

أثر تطبيق مدخل الجودة على الأداء التمويني للمؤسسات الصناعية في الجزائر: دراسة ميدانية

د. إلهام يحيوي

Ihem_yahiaoui@maktoub.com

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم الإدارة

جامعة باتنة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للأداء التمويني والجودة بوصفها أحد أهم مداخل تحسينه، والوقوف على واقع الجودة ووضعية الأداء التمويني بالمؤسسات الصناعية في الجزائر. وإلى إبراز الكيفية التي يساهم بها تطبيق مدخل الجودة في تحسين الأداء التمويني للمؤسسة بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تمت في شركة الاسمنت عين التوتة بولاية باتنة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: تدهور مستوى الأداء التمويني للمؤسسات الصناعية في الجزائر، لكن بشركة الإسمنت عين التوتة اتسم بالتطور الإيجابي، تطور الاهتمام بالجودة في المؤسسات الصناعية بالجزائر، حيث تمتاز الشركة محل الدراسة بجودة منتوجها وتحاول تحسين جودة خدماتها والآثار الإيجابية لتطبيق الجودة على الأداء التمويني لها.

الكلمات الدالة: الجودة، الأداء التمويني، الكفاءة، الفعالية.

Abstract:

The present study aims at recognizing the conceptual frame work related to supplying performance and quality as one of the important approaches of improving the company performance in such a sphere. also aspires to explore the reality of supplying Performance and quality in the Algerian industrial companies, and to expose and analyze some results of a related field study carried out in the cement company of Ain Touta - Batna.

The study's main results were: The deterioration of the supply performance of the Algerian Industrial Companies, while in the cement company it developed all along with a remarkable interest in quality, where we found out that the cement company is more concerned with quality due to the positive effects it has on its supply performance.

KEYWORDS: quality, supplying performance, efficiency, Effectiveness.

مقدمة

تعتبر الجزائر من الدول النامية التي اعتمدت على الصناعة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ورغم الجهود المبذولة في المراحل الأولى من التنمية الاقتصادية خاصة الصناعية منها بهدف رفع مستوى أدائها، إلا أن ذلك قد انعكس سلباً عليها. ففي المجال التمويني تم الاعتماد على تجهيز المؤسسات الصناعية بالآلات والمعدات والمواد باستيراد ما هو ضروري منها من الخارج مما نتج عنه العديد من الإفrazات تمثلت أساساً في انخفاض مستوى أداء المؤسسة من حيث: ارتفاع نسبة الواردات، الإدارة السيئة لمخزونها وارتفاع تكاليف التموين مع عدم احترام آجال توفير المواد الأولية التي تستورد من الأسواق الأجنبية.

ولقد تم تبرير هذه الوضعية - في ظل الاقتصاد المخطط - بأن المؤسسات الجزائرية كانت تنشط وسط بيئة تتميز باحتكار الدولة وتدخلها، وكان الاهتمام منصبا على المردودية الاجتماعية على حساب المردودية الاقتصادية. بينما هذه البيئة قد تغيرت مع فترة استقلالية المؤسسة والتوجه نحو اقتصاد السوق ومن ثم الخصوصية، مما يفرض عليها تعزيز مكانتها في السوق والارتقاء بأدائها ليس فقط في مجال التموين فحسب إنما في مختلف مجالات النشاط إلى المستوى الذي يسمح لها بالبقاء والاستمرار فيه. ولتحسين أدائها التمويني، أمام المؤسسات في الجزائر أصبح لزاماً عليها أن تنتهج أحد المداخل الأكثر ملائمة والتي من أهمها الجودة. وهذه الأخيرة تعد إحدى أهم الإستراتيجيات التنافسية التي تعتمد عليها معظم المؤسسات الرائدة في العالم والتي تعد شرطاً ضرورياً للتبادل التجاري. ومن هنا يستوجب على المؤسسات الجزائرية مسايرة تطورات الجودة من خلال تبنيها لأنظمة الجودة في الإدارة بما يؤدي إلى كسب رضى الزبائن ومن ثم البقاء في السوق.

مشكلة الدراسة

تعاني معظم المؤسسات الصناعية في الجزائر من عدة مشاكل متعلقة باستدامة التموين، مما يتطلب منها البحث عن الأساليب الناجعة لتحسين أدائها في هذا المجال باعتباره من أهم عمليات المؤسسة الذي تتأثر به باقي العمليات الأخرى فيها سواء بشكل مباشر أم غير مباشر. وعليه، يعتبر التموين من أكثر المسائل التي يجب أن تحظى برعاية واهتمام كبيرين. فبالنسبة للعديد من المؤسسات يمثل سلاحاً تنافسياً

قويا تستخدمه لرفع قدرتها التنافسية وإرضاء الزبائن مما يضمن تواجدها في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المحلية والدولية.

وانطلاقا من أن الجودة تعد إحدى أهم الأسبقيات التنافسية والمداخل التي يؤدي انتهاجها في المؤسسة إلى تحسن مستوى أدائها في مجالات عديدة، فإن مشكلة الدراسة تتمثل بشكل أساسي في إبراز الكيفية التي يساهم بها تطبيق مدخل الجودة في تحسين مستوى الأداء التمويني للمؤسسة.

أهداف الدراسة: تتلخص أهداف الدراسة في النقاط الآتية:

- التعرف على واقع الأداء التمويني للمؤسسات الصناعية في الجزائر؛
- استعراض أهم مظاهر الاهتمام بالجودة في الجزائر؛
- توضيح أثر إتباع شركة الاسمنت الجزائرية لمسيرة الجودة على مستوى أدائها التمويني بالاستناد إلى المؤشرات المتعلقة بمعايير الأداء.

أهمية الدراسة

يمكن أن تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية نظرا لإلقائها الضوء على مدخل نظام الجودة وهو حديث التطبيق بالمؤسسات الصناعية في الجزائر؛ وقلة الدراسات حول الجزائر التي تبحث في أثر تطبيق مدخل الجودة على أداء المؤسسة وبخاصة التمويني، إذ ركزت جل الدراسات على كيفية توطين نظام الجودة في المؤسسات الجزائرية دون دراسة المرحلة ما بعد تطبيق هذا المدخل؛ كما يعد موضوع تأهيل المؤسسات الجزائرية وتحسين أدائها في مختلف المجالات لتدعيم قدرتها التنافسية لمواجهة الانفتاح الاقتصادي وتداعيات العولمة من أهم أولويات الهيئات الرسمية بالجزائر، وبخاصة في ظل توجه الجزائر نحو الاندماج في الاقتصاد الإقليمي والعالمي، إيماننا منها بأهمية توسيع التبادل التجاري لفتح الأسواق أمام المنتجات المحلية.

فرضية الدراسة

تقوم الدراسة على الفرضية الرئيسية الآتية: يؤدي تطبيق مدخل الجودة بالمؤسسة إلى تحقيق الأثر الإيجابي للأداء التمويني الذي يستند تقييمه على المؤشرات المتعلقة بمعايير الأداء.

وتتبع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يسمح تطبيق نظام الجودة بتحسين مستوى الأداء التمويني كمياً؛
- يسمح تطبيق نظام الجودة بتحسين مستوى الأداء التمويني جودة؛
- يسمح تطبيق نظام الجودة بتحسين مستوى الأداء التمويني وقتاً.

منهج الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة، تم تبني الأسلوب الوصفي التحليلي لأنه يسمح بتوفير البيانات والحقائق حول المشكلة تحت الدراسة، وتفسيرها والوقوف على دلالتها. وقد تم التركيز أيضاً على دراسة حالة كمنهج لتوضيح كيفية تطبيق بعض جوانب الإطار النظري بشركة الإسمنت عين التوتة بباتنة على أمل إمكانية تعميمها. كما تم استخدام المنهج الكمي لدراسة تطور الأداء التمويني لهذه الشركة خلال الفترة الممتدة من 2001 إلى 2008.

حدود الدراسة وعينتها

بالنظر لما تتطلبه طبيعة وأهداف الدراسة من مستوى تفصيلي ودقيق يغطي كافة جوانب عملية التموين بتطبيق مؤشرات تقييم الأداء التمويني فقد تم اختيار شركة الإسمنت عين التوتة كعينة للدراسة بالنظر للتقدم الملحوظ الذي حققته في مجال تطبيق مدخل الجودة بالمقارنة مع شركات الإسمنت الجزائرية الأخرى. وتغطي الدراسة الميدانية الفترة الزمنية الممتدة من 2001 إلى 2008 لمقارنة مستوى الأداء التمويني للشركة قبل تطبيقها لنظام الجودة وبعده.

أساليب جمع وعرض البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات اللازمة للدراسة على المصادر الآتية:

- بالنسبة للإطار النظري: استفادت الدراسة من البحوث والدراسات التي صدرت على شكل: كتب، دوريات، مؤتمرات وندوات ذات علاقة بموضوع الدراسة؛ إصدارات المنظمة العالمية للتقييس ISO؛ وزارة الصناعة، المعهد الجزائري للتقييس IANOR، الديوان الوطني للإحصائيات. كما تم الاعتماد على أسلوب المقابلات الشخصية مع بعض القائمين على بعض الدوائر ذوي العلاقة في هذه الهيئات.

- بالنسبة للدراسة الميدانية: فقد تم الاعتماد على وثائق وتقارير الشركة عينة الدراسة - شركة الاسمنت عين التوتة - والمجمع الصناعي والتجاري لصناعة الاسمنت SGP-GICA وعلى المقابلات الشخصية التي تمت بالشركة مع رؤساء الدوائر المتصلة بموضوع الدراسة.

وبالنسبة لعرض وتحليل البيانات فقد تم استخدام الأساليب الوصفية المتمثلة في الجداول والنسب المئوية وذلك حسب ما يقتضيه التحليل نظرا لاعتماد الدراسة على وثائق وتقارير المجمع الصناعي والتجاري لصناعة الاسمنت وكذا شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة.

الإطار النظري

أولاً: مفهوم الأداء التمويني، مؤشرات تقييمه ومداخل تحسينه

على الرغم من كون مصطلح الأداء ليس حديثاً إذ تناولته العديد من الدراسات والأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي تهدف إلى التدقيق في مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه مما أدى إلى عدم توحيد مختلف جهات النظر حول مدلوله ومن ثم التباين حول تعريفه ومؤشرات تقييمه. إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية.

وانطلاقاً من أن مفهوم الأداء التمويني يشمل مصطلحين هما الأداء والتمويل، يمكن توضيح كل منهما على حده لإمكانية وضع إطار مرجعي لموضوع الدراسة.

1- مفهوم الأداء: ينظر لمصطلح الأداء من عدة جهات نظر، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان

يعبر عن إنجاز المهام. ومن هذا المنطلق، فإن الأداء كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى.¹

إن أداء المورد البشري وإن كان يمثل جزءا من أداء المؤسسة، فهو في الحقيقة لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى ما دامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها.

ومن منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة، يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغها أهدافها أو مدى استخدام مواردها وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن الفعالية والكفاءة. فهذه الأخيرة يقصد بها القدرة على استخدام الموارد، حيث نلاحظ أنه تم حصر الأداء في بعد واحد فقط.² أما الفعالية فتعني مدى تحقيق الأهداف.³ وفي الواقع، تعتبر الكفاءة والفعالية وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الانجازات.

ويضاف إلى وجهات النظر السابقة تركيز بعض الباحثين على تعريف الأداء وفق معايير أساسية وهي: الجودة، الوقت والتكلفة. وهناك من يضيف: المرونة، سرعة رد الفعل والإبداع.⁴ كما أن بعضهم أضفى الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء وربطه بالقدرة التنافسية للمؤسسات.⁵ إلا أن الأداء يتواجد في كل مستويات الإدارة (الاستراتيجي، التكتيكي والعملي).

¹ - A. Khemakhem, **La dynamique du contrôle de gestion**, (Paris : Bordas, 1976), P. 15.

² - J. Erschler et B. Grabot, **Organisation et gestion de la production**, (Paris : Hermes, 2002), P. 230.

³ - H. Ingram and B. Mc Donnel, "Effective Performance management- the team work approach considered", **Management service quality**, Vol 6, N°6, (1996), PP. 38-42.

⁴ - J. Y. Saulquin, « Gestion des ressources humaines et performance des services: le cas des établissements socio- sanitaires », **revue de gestion des ressources humaines**, N°36, Ed ESKA, Paris. (2000), P. 20.

⁵ - J. P. Angelier, **Economie industrielle**.(Alger: OPU,1993). P.168.

أما المنظمة العالمية للتقييس الايزو 9000 إصدار 2000 عرفت الأداء بأنه يشمل الكفاءة والفعالية. وتعني هذه الأخيرة مدى تحقيق النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة.¹

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن الأداء يتمثل في مدى تحقيق الأهداف باستخدام كل الموارد، كما له معايير متعددة كالتكلفة والوقت والجودة، فضلا عن ذلك فهو يتواجد في كل مستويات الإدارة بالمؤسسات. ويمكن القول أن أسباب تنوع واختلاف التعاريف التي أعطيت لمفهوم الأداء تعود إلى كونه مفهوم واسع الاستعمال، إدراكي، متطور ومتعدد المكونات.

2- مفهوم التموين: للتموين أهمية بالغة لكل منظمات الأعمال، لكونه يوفر المواد واللوازم الضرورية لعملية الإنتاج، وهذا يتطلب تقديم تعاريف للتموين بالنظر إلى تعدد المدارس الاقتصادية التي تناولت هذا المفهوم. فهناك من ينظر إليه بأنه عبارة عن تدفق اللوازم الضرورية مثل المنتجات ووسائل الإنتاج، التدفقات اللامادية مثل الإعلام والمالية.² ويتبين أن هذا التعريف يركز على التدفق المادي واللامادي إلا أنه لم يبين نوعه الداخلي والخارجي. وبذلك ظهر تعريفا آخر يبرز أن التموين يمثل تلك التدفقات التي تحدث في المخزون، قد يكون هذا التدفق داخليا بين الورشات أو خارجيا من الموردين.³

وانطلاقا من المقاربة النظامية، يمكن النظر إلى التموين على أنه عملية نظامية وسلسلة من الأنشطة الديناميكية وهي الشراء، التخزين، النقل، والمناولة. وهذه تضمن تحقيق الأهداف التموينية.

وعليه يمكن الوقوف على حقيقة مفادها أن الأداء التمويني يتجسد في مدى كفاءة وفعالية وظيفة التموين، أي مدى تحقيقها لأهدافها المتمثلة في توفير المشتريات من حيث الكمية والجودة وبأدنى تكلفة وفي الوقت المناسب من خلال استغلال كل الموارد. وعلى اعتبار أنه نظاما فإنه يشتمل على العناصر الآتية: المدخلات أي

¹ - Norme ISO 9000:2000 , Systèmes management de la qualité, principes essentiels et vocabulaire. P. 4

² - J. C. Tarondeau, L'acte d'achat et la politique d'approvisionnement, (Paris: éditions d'organisations), 1979, P. 19

³ - J. P. Vedrine, Techniques quantitatives de gestion, (Paris : Vuibert, 1985), P. 215.

الموارد، العمليات مثل الشراء، التخزين، النقل والمناولة والمخرجات أي المواد أو الخدمات.

3- مؤشرات تقييم الأداء التموييني: إن تحديد مستوى الأداء التموييني بالمؤسسة يتطلب تقييمه وفقا لمؤشرات معينة، وقبل التعرف على طبيعة وأنواع هذه المؤشرات لابد من تناول تقييم الأداء التموييني من حيث المفهوم. وانطلاقا من الاختلافات حول مفهوم الأداء، توجد وجهات نظر متباينة حول تعريف تقييمه.

ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من الرقابة باعتبارها تنصب على جزء من الانجازات المحققة في المؤسسة. إلا أن تقييم الأداء يتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية ثم إصدار حكم بشأن أداء المؤسسة. أما الرقابة فهي بالإضافة إلى عملية تقييم الأداء في حد ذاتها تتضمن أيضا دراسة الانحرافات، إن وجدت، لتحديد أسبابها والتدابير الواجب اتخاذها. وهناك من يرى تقييم الأداء بأنه جزء من الرقابة.¹

ومن هذا المنظور وردت الكثير من التعاريف التي تنظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها أداة لتقييم النتائج لأنه يستخدم أدوات وطرق للتحقق من بلوغ الأهداف.² ويضاف إلى وجهات النظر السابقة تعريف بعض الباحثين لتقييم الأداء كعملية اتخاذ القرارات.³ وفي الحقيقة، لا يمكن اعتبار تقييم الأداء في حد ذاته عملية اتخاذ قرار وإنما هو بما يشمل من معلومات تساعد على اتخاذ القرار.

¹ - حسن عبد الغفور و نزار قاسم الصفار، "تقييم كفاءة الأداء الصناعي بالتطبيق على معمل السكر والخميرة في مدينة الموصل: دراسة تحليلية (1993-2000)"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 24/4، العدد 70، (2002)، ص.65.

² - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، (مصر: دار النهضة العربية، 2002)، ص.3.

³ - عليدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1985)، ص.401.

وعلى هذا الأساس يعتبر البعض تقييم الأداء كعملية قياس إنجازات المؤسسة المحققة فعلا باستخدام مؤشرات ليصبح لدى المدير معلومات حقيقية تعبر عن النتائج الفعلية للمؤسسة، تسمح المقارنة بينهما بإصدار أحكام تقييمية بشأن أداء المؤسسة.¹

وفي الواقع، فإن التقييم والقياس مختلفان، فالقياس يتم عند التنفيذ أي قياس النتائج، أما التقييم فهو الفرق بين الهدف والقياس. كما أن هذا الأخير كمي لكن التقييم إثراء له أي يوضح القيم المقاسة. ويضاف إلى وجهات النظر السابقة تعريف بعض الباحثين لتقييم الأداء كتقدير.² وفي الحقيقة لا يمكن اعتبار تقييم الأداء تقديراً، انطلاقاً من القياس الذي يتكامل مع التقدير أي بتقدير الأداء المتحقق يتم التقييم بين الهدف والقياس لاتخاذ القرار الأمثل.

ومن هذه التعاريف، يمكن أن نصل إلى أن تقييم الأداء التمويني هو عبارة عن عملية مقارنة النتائج المنجزة مع الأهداف المخططة باستخدام أدوات لاتخاذ القرارات المثلى. ويعد ذو أهمية كبيرة لاستمرارية المؤسسة لأنه يسمح بمعرفة مراكز الخلل فيها لغرض معالجتها والاحتفاظ بالجوانب الإيجابية وتفادي السلبية منها.

أما مؤشر تقييم الأداء التمويني فيتمثل في كونه معلومة كمية تقيس كفاءة أو فعالية جزء من عملية أو نظام الموارد بالنسبة لمعيار أو خطة أو هدف محدد ومقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة.³ ومن بين أسس تصنيف أنواع مؤشرات تقييم الأداء التمويني تلك التي تستند إلى معايير الأداء المتعلقة بالكمية، التكلفة، الوقت والجودة الموضحة في الملحق رقم 1.

4- مداخل تحسين الأداء التمويني للمؤسسة: تماشياً مع تطورات البيئة تلجأ المؤسسة إلى التحسين المستمر لأدائها لبلوغ الأفضل والتميز. وفي مجال التموين، تهتم المؤسسة بتحسين أدائها إما عندما يكون المنجز منه أقل من المخطط أو عندما يحدث التوازن بينهما. ولتحسين أدائها التمويني، يمكن للمؤسسة أن تستند إلى أحد

¹ - زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001)، ص. 15.

² - أحمد محمد موسى، تقييم الأداء الاقتصادي في قطاع الأعمال والخدمات، (بيروت: دار النهضة العربية، 1969)، ص. 635.

³ - ECOSIP, Gestion Industrielle et mesure économique, (Paris : Economica, 1990) .P. 27

معايير الأداء كالتكلفة، الوقت والجودة. وهذه الأخيرة تعد من أهم الأسبقيات التنافسية التي يتيح التركيز عليها مما يؤدي إلى إمكانية تفوق المؤسسة على غيرها وتدعيم تواجدها في السوق، أو بإتباع أحد مداخل الأداء المتميز كالتحسين المستمر، إدارة الجودة الشاملة، نظام إدارة الجودة.

ثانياً، مفهوم الجودة، نظامها وعلاقتها بالأداء التمويني:

تمثل الجودة إحدى المداخل التي تسمح بتحسين مستوى الأداء التمويني للمؤسسة، فهي شرط ضروري للتبادل التجاري، مما يستوجب على المؤسسة تطبيق نظام الجودة ومسايرة تطوره. لذلك سنتطرق إلى التعريف بالجودة ونظامها ثم استنتاج علاقتها بالأداء التمويني.

1- تعريف الجودة:

تشمل الجودة الجانبين الكمي والحسي، إضافة إلى الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتقنية. وباعتبارها نظاماً فرعياً من المؤسسة فهي تشمل كل وظائفها وأن إدارتها يتم من قبل كل أفرادها مع ضرورة وجود اتصال فعال بين عناصرها وزبائنها لغرض التكيف المستمر للمنتجات و/أو الخدمات مع تطور حاجات الزبائن.¹

ويضاف إلى هذا التعريف ما ورد في المواصفات القياسية للجودة وفقاً للآيزو 9000 إصدار 2000 على أن الجودة عبارة عن قابلية مجموعة من الخصائص الباطنية لمنتج أو نظام أو سيرة لإرضاء متطلبات الزبائن وبقية الأطراف المعنية.² وقد ركز هذا التعريف على الجانب الداخلي للنظام ورغبات الزبائن وكل الأطراف المعنية من مستعملين نهائين أو زبائن، المؤسسات، مالكيين أو مستثمرين، موردين وشركاء المجتمع.

وطالما أن هذه الدراسة تتناول العلاقة بين الجودة والأداء التمويني، فإنه يمكن استخلاص مفهوم الجودة ضمن هذا الإطار بأنها مجموعة الخصائص الداخلية للمنتج

¹ - تم استنتاجها من:

- J. Orsoni , *Management strategique*, (Paris : vuibert, 1990)p 169.

² - Norme ISO 9000 : 2000 , Idem

أو للنظام المطابقة لمتطلبات الزبائن المتطورة، والناجمة عن تطبيق المواصفات القياسية العالمية، مشاركة كل الأفراد في جميع وظائف المؤسسات من خلال تخفيض الضائع والتكاليف. وهذا يعني تحسين أدائها التمويني من خلال توفير مشتريات وفق الجودة المطلوبة لإرضاء الزبائن الداخليين لمواجهة المنافسين في السوق وعدم إمكانية البقاء والاستمرار.

2- مفهوم نظام الجودة ومتطلباته: يمكن تناول مفهوم نظام الجودة ومتطلباته من منظورين اثنين:

أ- نظام الجودة وفقا لمواصفات الايزو 9000 إصدار 2000:

يمثل نظام الجودة إطارا تنظيميا يضم الهيكل التنظيمي وعمليات التنفيذ والموارد اللازمة لإدارة الجودة. وهو يعكس سلامة ذاك النظام الذي يقدم المنتج ولكنه لا يضمن مستوى عال من الجودة للمنتج. ولقد أجريت عدة تعديلات على نظام الجودة وفقا لمواصفات الايزو منذ أول إصدار عام 1987، إذ أجري التعديل الأول سنة 1994 والثاني سنة 2000، وحاليا يتم تطبيق نظام إدارة الجودة الايزو 9001 إصدار 2000 فقط. ويحتوي هذا الأخير على تسعة فصول من بينها العمليات الأربعة الأساسية: مسؤولية الإدارة، إدارة الموارد، تحقيق المنتج والقياس، التحليل والتحسين. كما أنه يقوم على ثمانية مبادئ هي: التركيز على الزبون، القيادة، مشاركة الأفراد، مدخل العملية، مدخل النظام، مدخل الحقائق في اتخاذ القرار، التحسين المستمر وعلاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين.¹

ويتطلب تطبيق هذا النظام توثيقه، إذ أنه يعتبر من الأمور الضرورية الواجب توافرها لدى المؤسسات التي تسعى إلى الحصول على شهادة الايزو؛ وهو يساعد الإدارة على تطوير نظام الجودة، ويسمح بالتأكد من إتقان العمال لمهامهم ويعتبر كدليل مادي للجهات المانحة للشهادة.

كما يستوجب على المؤسسات القيام بعملية التدقيق لهذا النظام لتسهيل عملية الحصول على الشهادة. وتتم عملية إدارة التدقيق بنوعيه الداخلي والخارجي وفق

¹ - Norme ISO 9004 :2000, Systèmes de management de la qualité- lignes directrices pour l'amélioration des performances. P. 4.

أربع مراحل هي: تخطيط التدقيق، تنفيذه، إعداد تقارير عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية المتخذة. وبعد توثيق النظام وتدقيقه تهتم المؤسسة بعملية تسجيل هذا النظام للحصول على الشهادة باتباع مراحل متتالية تنطلق من مرحلة ما قبل التسجيل إلى غاية مرحلة ما بعد التسجيل أي المحافظة على الشهادة.¹

ويستوجب على المؤسسات تحليل الفوائد والتكاليف المتوقعة عن عملية التسجيل للتأكد من تأمين مردود اقتصادي واجتماعي موجب قبل الانطلاق في مراحل التسجيل. وعلى الرغم من الإنفاق الأولي الذي غالبا ما يكون مرتفعا لتنفيذ مواصفات هذا النظام وتسجيله إلا أن التطبيق العملي أثبت أن المنافع قد تتجاوزها بكثير.

ب- نظام الجودة وفق إدارة الجودة الشاملة:

يعد نظام الجودة وفقا لإدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management : TQM) من أهم الأنظمة الحديثة التطبيق في منظمات الأعمال، وينظر إلى هذا النظام على أنه تفاعل المدخلات وهي: الأفراد، الأساليب، السياسات والأجهزة لتحقيق جودة عالية للمخرجات.²

كما يعتبر أيضا بأنه نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء بالمؤسسة بغية تحسين وتطوير أداء المؤسسة بهدف تحقيق رضا الزبائن.³

ومن ثم، فإن الهدف الأساسي لهذا النظام هو إرضاء الزبائن من خلال تطوير الأداء نحو التميز. ولبلوغ هذا المستوى من الأداء يركز هذا النظام على عدة عناصر أساسية أهمها: التركيز على الزبون، دعم والتزام الإدارة العليا، إدارة القوى

¹ - عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، (عمان: دار وائل للنشر، 2002)، ص 78-96.

² - عبد الستار العلي، إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل كمي -، (عمان: دار وائل للنشر، 2000)، ص 495.

³ - عمر وصفي العقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، (عمان: دار وائل للنشر، 2001)، ص 31.

البشرية، التحسين المستمر، نظام المعلومات، العلاقة مع المورد، ضمان الجودة، الإدارة بالعمليات.¹

3- علاقة الجودة بالأداء التمويني

يمكن توضيح العلاقة بين الجودة والأداء التمويني على النحو الآتي:²

أ- بحسب أنشطة التموين المتمثلة في: الشراء، التخزين، النقل والمناولة. وبالنسبة لعلاقة الجودة بالشراء، تمثل الجودة إحدى الميزات التنافسية في السوق المحلية والعالمية، لذلك تركز معظم المؤسسات على عنصر الجودة في مشترياتها حيث تسعى إلى توفير مواد ذات جودة تلبية لرغبات الزبائن الداخليين. أما بالنسبة لعلاقة الجودة بالتخزين، فيعتبر توفير ظروف التخزين الملائمة شرطاً ضرورياً للحفاظ على جودة المشتريات وبالتالي تخفيض انقطاعات المخزون. وعلاقة الجودة بالنقل والمناولة، فإنه يسمح توفير وسائل النقل الملائمة والمناولة الحسنة للمواد المشتراة بالحفاظ على جودتها.

ب- بحسب مبادئ نظام إدارة الجودة الايزو 9000 إصدار 2000، والتي تبين أن تقييم الموردين يسمح باختيار أفضلهم للتعامل معهم، وأن علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين تيسر القدرة على التفاوض معهم، ويضاف إلى ذلك أن تلبية طلبات الزبائن الداخليين من خلال توفير مواد مطابقة في الوقت المحدد والاستماع لشكاويهم.

¹ - مؤيد محسن الفضل، يوسف حليم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004)، ص. 340.

² - إلهام يحيى، "دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية لشركات الإسمنت الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، (2005 - 2006)، ص. 305.

ثالثاً: واقع الأداء التمويني ودور الجودة في تحسينه بالمؤسسات الصناعية في الجزائر

يتطلب إبراز دور الجودة في تحسين الأداء التمويني للمؤسسات الصناعية في الجزائر معرفة أولاً مظاهر الاهتمام بالجودة فيها ثم توضيح واقع الأداء التمويني لها يلي ذلك إبراز مساهمة الجودة في تحسينه.

1- مظاهر الاهتمام بالجودة في المؤسسات الصناعية في الجزائر:

يتجلى الاهتمام بالجودة في الجزائر من خلال إنشاء المعهد الجزائري للتقييس وهو الهيئة الممثلة للجزائر وكعضو في المنظمة العالمية للتقييس ISO، وله حق منح شهادة مطابقة المنتج فقط. ويرافق هذا المعهد المؤسسات الجزائرية طوال مسيرتها لتطبيق نظام إدارة الجودة من خلال تكوين أفرادها وتقديم الإرشادات اللازمة والتدقيق الأولي لها، كما تدعم الدولة هذه المؤسسات مادياً للحصول على الشهادة.

أما بالنسبة لشهادات الايزو، فإن عدد المؤسسات الجزائرية سواء تلك المتحصلة على شهادات الايزو 9000 أو على شهادة مطابقة المنتج (علامة تاج الجزائرية) في تزايد مستمر.¹

وفي إطار تطوير الجودة بالجزائر، تم إنشاء الجائزة الجزائرية الوطنية للجودة تحت وصاية وزارة الصناعة وتتحصل كل سنة إحدى المؤسسات في الجزائر على هذه الجائزة.

2- واقع الأداء التمويني للمؤسسات الصناعية في الجزائر:

أثر تطور الإصلاحات الاقتصادية على أداء تموين المؤسسات الجزائرية خاصة الصناعية منها، فخلال فترة تطبيق برنامج التعديل الهيكلي بدأ الإلغاء التدريجي لبعض القيود على الواردات مع تخفيض الرسوم الجمركية، مما أدى إلى زيادة الواردات السلعية خاصة الصناعية منها. ويتجلى ضعف أداء التموين بالقطاع الصناعي من حيث: التبعية المتزايدة في استيراد المواد واللوازم الأساسية وبالتحديد

¹ – Ministère de l'industrie, le programme qualité du ministère de l'industrie, projet Algérie –France- ONUDI, Journée d'information. 2005, P.31.

قطع الغيار؛ ارتفاع مستوى الواردات خاصة مع تدهور قيمة الدينار؛ عدم ملائمة التكنولوجيا المستوردة مع التكوين المحلي؛ سوء إدارة المخزون من حيث الاحتفاظ بمخزون قد تتجاوز قيمته عدة شهور من رقم أعمال المؤسسة، فضلا عن ارتفاع تكاليف التخزين.

وأمام كل هذا، فإن المؤسسة الصناعية الجزائرية مطالبة اليوم في ظل اقتصاد السوق بالاهتمام أكثر بأدائها التمويني ببعديه: الأول خاص بتحديد الأهداف التموينية مع كيفية تحقيقها والثاني متعلق باستغلال كل الموارد.

3- مساهمة الجودة في تحسين الأداء التمويني للمؤسسات الصناعية في الجزائر

تعد الجودة إحدى الأفضليات التنافسية للتغيير في المؤسسات العالمية وكمتغيرة إستراتيجية، وأن استخدامها كمدخل لتحسين أداء المؤسسات الصناعية في الجزائر من شأنه تحقيق آثار إيجابية على أداء هذه المؤسسات في مجالات عديدة. ومن الضروري أن يشتمل هذا المدخل على العناصر الرئيسية الآتية: تطبيق وسائل وتقنيات وطرق الجودة، استخدام معايير جوائز الجودة، انتهاج مسيرة التحسين المستمر للجودة ودراسة تكاليف اللاجودة.

ومما سبق يمكن استخلاص أن تطبيق مسيرة الجودة لتحسين الأداء التمويني يتم من خلال: توفير مشتريات وفقا للجودة المطلوبة؛ تحسين دراسة الأداء التمويني في شكل عمليات وكنظام باعتبارهما من مبادئ نظام الإيزو 9001: 2000؛ بلوغ رضا الزبائن الداخليين؛ إقامة علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين وتقييم الموردين في نهاية كل سنة.

وفي دراسة قامت بها وزارة الصناعة وبمساهمة من مكتب الدراسات الجزائري والتي شملت عينة من المؤسسات الجزائرية المتحصلة على الشهادة حيث وزعت استمارة استبيان على 70 مؤسسة وكان الرد من قبل 47 مؤسسة، تناولت آثار تطبيق مسيرة الجودة على أداء المؤسسات في الجزائر المتحصلة على شهادة الإيزو 9000، قد تبين بأنها إيجابية وشملت هذه الآثار الجوانب الآتية: التنظيم، التجارة، التموين، المجال التقني والإداري. وبالنسبة للجانب التمويني فلقد اتضحت آثار إيجابية للجودة على أداء المؤسسة الجزائرية في هذا المجال، وتمثلت في:

الاختيار الأفضل للموردين وتحسين جودة المواد المشتراة بفضل القيام بعمليات التقييم المستمرة للموردين وبتكوين علاقات المنفعة المتبادلة معهم.¹

الإطار الميداني

أولاً، لمحة موجزة عن شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة وأسباب اختيارها:

تمثل هذه الشركة فرعاً من المجمع الصناعي التجاري بالمؤسسة الجهوية للإسمنت بالشرق ومن حافظة شركة إدارة المساهمة. فهي شركة مساهمة ذات رأس مال يقدر بـ 2.250.000.000 دج، وتتكون من مديرية عامة متواجدة بباتنة وشركة بلدية تيلاطو، دائرة عين التوتة. وقد تم إنشاء هذه الشركة سنة 1986، وكانت أول تجربة لها في الإنتاج بتاريخ 3 سبتمبر 1986.

وتعتبر ذات أهمية لكونها تساهم في تغطية العجز الوطني المسجل الناتج عن الفترة ما قبل 1986، حيث قدر الطلب السنوي على الإسمنت بحوالي 13 مليون طن، وتساهم الشركة في تغطية الطلب الوطني بفضل طاقتها الإنتاجية المقدرة بمليون طن سنوياً، كما تعد من أكبر الشركات الوطنية من حيث الإنتاج حيث فاقت طاقتها الإنتاجية إضافة إلى كونها تحقق كل سنة الأرباح المقدرة والمخططة أو أكثر. ولإظهار مكانة الشركة في السوق، يمكن أن نستعرض بمبيعاتها التي بلغت خلال السنوات 2002، 2003 و 2004 النسب الآتية: 11,56%، 11,58%، 9,09% على التوالي، فضلاً عن كونها تساهم في تغطية الطلب الوطني على الإسمنت خاصة الجهة الشرقية والجنوبية الشرقية للبلاد.

وتم اختيار هذه الشركة كعينة الدراسة نظراً لاعتبارها من مؤسسات الإسمنت الجزائرية التي برزت في مجال مواكبة تطورات الجودة، فهي تساهم في تطوير نظام الجودة والمواصفات القياسية العالمية الايزو 9000، وتعتبر ضمن فرع الإسمنت: الأولى في حصولها على شهادة الايزو 9002: 1994 والتي طورت نظامها لتحصل كذلك على شهادة الايزو 9001 : 2000، والوحيدة في حصولها على شهادة مطابقة المنتج أي العلامة تاج الجزائرية وجائزة الجودة الجزائرية.

¹ - Ministère de l'industrie, ibid. P.32.

ومن خلال ما يأتي يمكن توضيح أثر تطبيق الشركة لمدخل الجودة على أدائها التمويني بالاعتماد على تقاريرها السنوية حول الجودة والأداء التمويني خلال الفترة الممتدة من 2001 إلى 2008.¹

ثانيا، مظاهر اهتمام الشركة بالجودة:

تكتسي الجودة أهمية بالغة في عالم اليوم بالنسبة لكثير من منظمات الأعمال. ومن هنا، يمكن تناول إنجاز هذه الشركة في مجال الاهتمام بالجودة من ناحيتي المنتج والنظام كما يأتي:

1- **بالنسبة لجودة المنتج**، فقد كان الاهتمام بها في الشركة محل الدراسة منذ نشأتها، حيث كانت هناك مصلحة للجودة تابعة لدائرة الإنتاج اقتصر نشاطها في البداية على رقابة جودة المنتجات وتحولت في مراحل لاحقة إلى دائرة الجودة مستقلة عن دائرة الإنتاج ابتداء من سنة 1998.

وتشمل جودة منتج الشركة جانبي المنتج المادي أي الإسمنت والخدمة. فجودة الإسمنت ناجمة عن جودة المنتجات نصف المصنعة أي خليط من فرينة وكلنكر، وهي بدورها ناتجة عن جودة المواد الأولية أي كلس، طين، معدن الحديد، جبس والبوزولان. وتتمثل جودة الإسمنت في خصائصه: الكيميائية، الفيزيائية والميكانيكية طبقا للمواصفة الجزائرية 2000 : NA 442. أما جودة خدمات البيع تكاد تكون منعدمة سواء قبل أو بعد تطبيق الشركة لنظام الجودة. لكن منذ تطبيقها لنظام إدارة الجودة، أصبحت الشركة تهتم برغبات زبائنهم، إذ حسنت من جودة خدمات البيع بها، على اعتبار أن التركيز على الزبون يمثل أحد مبادئ نظام إدارة الجودة الايزو 9001 : 2000.

2- **نظام الجودة وشهادات الجودة المتحصل عليها**: إن الاهتمام بنظام الجودة في الشركة يعد حديثا نسبيا إذ بدأ في نهاية 1998. ومن خلال التطبيق الفعال لنظامي الجودة من حيث ضمان الجودة وإدارتها بإتباع المراحل الأساسية المتتالية وهي: ما قبل التسجيل ثم التسجيل والحصول على الشهادة وأخيرا ما بعد الحصول على الشهادة.

¹ - التقارير السنوية حول الجودة والأداء التمويني بشركة الإسمنت عين التوتة خلال 2001-2008.

وانطلاقاً من هذه المراحل تحصلت الشركة على الشهادات الآتية:

- الايزو 9002 : 1994 بتاريخ 7 مارس 2000، حيث استغرقت مدة حصولها عليها 16 شهراً وكلفتها 530 مليون سنتيم؛
- الايزو 9001 : 2000 بتاريخ 21 ماي 2003، حيث استغرقت مدة حصولها عليها 6 أشهر وكلفتها 138,3 مليون سنتيم؛
- مطابقة المنتج أي العلامة تاج للمنتجين: الإسمنت من النوع CPJ-CEM II/A 32,5 بتاريخ 9 أكتوبر 2001 والإسمنت من النوع CPJ -CEM II/ A 42,5 بتاريخ 7 فيفري 2004؛

- جائزة الجودة الجزائرية بتاريخ 19 ديسمبر 2004؛

- الايزو 14001 الخاص بنظام الإدارة البيئية بتاريخ 20 أكتوبر 2005.

ثالثاً، عرض النشاط التمويني وتقييم أدائه بالشركة:

نظراً لأهمية عملية التمويل بالشركة، فإنه سيتم عرض النشاط التمويني وتقييم أدائه بالشركة.

1- عرض النشاط التمويني للشركة

سيتم توضيح النشاط التمويني للشركة من خلال مهام وأهداف دائرة التمويل وأنشطة التمويل بها.

أ- مهام وأهداف دائرة التمويل:

تتولى دائرة التمويل القيام بكامل عمليات التمويل بالشركة، وتتمثل مهامها فيما يلي:

- التحديد الواضح والكامل لحاجات الشركة من المشتريات؛
- اختيار الموردين للتعامل معهم بعد تقييمهم؛
- إدارة عملية التخزين؛
- إدارة جودة المشتريات إضافة إلى السيطرة على التسجيلات الخاصة بالجودة.

أما أهداف هذه الدائرة فتتمثل في:

- توفير المواد الأولية كمية وجودة في الوقت المحدد؛

- مراعاة آجال الطلبات؛

- تلبية رغبات الزبائن الداخليين من خلال الاستماع لشكاويهم.

يتبين أن هدف دائرة التموين في ظل المهام المنوطة بها هو ضمان تموين منتظم وذي جودة من خلال توفير المواد الأولية المطلوبة كمية وجودة وفي الوقت المحدد وبأدنى التكاليف وفق شروط التخزين الضرورية.

ب- أنشطة التموين بالشركة:

من أهم الأنشطة التي تشتمل عليها عملية التموين بالشركة ما يأتي:

- نشاط الشراء، ويتم من طرف مصلحة الشراء سواء كانت المواد محلية أم مستوردة. فبالنسبة للمواد واللوازم المشتراة، فقد صُنفت حسب نظام الجودة إصدار 1994 المطبق بالشركة إلى نوعين أولاهما مواد النشاط والمتمثلة في المواد التي لا تدخل بصفة مباشرة في نشاط الشركة لكنها تساعد على الإنتاج مثل: كويرات الحديد، قطع الغيار، تجهيزات، المواد واللوازم المستهلكة مثل الأكياس، لوازم المكاتب والأقلام؛ وثانيهما مواد الاستغلال وهي كل المواد التي تدخل مباشرة في عملية صنع الإسمنت مثل الكلس والجبس.

أما مراحل عملية الشراء فيمكن توضيحها في حالتين، ففي حالة الاستيراد من الخارج، فإنه بعد أن تتلقى مصلحة الشراء جميع الطلبات اللازمة من دوائر ومصالح الشركة يقوم فرع الشراء برئاسة رئيس خدمات الشراء مباشرة بالإجراءات التي تبدأ بالاتصال بالموردين المتعامل معهم عن طريق طلب الشراء الذي يبين فيه جميع المواصفات اللازمة الخاصة بالكمية، الجودة والتاريخ المناسب للإرسال؛ ومتى تم تلقي الرد من طرف الموردين يقوم رئيس فرع المشتريات الخارجية بإجراء مقارنة بين أسعار الموردين لاختيار السعر المناسب وبعد الموافقة والاتفاق ترسل الطلبية؛ وعند وصول الطلبية إلى الميناء أو المطار يتم إتمام الإجراءات الجمركية من طرف مصرحي الجمارك اللذان يعملان بالشركة؛ ليتم بعد ذلك نقل المواد إلى الشركة بإشراف رئيس فرع النقل؛ وبعد وصول المواد إلى الشركة، تقوم مصلحة الشراء بتسليمها إلى مصلحة التخزين.

أما في حالة الشراء المحلي، فإن مصلحة المشتريات تقوم بالاتصال بالمورد المحلي المتعامل معه لتحديد له مواصفات الطلبية من ناحية الكمية والجودة وتتولى مهمة إيصال السلع إلى المخزن، ليقوم أمين المخزن بعد ذلك بمراقبتها ومعاينتها، ومن ثم يرتبها في أدراج المخزن ويسجلها على البطاقة التي تتضمن تاريخ الوصول، الكمية والجودة. ويحرر سند الاستلام الذي يتضمن: الكمية المستلمة، تاريخ دخولها، نوعها، سعرها الوحدوي والإجمالي. وفي الأخير يتم تسجيلها على جهاز الإعلام الآلي.

وبعد إتمام هذه الإجراءات وفي حالة تقديم الجهة الطالبة بطلب مادة معينة، يحرر أمين المخزن وصل خروج يتضمن المعلومات الآتية: تاريخ الخروج، اسم المادة، نوعها، كميتها واسم المستعمل مع إمضاء في أسفل الوثيقة.

- **نشاط التخزين:** ويتم من طرف مصلحة إدارة المخزونات التي تتولى استلام المواد عند وصولها إلى الشركة ثم مراقبتها ووضعها في المخازن حسب حجمها ونوعيتها. ويتم استلام مواد النشاط بحضور المستلم والوسيط أي وكيل تجاري، أما مواد الاستغلال فتستلم بحضور المستلم، الوسيط والمستعمل.

ويمكن القول أن أهم الخطوات التي تتبعها هذه المصلحة لإدارة المخزونات تبدأ بمراقبة الفاتورة المستلمة من طرف المشتريات والتأكد من صحة القيمة التي تحملها وقيمة التكاليف؛ ثم تسجيل هذه الفاتورة في دفتر خاص بالمشتريات الأجنبية؛ وهنا يقوم محاسب المواد بتحويل كل المبالغ من العملة الصعبة إلى الدينار الجزائري حسب معدلات التحويل ثم يجمع التكاليف بعد تخفيض الرسوم القابلة للاسترجاع ويقسم التكلفة الإجمالية على السلع الموجودة في الفاتورة حسب النسب المرجعية، ليتم بعد ذلك إرسال بلاغ إلى مستعمل السلعة لمراقبة الجودة والكمية حيث أن هناك ثلاث حالات هي:

الحالة الأولى إذا كانت السلعة مطابقة للمواصفات الكمية ومن حيث الجودة، يتم قبولها وإعطائها رقم مرجعي حسب نوعها لتسهيل تخزينها في الأقسام المخصصة لها. ثم تحرير وصل استلام من قبل رئيس مصلحة التخزين حيث ترسل الوثيقة الأصلية إلى دائرة المالية والنسخة الثانية إلى مصلحة الشراء والثالثة يحتفظ بها مدير المخزن.

أما الحالة الثانية هي حالة النقص، حيث يقوم فرع الاستقبال بإعداد محضر ملاحظة هذا النقص ويتم إرسال نسخة منه إلى مصلحة المشتريات التي تثبت أن الكمية الناقصة لا تزال بحوزة المورد أو أنها تعطلت لأسباب معينة يتم تبريرها.

والحالة الثالثة هي حالة عدم مطابقة السلعة لمواصفات الجودة المطلوبة، يقوم هذا الفرع بإرسال بلاغ إلى مستعمل السلعة الذي يقرر بدوره قبول أو عدم قبول السلعة بحضور أحد أعوان فرع الشراء حتى يعيدها في حالة الرفض إلى المورد.

وتشتمل الشركة على عدة مخازن مقسمة تقسيما دقيقا ومنظما وفقا للمقاييس الدولية الحديثة التي تضمن المحافظة على المخزونات وسهولة تحركها ومراقبتها، إذ تتبع الشركة نظامين للتخزين هما نظام المخازن المغلقة ونظام المخازن المفتوحة، وتتمثل هذه المخازن في: المخزن الرئيسي الخاص بتخزين قطع الغيار، والذي تتبعه المخازن الفرعية المتمثلة في: مخزن خاص بمعدات المكتب، مخزن خاص بأدوات العمل ومخزن السلع الأخرى مثل أكياس الإسمنت. إضافة إلى مخازن المواد الأولية المتمثلة في خزانين لخليط الكلس والطين سعة كل واحد منهما تقدر بـ 35000 طن، وكذلك خزان للجبس، خزان معدن الحديد وخزان احتياطي ومخازن المواد نصف المصنعة المتمثلة في خزان الفريشة وثلاثة خزانات للكلنكر حيث أن سعة كل خزان تقدر بـ 15000 طن. وأخيرا مخازن المواد التامة الصنع المتمثلة في خزانات الإسمنت السائب حيث سعة الخزان الواحد تقدر بـ 8000 طن.

وللإشارة، فإن نظام متابعة حركة المخزون يتم آليا وفقا لبرنامج معلوماتي يدعى X-plain الذي يتم بموجبه تسجيل مخزون أول مدة، الإستهلاكات ومخزون آخر مدة.

2- تقييم الأداء التمويني للشركة

سنتعرف على مستوى الأداء التمويني للشركة وتطوره وإمكانيات تحسينه من خلال عرض نتائج احتساب مؤشرات تقييم الأداء التمويني للفترة الممتدة من 2001 إلى 2008 والمستندة إلى معايير الكمية والجودة والوقت، فضلا عن المؤشرات المعيارية التي تستخدمها الشركة بالنسبة لسنة 2008.

أ- تقييم الأداء التمويني وفق معياري الجودة والكمية:

سيتم تقييم الأداء التمويني بالشركة وفق معياري الجودة والكمية بالاعتماد على البيانات الخاصة به كما يبينها الملحق رقم 2 ومؤشرات تقييم الأداء التمويني كما هو موضح في الجدول رقم 1.

الجدول رقم 1

تطور مؤشرات الأداء التمويني للشركة وفق معياري الكمية والجودة خلال 2001-2008

الوحدة: %

السنوات البيان	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
- الكمية : نسبة التموين نسبة الأفراد في قسم التموين	85,22 8,60	106,25 8,86	105,31 9,37	86,39 9,44	59,82 8,97	94,98 8,25	103,67 7,93	78,07 8,36
- الجودة : نسبة مردودات المشتريات نسبة التالف بسبب التخزين	- - -	- - -	- - -	- - -	1,25 0,78	0,46 0,78	0,64 0,73	0,43 1,72

المصدر: تم إعداد الجدول استناداً إلى البيانات الواردة في الملحقين 1 و2.

وبالنظر إلى هذا الجدول، يتضح ما يأتي:

- قدرة وظيفة التموين على تغطية احتياجات الشركة إذ تجاوزت نسب التموين 100% خلال السنوات 2002، 2003 و2007. وتعود أهم أسباب تجاوز احتياجاتها إلى تحسن جودة المادة الأولية المستهلكة نتيجة بلوغ النسبة المعيارية من استهلاك الفريضة الخام والمساوية لـ 63% واستهلاك المواد الأولية من كلس، حديد، بوزولان وجبس وفق النسب المخططة.

أما أسباب عدم تغطية احتياجات الشركة خلال باقي السنوات، فنذكر منها: التوقفات المتكررة لبعض آلاتها كآلة سحب العينات SALA والكواسر لأنها مهتلكة، اختلاف النسب المطبقة من خليط الكلس والطين عن النسب المعيارية بسبب نقص المتفجرات التي تسمح باستخراجها من المحاجر، إضافة إلى تأخر وصول الكميات المطلوبة من الحديد والبوزولان. ويضاف إلى ذلك النقص في كل من قطع الغيار

المستوردة بسبب التبعية التقنية وجودة الأجر المستعمل في تجديد غلاف الفرنين من الداخل.

- إن نسبة أفراد دائرة التمويل من إجمالي عمال الشركة تراوح بين 7,93% سنة 2007 و 9,44% سنة 2004 مما يعكس التطور المتذبذب في عدد أفراد هذه الدائرة وذلك حسب حاجة الشركة وأهدافها المسطرة.

- جودة المشتريات، ويمكن توضيحها بالاستناد إلى نسبة مردودات المشتريات التي تراوحت بين 0,43% سنة 2008 و 1,25% سنة 2005، وهي نسب ضئيلة تبين مدى احترام موردي الشركة للمواصفات المطلوبة أي جودة المواد الأولية؛ ونسبة المشتريات التالفة بسبب التخزين التي تراوحت بين 0,73% سنة 2007 و 1,72% سنة 2008، وهي نسب ضئيلة نتجت عن التخزين غير الملائم لبعض المواد خاصة الكيميائية.

ب- تقييم الأداء التمويني للشركة وفق معيار الوقت:

بالنسبة لمعيار الوقت، يمكن حساب نسبة المهلة الوسطية لتسديد ديون الموردين، والتي تتم وفق العلاقة الآتية:

$$\text{المهلة الوسطية لتسديد ديون الموردين} = \text{الموردين} + \text{أوراق الدفع} / \text{المشتريات} \times 360$$

وبعد احتساب هذه المهلة للسنوات 2004، 2005، 2006 فلقد قدرت بـ 39,6 يوم و 32,4 يوم و 21 يوم على التوالي. مما يشير إلى أن الشركة تعمل بأموال مورديها وهذا في صالحها.

ج- تقييم الأداء التمويني وفق المؤشرات المعيارية للشركة خلال سنة 2008:

يمكن عرض نتائج تقييم أداء التمويل بالشركة استناداً إلى المؤشرات المعيارية التي وضعتها سنة 2008 والموضحة في الجدول رقم 2.

الجدول رقم 2

المؤشرات المعيارية لتقييم أداء التموين بالشركة

نوع المؤشر	محتواه	مجاله
- عدد انقطاع المخزون	- العدد الشهري لانقطاع المخزون لإجمالي	≥ 1 يوم
- معدل رضى الزبائن	المواد الإستراتيجية.....	$\leq 90\%$
- عدد شكاوي المستعملين	- تلبية رغبات الزبائن الداخليين	≥ 4 في الشهر
- متوسط فترة علاج الطلبية	- العدد الثلاثي لشكاوي مستعملي المنتجات .	$\geq$ شهر
- فیم مخزون قطع الغيار	- الأجل المتوسط لتوفير الطلبية :	≥ 12 شهر
	- المحلية.....	$\geq 5\%$ سنويا
	- المستوردة	
	- تخفيض قيم مخزون قطع الغيار	

المصدر: دائرة التموين بالشركة بتاريخ نهاية 2008.

وفيما يأتي نتائج تقييم الأداء التمويني للشركة بناء على هذه المؤشرات:

- المتابعة اليومية لاستلام واستهلاك المواد الإستراتيجية طبقا للمعيار .
- تلبية رغبات الزبائن الداخليين بالشركة.
- بلغ عدد شكاوي مستعملي المنتجات المشتراة خلال الثلاثيات 2 خلال كل من الثلاثي الأول والثاني و6 خلال الثلاثي الثالث و1 خلال الثلاثي الرابع. وبالتالي فهي لم تتجاوز المعيار وهو 4 شكاوي خلال الثلاثي باستثناء الثلاثي الثالث.
- أما الفترة المتوسطة لمعالجة الطلبية فسنوضحها على النحو الآتي: بالنسبة للطلبية المحلية، فقد بلغت 32 يوم وهو أكثر من المعيار المحدد بـ 30 يوم. وبالنسبة للطلبية المستوردة، فلقد تم إنجازها بنسبة 69% واستغرقت 250 يوم وهي أقل من المعيار 350 يوم.
- أما قيم مخزون قطع الغيار فهي أقل من 5% وهو مطابق للمعيار .
- ومن خلال ما سبق، يتضح أن هناك تحسن في معالجة طلبيات الشراء الأجنبية ومتابعة شكاوي الزبائن الداخليين. إلا أنها تعاني من زيادة في آجال الشراء المحلي بسبب نقص الأفراد وانخفاض الحاجة إلى قطع الغيار بالنظر إلى ارتفاع المخزون الذي تحتفظ به الشركة من هذا النوع.

رابعاً، أهم انعكاسات تطبيق مدخل الجودة على الأداء التمويني للشركة:

بعد التعرف على إنجازات الشركة في مجال الاهتمام بالجودة وعلى وضعية الأداء التمويني بها، يمكن أن نخلص إلى انعكاسات تطبيق مدخل الجودة على الأداء التمويني للشركة التي تجلت فيما يأتي: توفيرها لمواد أولية مطابقة للمواصفات، قيامها بدراسة التموين في شكل عمليات وكنظام، محاولاتها المستمرة في تخفيض انقطاعات المخزون وفترة توفير الطلبات، العمل على توفير وسائل نقل تضمن جودة المشتريات والقيام بتقييم الموردين في نهاية كل سنة.

وعلى الرغم من هذه النتائج الإيجابية، إلا أن الشركة ما تزال تعاني العديد من النقائص في المجال التمويني تتطلب إيلاؤها اهتماماً أكثر ودراسة معمقة لإزالتها أو التخفيف منها، من أهمها: التعامل مع عدد محدود من الموردين مما يخفض من قدرة الشركة التفاوضية، الاحتفاظ بحجم كبير من مخزون الأمان، المعاناة المستمرة من التبعية للدول الأجنبية في شراء قطع الغيار وفي التموين من مادة الأجر.

ويضاف إلى ما سبق، أن للشركة طموحات عديدة سيما ما يتعلق منها بالأداء التمويني، إذ تتطلع إلى تطبيق إستراتيجية تجديد تجهيزاتها التي لها أثرها الواضح على جودة المواد الأولية لكونها مهتلكة وقديمة وتتسبب في زيادة التوقفات وارتفاع تكاليف الصيانة. ويشمل هذا التجديد الأجهزة التالية: جهاز التحليل On-line، stacker الخاص بتعديل نسب الخليط من الكلس والطين، ناقل الكلنكر ومولد الحرارة. أما طموحاتها الخاصة بالجودة فتتمثل في تطبيق مشروع نظام إدارة الصحة وملاءمة العمل الايزو 18000 بالتكامل مع نظامي الجودة والإدارة البيئية المطبقين في الشركة.

الخاتمة

تعمل المؤسسات الصناعية بالجزائر في بيئة تنافسية ومتغيرة باستمرار، الأمر الذي يفرض عليها التحسين الدائم لأدائها وبخاصة التمويني. ومن خلال دراسة وضعية الأداء التمويني بهذه المؤسسات فقد تبين تدهور مستواه من حيث: ارتفاع مستوى الواردات، التبعية المتزايدة في استيراد المواد خاصة المواد الأولية وبالتحديد قطع الغيار، عدم ملاءمة التكنولوجيا المستوردة مع التكوين الموجود بالجزائر وكذلك الإدارة السيئة لمخزونها.

وبالنظر لهذه النتائج السلبية للأداء التمويني، فقد أضى تركيز المؤسسات على إتباع أحد معايير أو مداخل تحسين الأداء أمرا ضروريا، ومن أهم هذه المداخل الجودة التي تعتبر حاليا بمثابة شرط ضروري لدخول سوق المنافسة والبقاء فيه.

وبالنسبة لواقع الاهتمام بالجودة بهذه المؤسسات، فقد تبين أنها تسير تطورات نظام الجودة الايزو 9000 من خلال إرسائها لقواعد الجودة وتبنيها لنظام الجودة في إدارتها، ويشهد عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو تزايدا مستمرا. واتضح أن لتطبيق مسيرة الجودة الأثر الإيجابي على أدائها التمويني من خلال الاختيار الأفضل للموردين وتقييمهم، إضافة إلى تحسين جودة المواد المشتراة.

ومن خلال الدراسة الميدانية لوضعية الأداء التمويني ودور الجودة في تحسينه بشركة الإسمنت عين التوتة خلال 2001-2008، اتضح أنه بعد تطبيقها لنظام الجودة أصبح التحقق من مطابقة المشتريات نظاميا كما أن آجال الاستلام قد تحسنت، واستمرارها في احترام شروط التخزين مع الإدارة الجيدة للمواد التالفة، مما يستوجب عليها تحسين أدائها التمويني من خلال الاستمرار في مساهمة تطورات نظام الجودة العالمي والتخفيض من التبعية التقنية والواردات من الدول الأجنبية والتحسين المستمر في إدارة المخزونات.

وانطلاقا مما سبق، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة على أمل أن تسهم في تفعيل تطبيق مسيرة الجودة نحو تحسين أداء المؤسسات الصناعية في الجزائر، وهي كالاتي:

1- اعتماد الجودة كسلاح تنافسي يساهم في تشجيع المؤسسات على تحسين أدائها التمويني.

2- تبني المؤسسات لفكرة أن الجودة تعبر عن الانتماء الوطني وأنها تساهم في تطوير الاقتصاد الجزائري.

3- التنسيق والتعاون بين المؤسسات ذات الخبرة وتلك الأقل تجربة في مجال الجودة من أجل تبادل الخبرات والاستفادة من البرامج الناجحة في مجال الجودة وغيرها من المجالات.

4- إجراء تغييرات جوهرية في بيئة ثقافة المؤسسة لتوفير أرضية مناسبة لتطبيق نظام الجودة بفعالية.

- 5- متابعة هذه المؤسسات باستمرار لتطورات نظام الجودة العالمي تماشياً مع المستجدات في الساحتين الوطنية والدولية.
- 6- قيام الهيئات الرسمية كالمعهد الجزائري للتقييس وكل المؤسسات ذات العلاقة بتكثيف الدورات حول إمكانية تطبيق مواصفات الايزو الأخرى كالايزو 14000 و 18000 بالتكامل مع نظام الجودة الايزو 9000.
- 7- تعزيز المؤسسات لمكانتها السوقية من خلال تخفيض التبعة التقنية والواردات من الدول الأجنبية وكذلك الإدارة الجيدة لمخزونها.
- 8- إيجاد آليات متكاملة لتطبيق أنظمة الربط مع الموردين المحليين والخارجيين ضمن إطار التعاقد طويل الأجل.

البيبلوغرافيا:

- 1- توفيق، محمد عبد المحسن. تقييم الأداء - مداخل جديدة لعالم جديد-، مصر: دار النهضة العربية، 2002.
- 2- التقارير السنوية حول الجودة والأداء التموييني بشركة الإسمنت عين التوتة خلال 2001 - 2008.
- 3- ثابت، زهير. كيف تقيم أداء الشركات والعلمين؟، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- 4- خطاب سيد، عايدة. الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، مصر: دار الفكر العربي، 1985.
- 5- عبد الغفور، حسن. نزار قاسم الصفار. تقييم كفاءة الأداء الصناعي بالتطبيق على معمل السكر والخميرة في مدينة الموصل: دراسة تحليلية (1993 - 2000)، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 24/4، العدد 70، 2002.
- 6- العزاوي، عبد الوهاب. أنظمة إدارة الجودة والبيئة، عمان: دار وائل للنشر، 2002.
- 7- العلي، عبد الستار. إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل كمي-، عمان: دار وائل للنشر، 2000.
- 8- العقيلي، عمر وصفي. مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة - وجهة نظر- عمان: دار وائل للنشر، 2001.
- 9- الفضل، مؤيد محسن. يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004.

- 10- محمد موسى، أحمد. **تقييم الأداء الاقتصادي في قطاع الأعمال والخدمات**، بيروت: دار النهضة العربية، 1969.
- 11- Khemakhem, A. **La dynamique du contrôle de gestion**, Paris : Bordas, 1976.
- 12- Erschler, J et B. Grabot. **Organisation et gestion de la production**, Paris : Hermes, 2002.
- 13- Ingram, H and Mc Donnel. B. “Effective Performance management- the team work approach considered”, **Management service quality**, Vol 6, N°6, 1996.
- 14- J. Y. Saulquin. “ Gestion des ressources humaines et performance des services: le cas des établissements socio- sanitaires ”, **revue de gestion des ressources humaines**, N°36, Ed ESKA, Paris. 2000.
- 15- Angelier, J. P. **Economie industrielle**. Alger: OPU, 1993.
- 16- Norme ISO 9000:2000. **Systèmes management de la qualité, principes essentiels et vocabulaire**.
- 17 -Tarondeau, J. C. **L’acte d’achat et la politique d’approvisionnement**, Paris: éditions d’organisations. 1979.
- 18 - Vedrine, J. P. **Techniques quantitatives de gestion**, Paris: Vuibert, 1985.
- 19 - ECOSIP. **Gestion Industrielle et mesure économique**, Paris: Economica, 1990.
- 20- Norme ISO 9004 :2000, **Systèmes de management de la qualité- lignes directrices pour l’amélioration des performances**.
- 21- Ministère de l'industrie, **le programme qualité du ministère de l'industrie**, projet Algérie –France- ONUDI, Journée d'information. 2005.
- 22- Orsoni, J. **Management strategique**, Paris : vuibert, 1990. الملاحق

الملحق رقم 1

مؤشرات تقييم الأداء التمويني

معايير الأداء	نوع المؤشر	العلاقة الرياضية	معنى المؤشر
الكمية	نسبة التموين متوسط المخزون نسبة الأفراد في قسم التموين	$\frac{\text{الكمية المشتراة} + \Delta \text{المخزون}}{\text{احتياجات مخزون الاحتياط} + \text{حجم الطلبية}} \times 2$ $\frac{\text{عدد عمال قسم التموين}}{\text{عمال المؤسسة}}$	مدى تغطية وظيفة التموين لاحتياجات المؤسسة. مدى تحكم المؤسسة في حجم مخزوناتا من خلال مقارنته بالمستويات الدنيا أو المستويات العليا. نسبة الموارد البشرية في قسم التموين.
الوقت	نسبة الطلبيات المؤخرة نسبة التخفيضات	$\frac{\text{عدد الطلبيات المؤخرة عن أجلها}}{\text{عدد الطلبيات}} \times 100$ $\frac{\text{مجموع التخفيضات}}{\text{المشتريات}}$	مدى احترام الموردين للأجل المتفق عليها مع المؤسسة باستبعاد تأخرات النقل. المكانة التفاوضية للمؤسسة في سوق المواد واللوازم لدى مورديها.
الجودة	نسبة مردوات المشتريات نسبة التالف لأسباب النقل نسبة التالف بسبب التخزين	$\frac{\text{المشتريات المردودة}}{\text{مجموع المشتريات}} \times 100$ $\frac{\text{عدد الوحدات التالفة بسبب النقل}}{\text{عدد الوحدات المنقولة}} \times 100$ $\frac{\text{عدد الوحدات التالفة بسبب التخزين}}{\text{عدد الوحدات المخزنة}} \times 100$	مدى احترام موردي المؤسسة للمواصفات المطلوبة وجودة المواد الأولية. كفاءة المؤسسة من حيث حصولها على مشتريات سليمة. كفاءة التخزين في الحفاظ على المواد المخزنة من حيث جودتها إلى غاية استهلاكها.
التكلفة	نسبة تكاليف التموين علاقة أسعار شراء المؤسسة بالسوق نسبة مصاريف قسم التموين نسبة رأس المال الثابت في قسم التموين	$\frac{\text{تكاليف التموين}}{\text{تكاليف المؤسسة}} \times 100$ $\frac{\text{متوسط أسعار المواد المشتراة}}{\text{متوسط الأسعار السائدة بالسوق}} \times 100$ $\frac{\text{مصاريف قسم التموين}}{\text{مجموع مصاريف المؤسسة}} \times 100$ $\frac{\text{رأس المال الثابت لقسم التموين}}{\text{رأس المال الثابت للمؤسسة}} \times 100$	أهمية وظيفة التموين في المؤسسة. مدى تمكن المؤسسة من اختيار أحسن العروض بالسوق من حيث الأسعار. وزن مصاريف قسم التموين بالنسبة لإجمالي مصاريف المؤسسة. مدى كفاءة المؤسسة في استخدام رأس المال الثابت لقسم التموين.

المصدر: راجع:

- عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1992) ص ص. 219-222 و كمال محمد عطية، القياس والمعايرة في خدمة تحقيق الكفاءة الإنتاجية (الإسكندرية: دار المعارف، 1993) ص. 93.

الملحق رقم 2

البيانات الخاصة بالأداء التمويني للشركة خلال 2001 - 2008

الوحدة: دج

السنوات البيانات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
قيمة المشتريات	422282	528898	534203	470632	386587	482925	524286	556744
تغير المخزون (Δ)	111390	138666	128091	141310	60432	150529	140099	55462
الاحتياجات	626187	628282	628898	708309	747200	666923	640853	784171
قيمة المشتريات المحلية	285588	267878	256560	209224	222055	202117	228589	272290
قيمة المشتريات الأجنبية	136694	261020	277643	261408	164532	280808	295697	284454
قيمة الاستهلاكات	310892	390232	406112	329322	326155	332396	384187	501282
المشتريات المردودة (غير المطابقة)	-	-	-	-	4848	2233	3359	2440
المشتريات التالفة (مخزون ميت)	-	-	-	3486	3027	3787	3851	9606

المصدر: دائرة التموين بالشركة.