجودة .
- تحقيق التحسين المستمر للجودة وعمليات المؤسسة ككل من خلال إرساء الإجراءات التصحيحية التي تمنع وجود الأخطاء بدلا من اكتشافها بعد حدوثها .
- يمكن للمؤسسة استعمال الشهادة المحصل عليها لأغراض الدعاية من أجل الحصول على عملاء جدد لزيادة حجم المبيعات ويمكن الاستدلال على الفوائد المحققة من حصول المؤسسة على شهادة الإيزو من خلال التقرير الذي أصدرته شركة لويديز لتأكيد الجودة (مركز بريطاني يمنح شهادات الإيزو 9000) من خلال مسح أجرته على 400 مؤسسة مسجلة لديها باعتبارها حاصلة على شهادة الإيزو في المملكة المتحدة ، وقد كانت نتائج التقرير كمايلي :

- رأى 67 % من المؤسسات أن مدخل الإيزو كان أساسا لتهيئة نظم جودة فعالة والحفاظ عليها .
- اكتشف 39 % من مديري المؤسسات أن مزايا الإيزو الداخلية كانت أعظم فائدة من مزاياها الخارجية .
- أوضح 86 % أن نظم الجودة ، الإيزو 9000 حسنت من السيطرة الإدارية .

² - بوغان نور الدين-جودة الخدمات وإثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدكة رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص: علوم التسويق، فرع التسويق، ص42.

الفصل الأول:.....الإطار الفكري والنظري لرقابة علي الجودة

- رأى 73 % أن نظم جودة الإيزو مكنتهم من تقديم خدمة أفضل لعملائهم ، وأكدت الانسجام بين ما قدم للعملاء وبين توقعاتهم .

- أشار 69 % أن أنظمة الإيزو 9000 قد حسنت الإنتاجية وفتحت أمامها أسواقا كانت متعلقة قبل ذلك.

- رأى 63 % منهم أن الحصول على شهادة الإيزو يعد أداة تسويقية فاعلة ، و 49 % يعتبرونها قد مكنتهم من توسيع النصيب السوقي .

ثانيا : بالنسبة للعاملين :

أما فيما يخص العاملين فتطبيق الإيزو يحقق الفوائد التالية :

- يساهم في رفع الحالة المعنوية للعاملين من خلال رفع كفاءتهم بالتوجيه ، والتدريب ، وتطوير القدرات الشخصية لهم بما يعكس إيجابيا على الإنتاج .

- يمنح نظام جودة الإيزو العاملين القدرة على ضبط عملياتهم الإنتاجية ، كما تمكنهم المواصفة من تحديد وتخطيط المهام والأساليب الأخرى للأداء للحصول على نتائج صحيحة

- إن عملية توصيف الوظائف، تسمح للعاملين بالحصول على رؤية واضحة لأدوارهم وأهدافهم المطلوبة منهم مما يمكنهم من رفع إنتاجهم وتحسين نوعية أدائهم.

- تطوير ثقافة الجودة في المؤسسة وخلق جو عمل أفضل وتقوية التعاون والاتصال بين مختلف العاملين .

ثالثا: بالنسبة للعملاء:

يوفر حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 بالنسبة للعملاء الحصول على المزايا التالية :

- يحقق الحصول على منتجات بالجودة المطلوبة من خلال فهم المؤسسة لاحتياجات العملاء ورغباتهم وتوفيرها في المكان والزمان المطلوبين .

- مساعدة العملاء في القدرة على الاختيار بين المؤسسات والمنتجات البديلة .

- إعطاء الثقة للعميل بأن ما يحصل عليه من منتجات يستجيب للخصائص المطلوبة، إضافة إلى زيادة الثقة في قدرات المؤسسة على الارتقاء بمستوى التزاماتها المتعلقة بالجودة.

إن احتياجات المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية في تغير مستمر نتيجة لتغير الظروف والمحيط لذلك فلا بد

أن تكون هناك مراجعة دورية لمواصفات الإيزو 9000 للاستجابة لهذه التغيرات والمحافظة على مصداقيتها .

المطلب الثالث: الهيئات المانحة للتأهيل

هناك العديد من الهيئات التي تمنح شهادات الايزوا والتي من بينها:¹

1- الهيئات الأجنبية : توجد عدة هيئات غير حكومية، تنتمي لبلدان من مختلف أنحاء العالم، في مجالات عديدة و متعددة، منها :

-اللجنة الفرنسية للتصديق (COFRAC) : أنشأت سنة 1944، من طرف الهيئات العمومية الفرنسية (السلطة). تقوم بمنح تفويضات رسمية، لمخابر التجارب و الهيئات التي تقوم بمنح شهادات التأهيل للمنتوجات و الخدمات تندخل هذه اللجنة في عدة مجالات منها الصناعة، التغذية، الخدمات... الخ.

-الجمعية الفرنسية لتأكيد الجودة (AFAQ) : تعتبر الهيئة الأساسية في فرنسا المانحة لشهادات الأيزو 9000، بحيث تأسست سنة 1988، و هي هيئة مستقلة ذات طابع غير ربحي ، منحت أكثر من 13000 شهادة في فرنسا، و أكثر من 2000 شهادة في مختلف أنحاء العالم، منها 25% تخص قطاع الخدمات.

2- الهيئات الجزائرية : يعتبر المعهد الجزائري للتقييس و الملكية الصناعية (INAPI) من أهم الهيئات الجزائرية المانحة للتأهيل. فهو هيئة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري. أنشئ بمرسوم تشريعي، رقم 73 - 62 الصادر بتاريخ 21 نوفمبر 1973 من مهام المعهد و صلاحياته نذكر:

"الإصدار و التوزيع: يقوم المعهد بإصدار وثائق خاصة بالتقييس و حماية الملكية الصناعية. و يصنع في متناول الجميع الوثائق و المعلومات المتصلة بالتقييس. تأهيل المنتوجات ، مؤسسات ، مخابر التجارب و الأشخاص. التكوين و التحسين في المجالات التقييس.

تطبيق الاتفاقات و المعاهدات الدولية في مجالات التقييس التي تكون الجزائر طرفا فيها "

و نستخلص مما سبق أنه إذا أرادت أي مؤسسة الحصول على شهادة الأيزو فإنها يجب أن تمر بعدة مراحلها بدءا بمرحلة التحضير و هذا يوضع الأهداف، تحديد مواقع تحسين الجودة و كذا تثبيت الأولويات بالإضافة إلى تعيين جماعات عمل مع وضع مسؤول لكل جماعة ثم تأتي عملية الفحص الأولي لمعرفة مدى تطبيق الإجراءات الجديدة. و بعدها تأتي المرحلة الثانية و هي تعني مراجعة التأهيل و هذا من طرف تدخل هيئة أو طرف خارجي، حيث تمر هذه العملية بـ 3 مراحل وهي : مرحلة دراسة التسليم ، مراجعة التأهيل في المكان و

¹ -محمد بن شايب، مرجع سابق، ص42.

مرحلة قرار التأهيل. أما المرحلة الثالثة فهي تخص مرحلة التسيير التي تركز على المتابعة و التجديد و التي تمتد لفترة ثلاث سنوات مع الهيئة المراجعة.

و بعد حصول المؤسسة على التأهيل يمكن لها الاستفادة من عدة مزايا من جهة و لمستخدميها و زبائنها من جهة أخرى.

فبالنسبة للمؤسسة سوف يمكنها من دخول الأسواق الدولية، رفع مستوى الأداء و تغيير ثقافة المنظومة إلى الأفضل و الأكفأ، بناء علاقات قوية مع العملاء ، زيادة أرباح المنظمة نتيجة تقليل نسبة التكاليف و زيادة المبيعات... الخ.

بينما بالنسبة للمستخدمين ، فالتأهيل سيشعرهم بالثقة و الفخر بالنفس بسبب وجود شهادة تؤكد أن المنظمة ذات مستوى قياسي عالمي، بالتالي سوف يرفع الروح المعنوية لديهم بالإضافة إلى تقديم رؤية واضحة للأدوار (أدوار المستخدمين) و أهدافهم من خلال نظام الجودة.

أما بالنسبة للزبائن، فالشهادة تعطي لهم الثقة في المؤسسة بمعنى أنها تقوم بتزويدهم بمنتجات تستجيب للخصائص المطلوبة.

خاتمة الفصل:

تعتبر الجودة من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بهدف دخول و احتلال مراكز قوية في الأسواق المحلية و العالمية، وتعرف الجودة على أنها مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتج أو الخدمة التي تسعى الى تحقيق رغبات العملاء و بتالي ولائهم نحو منتجات وخدمات المؤسسة.

ويفترض على المؤسسة أن تحقق التكامل بين إستراتيجية الجودة و الإستراتيجية العامة لها ، ويجب عليها أيضا أن تقوم بمراقبة مستو الجودة قبل، أثناء وبعد العملية الإنتاجية، ويتوجب عليها مراقبة التكاليف الخاصة بهذه العمليات، لان التكلفة تحقيق الجودة تعد عاملا أساسيا في تحديد سعر المنتجات والخدمات، والتي تؤثر سلبا أو إيجابا على سلوك عملائها.

وتعد إدارة الجودة الشاملة أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز في المستويات جودة منتجاتها، كما ان تطبيق معايير الأيزو والحصول علي شهادة التاهيل تعتبر بمثابة دليل و ضمان المتعاملين مع هذه المؤسسات على مستو الجودة التي سيحصلون عليها، وتعد هذه الشهادة من متطلبات دخول الاسواق العالمية و التي تعد الجودة اهم عوامل التنافس فيها.

تمهيد:

يعد بقاء واستمرار المؤسسات في الأسواق أهم الأهداف التي تصبو إليها هذه الأخيرة، ولتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة إلى بناء وامتلاك مزايا تنافسية متعددة، تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها لتنال رضا ووفاء عملائها، كل هذا من شأنه أن يساهم في زيادة إيرادات هذه المؤسسات.

وسنستعرض في هذا الفصل مفاهيم عامة حول الإيرادات، وذلك بتقديم تعريف الإيرادات وطرق تقديرها وتحصيلها في المبحث الأول، ثم الاعتراف بالإيرادات و الدور الذي تلعبه مراقبة الجودة في تحسين إيرادات المؤسسة في المبحث الثاني، والقوة الايرادية في المبحث الثالث.

المبحث الاول: تعريف الإيرادات وطرق تقديرها وتحصيلها.

المطلب الاول: تعريف الإيرادات.

وردت للإيرادات عدة تعريفات يمكن من خلالها إستبطاف المفاهيم الأساسية للإيرادات التالية¹:

1-الإيرادات تمثل الزيادة في الأصول (التدفق النقدي الداخل) أو الزيادة في الأرصدة القابلة للتحويل والناجمة عن عمليات المشروع التي تحدد وتقاس وفق مبادئ المحاسبة المقبولة. ويلاحظ على هذا التعريف انه ينظر إلى الإيراد على انه تدفق نقدي داخل إلى الوحدة المحاسبية نتيجة قيامها بأداء أنشطتها خلال الفترة سواء كان هذا لتدفق في شكل سداد نقدي او في شكل دائنيه قائمة على العملاء .، وبالتالي يترتب عند تحديد طبيعة الإيراد ضرورة انتقال السلع والخدمات التي تعمل فيها الوحدة إلى طرف خارجي (تمام عملية المبادلة وان يترتب على ذلك زيادة في صافي أصول الوحدة المحاسبية) .

2- تمثل الإيرادات الجانب الإيجابي في معادلة الربح وعن طريق إجراء المقابلة بين النفقات الايرادية والإيرادات التي سببتها يمكن الحصول على الربح أو الخسارة . وفي هذا التعريف يتم النظر إلى الإيراد من زاوية قائمة الدخل حيث تتم المقابلة ما بين الإيرادات الايرادية والنفقات التي تسببت فيها للحصول على الربح ويلاحظ عدم شمول هذا التعريف للإيرادات غير المستمرة التي تأتي عن طريق بيع الأصول ، الحصول على تعويضات مترتبة عن قضايا قانونية وغيرها .

3-يمثل الإيراد الجانب الإيجابي من معادلة تحديد الربح وذلك بمقابلة الإيرادات مع المصروفات التي تحدد(معادلة) صافي الربح وتقاس الإيرادات بمقدار الزيادة في أصول المنشأة أو النقصان في مطالبها أو الاثنين معاً. أيضا ينظر هذا التعريف إلى الإيراد من زاوية قائمة الدخل مع الأخذ في الاعتبار أن تتحقق عنه زيادة في صافي أصول المنشأة أو مطلوباتها أو الاثنين معا .

4-يتمثل الإيراد في كل ما يتولد من قيم سواء كان ذلك في شكل سلع أو خدمات وسواء تم تبادل هذه السلع أو لم يتم تداولها خلال الفترة المحاسبية.

5-الإيراد هو مقدار الزيادة في الأصول أو مقدار النقص في الخصوم الناتج عن قيام المشروع ببعض أو كل النشاطات التالية : بيع السلع، تأدية الخدمات للعملاء أو تأجير أصول المنشأة للغير، بيع أحد بنود الأصول مثل

¹ _ <http://ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=4103b685c1f009a4>

الأراضي، المباني أو الأوراق المالية. ويلاحظ على التعريف انه ينظر إلى الإيراد على انه تدفق من القيم خارج من الوحدة المحاسبية متمثل في قيمة السلع والخدمات والأوراق المالية التي يتم تبادلها مع الغير .

6-الإيراد هو عبارة عن المبالغ التي يتم الحصول عليها نقداً مباشرة أو لاحقاً من جراء البيع الآجل للسلع والخدمات مقابل مصاريف ساهمت في تحقيق عملية البيع . ويلاحظ ان التعريف ينظر إلى الإيراد على انه تدفق من القيم داخل إلى الوحدة المحاسبية

7-الإيراد هو إجمالي التدفق النقدي أو ديون العملاء أو أي إيرادات ناشئة عن مزاوله النشاط العادي للمؤسسة والتي تنشأ عن مبيعات السلع و تأدية الخدمات والخدمات المقدمة إلى الغير مقابل فوائد أو عوائد أو أرباح الأسهم.

8-تمثل الإيرادات الايرادية الجانب الإيجابي في معادلة تحديد الربح ويقصد بالإيراد الايرادي قيمة ما يقدمه العملاء مقابل مبيعات المنشأة السلعية والخدمية.

10-الإيراد هو التدفقات الداخلة إلى الوحدة أو أي زيادة في أصولها أو تسديد لخصومها (أو كليهما معا) التي تنشأ عن إنتاج وبيع السلع وتأدية الخدمات للغير أو أي أنشطة أخرى مما يشكل الأعمال الرئيسية المعتادة والمستمرة. ويلاحظ على هذا التعريف انه ينظر إلى الإيراد على انه كل ما يسفر عنه النشاط الإنتاجي خلال فترة معينة وبالتالي يتمثل الإيراد في ظله في كل ما يتولد من قيم سواء كان ذلك في شكل سلع أو خدمات أو نظير أي أنشطة أخرى تقدمها المنشأة للغير وسواء تم تبادلها مع الغير أو لم يتم تبادلها خلال الفترة .

من التعريفات السابقة للإيراد نجد أن مفهوم الإيراد يمكن النظر إليه من خلال ثلاث وجهات نظر مختلفة هي :

- **الاتجاه الأول :** وفيه يتم النظر إلى الإيراد على انه تدفق من القيم داخل إلى الوحدة المحاسبية نتيجة قيامها

بأداء نشاطها خلال الفترة . ويشترط عند تحديد طبيعة الإيراد وفقاً لهذا الاتجاه ضرورة انتقال السلع

والخدمات إلى طرف خارجي (إتمام عملية المبادلة) وان يترتب عن ذلك زيادة في صافي أصول الوحدة

المحاسبية .

- **الاتجاه الثاني :** وفيه يتم النظر إلى الإيراد على انه تدفق من القيم خارج من الوحدة المحاسبية متمثل في قيمة

السلع والخدمات التي يتم تبادلها مع الغير وتبعاً لهذا الاتجاه ناتج المنشأة لا يعتبر إيرادا إلا في حالة تبادله مع

الغير

- الاتجاه الثالث : وفيه يتم النظر إلى الإيراد على انه كل ما يسفر عنه النشاط الانتاجي خلال فترة معينة .
بمعنى أن الإيراد طبقاً لهذا الاتجاه يتمثل في كل ما يتولد من قيم سواء كان ذلك في شكل سلع أو خدمات
وسواء تم تبادلها أم لم يتم تداولها خلال الفترة ويلاحظ أن هذا الاتجاه يحدد طبيعة الإيراد من اتجاه فكري
يبحث لا علاقة له بمشاكل التطبيق العملي المتعلقة بالقياس والتحقق بحكم معالجته للإيراد دون التقيد بطريقة
معينة من طرق القياس أو توقيت معين للاعتراف والإثبات المحاسبي. وبالتالي يعتبر الاتجاه الأخير أفضل
الاتجاهات الثلاثة في التعبير عن مفهوم الإيراد .

المطلب الثاني: طرق تقدير و تحصيل الإيرادات.

تتمثل طرق تقدير و تحصيل الإيرادات في ¹:

أولاً: طرق تقدير الإيرادات

قد يتم تقدير الإيرادات وفقاً للطرق التالية:

- على ضوء البيانات الفعلية للسنة المالية قبل الأخيرة (الطريقة الآلية).
- عن طريق المتوسطات (بأخذ متوسط ثلاث سنوات سابقة ثم التعديل عليه).
- بالتقدير المباشر (يتم تقدير الإيرادات وفقاً لكل نوع على حدة على ضوء الظروف المتوقع أن تسود في السنة المالية التالية).
- لا يعتبر الاسترشاد بمتوسط الإيرادات خلال الثلاث سنوات السابقة أسلوباً منطقياً حيث لا يعد المتوسط مؤشراً منطقياً لتقدير معظم بنود الإيرادات (كأجزاء والغرامات المرورية، والإيرادات من إنتاج الزيت، وضريبة الدخل).
- من الأصح أن يتم تقدير الإيرادات باستخدام الأسلوب المباشر بحيث تؤخذ متغيرات كل بند في عين الاعتبار.

¹ - <http://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=38>

ثانيا : طرق تحصيل الإيرادات

1-التحصيل النقدي:

- تقوم الجهات التالية بتحصيل الإيرادات بصورة نقدية:

- صناديق الجهات الحكومية وفروعها .

-المحصلين والجبابة.

-خزائن البنوك الوطنية وفروعها.

2-التحصيل بشيكات مصدقة:

- يتم تحصيل الإيرادات على هيئة شيكات مسحوبة على أحد البنوك الوطنية.

- يتم أولاً التحقق من استيفاء الشيكات لكل التوقعات ومطابقة المبلغ بالأرقام والحروف والتحقق من أن الشيكات معتمدة من البنوك المسحوبة عليها.

-يتم بعد ذلك تسجيل الشيكات بدفتر الشيكات ثم إرسالها إلى مؤسسة النقد أو أحد فروعها.

-بمجرد ورود إشعار من مؤسسة النقد بما يفيد تحصيل الشيكات، تقيّد بالدفاتر المختصة بذلك.

3-الاستقطاع من المنبع:

-هناك بعض الإيرادات التي يتم تحصيلها عن طريق حجزها من المنبع باستقطاعها من بنود مصروفات الميزانية.

-أمثلة على هذا النوع من الإيرادات:

-المبالغ المستقطعة من مستحقات أحد المتعهدين أو المقاولين مقابل غرامات التأخير التي تفرض عليهم :يضاف مبلغ الغرامة إلى حساب الإيرادات.

-المبالغ المستقطعة من مستحقات الموظفين مقابل الجزاءات التي قد تفرض عليهم نتيجة لتغييبهم عن العمل أو لأي سبب آخر .يضاف مبلغ الجزاءات إلى حـ/الإيرادات المختص أثناء صرف المرتبات.

-المبالغ المستقطعة من مستحقات الموظفين عن مبالغ سبق صرفها دون وجه حق أو زيادة عن

المستحق ويتم اكتشافها في السنة المالية التالية للسنة التي صرف فيها المبلغ وتعذر تحصيل المبلغ فوراً :

يتم إضافة المبلغ إلى حـ/الإيرادات المتنوعة.

المبالغ التي يتم قيدها في حساب تسوية المستحقات العامة مقابل الخدمات التي تؤديها وزارة أو مصلحة حكومية إلى وزارة أو مصلحة حكومية أخرى: في هذه الحالة لا يتم تحصيل مبلغ الإيرادات نقداً بل تقوم الجهة الحكومية التي أدت الخدمة بعمل قيد بحيث تكون الإيرادات فيه دائنة بالمبلغ المستحق و حـ/تسوية المستحقات العامة مديناً بنفس المبلغ.

الإزالة من حسابات الأمانات أو العهد مقابل الإضافة إلى حساب الإيرادات المتنوعة: الأمثلة على هذه الحالة تشمل:

أ-المبالغ المقيدة في حساب الأمانات -مرتجع رواتب ولم يتم تسليمها لأصحابها خلال السنة المالية: يجب في نهاية السنة المالية إزالة هذه المبالغ من حساب الأمانات -مرتجع رواتب مقابل إضافتها إلى حساب الإيرادات المتنوعة.

ب-المبالغ المصروفة على حساب العهد -اعتمادات مستنديه ويتم تخفيضها أو إلغاؤها في سنة مالية تالية للسنة التي تم فيها منح الاعتماد المستندي. حيث يتم قيد المبلغ في حساب الإيرادات المتنوعة مقابل قيد نفس المبلغ مديناً في حساب جارى وزارة المالية.

المطلب الثالث: تقديم مختلف حسابات الإيرادات(حسابات المنتوجات).

ويمكن تقديمها كالتالي¹:

1. حـ70: المبيعات من البضائع والمنتجات المصنعة والخدمات المقدمة والمنتوجات الملحقه (اختصر هذا الحساب حسابات: 70 مبيعات بضائع، 71 إنتاج مباع، 74 خدمات مقدمة، في المخطط المحاسبي الوطني القديم)، وهو حساب يتفرع إلى الحسابات الفرعية التالية:

حـ700: المبيعات من البضائع.

حـ701: المبيعات من المنتوجات التامة المصنعة.

حـ702: المبيعات من المنتوجات الوسيطة.

حـ703: المبيعات من المنتوجات المتبقية.

¹ _المخطط المحاسبي الوطني الجديد.

حـ704: مبيعات الأشغال.

حـ705: مبيعات الدراسات.

حـ706: تقديم الخدمات الأخرى.

حـ708: منتوجات الأنشطة الملحقه.

حـ709: التخفيضات والتزييلات والمحسومات الممنوحة.

2. حـ72: الإنتاج المخزن أو المنتقص من المخزون، أي أن هذا الحساب يمكن أن يكون موجبا أو سالبا وذلك حسب التغيير في المخزون بالزيادة أو النقصان (يقابله في المخطط المحاسبي الوطني القديم حـ 72)، ويندرج تحته الحسابين التاليين:

حـ723: تغيير المخزونات الجارية.

حـ724: تغيير المخزونات من المنتجات.

3. حـ73: الإنتاج المثلث، ويقابله في المخطط المحاسبي الوطني القديم حـ 73 إنتاج المؤسسة لحاجتها الخاصة إلا أنه يتفرع إلى الحسابين التاليين:

حـ731: الإنتاج المثلث للأصول المعنوية.

حـ732: الإنتاج المثلث للأصول العينية.

4. حـ74: إعانات الاستغلال، وهو حساب لم يكن موجودا في المخطط المحاسبي السابق (حيث كانت الإعانات تسجل ضمن حساب 790 إعانات مستلمة) ويتفرع حـ74 إلى الحسابين التاليين:

741- إعانات التوازن.

748- إعانات أخرى للاستغلال.

5. حـ75: المنتوجات العملية الأخرى، ويتفرع إلى الحسابات التالية :

751- الأتاوى عن الامتياز و البراءات و التراخيص و برامج المعلوماتية و القيم المماثلة.

752- فوائض القيمة عن خروج الأصول المثبتة غي المالية.

- 753- أتعاب الحضور و أتعاب الإداريين أو المسير.
- 754 - أقساط إعانات الاستثمار المحمولة لنتيجة السنة المالية.
- 755- قسط النتيجة عن لعمليات التي تمت بصور مشتركة.
- 756- المدخولات عن الحسابات الدائنة المهلكة.
- 757- المنتوجات الاستثنائية عن عمليات التسيير.
- 758- المنتوجات الاخرى للتسيير الجاري.
- 6.حـ76المنتوجات المالية ويتفرع الى الحسابات التالية:
- 761- منتوجات المساهمات.
- 762- عائدات الأصول المالية.
- 763- عائدات الحسابات الدائنة.
- 765- فارق التقييم عن الأصول المالية — فوائض القيمة.
- 766- أرباح الصرف.
- 767- الأرباح الصافية عن عمليات التنازل عن أصول مالية.
- 7.حـ77العناصر غير عادية — المنتجات.
- 8.حـ78الاسترجاعات عن خسائر القيمة و المؤونات.
- 781- إسترجاعات الاستغلال عن الخسائر القيمة و المؤونات — الأصول غير جارية.
- 785- إسترجاعات الاستغلال عن خسائر القيمة و المؤونات — الأصول الجارية.
- 786- الإسترجاعات المالية عن خسائر القيم و المؤونات.
- 79.حـ متاح

المبحث الثاني: الاعتراف بالإيرادات ودور مراقبة الجودة في تحسين إيرادات المؤسسة.

تتحقق الإيرادات عندما يتم تبادل السلع و الخدمات مقابل النقدية أو التزام بتقديم نقدية، ويمكن ان يكون الايراد قابل لتحقيق عندما يتم استلام أصول نتيجة عملية التبادل و تكون قابلة لتحويل الى قدر معروف من النقدية او تعهد بتقديم النقدية. وهناك حالات كثيرة للاعتراف بالايادات نذكر منها الاعتراف عند نقطة التسليم و قبل التسليم.

المطلب الأول: الاعتراف بالإيرادات عند نقطة التسليم.

حدد المفهوم المحاسبي الأمريكي رقم 5 شرطين أساسيين للاعتراف بالإيرادات وهما تحقيق الإيرادات أو إمكانية تحقيقها وكذلك اكتساب الإيراد. وهذين الشرطين يتحققان بتسليم السلعة أو تقديم الخدمة للمستهلكين، فالإيرادات من أنشطة التصنيع والبيع تتحقق عند نقطة البيع. وهناك عادة بعض المشاكل الخاصة بإكمال عملية البيع من أهمها¹:

1- المبيعات مع وجود اتفاق لإعادة الشراء:

قد تقوم الشركة ببيع البضاعة في إحدى الفترات وتنفق على إعادة شراء نفس البضاعة في الفترة المحاسبية التالية، وفي هذه الحالة فإنه رغم ان الملكية البضاعة قد انتقلت للمشتري، فإن الحقيقة الاقتصادية لهذه العملية أن البائع مازال يحتفظ بمخاطر ملكية هذه البضاعة ولذلك فإن كان عقد أو اتفاق إعادة الشراء وجد بسعر محدد يغطي كافة التكاليف للبضاعة بالإضافة الى تكلفة الاحتفاظ بالمخزون، فإن البضاعة و كذلك الالتزام المرتبط بها يظل باقيا في دفاتر البائع و هو مايعنى أن عملية البيع لم تتم.

2- المبيعات مع وجود حق رد البضاعة:

في كل حالة من حالات المبيعات سواء النقدية أو الآجلة، فإنه عادة ما يوجد احتمال برد البضاعة، وعندما يكون معدل رد البضاعة عاليا فإنه من الضروري تأجيل تسجيل المبيعات حتى تنتهي فترة حق الرد للبضاعة بالنسبة للمشتري.

وهناك ثلاث بدائل للاعتراف بالإيرادات في حالة وجود مخاطر إعادة البضاعة:

- تأجيل تسجيل المبيعات حتى نهاية فترة حق رد البضاعة.

¹ - كمال الدين مصطفى، المحاسبة المتوسطة وفق المعايير المحاسبية المالية، الإسكندرية - المكتب الجامعي الحديث 2006، ص: 366 إلى 369.

- تسجيل المبيعات مع تخفيضها بالمردودات المقدرة .
 - تسجيل المبيعات مع المحاسبة عن المرودودات عندما تحدث.
- وقد خلص مجلس المحاسبة الأمريكي FASB انه إذا باعت الشركة بضاعتها مع إعطاء المشتري حق الرد، فإن المبيعات يتم الاعتراف بها فقط إذا توفرت الشروط التالية:
- سعر البيع للمشتري محدد وثابت في تاريخ البيع.
 - قيام المشتري بالسداد مقابل البضاعة أو التزام بالسداد وهذا الالتزام غير مشروط بإعادة البيع للبضاعة بواسطة المشتري.
 - التزام المشتري قبل البائع لا يتغير في حالة وجود تلف أو سرقة بالنسبة للبضاعة.
 - يحصل المشتري على البضاعة لإعادة بيعها دون أن يرجع إلى البائع.
 - لا يكون على البائع التزام جوهري بإعادة بيع البضاعة لصالح المشتري.
 - يمكن تقدير مرودودات البضاعة في المستقبل بدرجة معقولة.
- وفي حالة عدم تحقق الست الشروط السابقة فإنه البائع يجب عليه تأجيل الاعتراف بالإيرادات أو إذا قام بتسجيل الإيرادات من المبيعات فعليه تخفيض هذه الإيرادات بالمرودودات المقدرة.

المطلب الثاني: الاعتراف بالإيرادات قبل التسليم.

في معظم الحالات فإن الإيرادات يتم الاعتراف بها عند نقطة البيع أو التسليم لان عدم التأكد بالنسبة لعملية اكتساب الإيرادات تكون قد زالت و يكون سعر التبادل للسلعة قد تم تحديده بدقة، وفي ظل بعض الظروف يتم الاعتراف بالإيرادات قبل التسليم أو قبل إتمام عملية البيع وأوضح الأمثلة لمثل هذه الحالات هو المحاسبة عن عقود المقاولات طويلة الأجل حيث تكون الطريقة المثلى في هذه الحالة هي نسبة الاستكمال أو التمام.

وعقود المقاولات طويلة الأجل تقوم على أساس أن البائع يقوم بمطالبة المشتري على أقساط عند الوصول إلى نقاط معينة في المشروع المتفق عليه، و عندما يتكون المشروع من وحدات منفصلة مثل مجموعة مباني في المقاولات أو عدد الكيلو مترات بالنسبة لرصف الطرق، فإن انتقال الملكية و المطالبة بالسداد قد تم عند مراحل معينة من المشروع مثل الانتهاء من وحدات بناء أو كل 10 كيلو مترات من رصيف الطريق وهكذا، و هناك طريقتان للمحاسبة عن عقود طويلة الأجل معترف بهما بواسطة الجهات المهنية¹:

¹ - كمال الدين مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 369-370.

1- طريقة نسبة التمام: حيث يتم الاعتراف بالإيرادات ومجمل الربح كل فترة محاسبية بناء على التقدم في البناء أو وفقاً لنسبة التمام، ويتم تجميع تكاليف البناء بالإضافة إلى مجمل الربح المكتسب حتى تاريخه في حساب خاص (مشروعات تحت التنفيذ) كما ان الفواتير للمشروعات المرسله للمشتري(شركة البناء) يتم تجميعها في حساب فواتير للمشروعات تحت التنفيذ.

2- طريقة العقد التام: حيث يتم الاعتراف بالإيرادات ومجمل الربح عندما يتم استكمال العقد، حيث يتم تجميع تكاليف البناء في حساب مشروعات تحت التنفيذ، كما يتم تجميع المبالغ المستحقة والمطالبات في حساب مستقل آخر يسمى فواتير للمشروعات تحت التنفيذ.

المطلب الثالث: الدور الذي تلعبه مراقبة الجودة في تحسين إيرادات المؤسسة.

تعد جودة المنتجات والخدمات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المؤسسات، فالاستجابة السليمة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم وبالتالي اكتساب حصص سوقية، الأمر الذي يعمل على زيادة مختلف إيراداتها.

ولا تتحقق هذه الإيرادات إلا إذا عم الالتزام بالمراقبة في جميع المستويات الأداء، بمعنى المدخلات، العمليات و المخرجات. إذ تلعب مراقبة الجودة أساساً لتطوير المنتجات والتحسين المستمر للأداء.

ومن بين المزايا التي تمنحها الجودة في المؤسسة¹:

-زيادة التماثل بين المنتجات.

-عدم وجود إنتاج معيب أو إجراء عمليات للإصلاح.

-التقليل من المهالك في الخامات وأوقات تشغيل العمالة.

-زيادة الإنتاجية بأقل مجهود.

-تخفيض تكلفة الإنتاج وزيادة الأرباح.

-الحصول على سمعة ممتازة في الأسواق.

-تفوق المؤسسة على منافسيها وفتح الفرصة أمامها لغزو الأسواق الدولية.

ومن أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تطبيق منظومة الجودة الشاملة²:

¹ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار النشر، عمان_الأردن، الطبعة 2000، ص78.

² - العيهارفة، مرجع سابق، ص 183.

-زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

-زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.

-زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات البيئية لها(الفرص والمخاطر).

-ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة.

-زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل.

-زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة.

وقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزات تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة قائمة على مجموعة من الأفكار الخاصة، وذلك بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج عمليات المؤسسة ووظائفها للوصول إلى مستوى متميز من الجودة.

إن تحسين الجودة من خلال تحسين العمليات، و عن طريق زيادة الرقابة والتفتيش، يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف، مما يؤدي إلى احتمال تخفيض الأسعار، وبالتالي تحسين الحصة السوقية والبقاء في مجال الأعمال والقدرة على تقديم فرص عمل أفضل، وزيادة الربحية، وكل ما سبق من شأنه أن يسهم في تعزيز إيرادات المؤسسة.

المبحث الثالث: القوة الإيرادية.

المطلب الأول: تعريف القوة الإيرادية

ويمكن تعريفها كالتالي:¹

تعرف القوة الإيرادية بأنها قدرة الاستثمار المعين على تحقيق عائد نتيجة استخدامه، أو هي قدرة المنشأة على تحقيق الأرباح نتيجة لاستخدام موجوداتها في نشاطها الأساسي، ورياضيا هي عبارة عن نسبة ربح العمليات إلى موجودات المنشأة

وتعتبر القوة الإيرادية مقياسا أفضل من الربح للحكم على كفاية المنشأة، لأن الربح عبارة عن رقم مطلق لا يشير إلى حجم الاستثمارات التي حققت، بينما القوة الإيرادية توجد مثل هذه العلاقة، الأمر الذي يسهل إجراء المقارنات مع عوائد الفترات الأخرى والمنشآت الأخرى التي تختلف في أعبائها الضريبية وتختلف في مدى اعتمادها على الاقتراض في تمويل عملياتها، كما تساعد في تعرف الاتجاه الذي يتخذه أداء المنشأة

وتعد القوة الإيرادية مقياسا لكفاءة الأداء التشغيلي للمؤسسة، لذا يتوجب عند احتسابها الاقتصار على الأصول المشاركة فعلا في العمليات العادية للمؤسسة، كما يجب استخدام صافي ربح العمليات، أي الاقتصار على الأرباح التي تتولد نتيجة تشغيل هذه الأصول قبل الفوائد والضرائب والمصروفات والإيرادات الأخرى.

¹ -www . JPS Accounting Forums. com

المطلب الثاني: عناصر القوة الإيرادية

لاحتساب القوة الايرادية، نحتاج إلى العناصر التالية¹:

1- صافي الأصول العاملة :

وتعني جميع الأصول، أي الموجودات التي تستخدم في عمليات المنشأة لتحقيق الإيراد العادي للعمليات وذلك بعد طرح مخصصات الديون المشكوك فيها والاستهلاكات وأية مخصصات أخرى. هذا ويجب استبعاد أية أصول لم تساهم في تحقيق الربح كأصول المؤجرة وكذلك الاستثمارات .

1- صافي ربح العمليات :

ويقصد به ذلك الربح الذي يتحقق من نشاط المنشأة الرئيسي باستعمال أصولها العاملة، دون أن يشمل ذلك أية إيرادات أو مصروفات لا تتعلق بالعمليات العادية للمؤسسة.

صافي ربح العمليات قبل الفائدة والضريبة

----- = القوة الإيرادية

صافي الاصول العاملة

المطلب الثالث: طرق تحسين القوة الإيرادية

من المفروض أن تسعى إدارة المنشأة إلى زيادة قوتها الإيرادية دوماً. وهناك عدة طرق لتحسين القوة الإيرادية يمكن إجمالها بما يلي²:

¹-www . JPS Accounting Forums. com

²-www . JPS Accounting Forums. com

1- تحسين الحافة (هامش الربح التشغيلي) :

- زيادة المبيعات بنسبة أكبر من زيادة التكاليف(المصاريف التشغيلية).
- تخفيض تكاليف العمليات بنسبة أكبر من تخفيض المبيعات .
- زيادة المبيعات مع ثبات تكاليف العمليات .
- ثبات المبيعات مع تخفيض تكاليف العمليات .
- زيادة المبيعات مع تخفيض تكاليف العمليات .

2- تحسين معدل الدوران الأصول العاملة :

- زيادة المبيعات بنسبة أكبر من زيادة صافي الأصول العاملة .
- تخفيض المبيعات بنسبة أقل من تخفيض صافي الأصول العاملة.
- زيادة المبيعات مع ثبات صافي الأصول العاملة .
- ثبات المبيعات مع تخفيض صافي الأصول العاملة .
- زيادة المبيعات و تخفيض صافي الأصول العاملة

3- تغيير كل من الحافة ومعدل الدوران :

- تحسين الحافة مع ثبات معدل الدوران
- تحسين معدل الدوران مع ثبات الحافة
- تحسين معدل الدوران وتخفيض الحافة بحيث تكون الزيادة في معدل الدوران أكبر من نسبة انخفاض الحافة.
- تحسين معدل الدوران وتحسين الحافة
- تحسين الحافة وتخفيض معدل الدوران بحيث تكون نسبة الزيادة في الحافة أكبر من نسبة انخفاض معدل الدوران.

خاتمة الفصل:

تعتبر الجودة من أهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق إيرادات المؤسسة ، ذلك لأنها تساعد أولاً في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال منتجاتها وخدماتها، كما تساهم أيضاً في تحقيق رضاهم وضمان ولائهم لها، وبالتالي ضمان استمرار المؤسسة وتعظيم ربحيتها وكذا زيادة قوة مركزها السوقي. وتساعد التقنيات المستخدمة في تحسين الجودة في بناء وتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة، أهمها: استخدام تقنية الوقت المحدد، إعادة الهندسة، القياس المقارن، إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية للأيزو، وأياً كانت التقنية المستعملة لتحقيق الجودة، فإن هذه الأخيرة تؤثر بشكل كبير في زيادة إيرادات المؤسسة، والتي تعتمد عليها هذه الأخيرة لتحقيق تميزها على منافسيها، وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية و المحلية.

تمهيد:

بعد الإنتهاء من الدراسة النظرية لمراقبة الجودة و الإيرادات سنحاول إسقاط ذلك على وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة لتكون حقلا للدراسة الميدانية .

ولذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي على النحو التالي:

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المبحث الثاني:تقديم عام للمؤسسة الجزائرية مطاحن الحضنة.

المبحث الثالث : طرق الرقابة على الجودة ومختلف إيرادات مؤسسة الحضنة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المطلب الأول: موضوع الدراسة

تقوم هذه الدراسة بشكل كبير على دراسة دور مراقبة الجودة في تحسين إيرادات المؤسسة. و حتى يمكن إبراز دور مراقبة الجودة في المؤسسة ، تم اختيار مؤسسة **مطاحن الحضنة بالمسيلة**، التي تعتمد على نظام مراقبة الجودة لاعطاء منتج جيد ، وأيضا نظرا للمكانة المرموقة التي تحتلها هذه المؤسسة في السوق الجزائرية ، وذلك من أجل البحث عن أهمية مراقبة الجودة في تحسين إيرادات المؤسسة.

إن الهدف من هذه الدراسة هو إبراز أهمية مراقبة الجودة في المؤسسة.

المطلب الثاني: المنهجية

للتمكن من الوصول لتحقيق هدف هذه الدراسة الميدانية تم اللجوء إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لطبيعة الموضوع والذي تم الاعتماد فيه على مجموع من المعطيات والبيانات، التي من خلالها تم معرفة أهم إيرادات المؤسسة والطرق الرقابة المعتمدة في مراقبة منتجها لإبراز دور المراقبة في تحسين إيرادات المؤسسة.

المطلب الثالث: أدوات جمع المعلومات

للتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اللجوء إلى استعمال الأدوات الآتية:

1 _ المقابلة:

نظرا لطبيعة الموضوع تم اللجوء إلى هذه الطريقة لاستيفاء المعلومات اللازمة من المؤسسة، إذ تم اللجوء إلى بعض المقابلات مع الإطارات المسئولة في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ، خاصة مع مدير الجودة والمسئولة عن المخبر لطبيعة الموضوع وأهمية المعلومات التي تم الحصول عليها من هذه المصلحة.

2 – وثائق المؤسسة:

كذلك تم اللجوء لاستخدام وثائق المؤسسة وذلك من أجل إثراء الموضوع، وكذا تكملة للاستجابات التي تم الحصول عليها من المسؤولين، ومن بين هذه الوثائق يمكن ذكر:

أ – أرقام الأعمال لسنوات 2010/2011/2012.

ب – جدول حسابات النتائج.

ج – الميزانية العامة.

3 – الملاحظة: تم اللجوء إلى طريقة الملاحظة من اجل تحليل وتفسير البيانات المجمعة عن طريق المقابلة ووثائق المؤسسة.

المبحث الثاني : التعريف بميدان الدراسة.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة الأم "رياض سطيف"

نشأت المؤسسة الأم "الرياض سطيف" بموجب مرسوم تنفيذي تحت وصاية وزير الصناعات والطاقة سنة 1963 أسست "الشركة الوطنية للدقيق والقمح" حيث شملت جميع القطاعات الخاصة بالمطاحن واختصت في صناعة العجائن الغذائية والكسكسي.

وفي سنة 1982 إثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية للمسامد والمطاحن والعجائن الغذائية والكسكسي "سمباك" انبثقت منها خمسة مؤسسات رئيسية موزعة على التراب الوطني دورها تغطية الولايات المجاورة لها في توزيع مختلف منتجاتها وهذه المؤسسات هي:

- مؤسسة الرياض بسيدي بلعباس.

- مؤسسة الرياض بالجزائر العاصمة.

- مؤسسة الرياض بتيارت.

- مؤسسة الرياض بقسنطينة.

- مؤسسة الرياض بسطيف.

و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 367/82 بتاريخ 1982/11/27 نشأت المؤسسة الصناعية للحبوب ومشتقاتها بسطيف "الرياض" ثم انتقلت إلى الاستقلالية ابتداءً من 1990/04/02 واتخذت شكل شركة مساهمة برأسمال 5.000.000.000 دج حيث نجد تركيبة رأس مالها الاجتماعي تتكون من:

- 80% : الشركة القابضة العمومية الزراعية الغذائية.

- 11% : المؤسسات المالية والبنوك وشركات التأمين.

- 09% : أشخاص طبيعيين.

ويكمن النشاط الأساسي لمجمع الرياض بسطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة كالسميد والدقيق والعجائن الغذائية والكسكسي.

ويشتغل هذا النشاط باستغلال 16 مسمدة ومطحنة و5 وحدات للعجائن الغذائية والكسكسي.

يتشكل مجمع الرياض بسطيف من 10 شركات تابعة، 7 منها مختصة في تحويل القمح الصلب واللين موزعة عبر 6 ولايات (سطيف، مسيلة، برج بوعريريج، بجاية، بسكرة، ورقلة).

موفرة بذلك للسوق:

- 3070 طن/يوم من سميد القمح الصلب.

- 1170 طن/يوم من الدقيق من القمح اللين.

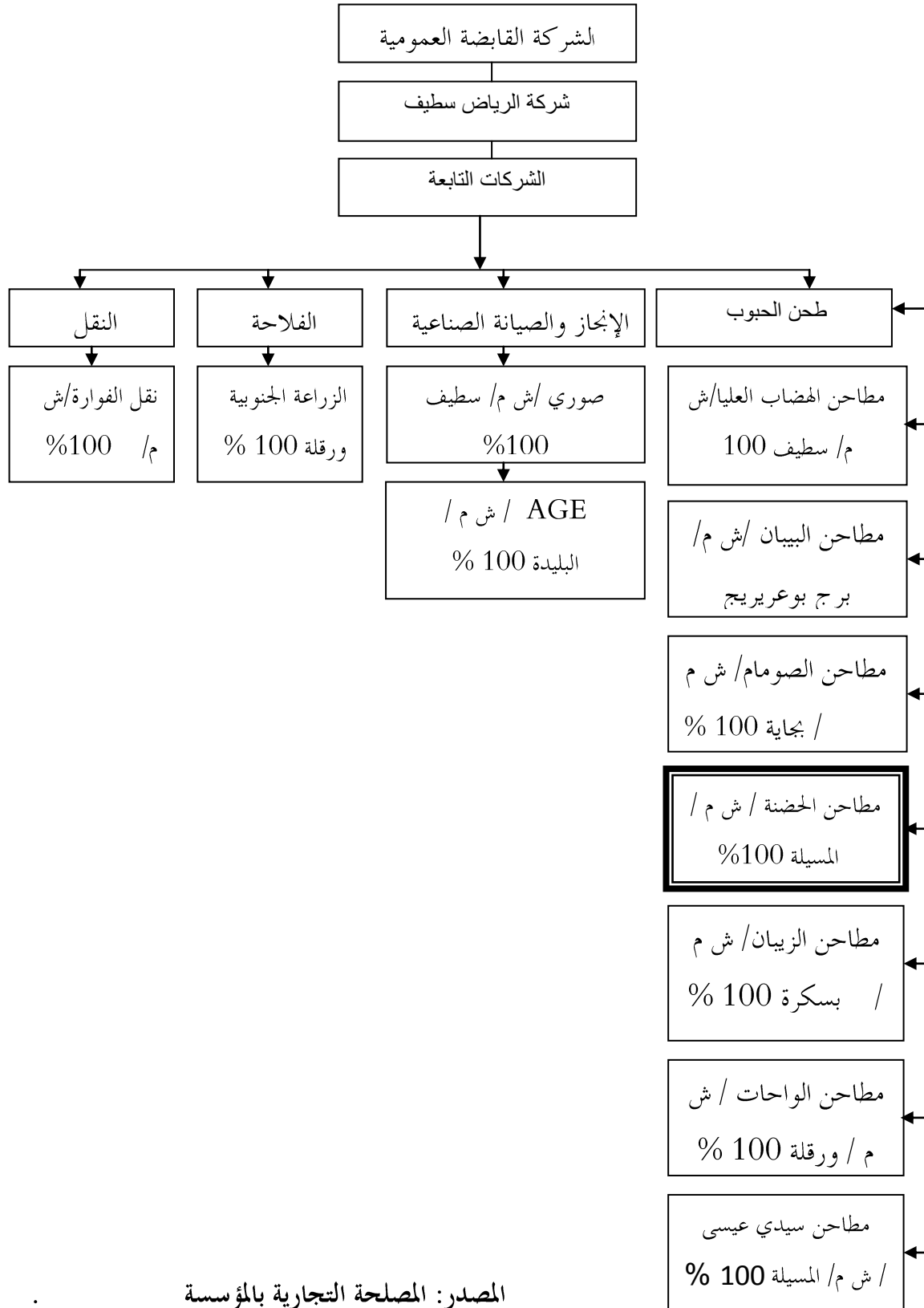
- 60 طن/يوم من العجائن الغذائية.

- 12 كن/يوم من الكسكسي.

- 6 طن/يوم من العجائن بدون غلوتين موجهة لمرضى الأمعاء.

ويمكن أن نوضح اختصاصات الشركات التابعة لرياض سطيف بالشكل التالي:

شكل رقم (02) : الهيكل التنظيمي للرياض سطيف "الشركة الأم"



المصدر: المصلحة التجارية بالمؤسسة

المطلب الثاني: تعريف عام بمطاحن الحضنة وأهدافها

أولاً: نظرة تاريخية للمؤسسة¹

تقع مطاحن الحضنة على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على الطريق الرابط بين برج بوعريريج والمسيلة(حي 270 مسكن) بدأ بناؤها سنة 1980 م حيث تم تشغيلها أول مرة سنة 1982 م.

وقد حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 م على مساحة 30.775 م² منها 12.555 م² مغطاة، وقد بلغ رقم أعمالها لسنة 2010 مبلغ 1.449.460.000 دج كما أصبح عدد عمالها 159 عامل وهذا في 2010/12/31، وتنقسم هذه الوحدة إلى قسمين قسم قديم وقسم جديد.

ثانياً: ممتلكات الشركة

تمتلك الشركة التابعة لمطاحن الحضنة مسمدتين ومطحنة واحدة علماً أن:

1 - القسم الأول: ويتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية "BUHLER" وتاريخ بداية الاستغلال لها سنة 1981 م وقدرتها الإنتاجية 2000 قنطار يومياً، وتكلفة إنجازها الإجمالية 220.915.480,55 دج.

وارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000 قنطار يومياً سنة 1999 م، وقدرت تكلفة رفع القدرة الإنتاجية 242.202.253,51 دج.

2 - القسم الثاني: يتمثل في مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية "GOFETTE" وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 م وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يومياً بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 563.986.101,84 دج.

¹ المعلومات المتعلقة بالمؤسسة تم الحصول عليها من الدراسة التي قام بها المركز الوطني للدراسات والتحليل التنموي GENEAPALGER والتي تمت في 2005/06/08 بطلب من المؤسسة

ثالثا: أهداف المؤسسة

تنشط مؤسسة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية لهذا فإن المؤسسة تسعى إلى أهداف آفاق مستقبلية أهمها:

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته.
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
- سد حاجات المستهلك من مادي السميد والفريضة.
- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني.
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه.
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية.
- محاولة القضاء على المشاكل الزائدة داخل المؤسسة مثل: مشاكل الإنتاج التوزيع والاتصال.
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

الهيكل التنظيمي للشركة ما هو إلا وسيلة للإعلام يسهل على المستخدمين معرفة تقنيات تقسيم العمل والتركيب السامي الإداري من حيث تباين دوائر ومصالح الوحدة وسنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغييرات وهذا ما جاء فيه:

أولاً: المديرية العامة

يشرف على تسييرها مدير وحدة له صلاحيات نسبية للمدير مهمته الأساسية هي التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة ولهذا تركز له عدة مهام أهمها:

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة .
 - يعتبر الواجهة الأولى للوحدة.
 - التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع.
 - يقوم بالربط بين جميع الدوائر.
 - يقوم المدير العام يومياً بإعلام الرئيس المدير العام للشركة الأم.
- وتنقسم إلى عدة أقسام هي:

1 -التقييم والاتصال: وهي تابعة للمديرية العامة المكلفة بتسجيل البريد الصادر والوارد طبع المراسلات

الصادرة عن طريق المديرية العامة.

2 -الوقاية والأمن: ومهمتها حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية الخاصة من ناحية الحرائق والسرقة

وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من كل الأخطار.

3 -الاستشارة القانونية: حيث يقوم المدير العام باستشارته أو مناقشته في القرارات التي سوف تصدرها

المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو محامي لدى الشركة وهو المكلف بالمنازعات التي

تدخل فيها المؤسسة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

4- **ضمان النوعية:** نظرا لسعي المؤسسة للحصول على درجات ISO فإنها تولي جانبا كبيرا من الاهتمام بهذا الجانب وذلك بالتنسيق مع خبراء أجنبى فهي تهتم بنوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة دوليا سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية والتغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.

5- **المراجعة:** يعمل لصالح الشركة ويتمثل في مراقبة داخلية بين لكل المصالح والمديريات وكذلك يعمل على التوجيه بالإضافة إلى إعطاء تقارير للرئيس المدير العام حول أعماله.

6- **نوعية المنتجات والمواد الأولية:** هذه المصلحة تهتم بمراقبة النوعية وذلك بالرسالة المخبرية للمواد الأولية ومدى صلاحيتها وجودتها ومطابقتها للمعايير كل هذا قبل عملية الطحن أما بعد عملية الطحن فهي تهتم بالمنتج ذاته ومدى جودته.

ثانيا: مديرية الاستغلال

تتمثل مهمة مدير الاستغلال في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال وتنقسم الدوائر إلى أربعة مصالح وهي:

1- **مصلحة التموين:** وهذه المصلحة خاصة بدخول المواد واللوازم الخاصة بالعملية وتنقسم إلى فرعين هما:

أ - فرع التغيير وشراء الحبوب: ومهمته شراء الحبوب وتغيير النوعية.

ب - فرع المشتريات: وهذا الفرع خاص بتسجيل كل عمليات الشراء.

2- **مصلحة الصيانة:** ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطل بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24/24سا وتتفرع هذه المصلحة إلى:

أ - فرع الالكتروميكانيك: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات.

ب - فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.

3 -مصلحة الإنتاج: مهمتها مختصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها

كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها محددة علمياً .

4 -مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل

حركة المخزون والقيام بعملية الجرد الشهرية والسنوية وتتفرع إلى ثلاثة فروع متمثلة في:

- فرع الاستقبال وتخزين الحبوب.

- فرع تسيير مخزونات الأكياس.

- فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

ثالثاً: مديرية الإدارة المالية

ومهمتها خاصة بشؤون الإدارة والعمليات المالية والتنسيق بين مصالحها والمتمثلة في:

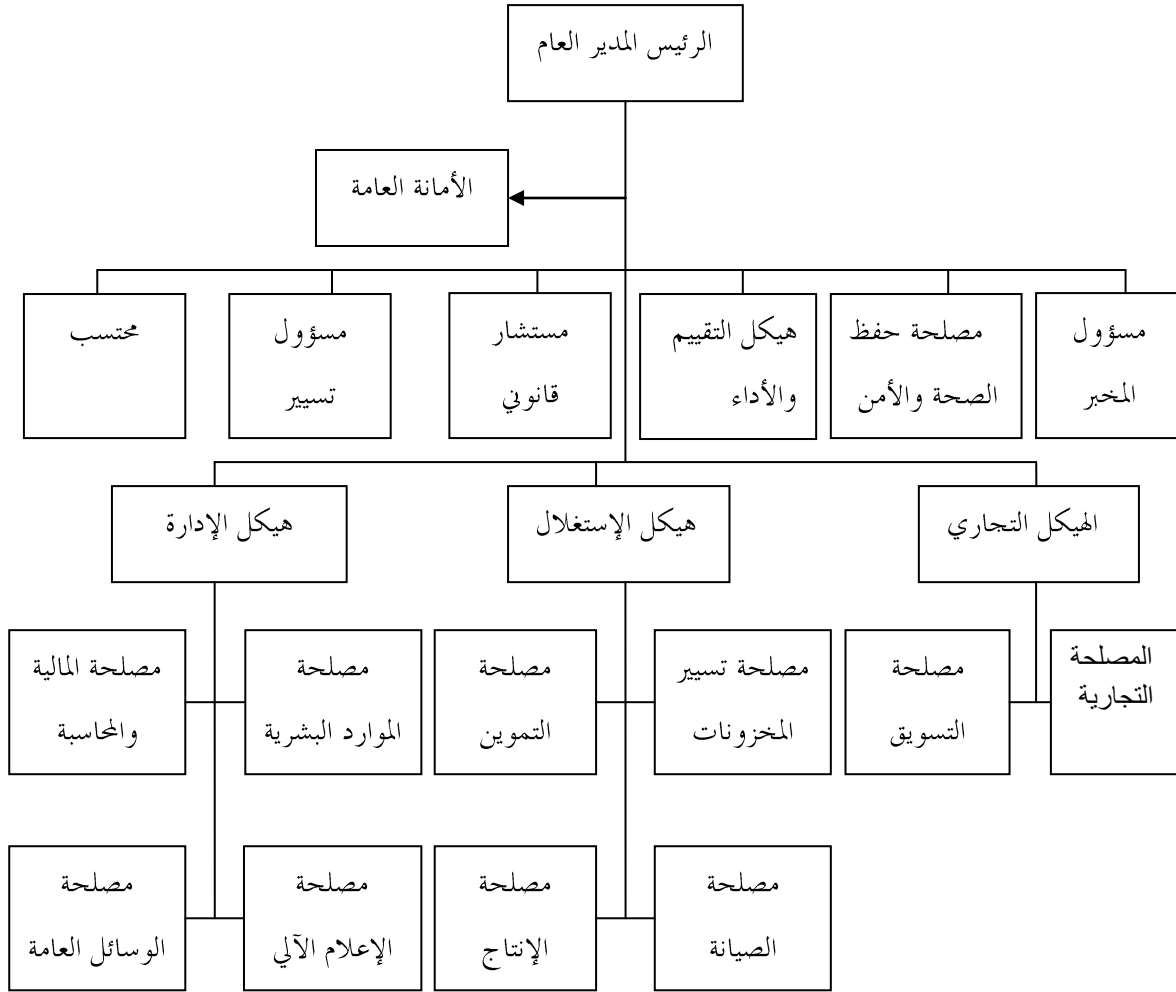
1 -مصلحة المحاسبة والمالية: وهي العقل المحرك لكل المصالح إذ بواسطة المعلومات المنصبة من الأقسام الأخرى

تستطيع حساب التكاليف والإيرادات وكذا عمليات الجرد.

2 -مصلحة الموارد البشرية: وهي مصلحة تقوم بإعطاء المعلومات الكاملة لمديرية الإدارة والمالية فيما يخص

الجوانب الميدانية للمستخدمين وسنتطرق إليها بالتفصيل في دراستنا اللاحقة.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمطاحن الحفنة بالمسيلة :



المصدر: المصلحة التجارية بالمؤسسة .

المبحث الثالث : طرق الرقابة على الجودة ومختلف إيرادات مؤسسة الحضنة.

المطلب الأول:التوجيه و الرقابة في مؤسسة الحضنة.

أولاً- التوجيه : تلي عمليتي التخطيط و التنظيم للمخزون عملية توجيه عمال المخازن و التي تكون من طرف المسيرين ، وقد تم توزيع المهام بين مختلف فروع المخازن لتسهيل العملية كالاتي :

1- رئيس مصلحة تسيير المخزونات : و هو المسئول عن كافة الفروع التابعة لمصلحة المخازن حيث يقوم بمراقبة سيرورة العمل داخل هذه الفروع ، وكذا تسجيل جميع المدخلات والمخرجات .

2- رئيس فرع المواد المستخرجة : يقوم بمتابعة حركة المخزونات (المنتوج الأساسي) وذلك عن طريق تسجيل الإدخالات و الإخراجات .

3 -رئيس فرع مخزن قطع الغيار: يقوم بتسجيل حركة دخول وخروج قطع الغيار ومراقبتها.

4 -رئيس فرع مخزن الأكياس: يقوم باستلام الأكياس والخيوط والبطاقات المشتراة كما يقوم بتصنيفها وترتيبها ومراقبتها.

5 -رئيس فرع مخزن استقبال المادة الأولية: يقوم بمتابعة حركة القمح (دخول/خروج) .

وتتم عملية التوجيه بوحدة مطاحن الحضنة بتوفير عدد مناسب من العمال داخل المخازن وذلك بناء على حجم المخزن نفسه وما يتضمنه من أصناف مخزنة ، وتقوم الوحدة بتوفير كافة ظروف العمل المناسبة والأمنة داخل المخازن وذلك لتوفير الأمن والسلامة لعمالها وكذا حماية الأصناف المخزنة داخل المخزن ومن بينها :

- وضع كافة الاحتياطات في بناء المصنع لضمان حسن التهوية العامة داخل المخازن.

- توعية العمال بالأخطار التي يتضمنها العمل داخل المخازن وبيان أحسن الطرق للوقاية وأهمية الفحوص الطبية.

- وضع علامات إرشادية ولوحات توضح حركة العمل بالمخازن.

- توفير الملابس اللازمة والخاصة بالعمل.

- تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات إطفاء الحريق والتعرف على الإسعافات الأولية والتدريب عليه.

- وضع علامة "ممنوع التدخين" في جميع مساحات المخازن.
 - توفير كافة الوسائل الخاصة بمكافحة الحريق وتوزيعها على جميع مساحات المخزن.
 - صيانة وسائل المناولة والمحافظة عليها.
 - وجود مداخل وممرات خالية من أي عوائق داخل المخازن.
- ثانيا- الرقابة: بعد قيام وحدة مطاحن الحضنة بالتخطيط والتنظيم للمخزون وتوجيه مسؤولي وعمال المخازن فمنطقيا لا بد من وجود نظام متكامل وصحيح لمراقبة هاته العمليات.
- وتقوم الوحدة بهذه المراقبة في ظل استخدام أجهزة الإعلام الآلي وذلك بتدوين المدخلات وكذا المخرجات من جميع الأصناف المخزنة (قمح ، سميد ، فرينة...) وتسجل حركة دخول و خروج هذه الأخيرة في مستند يومي وكذلك شهري .
- عملية الرقابة هذه تعتبر بسيطة بالنسبة للوحدة حيث هناك أداة أخرى للرقابة فعالة تتمثل في الجرد الذي يساعدها على الكشف عن العديد من المشكلات المستودعية مثل ركود الأصناف وتكدسها وتلفها وكذلك كشف الفروقات في الأرصدة وستتناول فيما يلي أنواع الجرد في وحدة مطاحن الحضنة.
- 1 -الجرد المستمر (شهري): ويتم على المادة الخام (القمح) و المنتج النهائي فقط .
- حيث تقوم مصلحة المستخدمين بتعيين رئيس اللجنة وعضوين للإشراف على عملية الجرد الفعلي ثم يتم تحرير محضر جرد والذي يتم مقارنته مع الجرد الدفترى الذي أعدته مصلحة المحاسبة وسنحاول إظهار فروقات الجرد في الجدول التالي :

الجدول رقم(02):يمثل الفروقات الجرد.

نوع المادة	الجرد الدفترى	الجرد الفعلي	فروق الجرد
سميد ممتاز 10 كغ	121.00	121.00	0 قنطار
سميد ممتاز 25 كغ	1378.50	1378.50	0 قنطار
سميد عادي 25 كغ	2389.75	2389.75	0 قنطار

المصدر : مصلحة المحاسبة والمالية

2- الجرد الدوري (سنوي) : تقوم به الوحدة سنويا على جميع الأصناف المخزنة من (قمح ، سميد ، قطع غيار... الخ) وتتم وفق الخطوات التالية :

- تحديد تاريخ بداية الجرد ونهايته حيث يبدأ في شهر ديسمبر ويستغرق حوالي أسبوع إلى 10 أيام.

- تقوم مصلحة المستخدمين بتشكيل لجان من غير العاملين في المخازن بقرار من أعلى سلطة في الوحدة، حيث تتكون اللجان من أعضاء ذوي خبرات ومهارات وتنقسم هذه اللجان إلى ثلاث مجموعات مجموعة (أ)، ومجموعة (ب) ، ومجموعة (ج).

- تجهيز المخازن بغرض الجرد بحيث يتم توفير سلا لم وغيرها من الأدوات المساعدة.

- إيقاف عملية الاستلام والصرف إلا في الحالات الضرورية وتحت إشراف لجنة الجرد لهذا فان أمين المخزن يقوم بإشعار الأقسام بموعد الجرد لكي تبادر بطلب احتياجاتها الفعلية قبل حلول موعد الجرد بفترة مناسبة.

- تقوم المجموعة (أ) بعملية جرد جميع الموجودات في المخازن وتدوينها في بطاقة خاصة ثم يأتي دور المجموعة (ب) التي تقوم بنفس عمل المجموعة (أ) وفي حالة وجود فروقات يأتي دور المجموعة (ج) للقيام بنفس العملية والتأكد من الجرد .

وبناء على المعطيات في دفاتر الجرد يتم اتخاذ الإجراءات التالية:

- متابعة حركة كل صنف لاكتشاف الأصناف الراكدة أو بطيئة الحركة وتحديد كيفية التصرف فيها.
- يتم اتخاذ إجراءات الشراء أو عدمه (شهريا بالنسبة للقمح و السميد).
- الحرص على نظافة المخازن وترتيب أصنافه وسهولة مناولتها.
- الكشف عن صلاحية المنتوجات من مراقبة تاريخ انتهاء الصلاحية.
- الشعور بالمسؤولية واجتناب التلاعب بالموجودات أو محاولة الغش والسرقة.

المطلب الثاني:إجراءات الرقابة على الجودة في المؤسسة.

تبدأ عملية الرقابة من المادة الأولية قبل الشراء و بعد تحديد الكمية التي سيتم شراؤها ، تقوم المصالح المختصة بتوصيف المادة المطلوبة "القمح" وهذا بالتدقيق في تحديد مواصفاتها لكي تتمكن من التزام المورد

بتلك المواصفات و الشروط المطلوبة حيث تتم هذه العملية بمعايير و مقاييس مدروسة و هذا للحصول على منتج ذا مقاييس عالمية تتمثل في :

- بالنسبة لحبة القمح الصلب تكون ذات لون أصفر بلوري (كرستالي) حيث تتكون هذه الأخيرة من 95 % من جزيئات السميد و 5 % من الغلاف الخارجي (نخالة) .

- بالنسبة لحبة القمح اللين تكون ذات لون أحمر أجوري و تتكون من 81 % حبيبات فرينة و 5 % غلاف خارجي (نخالة) و 14 % جنين (germe) الذي له أهمية في صناعة المنتوجات الغذائية للأطفال .

و بتحديد الكمية المطلوبة تقوم الوحدة باختيار المورد المناسب لها ، باعتبار أن القمح مادة استهلاكية أساسية و بسبب ندرة هذه المادة في الجزائر ، نجد وحدة مطاحن الحضنة كغيرها من وحدات الرياض مضطرة للاستيراد عن طريق إبرام عقد بينها و بين الديوان الجزائري المهني للحبوب (OAIC) و الذي بدوره يقوم باستيراد القمح من أسواق عالمية (سويسرا ، كندا فرنسا) وهذا بعد تخطيط مسبق من حيث دراسة تفصيلية عن المورد و كذا سمعته في الأسواق العالمية و من ناحية السعر و الوقت المناسبين .

يستورد (OAIC) هذه المادة في موسم حصادها أي من عام إلى عام و بالضبط من جوان إلى جوان لإيجاد مادة "القمح" في سعرها المناسب و في جودتها العالمية .

بعد أن حددت وحدة مطاحن الحضنة احتياجاتها من المادة و قامت (OAIC) بتوفير هذه المادة بالمواصفات المطلوبة ، يقوم المعير لوحدة مطاحن الحضنة بالذهاب إلى (OAIC) وهذا المعاينة و معايرة القمح لمعرفة فيما إذا كان حقا مطابقا للشروط المطلوبة و ذلك قبل دخوله إلى المؤسسة تفاديا لجميع التكاليف التي يمكن أن تنجم عن إحضار القمح للمؤسسة .

وبعد معاينته يتم جلبه إلى المؤسسة عبر شاحنات مخصصة لهذه الأخيرة و عند وصولها تمر بعدة مراحل أهمها :

- مرور الشاحنات على الميزان و هذا للتأكد من الكمية المجهولة .

- توجه الشاحنات لتفريغ الحمولة في المخازن بعد التطابق .

- وصول الفاتورة : حيث تسلم إلى مصلحة التموين و تقوم هذه الأخيرة بتحرير نسختين نسخة إلى مصلحة تسيير المخزونات و التي تقوم بتسجيلها ثم إرفاقها بوصل استلام و إعادتها إلى مصلحة التموين تقوم هذه

الأخيرة بإرسال الفاتورة مع وصل الاستلام و طلب بالتسديد إلى مصلحة الإدارة و المالية و تقوم بالدفع عن طريق تحرير شيك أو على الحساب أو نقدا إذا كان المبلغ المدفوع صغير .

بعد تخزين هذه المادة يتم تداولها والرقابة عليها بالكيفية التالية :

1- مرحلة التموين الداخلي : و هي مرحلة انتقال المادة الأولية من صوامع التخزين التابعة لمصلحة تسيير المخزونات إلى مخازن وحدات الإنتاج و تكون هذه العملية مستمرة و لا تتوقف إلا في بعض الحالات منها تعطل آلات الطحن ، أو التقليل من الإنتاج أو نقص في عملية التموين و يتم ذلك عن طريق ناقل آلي أفقي بين صوامع التخزين و الوحدات الإنتاجية .

2- مرحلة التنظيف الأولي : بعد تموين مخازن وحدات الإنتاج تأتي عملية التنظيف الأولي ، حيث تمر كميات القمح داخل الآلات الخاصة بالتنظيف الأولي التي تقوم بتنقية هذا القمح من الزوائد و الشوائب الكبيرة حيث توجد آلات خاصة بتنقية هذا الأخير من مادة الحديد ، و أخرى تقوم بتصفية الحجارة و خلال هذه المرحلة يكون القمح قد زالت منه معظم الأوساخ والشوائب.

3- مرحلة التنظيف النهائي : تنتقل كميات القمح بواسطة مصنفات هوائية إلى نوع ثاني من أجهزة التنظيف حيث تتميز هذه الأجهزة بأنها تقوم بحركات اهتزازية بحبيبات القمح و كذلك وجود ميل يحدد للسطح الذي فوقه كميات القمح ، و خلاصة هذه العملية تتمثل في تدحرج حبيبات القمح إلى الأسفل حيث تتجمع في مجاري التخزين ، أما باقي الشوائب المتبقية من عملية التنظيف الأولي و التي تشبه حبيبات القمح تتدحرج إلى الأعلى إلى سلة الأوساخ .

4- إضافة كمية من الماء : تكون كميات القمح الصافية المخزنة ذات درجات رطوبة مختلفة ، و مسؤول الإنتاج يقوم بإضافة كميات من الماء من أجل أن تصل درجة من 15 إلى 15.5 % و هذه الدرجة محددة وفقا لمعايير تقنية وذلك من أجل تسهيل عملية الطحن فيما بعد ، و كذلك مساعدة فصل الغلاف الخارجي الذي ينتج عنه بقايا الطحن ، و هناك أجهزة خاصة تقوم بتحديد كميات الماء المضافة و أخرى لمراقبة درجة الرطوبة .

5- إعطاء وقت الراحة : من أجل امتصاص كميات القمح لكميات الماء المضافة فإنه يتطلب وقتا للقيام بذلك و كذلك من أجل رفع درجة الرطوبة إلى المستوى المرغوب .

ف نجد أن متوسط الانتظار للقمح الصلب هو 4 ساعات ، بينما القمح اللين يصل حتى 8 ساعات و كذلك حسب درجة الرطوبة الأولية في المادة التي تتراوح بين 7 إلى 10 % .

6- عملية الطحن : تقوم آلات الطحن بكسر حبيبات القمح وفقا للمتطلبات التقنية الموضوعة من طرف مصلحة الإنتاج وذلك من أجل الحفاظ على خصوصية حبة القمح وفصل الغلاف الخارجي عن اللب .

7- عملية الغربلة : تتبع كل عملية طحن مباشرة عملية غربلة ، حيث تمر جزئيات القمح المكسورة على غربال مصنف تقنيا حسب درجات انفتاح وانغلاق المسامات ، و تنتج عن هذه العملية إما جزئيات خشنة ترجع لعملية الطحن مجدداً ، إما مادة جاهزة قابلة للتصنيف ، وتشكل عمليتي الطحن و الغربلة حلقة مغلقة ، أي لا تتوقف عملية الطحن حتى يتم تصنيف الجزئيات إلى مادة جاهزة .

في المرحلة(6)والمرحلة(7) الرقابة تشمل الآلات من ناحية نظافتها وتشحيمها لتفادي أي عطب طارئ.

8- تجميع الأصناف و تخزينها : ينتج عن عملية الغربلة تصنيف الجزئيات حيث يعبر كل صنف على نوع من المنتج ، حيث سيسلك كل صنف مجرى معين ينتهي به المطاف إلى خلايا التخزين للمواد الجاهزة .

9- عملية التوظيف و التخزين : بعد عملية التخزين في خلايا التخزين للمادة الجاهزة تأتي عملية التوظيف ، حيث يقوم العامل المكلف بتحضير الأكياس ، وبمجرد وضع الكيس على فتحة قنوات التفريغ و الضغط على الزر تتم عملية التفريغ تلقائيا مع الوزن المحدد ، و من ثم مرور الأكياس على آلة الخياطة بعد وضع بطاقة البيانات الخاصة بالمنتج و من ثم إخراج المنتج من وحدات الإنتاج إلى مخزن المنتج النهائي بناقلات ، و منها يصبح المنتج قابلا للتسويق .

في هذه العملية يتم مراقبة بطاقة البيانات الخاصة بالمنتج (تاريخ الإنتاج، تاريخ الاستهلاك، المعلومات الخاصة بالمؤسسة).

المطلب الثالث: إيرادات مؤسسة الحضنة.

اتضح لنا من خلال المقابلة التي أجريناها مع المحاسبين بان نشاط المؤسسة الحضنة تجارية 10% وإنتاجية 90% ومنه يمكن القول بأن إيراداتها الرئيسية متمثلة في مبيعات المنتجات، ويمكن إجمال إيرادات مؤسسة الحضنة كالتالي:

1- مبيعات بضاعة: تقوم المؤسسة بشراء العجائن الغذائية التي عادة ما تشتريها من الوحدات التابعة لمجمع رياض سطيف (الهضاب العليا بسطيف)، وتقوم بإعادة بيع هذه العجائن (نشاط تجاري).

2- إنتاج مباع: وتتمثل في بيع مختلف المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وبيعها والمتمثلة في:

أ - المنتجات الرئيسية: وتتمثل في منتج السميد والفريزة بأنواعهما نذكرها في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): أنواع المنتجات الرئيسية التي تنتجها مؤسسة الحضنة.

الوزن	المنتجات
5كغ، 10كغ، 25كغ، 50كغ	سميد ممتاز
10كغ، 25كغ	سميد عادي
10كغ	سميد العولة
1كغ، 2كغ، 5كغ	فريزة متازة
5كغ، 25كغ، 50كغ	فريزة عادية(الخبازين)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة.

ب-المنتجات الفرعية(الثانوية): وتتمثل في :

-النخالة بنوعيهما البيضاء والحمراء.

-بقايا ومهملات.

-سميد رطب.

ويمكن إجمال المبيعات من المنتجات لسنة 2010 في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): يمثل المبيعات من المنتجات لسنة 2010

المبيعات من المنتج	منتجات سنة 2010
1241081310.00 دج	سميد عادي
97195857.00 دج	سميد رفيع
19002600.00 دج	سميد رطب
1360000.00 دج	فرينة عادية
434860050.00 دج	فرينة رفيعة
90733800.00 دج	نخالة
15403600.00	فضلات

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة.

3-تقديم خدمات أخرى: وتتمثل في خدمات النقل فالمؤسسة لها وسائل نقل خاصة بها التي تقوم بتوزيع مبيعات من منتجاتها إلى التجار بالجملة، وتقوم كذلك بإحضار احتياجات المؤسسة من المادة الأولية(القمح).

4-بالإضافة إلى اعانات الاستثمارات والتأمينات والودائع في البنك.

ويمكن تلخيص كل هذه الإيرادات في الجدول التالي:

الجدول رقم(05): يمثل مختلف إيرادات المؤسسة لسنة 2010

رقم الحساب	اسم الحساب	مدین	دئن
700	مبيعات بضاعة		11562.11
701	المبيعات من المنتجات التامة المصنعة		1734780391.30
703	المبيعات من المنتجات المتبقية		192060.30
706	خدمات أخرى		7561801.10
724	تغير المخزونات من المنتوجات	3001096712.74	3005800183.21
754	أقساط إعانات الاستثمار		4314000.00
757	المنتوجات الاستثنائية عن عمليات التسيير	-2140.00	7712474.33
768	المنتوجات المالية الأخرى		7319075.00
785	استرجاعات الاستغلال عن الخسائر القيمة والمؤونات		344373899.01
787			5286543.40
		3001094572.74	5117351989.76

المصدر: مصلحة المحاسبة بناء على وثائق المؤسسة.

خاتمة الفصل:

تضمن الفصل دراسة ميدانية في مؤسسة الحفنة بالمسيلة حيث تم التطرق إلى عملية تطبيق المؤسسة لنظام الرقابة على الجودة وذكر مختلف إيراداتها، فالمنتجات التي تسوقها أساسية هذا أدى إلى وجود منافسة قوية مع مؤسسات عاملة في نفس المجال، مما جعلها تحاول جاهدة لتحسين جودة منتجاتها من اجل الحصول على مكانة تحقق لها الريادة والبقاء والاستمرار وذلك من خلال السعي إلى الحصول على شهادة من شهادات الايزو للجودة، وحتى تتمكن المؤسسة من المحافظة على زبائنها لا بد أن تتوجه نحو تحقيق مجموعة من المشاريع من بينها إعادة هيكلة المنظمة حتى تتمكن من اكتساب المرونة اللازمة لتصدي للمنافسة وللتقرب اكثر من زبائنها.

خاتمة:

من خلال دراسة موضوع هذا البحث تبين أن وجود عنصر الجودة و مراقبتها أصبح ضرورة تتطلبها التغيرات الاقتصادية، و تطور السوق سمح بدخول الكثير من المؤسسات الجزائرية فيه مما خلق جو المنافسة بين المؤسسات لجلب عدد أكبر من المتعاملين ، لذلك تم تسليط الضوء على الجودة و سبل تطويرها لزيادة الحصة السوقية و ضمان بقائها و استمرارها الأمر الذي يعمل على زيادة إيراداتها. ومن خلال الدراسة التي قمنا بها اتضح لنا أن مراقبة الجودة تساهم بشكل ما في تحسين إيرادات مؤسسة مطاحن الحنونة و التي تسعى هذه الأخيرة إلى إعطاء منتج ذو جودة و مطابق للمواصفات.

استنادا إلى مجموعة من الفرضيات، و بعد هاته الدراسة توصلنا إلى:

- يتم تحقيق الجودة قبل، أثناء و بعد العملية الإنتاجية، بمعنى تحقيق جودة التصميم، جودة المطابقة و جودة الأداء.
- الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.
- تؤثر تكاليف الجودة بشكل كبير على تكاليف الإنتاج، لذا على المؤسسة مراقبة هذه التكاليف بصفة مستمرة و محاولة تقليصها لأقصى حد ممكن.
- تأثر مراقبة الجودة على إيرادات المؤسسة، وذلك من خلال تقديم منتج مطابق للمواصفات الذي تكسب المؤسسة بيه رضا زبائنها و ولائهم مما يضمن بقائها و استمرارها.

النتائج:

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى النتائج التالية:

- لا توجد جودة محدد مطبقة في المؤسسة بل جزئيا وأغلبها نظري.
- المؤسسة تقوم بدراسات لتحصل على شهادة من شهادات الايزو.
- المؤسسة خصصت 50مليار لتهيئة المطحنة وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على إعطاء منتج ذو جودة عالية.
- الرقابة تقتصر بشكل كبير على جودة المادة الاولية(القمح).

- كل إجراءات الرقابة المتبعة من طرف المؤسسة لها أثر كبير في تحسين إيراداتها وذلك حسب قولهم أنها تزيد في تنافسية المؤسسة.
- يؤثر مستوى جودة المنتجات والخدمات على سمعة المؤسسة، درجة ثقة عملائها بها، تكاليف الإنتاج، ربحيتها، وحصتها السوقية.
- تمر عملية تحقيق الجودة بالتخطيط لمستوى الجودة أولاً، ثم الرقابة عليها لتحديد فجوة الأداء، بعدها وضع الإستراتيجية الملائمة لتحسين مستوى الجودة.
- يجب أن تتماشى إستراتيجية الجودة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- يتحدد مستوى الجودة من خلال درجة المنافسة السائدة في السوق، التكاليف، المستهلك، إمكانيات المؤسسة.
- تتحدد جودة المنتجات والخدمات بمستوى جودة المدخلات، لذا على المؤسسة أن تضمن تعاملها مع الموردين ، الذي يضمنون لها مستوى عالي من جودة المدخلات.
- يساهم عمال الإنتاج في كشف عيوب وأخطاء العمليات الإنتاجية، والتي تساهم في تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها.
- تهدف مراقبة الجودة إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه، والذي يحقق احتياجاته وتوقعاته.
- تساهم المواصفات القياسية للأيزو في تعزيز ثقة العملاء في المنتج أو الخدمة التي تقدمها لهم المؤسسة، مما يساعدها على تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية وتمنحها فرصة دخول واحتلال مراكز قوية في الأسواق العالمية.
- يمكن بناء ميزة تنافسية للمؤسسة انطلاقاً من الموارد الملموسة(المواد الأولية، معدات الإنتاج، والموارد المالية)، والموارد غير الملموسة(الجودة، التكنولوجيا، المعلومات، اليقظة التنافسية، المرونة، المعرفة ومعرفة كيفية العمل، التكلفة، الوقت).
- تساهم جودة المنتج والخدمة في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة من وجهة نظر العملاء، مما يرفع من درجة ثقة هذا الأخير في المؤسسة، زيادة حصتها السوقية، تعظيم ربحيتها وتحسين وضعيتها التنافسية.

التوصيات:

- دعم المنافسة ومنع الاحتكار لكل المنتجات التي تعرض في الأسواق سواء كانت من مصدر محلي أو أجنبي .
- رفع جميع أشكال الحماية للمنتجات الوطنية، لإجبار المنتجين على الدخول في حلبة المنافسة الحقيقية ودفعهم إلى تطوير وتحسين منتجاتهم وتأكيد وضمان جودتها وتخفيض أسعارها.
- تبني المواصفات القياسية العالمية للمنتجات، ووضع مواصفات وطنية تخضع لها المؤسسات في الأسواق المحلية، مع التأكيد على ضرورة توفير جهة خاصة بالرقابة على تطبيق هذه المواصفات.
- وضع نظم لتشجيع وتحفيز ودعم المؤسسات التي تخصص جزءاً من ميزانياتها لبحوث ودراسات تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها.
- وضع نظم لتشجيع وتحفيز ودعم المؤسسات التي تنفق على تطوير نظم العمل، نظم الجودة، نظم المعلومات والنظم الإدارية لديها.
- تكوين جمعيات خاصة بحماية المستهلك لضمان جودة المنتجات والخدمات التي تلبى احتياجاته وترضى توقعاته.
- يتوجب تعميم ثقافة الجودة في جميع مستويات المؤسسة، وتدريب العمال على مفاهيم الجودة والتأكد من استيعابهم لها لضمان تحقيقها على الوجه السليم، والارتقاء بالأداء العام للمؤسسة.
- التوجه بالعميل ودراسة سلوكه وانطباعاته وانتقاداته الخاصة للمنتج أو الخدمة والتي تشكل فرصاً قوية لخلق وتطوير منتجات وخدمات جديدة.
- السعي نحو تحقيق رضا العميل، لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة، بقائها، واستمرارها .
- تعظيم القيمة التي يحصل عليها العميل من منتجات وخدمات المؤسسة مقارنة بمنافسيها .
- ضرورة سعي المؤسسة نحو توظيف الموارد البشرية المؤهلة لأهنا وحدها تضمن تحقيق جودة العمليات الإنتاجية، جودة المنتجات والخدمات، وخلق فرص للتطوير والتجديد.
- تخصيص الجهود والأموال اللازمة للبحوث والتطوير، ومحاولة التحسين والتجديد المستمر في منتجات وخدمات.
- ضرورة إيجاد أحجام مختلفة لمختلف المنتجات تتماشى ومتطلبات السوق العصرية .
- يجب الاعتماد على جميع التصنيفات العالمية لتسهيل العملية الرقابية .
- محاولة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك من خلال توظيف الإطارات الجامعية المتخصصة في مختلف المجالات و خاصة التخصصات التي لها علاقة بالرقابة .

- من الضروري منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض إشباع حاجات العمال وتحقيق مستوى من الرضا يدفعهم إلى بذل جهود معتبرة .
- يتعين التنويع من أساليب الرقابة وذلك لأكثر تحكّم في العملية التخزينية.

قائمة المراجع:

1. الكتب:

- 1- كمال الدين مصطفى، المحاسبة المتوسطة وفق المعايير المحاسبية المالية، الإسكندرية - المكتب الجامعي الحديث 2006.
- 2- زين الدين فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، الطبعة 1996.
- 3- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزوا ، دار غريب للطباعة والنشر ، بدون تاريخ.
- 4- عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة الادارة الجوده الشاملة ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن، الطبعة 2001.
- 5- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار النشر، عمان_ الأردن، الطبعة 2000
- 6- احمد سيد مصطفى ،ادارة الجوده الشاملة والايزوا 9000، مطابع الدار الهندسة، بدون تاريخ.
- 7- الدرادكة مأمون، طارق الشبلي، " الجودة في المنظومات الحديثة"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
- 8- اياد عبد الله شعبان، ادارة الجوده الشاملة ، دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن، 2009.
- 9- جمال الدين لعويسات ،ادارة الجوده الشاملة ،دار هومة للنشر والتوزيع -بوزريعة الجزائر، طبعة 2005.
- 10 - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات ،ادارة الجوده الشاملة وتطبيقات في الصناعة والتعليم ،دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن، 2007 .

2. رسائل وأطروحات:

- 1- العيهار فله، دور مراقبة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2005.
- 2- بو عنان نور الدين-جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكى كدة رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص: علوم التسيير، فرع التسويق دفعة 2006 _ 2007 .

- 3- محمد بن شايب ، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة- الوحدة الخامسة- (ENCG/UP5)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على الماجستير في علوم التسيير، فرع علو التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- 4- نصيب نصر الدين ،ادارة الجودة الشاملة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير علوم التسيير ،— تخصص مراقبة و تسيير، دفعة 2011- 2012.
- 5- موازي سامية ،علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الاقتصادي للمؤسسة -حالة المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء،الجزائر2006.
- 6- موزاوي سامية ،الجودة الشاملة وتسيير الموارد البشرية، بحث في متطلبات نيل شهادة الماجستير في مقياس تسيير الموارد البشرية، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2002-2003.
- 8_ختيم محمد العيد ،ادارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص إستراتيجية ،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،2003.
- 4_القوانين وتشريعات:

1_ المخطط الوطني المحاسبي الجديد.

3.المواقع:

1 -www . JPS Accounting Forums. com

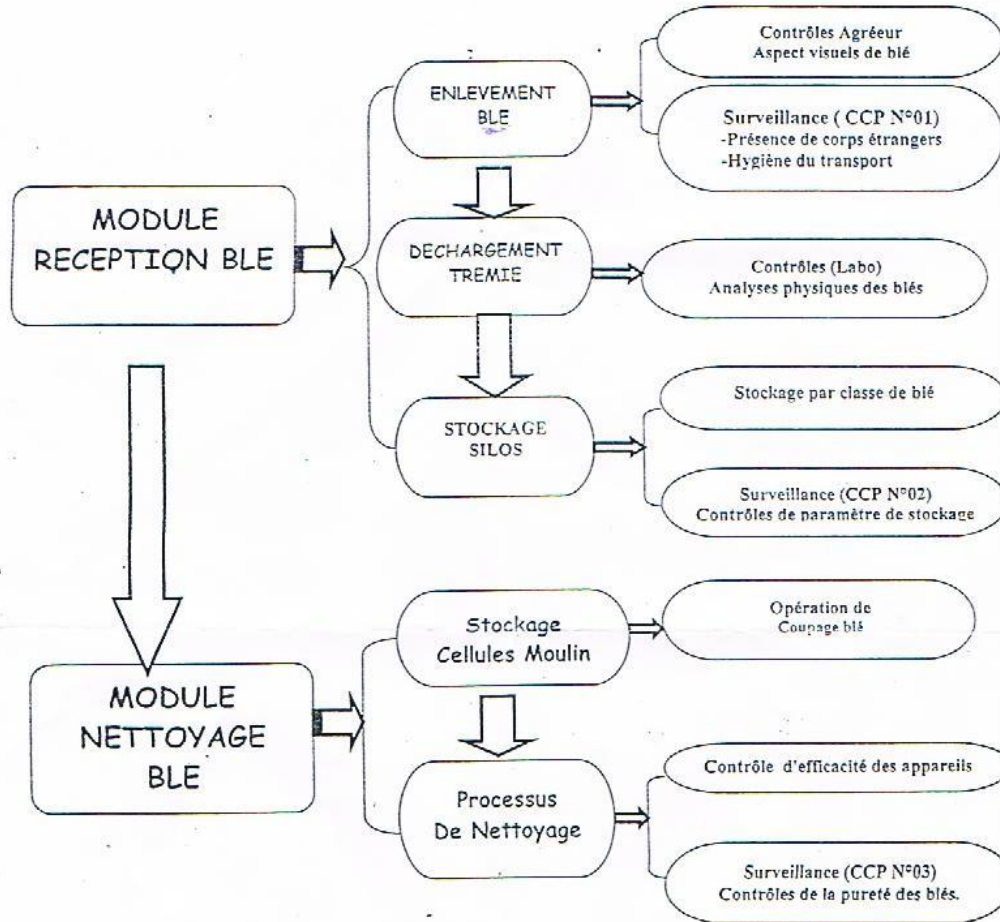
2_ http://ejabat.google.com

3_ http://www.google.dz

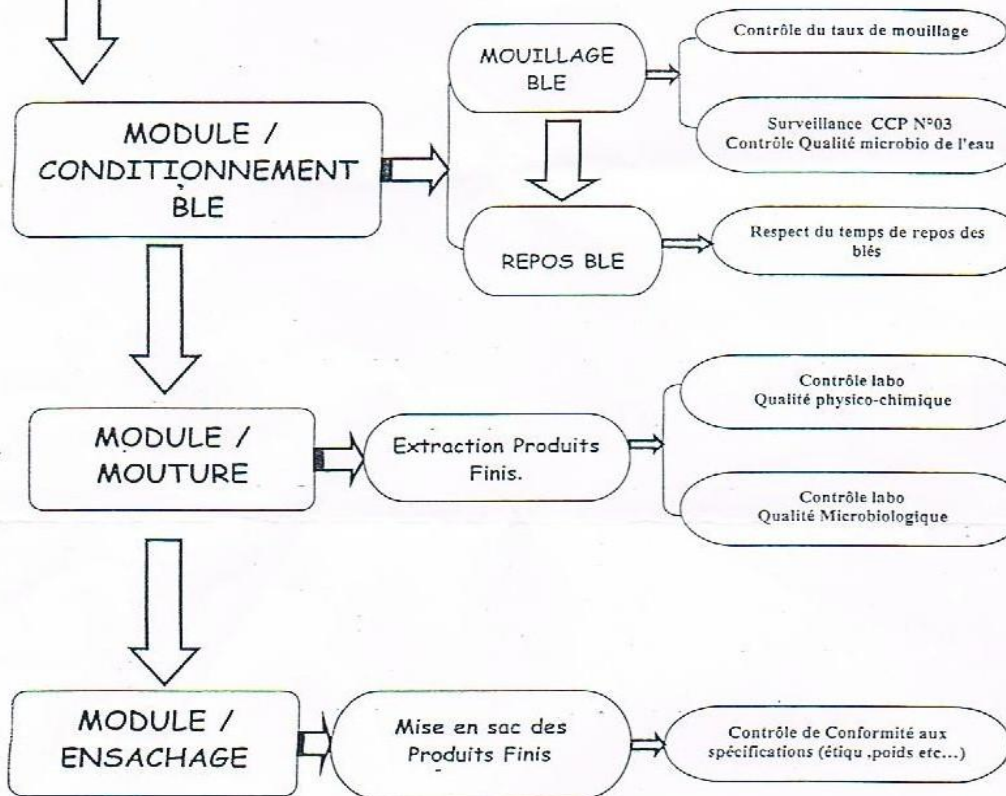
ملحق رقم 01: جدول سير المقابلات مع بعض مسئولى وظائف المؤسسة

المسئول	الأسئلة المطروحة
مدير الجودة	<ul style="list-style-type: none"> - في رأيك كمدير هل ترى أن المؤسسات الجزائرية قادرة على تطبيق الجودة؟ - هل العمال مدركون لمفهوم الجودة؟ - هل هناك وظيفة تسمى وظيفة التفتيش؟ - هل في اغلب الأحيان تكون النتيجة مطابقة كما هو مخطط لها؟ - هل يتم الكشف على عيوب في المنتجات؟ وكيف يتم التعامل معها إن وجدت؟ - هل هناك تحسين في جودة منتجات المؤسسة مقارنة بالسنوات الأخرى؟ - بالنسبة لربائكم هل ترون أنهم راضون على ما يتم تقديمه من طرف المؤسسة؟ - هل الجودة مكلفة في تطبيقها؟
مسئول المحاسبة	<ul style="list-style-type: none"> - في رأيك كمسئول هل ترى أن مؤسستكم قادرة على الحصول على شهادة من شهادات الايزو؟ - ما هي مختلف إيرادات المؤسسة؟ - هل كل إيرادات المؤسسة تتركز على المبيعات من المنتجات؟ - هل رقم الأعمال في تزايد؟ وما هو السبب؟
مسئول المخبر	<ul style="list-style-type: none"> - هل يمكن اعتبار مخبركم هو المهم وأساس العملية الرقابية؟ - ما هي الطرق الرقابة التي تتبعونها؟ - ما هي وسائل الرقابة المستعملة؟ - في رأيكم هل يوجد نظام جودة متبع في مؤسستكم؟

" ORGANIGRAMME "
PROCESSUS DE CONTROLE DE LA QUALITE.



PROCESSUS DE CONTROLE DE LA QUALITE.(suite).



 ERIAD-SETIF/ SPA	Filiale "Les Moulins du HODNA " M'Sila		
	Bulletin d'analyse Physique N°...	Service Qualité (Laboratoire)	N° Enreg : Prélèvement : Du : A :h

BLE TENDRE :

Importation

Critères	(%)	Constatations
- Poids Spécifique..... - Taux d'humidité..... - Zeleny..... - Ergot Impuretés 1^{ère} catégorie (Toléré 0.1%Max) - Matière Inerte..... - débris végétaux..... - grains chauffés - Grains sans valeurs..... - Grains cariés Total.....		Blé importé <u>Il présente :</u>
Impuretés 2^{ème} catégorie (Toléré 0.5%Max) - Grains Cassés (Max 0.2%) - Grains maigres..... - Grains échaudés..... - Grains germés (Max 0.2%) - Grains graines étrang p/ bétail.... - Grains Mouchetés..... - Grains punaisés (Max 0.1%)..... - Grains		

boutés.....		
- Grains piqués		
Total		

Copie / Agréeur

l'analyse

Le responsable de

ملحق رقم 04 : الميزانية العامة لسنة 2010

GRUPE ERIAD SETIF
FILIALE LES MOULINS DU HODNA MS'ILA
Exercice 2011

DATE: 21/05/2013
HEURE: 11:43
PAGE: 1

Balance Générale

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Compte	Intitulé	A/Nouveau		Mts du Mois		Cumul à ce jour		Solde	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
700	VENTES MARCHANDISES						11 502,11		11 502,11
701	PRODUITS FINIS						1 734 760 391,30		1 734 760 391,30
703	PRODUITS RESIDUELS OU MATIERES						162 000,30		162 000,30
706	VENTES PRESTATIONS DE SERVICES						7 561 891,10		7 561 891,10
724	VARIATION DE STOCKS DE PRODUITS					3 031 069 712,74	3 035 800 183,21		4 793 470,47
754	QUOTE PART DE SUBVENTIONS D'INV						4 314 000,00		4 314 000,00
757	PRODUITS EXCEPTIONNELS SUR OPÉ					-2 140,00	7 712 474,33		7 714 014,33
768	AUTRES PRODUITS FINANCIERS						7 319 075,00		7 319 075,00
766	REPRISES D'EXPLOITATION SUR PER						344 373 899,01		344 373 899,01
767							5 289 543,40		5 289 543,40
		0,00	0,00	0,00	0,00	3 031 069 572,74	5 117 351 990,70	0,00	2 116 257 417,32

ملحق رقم 05 : جدول حسابات النتائج لسنة 2011

Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 99728010499903

Intitulé	Note	Exercice 2011	Exercice Précédent 2010
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	11		
Encaissement reçus des clients et autres		1 748 842 481,64	1 018 999 501,25
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel et autres		-2 150 900 843,34	-992 587 949,22
Intérêts et autres frais financiers payés		-108 756,76	-82 825,92
Impôts sur les résultats payés		-37 325 438,46	-18 704 391,37
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			235 358,47
Virement de fond			
Souscription DAT			
Restitution DAT		415 000 000,00	
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-24 492 556,91	7 859 693,21
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	12		
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-3 008 415,42	-2 789 918,71
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Autres encaissements d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-362 700,00	
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers		7 098 500,00	8 403 750,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		3 725 384,58	5 613 831,29
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Décaissements rachat des actions ERIAD Setif/Spa			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)			
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-20 767 172,33	13 473 524,50
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		288 049 853,86	271 729 150,87
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		268 282 681,53	288 049 853,86
Variation de trésorerie de la période		-20 767 172,33	14 320 702,99
Rapprochement avec le résultat comptable		92 964 782,09	63 909 956,06

الملخص:

يشهد العالم الاقتصادي تحولات و تغيرات كثيرة و متسارعة، لعل أهمها انفتاح الأسواق ، الأمر الذي يؤدي إلى تصادم مصالح المؤسسات في الظفر بخصمة سوقية تمكنها من الاستمرار، النمو، البقاء. وفي هذا الوسط التنافسي فإن المؤسسة الاقتصادية ملزمة على فهم و معرفة المنافسة السائدة في السوق، ولن يتأتى لها ذلك إلا بانتهاج نظام جودة مبني على أسس قوية وصحيحة يساعدها على تحقيق أهدافها ، وأيضاً تحقيق رغبات زبائنها ومراقبة الجودة من بين الأسس التي يجب أن تتبناها المؤسسات اليوم ، لأن ذلك سيساعدها على إعطاء منتج مطابق للموصفات وبتالي جلب عدد أكبر من الزبائن و ضمان بقائها و استمرارها الأمر الذي يعمل على زيادة إيراداتها. وانطلاقاً من هذا فإن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، ومن خلال مؤسسة مطاحن الحضنة تعمل جاهدة على تبني هذا النهج الذي أضحى لا بد من الولوج فيه، وذلك من أجل حماية مكانتها التي تحتلها في مجال عملها.

مفاتيح البحث : الجودة ، مراقبة الجودة ، الإيرادات .

Abstract:

The world is witnessing economic changes, many changes and accelerated, most notably the opening of markets, which leads to a clash of interests of the institutions in the nail market share to enable them to continue, growth, survival.

In this center-competitive, the Foundation of Economic binding on the under standing and knowledge of competition prevailing in the market, and will not be possible to do so only by pursuing a quality system is built on the foundations of a strong and true to help them achieve their goals, and also achieve the wishes of its customers and the quality control of the foundations that must Taatpinha institutions today , because it will help them to give an identical product specifications and bring a greater number of customers and ensure their survival and continuity which works to increase revenues. Proceeding from this, the Algerian economic institutions, and through brood Mills Foundation is working hard to adopt this approach, which sacrifice must access it, and in order to protect its position that it occupies in its field.

Keywords: *Quality, quality control, revenue.*