

## إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الأداء المالي "الواقع والمعوقات" (دراسة حالة على شركة ديالى العامة)

م.م. أسعد جاسم خضير الكروي /المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى  
قسم الشؤون المالية/ شعبة الموازنة والتنظيم  
البريد الإلكتروني: aaad688@yahoo.com

تاريخ التقديم: 2018/1/28  
تاريخ القبول: 2018/4/23

### المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى تحديد دور إدارة الجودة الشاملة في عملية تطوير الأداء المالي لشركة ديالى العامة وبيان الواقع والمعوقات، وذلك بعد تطبيق إدارة الشركة لمتطلبات المواصفة الدولية ISO, 9001:2008 ومقارنته بأدائها قبل تطبيق تلك المواصفة، إذ قام الباحث بقياس الأداء المالي من خلال إجراء التحليل المالي للقوائم المالية وإجراء عدد من المقابلات في مقر الشركة، وتم اختيار شركة ديالى العامة (إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن العراقية) مجتمعاً للبحث لأنها قامت بعملية تأهيل وتحديث خطوطها الإنتاجية وحصلت على شهادة الأيزو العالمية في منتصف مايو/أيار 2015، وكانت أهم نتائج هذا البحث أن هناك أدواراً متباينة على مؤشرات أدائها المالي نتيجة لتطبيق مواصفة الجودة، فقد تحسن عدد منها قياساً عما كان عليه قبل التطبيق فيما تراجع جزء منها ليشهد تدنياً ملحوظاً، وتبين أن الشركة تواجه عدد من المعوقات التي تؤثر وبشكل سلبي في أدائها المالي، أما أهم توصية فهي العمل على تذليل كافة المعوقات والتحديات التي وقفت عائقاً أمام عملية تطبيق الجودة من أجل تطوير الأداء المالي للشركة، وذلك بالافادة من الجوانب التي كان لتطبيق مواصفة الجودة الايزو دور ايجابي فيها والعمل على تنميتها ومعالجة السلبية منها.

**المصطلحات الرئيسية للبحث/** إدارة الجودة الشاملة، الأداء المالي، الأيزو ISO, 9001:2008 ، شركة ديالى العامة.



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
العدد 108 المجلد 24  
الصفحات 653-669



## إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الأداء العالي "الواقع والمعوقات" [دراسة حالة على شركة ديالى العامة]

### المقدمة:

تماشياً مع السياسات التشجيعية الرامية إلى ضرورة دعم المنتج المحلي لتحريك عجلة الصناعة المحلية في البلاد والتي تمثل أهمية كبيرة للاقتصاد العراقي الذي يعاني من عدم الاستقرار وغياب الرؤى الواضحة في عملية تنويع مصادر دخله، وقد لا يخفى على الجميع الأزمة الاقتصادية الاخيرة التي مرّ بها العراق بسبب أحداث يونيو/حزيران 2014 وما رافقها من تدني ملحوظ في أسعار النفط الذي يُعد المورد الأساسي لموازنة الدولة فضلاً عن كثرة وتنوع العروض أمام الزبون من السلع والخدمات خصوصاً المستوردة منها وإن كل هذه الظروف تؤكد على أن تنويع مصادر الدخل غير النفطية والعمل على تطويرها أصبح أمراً لا بد منه لكي تتمكن هذه المصادر من تجاوز تلك التحديات التي تواجه الاقتصاد.

ومن هذا المنظور يتوجب على القطاع الصناعي المتمثل بالدرجة الأساس في الشركات الصناعية الوطنية أن تتبنى وتطور العديد من الأساليب التي تمكنها من تحسين مستوى مردوداتها المالية والتشغيلية إلى أكبر قدر ممكن وبأقل كلفة، وإن من أحد وأهم هذه الأساليب هو أسلوب إدارة الجودة الشاملة كأحد المفاهيم الاستراتيجية للمحاسبة الادارية التي قد يكون لها انعكاسات ايجابية على الشركات التي تطبقها بشكل فعّال من خلال الحصول على رضا الزبون وتعزيز ثقته بها، ومن ثم تؤدي إلى خفض الكلفة وتحسين معدل الربحية لديها وتجنبها الوقوع بالفشل المالي .

حيث ان العنصر المالي يُعد عاملاً مهماً في تطوير ونجاح عمل العديد من الشركات العاملة في المجالات الاقتصادية لا سيما الصناعية منها، حيث ان التوجيه الأمثل للموارد يؤدي إلى تحقيق الأهداف المخطط لها من قبل الإدارة العليا في الشركة فضلاً عن تطوير الأداء المالي الذي يساهم في عملية التخطيط والرقابة ومن ثم امكانية اتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية المناسبة كالقيام باتخاذ قرارات البيع والشراء والتصنيع والاقتراض.... الخ .

ولغرض تحقيق الهدف العام للبحث وتغطية جميع جوانبه تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، تطرق المبحث الأول إلى منهجية البحث وتضمن الثاني الجانب النظري وخصّص المبحث الثالث للجانب التطبيقي، فيما بيّن المبحث الرابع والأخير النتائج التي توصل إليها الباحث والتوصيات الخاصة بها.

### المبحث الأول/منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

تعاني شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية العديد من المشاكل والتحديات والمثغلب على تلك المشاكل قامت الشركة بعملية تأهيل وتحديث لخطوطها الإنتاجية من أفضل المناشى العالمية الرصينة بهدف القيام بإنتاج منتجات ذات جودة عالية ومطابقة للمواصفات المحلية والعالمية، إذ قامت بتطبيق المواصفة الدولية القياسية (ISO 9001:2008) من أجل رفع مستوى الأداء المالي والتشغيلي لديها فضلاً عن تحقيق العديد من المزايا الأخرى، وبناءً على ما تم ذكره فإن الهدف من البحث هو تحديد الدور الذي يمكن أن تقوم به عملية تطبيق تلك المواصفة في تطوير الأداء المالي لهذه الشركة مع بيان الواقع والمعوقات، وذلك من خلال الإجابة عن المحورين الآتيين:

- هل هناك دور ايجابي لتطبيق المواصفة الدولية (ISO 9001:2008) في تطوير الأداء المالي لشركة ديالى العامة؟
- ما واقع تطبيق المواصفة الدولية (ISO 9001:2008) في شركة ديالى العامة وماهي أبرز المعوقات التي تؤثر في تطوير الأداء المالي بتلك الشركة؟

#### ثانياً: هدف البحث

من خلال المشكلة المطروحة فان البحث يهدف إلى تحقيق الآتي:

1. تحديد الدور الذي تقوم به عملية تطبيق المواصفة الدولية (ISO 9001:2008) في عملية تطوير الأداء المالي لشركة ديالى العامة.
2. قياس مستوى الأداء المالي للشركة قبل وبعد تطبيق المواصفة الدولية (ISO 9001:2008).



## إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الأداء العالي "الواقع والمعوقات" [دراسة حالة على شركة ديالى العامة]

3. الاطلاع على واقع تطبيق المواصفة الدولية (ISO 9001:2008) في شركة ديالى العامة .
4. تحديد أبرز المعوقات التي تواجه الشركة في عملية تطوير أداءها المالي واقتراح الحلول المناسبة.
5. محاولة الخروج بنتائج يمكن من خلالها تقديم التوصيات التي تحقق الغرض من إجراء هذا البحث.

### ثالثاً: أهمية البحث

بما أن الأداء المالي هو المعيار الأساسي والمحدد لمدى نجاح أو فشل الوحدات الاقتصادية العاملة فإن عملية القيام بتحسين وتطوير هذا الأداء يتوجب على إدارة تلك الوحدات اتباع الوسائل والأساليب الفعالة والقادرة على تطوير ورفع الأداء المالي لديها إلى أعلى المستويات المرغوب فيها، ولذلك فإن أهمية هذا البحث تكمن في الاعتبارات الآتية:

1. انه يركز على تطوير ورفع الأداء المالي من خلال منظور إداري حديث متمثل باتباع فلسفة وتنظيم إداري سليم وفعال هو أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
2. انه يبين واقع تطبيق (ISO 9001:2008). وتحديد الدور الذي يمكن أن تلعبه في عملية تطوير وتحسين الأداء المالي للشركة عينة البحث، إذ ان لهذه الشركة أهمية كبيرة في دعم الاقتصاد الوطني.
3. يوضح أهم المعوقات التي تعترض تحقيق الأهداف المرسومة وتحديد الحلول المناسبة لها.
4. يدعم البحوث والدراسات ذات الصلة، ومن ثم فهو يمثل إضافة وانعكاس ايجابي يحمل في طياته تطوراً علمياً في مجال التخصص.
5. كما انه يأتي اسهاماً في التعريف بأهمية أسلوب الجودة الشاملة من أجل تطوير الأداء المالي.

### رابعاً: عينة البحث وحدوده المكانية والزمانية

تمثلت العينة في شركة ديالى العامة والحاصلة على الشهادة الدولية العالمية المعتمدة من هيئة الاعتماد الاسترالية والنيوزلندية بعد تطبيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO 9001:2008) وللفترة الممتدة من بداية 2009 ولغاية نهاية عام 2014، وقد حددت على أساس ثلاث سنوات قبل تطبيق المواصفة الدولية (ISO 9001:2008) وثلاث سنوات بعدها حيث إن الشركة قامت بتطبيقها فعلياً عام 2012 .

### خامساً: منهج البحث

تم استخدام منهج تحليل المحتوى للقوائم المالية من خلال أسلوب الإحصاء الوصفي التحليلي لتحديد هدف البحث وذلك من خلال إجراء مقارنة لأداء الشركة المالي قبل وبعد تطبيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO 9001:2008)، حيث تمت الإجابة على محاور البحث بواسطة تحليل القوائم المالية للشركة عينة البحث وفقاً للنسب والمؤشرات المعتمدة في التحليل وقياس الأداء المالي، وللإجابة على محاور البحث أيضاً تم إجراء مقابلات شخصية مع بعض المسؤولين من ذوي الاختصاص في مقر الشركة للحصول على المعلومات ذات الصلة بمشكلة البحث، ويرى الباحث ان استخدام هذا المنهج يثري البحث بمعلومات تفصيلية ودقيقة عن العينة المبحوثة بعكس الدراسات التي تعتمد أسلوب الاستبانة منهجاً لها.

### سادساً: المعالجة الإحصائية

نظراً لطبيعة المنهج المستخدم فقد تم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي التحليلي فقط من خلال تحليل القوائم المالية للشركة، حيث ان مثل هكذا نوع من البحوث يصعب فيه وضع فرضيات والقيام باختبارها احصائياً إذ ان هذا البحث اعتمد على بيانات فعلية وواقعية، وعليه لم يكن ذلك وتم الاكتفاء بالتعليق بشكل تفصيلي على نتائج التحليل المبينة في الجداول المتعلقة بالقوائم المالية والمقابلات.



## المبحث الثاني/ خلفية نظرية عن إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي

### أولاً: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

بدء ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة في ثمانينات القرن العشرين والذي كان يشكل مجموعة من المبادئ والأسس التي تهدف إلى ضمان جودة المنتجات والخدمات وتحسين الأداء من خلال خفض الكلفة وتقليل الوقت والجهد وتحسين الخدمة المقدمة للزبائن والعملاء وكسب رضاهم، وذلك من خلال تضافر كافة الجهود بما فيها جهود الإدارة العليا فضلاً عن مشاركة العاملين باتخاذ القرارات الإدارية داخل الوحدة الاقتصادية ووضع برامج خاصة تهدف إلى تطوير مهاراتهم وخبراتهم (Mashagba, 2014, 361). وقد شهدت اليابان أول ظهور لمفهوم إدارة الجودة الشاملة فقد قام كبار العلماء اليابانيين والمفكرين في هذا المجال بمساهمات كبيرة من أجل تحديد مفهوم الجودة وتطويرها وذلك من خلال نشر أفكارهم وإسهاماتهم في مجالات علمية وإلقاء محاضرات من أجل زيادة كفاءة وفاعلية المنظمات العاملة وتحسين أداؤها ثم بعد ذلك شاع استخدامها وانتقلت إلى الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية ثم إلى بقية دول العالم وبعدها انتشر وتطور هذا المفهوم بشكل واسع حتى وصل الحال إلى القيام بعملية تشكيل مقاييس الايزو للمواصفات العالمية (14, 2013, Talib).

### ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

حظي مفهوم إدارة الجودة الشاملة باهتمام عدد من الباحثين والمختصين فتعددت آرائهم وتباينت وفقاً لخلفياتهم ونظرياتهم تجاه هذا المفهوم إلا أن هذا التباين يكاد يكون متماثلاً في المضامين الجوهرية الهادفة وتتمحور تلك المضامين حول الهدف العام التي تسعى جميع الوحدات الاقتصادية إلى تحقيقه وهو كسب رضا الزبون، ومن أبرز تلك المفاهيم: إنها تمثل منهجاً إدارياً حديثاً وشاملاً يهدف إلى التطوير والمحافظة على جميع امكانيات الوحدة الاقتصادية من خلال تحسين الجودة في كافة الأنشطة والعمليات التشغيلية ابتداءً من رصد احتياجات الزبون وانتهاءً بتحديد مدى رضاه عن الخدمة والمنتج المقدمة له (اللوزي، 2012، 235). وتعني أيضاً إن جميع العاملين في الوحدة الاقتصادية يسهمون في عملية تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة للزبون وليس حصراً على قسم أو فرع محدد داخل الوحدة الاقتصادية كقسم ضمان الجودة (Al-Shobaki et al., 2010, 307). وهناك من بين ماهية ادارة الجودة الشاملة من خلال تصنيف مفهومها لثلاث كلمات وكما موضحة في فيما يأتي: (الغزوي، 2005، 47).  
الإدارة: تعني أن تحقيق الجودة يجب أن يتم من خلال تضافر جميع الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وإشراف وتحفيز ورقابة.  
الجودة: ويقصد بها تقديم منتجات وخدمات تتوافق مع حاجات العملاء وتشبع رغباتهم ومن ثم ترفع من مستوى ولاءهم تجاه تلك المخرجات.  
الشاملة: توضح ان عملية تطوير الجودة يجب أن تتم من خلال تضافر الجهود كافة من خلال مشاركة جميع الأفراد العاملين دون استثناء.  
وقد عرفها (خضير، 2012، 8) من وجهة النظر البريطانية على انها " الفلسفة الادارية للوحدة الاقتصادية التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وأهداف المشروع معاً".

### ثالثاً: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تكمن في الاعتبارات الآتية: (عقيلي، 2001، 60)  
1. زيادة نسبة الأرباح وتحسين الوضع التنافسي فهي تعد المفتاح الأساسي للتصدي للمنافسة، حيث ان من مزاي إدارة الجودة الشاملة هو خفض الكلفة وارضاء الزبون من خلال تقديم ما يرغب به من سلعة أو خدمة بجودة عالية ومن ثم ينعكس ذلك إيجاباً على الحصة السوقية للوحدة الاقتصادية.  
2. المحافظة على استمرارية الوحدة الاقتصادية، وذلك من خلال تحسن الأداء والانتاجية ومشاركة وتدريب العاملين وفقاً للمستجدات البيئية.



## إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الأداء العالي "الواقع والمعوقات" [دراسة حالة على شركة ديالى العامة]

3. الحصول على بعض الشهادات المعتمدة دولياً، فإن تطبيق مثل هذا نظام يُمكن الوحدة الاقتصادية من الحصول على شهادات مهمة لنشاطاتها كشهادة ISO 9000 .  
وبين (Oakland, 2003, 21) ان الهدف من وراء تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة هو اختصاراً للوقت وتقليل الجهد الضائع من أجل تقديم المنتج أو الخدمة للزبون في الوقت المناسب، وخفض الكلف إلى أقل ما يمكن مع مراعاة تحسين جودة المنتج، ويكون ذلك عن طريق عمل الشيء الصحيح من أول مرة، وبالتالي يقلل من العيوب في الوحدات المنتجة والعمل على تطويرها تماشياً مع رغبات المستهلكين وذلك من خلال التطوير المستمر لتصاميم الانتاج بهدف تقليل الفجوة التنافسية مع المنتجات البديلة والتفوق عليها، لان رضا الزبون هو مصدر أرباح الوحدات الاقتصادية .  
وبناءً على ما ذكر انفا يمكن القول ان مفهوم إدارة الجودة كفكر إداري يسعى إلى تحقيق الهدف العام للإدارة العليا من خلال تطوير أداء العاملين وزيادة الانتاجية والربحية وخفض الكلفة إلى أكبر قدر ممكن مع مراعاة الجودة في ظل الامكانيات المادية والمعنوية والبشرية المتاحة .

### رابعاً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من أهمية تطبيق الجودة الشاملة في الوحدات إلا ان هناك عدة عقبات تحول دون تحقيق التطبيق الصحيح والفعال لها وكما مبينة فيما يأتي : ( العاجز، 2008، 68 )  
(Stevenson,2005,401)،  
1. ضعف التخطيط والتنسيق بين أهداف الجودة والعوائد المالية وذلك من خلال التركيز على الأرباح قصيرة الأجل وعدم التركيز على الزبون واحتياجاته.  
2. ضعف قنوات الاتصال داخل أقسام وفروع الوحدة الاقتصادية لرفع مستويات الأداء بشكل عام .  
3. إن سياسات التحفيز والتشجيع تشوبها بعض نقاط الضعف متمثلة بعدم تقدير جهود العاملين والمشاركين في عمليات تحسين جودة الخدمة أو المنتج وعدم اشراكهم بعملية التطبيق.  
4. قلة الدعم المادي اللازم لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وضعف الميزانيات المرصودة لها.  
5. مقاومة العاملين في الوحدة الاقتصادية لتطبيق هذا المفهوم لان ذلك مزيد من الأعباء المادية والبشرية والخشية من الفشل، فضلاً عن قلة الكوادر المؤهلة لهذا المجال.  
6. الاعتماد على الشعارات التي تنادي بتطبيق الجودة وتجاهل الجهود الحثيثة والقناعة الراسخة التي تحتاجها عملية التطبيق الفعلي لهذا المفهوم.

### خامساً: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

ركز هذا البحث على أهم المتطلبات الأساسية بوصفها الأكثر ارتباطاً وتأثيراً على الأداء المالي في الوحدات الاقتصادية، وقد اتفق عليها عدد من الباحثين وهي:  
1. دعم الإدارة العليا: يعد الدعم الذي تقوم به الإدارة العليا بمثابة تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين كافة العاملين والعمل على تحسين سلوكهم من أجل مواجهة التحديات الإدارية وضمان تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية للوصول إلى التطبيق السليم لإدارة الجودة ويرتكز التزام الإدارة العليا على مصداقية الإداريين في تطبيق استراتيجيات التطوير والتحسين (Lin, 2010, 3) .  
2. التركيز على الزبون: إن رضا الزبون يعد من أهم الأهداف التي تسعى الإدارة العليا لتحقيقها، كونه يعد مورداً أساسياً لها وإن الإهتمام بوضع الزبون وتلبية احتياجاته ضرورة لا بد منها كونه يعد المحرك الأساس لجميع العمليات التي تقوم بها الوحدة (الجيلوي ومحمد، 2016، 3).  
3. العمل الجماعي: إن مشاركة جميع أفراد الوحدة يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية، حيث ان ذلك يسمح بجميع العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك الهدف، فالمحاسبون على علم تام باعتبارات الكلف والإيرادات وكذلك المهندسون لديهم إلمام باعتبارات الجودة وتصاميم المنتج وغيرهم من العاملين الذين يشاركون في اتخاذ القرار والاستشارات وإبداء المقترحات والآراء لنيل رضا الزبون الأمر الذي يسهم في استمرار ونجاح تلك الوحدات (Sharma, Gupta & Singh, 2014, 33) .



## إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الأداء العالي "الواقع والمعوقات" [دراسة حالة على شركة ديالو العامة]

4. التحسين المستمر: يمثل أسلوباً معيناً لتطوير العمليات نحو التقدم للأمام من خلال اتباع خطط وأساليب وبرامج حديثة تهدف لتطوير مهارات وخبرات العاملين نحو الأفضل وبشكل مستمر من أجل خلق تحسن بمستويات الأداء حيث إن البعض ينظر للتحسين المستمر على أنه عملية استثمار في الأعمال (Jonsdottir, Ingason & Jonasson, 2014, 149).

5. التدريب والتعليم: تعد عملية تدريب العاملين ذات أهمية كبيرة كونها تسعى لرفع كفاءة وفاعلية الأعمال التي يقومون بها نظراً لما توفره هذه العملية من مهارات تتعلق بالإجراءات والسياسات المتبعة وكذلك تحسن من ثقافتهم أثناء تعاملهم مع الغير (Long, DuBois & Faley, 2008, 23).

### سادساً: مبررات تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة

توجد هناك عدد من القواعد الفكرية والفلسفية التي تعد مرتكزات مهمة وأساسية في عملية تطبيق الجودة الشاملة في مختلف الوحدات الاقتصادية والمتمثلة بالتركيز على الزبائن واحتياجاتهم فضلاً عن التركيز على تحسين جودة العمليات داخل الوحدة والتي بمجملها تعد بمثابة مبررات منطقية لتطبيق هذا المفهوم، حيث إن كل وحدة اقتصادية تقوم بتقديم خدمات ومنتجات لزبائنها على أساس مواصفات الجودة فإن ذلك لا يعني أنها قد حققت أهدافها في هذا المجال ما لم تخضع كافة الأنشطة والعمليات داخل الوحدة لأسس ومعايير الجودة المتفق عليها دولياً، كون أن كسب رضا الزبون بشأن جودة الخدمة والمنتج ونيل ثقتهم وولائهم تجاهها هو نتاج لجودة العمليات التي تقوم بها الوحدة (Haar & spell, 2006,13).

### سابعاً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو

إن تطبيق الوحدة الاقتصادية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة قد يساعدها على الحصول على بعض الشهادات المعتمدة دولياً، والتي تعتبر ذات أهمية كبيرة بالنسبة لأنشطتها كشهادة ISO 9000، وبالرغم من أن هناك عدداً من أوجه الاختلاف بين المفهومين إلا أنهما يعدان متكاملين ومن نسيج واحد، حيث إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كفلسفة وتوجه فكري وثقافة تنظيمية حديثة يغطي كافة الجوانب والأنشطة الإدارية والفنية من أجل الوصول لدرجة عالية من الكفاءة والجودة في عملياتها ولا يقتصر فقط على الجوانب والأنظمة الفنية التي تتعلق بمفهوم الأيزو، ومن ثم يمكن القول إن مفهوم الجودة أكثر شمولاً من الأيزو ويمكن عد الأيزو مفهوماً ضرورياً لتحقيق الجودة ولكنه ليس بديلاً عنها، حيث إن البعض يخلط بين معنى هذين المفهومين على أساس إنهما يعنيان بنفس الشيء.

ومن هذا المنطلق فإن حصول الوحدة على شهادة الأيزو في وقت ما لا يعني إن منتجاتها وخدماتها وصلت إلى درجة عالية من الجودة والكفاءة، لأن شهادة الأيزو ليس لها علاقة مباشرة بجودة المنتجات بل أنها كما أوضحنا انفا تتعلق بسلامة الإجراءات الفنية المتبعة في العمل (العاجز، 2008، 94).

### ثامناً: الأداء والأداء المالي

يعد مفهوم الأداء بشكل عام أحد المفاهيم المهمة في كافة قطاعات الأعمال لأنه يحكم على مدى نجاح أو فشل تلك القطاعات في تحقيق أهدافها بحيث يتم تقويم الأداء من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تعبر عن مدى انجاز الأهداف المخطط لها مسبقاً فضلاً عن تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الأنشطة والعمليات لتتمكن الإدارة العليا باتخاذ المعالجات الضرورية وتحديد المقترحات المستقبلية، ويمكن تعريف مفهوم تقويم الاداء بأنه: عملية منظمة لقياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية في كافة المجالات من خلال النتائج المتحققة في نهاية الفترة المالية التي هي سنة واحدة في العادة بغية تحديد الانحرافات ومعالجة الانحرافات السلبية وتنمية الإيجابية منها من أجل تحقيق كفاءة أعلى في سبيل توجيه الأداء (الفرطوسي، 2010، 83).

ويمكن تصنيف الأداء إلى صنفين: (عبيد الله، 2015، 43)

1. الأداء المالي: يمثل هذا الأداء الانعكاس الحقيقي لنتائج أعمال الوحدة الاقتصادية ويعد من المقاييس المهمة التي تحدد ضمان استمرارية الوحدة من عدمها.

2. الأداء غير المالي: يتم من خلاله الحكم على أداء الوحدات الاقتصادية اعتماداً على مقاييس غير مالية تعد بمثابة مؤشرات تشغيلية مثل رضا الزبون والحصة السوقية ونوعية الخدمة... الخ.





## إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الأداء العالي "الواقع والمعوقات" [دراسة حالة على شركة ديالى العامة]

أما الأداء المالي فيعتبر من المصطلحات الاقتصادية التي تركز على عدد من النسب والمؤشرات المالية والتي من خلالها يتم قياس مدى تحقيق الوحدة للأهداف المخطط لها مسبقاً، وقد ورد العديد من التعريفات الخاصة بهذا المفهوم وعليه سوف يتم التركيز على أهم التعريفات وهي:

يعرف الأداء المالي على أنه عملية قياس مالي لأداء الوحدات الاقتصادية طبقاً للنتائج الفعلية المتحققة في نهاية الفترة المالية، والمبينة في البيانات والتقارير الصادرة عن الإدارة العليا للوقوف على طبيعة الوضع المالي للوحدة وتحديد النتائج سواء كانت سلبية أو إيجابية والقيام ببعض الإجراءات التي تهدف إلى تحسين ورفع مستويات الأداء المالي في المستقبل (الحداد وعلي، 2005).

في حين يمكن القول أنه انعكاس واقعي وحقيقي للوضع المالي القائم للوحدة الاقتصادية يتم تحديده من خلال الدراسة والخوض في أدق التفاصيل المتعلقة بالبنود التي تحتويها البيانات المالية مثل الموجودات والمطلوبات وحقوق المالكين وكذلك المصاريف والإيرادات (Vaidean, 2014).

وبناءً على ما ذكره انفاً من تعريفات للأداء المالي يمكن تلخيصه بأنه يمثل حصيلة نشاط الوحدة الاقتصادية خلال فترات سابقة من خلال استخدام أدوات التحليل المالي والخروج بنتائج تكون مفيدة في عملية اتخاذ القرارات المناسبة التي تصب في مصلحة الهدف العام للوحدة الاقتصادية.

### تاسعاً. مقاييس ومؤشرات الأداء المالي

لتحقيق هدف البحث بتحديد وقياس الدور الذي تقوم به إدارة الجودة في عملية تطوير الأداء المالي فقد استخدم الباحث النسب المالية التي وجدها مناسبة لذلك مثل العائد على المبيعات والاصول والاستثمار... الخ كمؤشرات مالية خاصة بتحقيق ذلك الهدف والتي يمكن من خلالها قياس السيولة والربحية والنشاط والمديونية وفيما يأتي النسب المالية التي استخدمت في قياس الأداء وبيان طرائق احتسابها مع توضيح أهمية كل واحدة منها:-

1. نسب السيولة: تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على السداد في الأجل القصير، وتشمل الآتي:

جدول(1): مؤشرات نسب السيولة

اسم النسبة	طريقة احتسابها	دلالتها
نسبة التداول	الموجودات المتداولة مقسومة على المطلوبات المتداولة	تعبر عن مدى قدرة الوحدة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل عندما يحين وقت سدادها ( كلما زادت النسبة يعد مؤشراً جيداً والعكس بالعكس)
نسبة النقدية	الموجودات النقدية وشبه النقدية مقسومة على المطلوبات المتداولة	تقيس مقدار السيولة المتوفرة لدى الوحدة لسداد ما بذمتها من ديون قصيرة الأجل بشكل فوري ( تعتمد النسبة على طبيعة الوضع القائم)

المصدر: ( مطر، 2016: 32-43).

2. نسب الربحية: تقيس مدى نجاح الوحدة الاقتصادية في تحقيق عائد مناسب على استثماراتها وتشمل الآتي:

جدول(2) مؤشرات نسب الربحية

اسم النسبة	طريقة احتسابها	دلالتها
نسبة هامش الربح	مجمل الربح مقسوماً على المبيعات	تبين قيمة الربح المحقق من كل دينار من المبيعات بعد خصم تكلفة البضاعة المباعة ( كلما زادت النسبة يعد مؤشراً جيداً والعكس بالعكس)
نسبة صافي الربح	صافي الربح مقسوماً على المبيعات	تبين قيمة الربح المحقق من كل دينار من المبيعات بعد خصم جميع المصروفات ( كلما زادت النسبة يعد مؤشراً جيداً والعكس بالعكس)
العائد على الموجودات	صافي الربح مقسوماً على اجمالي الموجودات	يوضح قيمة العائد المحقق من كل دينار مستثمر في موجودات الوحدة الاقتصادية بغض النظر عن مصادر تمويلها داخلياً كان أم خارجياً ( كلما زادت النسبة يعد مؤشراً جيداً والعكس بالعكس)
العائد على الاستثمار	صافي الربح مقسوماً على اجمالي رأس المال	يوضح قيمة العائد المحقق من كل دينار استثمرته الوحدة الاقتصادية من رأس مالها في أنشطتها ( كلما زادت النسبة يعد مؤشراً جيداً والعكس بالعكس)

المصدر: ( مطر، 2016: 32-43).



## إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الأداء العالي "الواقع والمعوقات" [دراسة حالة على شركة ديالو العامة]

3. نسب المديونية: توضح كيف تمكنت الوحدة الاقتصادية من تمويل شراء موجوداتها وتشمل الآتي:  
جدول (3) مؤشرات نسب المديونية

اسم النسبة	طريقة احتسابها	دلالتها
نسبة الدين إلى مجموع الموجودات	اجمالي الديون مقسوماً على اجمالي الموجودات	تبين قدرة الوحدة على تسديد اجمالي ديونها من واقع موجوداتها المختلفة وكذلك قياس حجم مصادر التمويل الخارجي لأنشطتها ( كلما قلت النسبة يعد مؤشراً جيداً والعكس بالعكس)
نسبة الملكية	رأس المال مقسوماً على اجمالي الموجودات	لتحديد ما تملكه الوحدة من موجودات وكذلك قياس حجم مصادر التمويل الداخلي لأنشطتها ( كلما زادت النسبة يعد مؤشراً جيداً والعكس بالعكس)

المصدر: ( الشرجلي، 2010، 55-60).

4. نسب النشاط أو الأداء: توضح مدى كفاءة الوحدة الاقتصادية في استخدام موجوداتها لتحسين أداؤها التشغيلي، وتشمل هذه النسب ما مبين بالجدول الآتي:

جدول (4) مؤشرات نسب النشاط

اسم النسبة	طريقة احتسابها	دلالتها
معدل دوران الموجودات	المبيعات مقسومة على اجمالي الموجودات	يقيس كفاءة استخدام الاموال المستثمرة في الموجودات في تحقيق المبيعات ( كلما زادت النسبة يعد مؤشراً جيداً والعكس بالعكس)
معدل دوران الموجودات الثابتة	المبيعات مقسومة على الموجودات الثابتة	يقيس كفاءة استعمال الوحدة لطاقتها الانتاجية من خلال الاموال المستثمرة في الموجودات الثابتة لخدمة مبيعاتها ( كلما زادت النسبة يعد مؤشراً جيداً والعكس بالعكس)
معدل دوران المدينون	المبيعات مقسومة على رصيد المدينون	يقيم مدى فاعلية سياسات الائتمان والتحصيل لدى إدارة الوحدة، أي إنه يمثل عدد مرات تحصيل ديونها خلال السنة عن قيمة البيع بالأجل
متوسط فترة التحصيل	عدد ايام السنة مقسومة على معدل دوران المدينون	تبين سرعة تحصيل الديون خلال السنة وبالتالي تقل نسبة امكانية حصول ديون معدومة
معدل دوران المخزون	تكلفة البضاعة المباعة مقسومة على رصيد المخزون	يقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة المخزون، أي إنه يمثل عدد مرات تحويل المخزون الي مبيعات خلال السنة
متوسط فترة التخزين	عدد ايام السنة مقسومة على معدل دوران المخزون	تبين قدرة الوحدة على تصريف (بيع) البضاعة الموجودة بالمخازن خلال السنة

المصدر: ( الشرجلي، 2010، 55-60).

### عاشراً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي

تتجسد طبيعة الأداء المالي للوحدات الاقتصادية بمفهوم الربحية والتي تمثل نتيجة الأعمال والأنشطة الاقتصادية التي تقوم بها خلال مدة معينة والتي عادة ما يتم قياسها بالعائد على الاصول والمبيعات والاستثمار... الخ وبما أن الهدف العام لتلك الوحدات هو تحقيق أعلى نسبة من الربحية وبأقل كلفة ممكنة وحتى تتمكن تلك الوحدات من تحقيق ذلك الهدف يتوجب عليها أن تبذل قصارى جهدها للبحث عن الأساليب التي تؤدي إلى الزيادة في مستويات الأرباح المتحققة لديها والتغلب على أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية، وأهم الأساليب هو السعي في عملية تحسين جودة خدماتها ومنتجاتها وذلك من خلال تطوير الفاعلية والكفاءة الانتاجية التي تقود إلى خفض الكلفة وكسب رضا زبائنها فضلاً عن تحقيق شهرة عالية وجذب زبائن جدد كون أن المنتج جيد والسعر مناسب تماشياً مع تكلفة انتاجه ومن ثم تحصل على أفضل وضع تنافسي من خلال غزو السوق بمنتج ذي جودة عالية مما ينعكس ذلك إيجاباً على مبيعاتها وأرباحها، ومن هذا المنطلق يتضح إن العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء المالي علاقة قوية ومترابطة (محمد، 2007، 7).





## المبحث الثالث/الجانب التطبيقي للبحث

### أولاً: نبذة تاريخية عن شركة ديالى العامة

تأسست الشركة بموجب قرار مجلس التخطيط المرقم 14 في الجلسة رقم 11 بتاريخ 1974/4/21 وهي وحدة إنتاجية اقتصادية ممولة ذاتياً ومملوكة للدولة العراقية بالكامل وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري وترتبط بوزارة الصناعة والمعادن ومركزها الرئيسي محافظة ديالى/ مدينة بعقوبة (60 كم شمال العاصمة بغداد).

- في عام 1978 أفتتح المجمع الصناعي الذي كان يضم أربعة معامل إنتاجية في بداية تشغيله التجريبي وهي (معمل المقاييس الكهربائية ومعمل المكواة ومعمل شمعات القذح ومعمل المراوح السفقية).
- في 8 شباط 1983 تم افتتاح مشروع المحولات الكهربائية ويتكون من معملين (معمل محولات التوزيع ومعمل محولات القدرة)، وفي نيسان 1984 تم دمج مشروع المحولات بالمجمع الصناعي تحت اسم (منشأة القادسية العامة للصناعات الكهربائية).
- في نيسان 1990 تم انشاء معمل لإنتاج الغازات الصناعية (غاز الأركون وغاز الأوكسجين).
- في عام 1998 تم تحويل نظام المنشأة إلى نظام الشركات وأستبدل اسم المنشأة إلى شركة القادسية العامة للصناعات الكهربائية).
- في نيسان 1999 تم انشاء معمل السباكة الدقيقة.
- في عام 2003 تم افتتاح معمل القابلو الضوئي وفي السنة ذاتها تم تغيير اسم الشركة إلى شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية، وفي عام 2013 تم افتتاح معمل لإنتاج المقاييس الإلكترونية.
- في 15 أيار 2015 حازت الشركة على الشهادة الدولية العالمية المعتمدة من هيئة الاعتماد الاسترالية والنيوزلندية بعد تطبيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO, 9001:2008) على منتجاتها في معمل إنتاج المحولات الكهربائية بنوعها القدرة والتوزيع وإنتاج القابلو الضوئي.
- في عام 2016 تم دمجها بشركة المنصور العامة لتصبح شركة واحدة تحت اسم شركة ديالى العامة.
- في عام 2017 تم فك الدمج بين شركة المنصور العامة وشركة ديالى العامة، وتضم الشركة في الوقت الحاضر (14) قسماً وعدد من الشعب (القسم الفني، 2017).

### ثانياً: تحليل ومقارنة نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد الاطلاع على البيانات المالية لشركة ديالى العامة وللفترة من 2009 ولغاية 2014 حيث قام الباحث باختبار ثلاث سنوات قبل وثلاثة بعد التطبيق الخاص بالمواصفة الدولية (ISO 9001:2008) التي تم تطبيقها من قبل إدارة الشركة عينة البحث، وتم إجراء عملية التحليل المالي عليها وتفسير نتائجها واستخدامها في قياس الأداء المالي للشركة وذلك من خلال إجراء مقارنة لأدائها المالي قبل وبعد تطبيق متطلبات المواصفة الدولية للجودة من أجل الإجابة على محاور البحث، حيث تمت الإجابة عليها بواسطة تحليل القوائم المالية للشركة عينة البحث وهي: (قائمة المركز المالي، قائمة التدفقات النقدية، قائمة الإنتاج والمتاجرة والأرباح والخسائر وكشف العمليات الجارية) وبالاعتماد على النسب والمؤشرات المعتمدة في تحليل وقياس الأداء المالي، ولتحقيق هدف البحث أيضاً تم إجراء عدد من المقابلات مع عدد من المسؤولين للحصول على المعلومات ذات الصلة بمشكلة البحث وكالاتي:

### المحور الأول: هل هناك دور إيجابي نتيجة تطبيق الشركة للمواصفة الدولية (ISO 9001:2008) في

تطوير الأداء المالي لشركة ديالى العامة؟

قام الباحث بدراسة هذا الأمر من خلال تحليل القوائم المالية المُعدة من قبل شركة ديالى العامة لست سنوات متتالية تبدأ من 2009 وتنتهي بنهاية 2014 وفقاً للنسب والمؤشرات المالية المعتمدة في قياس الأداء المالي والتي تكون ذات أهمية في دعم هدف البحث وأدناه الجداول موضحاً فيها النسب لكل سنة مع بيان المتوسط قبل وبعد عملية تطبيق المواصفة الدولية (ISO 9001:2008) وكالاتي:



## إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الأداء العالي "الواقع والمعوقات" [دراسة حالة على شركة ديالى العامة]

جدول (1): مؤشرات الأداء المالي (نسب السيولة) لشركة ديالى العامة قبل وبعد تطبيق متطلبات مواصفة الجودة

السنة	2009	2010	2011	المتوسط قبل التطبيق	2012	2013	2014	المتوسط بعد التطبيق
نسب السيولة:								
نسبة التداول	1.29	1.51	1.71	1.50	1.66	3.69	5.48	3.61
نسبة النقدية	0.49	0.91	0.84	0.75	0.60	0.64	0.63	0.62

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى البيانات المالية للشركة. تشير البيانات التي أظهرها الجدول رقم (1) أعلاه إلى أن تطبيق شركة ديالى العامة لمتطلبات مواصفة الجودة في أنشطتها كان لها دور إيجابي على أدائها المالي إلى حد ما على الرغم أن مؤشرات السيولة لديها كانت متفاوتة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

1. إن نسبة التداول ارتفعت تدريجياً وبشكل عالٍ قياساً مع ما كانت عليه قبل عملية التطبيق حيث أصبحت موجوداتها المتداولة تغطي أكثر من ثلاثة أضعاف مصادر تمويلها قصيرة الأجل، وإن ذلك يصب في مصلحة قدرة الشركة على سداد ديونها قصيرة الأجل، ومن ثم فإن الشركة أصبحت في وضع مالي وائتماني جيد مما يخلق الثقة والطمأنينة لدى الجهات الدائنة ويدفعهم لزيادة مستوى تعاملاتهم مع هذه الشركة، حيث إن نسبة السيولة ارتفعت عما كانت عليه قبل تطبيق مواصفة (ISO 9001:2008) على عدد من خطوط الإنتاج داخل الشركة، إن تطبيق مواصفة الجودة وكما مبين في الميزانية العامة للشركة أدت إلى ارتفاع رصيد النقدية نتيجة للمحصلات النقدية جراء تزايد عمليات بيع المنتجات كونها أصبحت منتجات ذات جودة عالية ومرغوبة لدى المستهلك، فضلاً عن رفع رصيد الاعتمادات المستندية الخاصة بشراء المواد التي تدخل في العملية الانتاجية وكذلك ارتفاع رصيد المدينين فعند قيام الباحث بإجراء المقابلات تبين أن هناك العديد من عمليات البيع تتم لصالح وزارة الكهرباء وأغلبها بالأجل نتيجة الإلزام الاقتصادية الأخيرة الناجمة عن أحداث 2014.

2. من خلال نتائج جدول رقم 1 تبين أن عملية التطبيق لمتطلبات الجودة أدت إلى خفض نسبة النقدية لدى الشركة بشكل مقبول، ويعزو الباحث ذلك لسببين: الأول إيجابي وهو قيام إدارة الشركة باستثمار النقدية الفائضة التي كانت تملكها قبل عملية التطبيق في مشاريع تصب في مصلحة تطبيق الجودة والآخر سلبي متمثل بارتفاع رصيد المدينين المتمثلة بحقوق لصالح الشركة ومترتبة بذمة الغير نتيجة قيام الشركة بعملية البيع بالأجل ولم تسدد للشركة في مواعيدها.

جدول (2): مؤشرات الأداء المالي (نسب الربحية) لشركة ديالى العامة قبل وبعد تطبيق متطلبات مواصفة الجودة

السنة	2009	2010	2011	المتوسط قبل التطبيق	2012	2013	2014	المتوسط بعد التطبيق
نسب الربحية:								
نسبة هامش الربح	(0.29)	0.08	0.21	0	0.19	0.15	0.19	0.18
نسبة صافي الربح	0.11	(0.18)	0.16	0.03	0.13	0.07	0.03	0.08
العائد على الموجودات	0.04	(0.08)	0.09	0.02	0.06	0.04	0.01	0.04
العائد على الاستثمار	0.12	(0.3)	0.3	0.04	0.25	0.08	0.02	0.12

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى البيانات المالية للشركة. تشير البيانات المبينة بالجدول رقم (2) إلى أن تطبيق شركة ديالى العامة لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية الأيزو على أنشطتها كان لها دور إيجابي على أدائها المالي فقد كان اتجاه جميع المؤشرات الخاصة بالربحية نحو الأفضل مقارنة عما كانت عليه قبل التطبيق، ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:



## إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الأداء العالي "الواقع والمعوقات" [دراسة حالة على شركة ديالى العامة]

1. إن نسبة هامش الربح تحسنت بعد تطبيق المواصفة الدولية (ISO 9001:2008) والسبب يعود كما أوضح بعض المسؤولين الذين تمت مقابلتهم إلى انه تطبيق معايير الجودة في الشركة مما أدى ذلك إلى تقليل الهدر والضياع في المواد والوقت اللازم للعملية الانتاجية برمتها مما خُفّضت كلفة الانتاج ومن ثم انعكس ذلك ايجاباً على هذه النسبة.

2. شهد معدل صافي الربح تحسناً نسبياً قياساً مع ما كان عليه قبل التطبيق ولكن ليس بالمستوى المطلوب ويعزو الباحث السبب في ذلك هو ان هناك عدد من المعوقات والمصاريف التي تحملتها الشركة نتيجة للظروف الاستثنائية التي مر بها البلد في حزيران 2014 والتي أَلقت بضلالها الوخيمة على كافة الأنشطة الجارية للشركة وقد اتضح ذلك من خلال المقابلات التي أجراها الباحث وكذلك بسبب المشاكل الموروثة من المرحلة السابقة حيث ان الشركة مُنيت في عام 2010 بخسائر نتيجة لتوقف عدد من معاملها الانتاجية لعدم الجدوى الاقتصادية من استمرارها .

3. إن معدل العائد على الموجودات تحسن قليلاً عما كان عليه قبل التطبيق ويدل ذلك على كفاءة استغلال الشركة لموجوداتها بشكل متوسط، بينما ارتفع معدل العائد على الاستثمار بعد تطبيق الجودة ليصل إلى مستويات جيدة للغاية ويدل ذلك على كفاءة إدارة الشركة لرأس مالها المستثمر في أنشطتها المختلفة لتحقيق الأرباح.

جدول (3): مؤشرات الأداء المالي (نسب النشاط) لشركة ديالى العامة قبل وبعد تطبيق متطلبات مواصفة الجودة

السنة	2009	2010	2011	المتوسط قبل التطبيق	2012	2013	2014	المتوسط بعد التطبيق
معدل دوران الموجودات	0.37	0.46	0.56	0.46	0.51	0.56	0.37	0.48
معدل دوران الموجودات الثابتة	2.49	4.68	4.34	3.84	4.13	3.12	1.95	3.07
معدل دوران المدينون	3.19	4.86	5.93	4.66	3.20	1.98	1.98	2.39
متوسط فترة التحصيل	114	75	62	84	114	184	184	161
معدل دوران المخزون	1.43	2.21	2.13	1.92	1.55	1.82	0.65	1.34
متوسط فترة التخزين	255	165	171	197	235	201	562	333

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى البيانات المالية للشركة.

توضح بيانات الجدول رقم (3) إلى أن تطبيق الجودة من قبل إدارة الشركة أدى إلى تراجع ملموس على أدائها المالي فكانت هناك آثار سلبية على أغلب المؤشرات الخاصة بالنشاط أو الأداء، ويمكن بيان ذلك من خلال الآتي:

1. إن نسبة دوران الموجودات كانت قريبة من قيمتها قبل التطبيق أي حدث تحسن بشكل طفيف لم يرتق إلى ما كان متوقع، فيما تراجعت نسبة دوران الموجودات الثابتة حوالي 77% عما كانت عليه قبل التطبيق مما يشير إلى تدني مستوى كفاءة الشركة في استغلال موجوداتها .

2. فيما يتعلق بمعدل دوران المدينين والمخزون تبين أن هناك نسبة تدني كبيرة حدثت بعد عملية التطبيق مما أدى ذلك إلى ارتفاع مدة تحصيل الديون من الغير وكذلك زيادة عدد أيام بقاء البضاعة في المخازن ويعد ذلك مؤشر غير جيد لأن ذلك يحملها خسائر وتكاليف عالية، وإن السبب الأهم في حدوث ذلك هو الظروف القاهرة التي واجهتها الشركة في حينها وانخفاض الطلب، فكان هناك عزوف من قبل العملاء (المستهلكين) عن شراء منتجات الشركة وخصوصاً وزارة الكهرباء ومديرياتها التي تعد بمثابة الزبون الأساسي لهذه الشركة رغم ان تلك المنتجات تتميز بمواصفات عالية مما أحدث ضعفاً بعمليات البيع وتكدس البضاعة بالمخازن وإن كانت هناك عملية بيع فقد تكون نسبة كبيرة منها بالأجل بسبب سياسة التقشف التي رافقت عملية تطبيق الجودة وكل ذلك أثر سلباً على عمل الشركة ولا سيما وانها تعتمد على التمويل الذاتي .



## إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الأداء العالي "الواقع والمعوقات" [دراسة حالة على شركة ديالى العامة]

● بشكل عام تدل نسب النشاط على حدوث تراجع واضح بعد التطبيق ويعزو الباحث السبب الاساسي يعود إلى الأزمة الاقتصادية الأخيرة التي مرّ بها البلد بمنتصف عام 2014 وقد يتضح من الجدول على إنها السنة الأكثر تراجعاً في نسب الكفاءة والنشاط من غيرها وهذا ما أكده عدد من الذين تمت مقابلتهم فقد بينوا أن عام 2014 كانت فترة جمود وكساد على وضع الشركة بشكل عام .

جدول (4): مؤشرات الأداء المالي (نسب المديونية) لشركة ديالى العامة قبل وبعد تطبيق متطلبات مواصفة الجودة

السنة	2009	2010	2011	المتوسط قبل التطبيق	2012	2013	2014	المتوسط بعد التطبيق
نسب والمديونية:								
نسبة الدين لمجموع الموجودات	0.66	0.83	0.77	0.75	0.76	0.47	0.41	0.54
نسبة الملكية	0.34	0.26	0.26	0.29	0.25	0.54	0.59	0.46

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى البيانات المالية للشركة. يشير الجدول رقم (4) إلى أن تطبيق الشركة لمتطلبات مواصفة الجودة في أنشطتها كان له نتائج إيجابية حيث تُشير جميع النتائج إلى تحسن كبير في مديونية الشركة ومركزها المالي وقدرتها على سداد ما بذمتها في الوقت المطلوب ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

1. انخفضت نسبة الدين بشكل واضح عما كانت عليه قبل تطبيق الجودة، ويعد ذلك مؤشراً جيداً لصالح الشركة الأمر الذي قد يقلل من مخاطرها المالية كالإفلاس ونقص السيولة... الخ .

2. شهدت نسبة الملكية نمواً كبيراً بعد عملية التطبيق وأيضاً يعد ذلك مؤشراً جيداً يدل على اعتماد الشركة على رأس المال الخاص بها وعدم اللجوء إلى الاقتراض وتحمل الفوائد والأعباء الأخرى التي تترتب عليها فيما لو تم الاعتماد بشكل كبير على الديون في تمويل أنشطتها .

ولاسيما نتائج نسب المديونية المذكورة انفا يرى الباحث أن هناك اهتماماً واضحاً لإدارة الشركة بعد تطبيق الجودة حيث قامت بتحسين هيكلية الملكية لديها من خلال رفع نسبة رأس المال المملوك وتقليل الاعتماد على الديون كي تتجاوز الظروف الصعبة التي تعاني منها وكذلك انجاح عملية تطبيق الجودة الى أعلى قدر ممكن مستقبلاً .

● وخلاصة لما سبق ذكره انه عند قيام الباحث بإجراء المقابلات مع المسؤولين في الشركة أكدوا على ان الظروف الاستثنائية لعام 2014 أثرت بشكل سلبي على أنشطة الشركة كافة من المبيعات والانتاج والتسويق... الخ، فضلاً عن المعوقات الأخرى لكن بقيت الشركة محافظة على نسبة الجودة لديها وان كلامهم هذا اتفق تماماً مع واقع الأداء المالي الفعلي لعام 2014 وكما اتضح لأغلب النسب بالجدول المذكور انفا، حيث ان الأداء لهذه السنة (2014) تراجع مقارنة بالسنوات السابقة لها.

### المحور الثاني: ما هو واقع تطبيق الشركة للمواصفة الدولية ( ISO 9001:2008 ) على خطوطها

الانتاجية وماهي أبرز المعوقات التي تؤثر في تطوير الأداء المالي بتلك الشركة ؟ لتحقيق هذا الأمر فقد أجرى الباحث عدداً من المقابلات مع بعض الأفراد ممن لهم صلة وثيقة بموضوع البحث في مقر الشركة وبما يتعلق بواقع تطبيق متطلبات مواصفة(الأيزو) والمعوقات التي تواجهها الشركة من أجل تطوير أداءها المالي في ظل تطبيق الجودة فكانت إجاباتهم كالآتي:

1: واقع تطبيق المواصفة الدولية ( ISO 9001:2008 ) في شركة ديالى العامة

● فيما يخص تأهيل الشركة للحصول على شهادة الأيزو، أكدوا على ان الشركة استثمرت الأموال المخصصة لها ضمن الخطة الاستثمارية لوزارة الصناعة والمعادن للمدة ما بين 2008-2014 وقامت بتأهيل وتحديث لخطوطها الانتاجية من مناشيء عالمية رصينة وتم ذلك في عام 2011 من خلال التعاقد مع شركة BM TRADA (المعهد المتخصص للصناعات الهندسية بالمواصفات القياسية الدولية)، وبعد اتمام عملية التأهيل والتدريب لملاكتها وانشطتها تم البدء بالتطبيق وبشكل فعلي في عام 2012، وفي عام 2014 حضرت اللجنة المختصة لمقر الشركة وأجرت اللازم فيما يتعلق بعملية التحقق من تطبيق متطلبات المواصفات القياسية الدولية للجودة وبعد موافقة وزارة الصناعة والمعادن حازت شركة ديالى العامة على الشهادة بتاريخ الخامس عشر من مايو لعام 2015، وأصبحت منتجات الشركة تمثل الأحدث ومطابقة لكافة المواصفات المحلية والعالمية .



## إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الأداء العالي "الواقع والمعوقات" [دراسة حالة على شركة ديالى العامة]

- أما فيما يتعلق بأهداف الجودة: فقد أجابوا أن هناك عدداً من الأهداف المتمثلة بالآتي:
  1. تأهيل الشركة للحصول على شهادة الجودة ISO, 9001:2008 نهاية تموز من عام 2014.
  2. خفض التكاليف وزيادة الربحية والإنتاجية .
  3. تطوير أداء العاملين من خلال مشاركة العاملين(العمل الجماعي) في التطوير.
  4. التحسين المستمر في كفاءة محاولات القدرة والتوزيع .
- وبخصوص إنجاز تلك الأهداف: فبيّنوا أن عملية التأهيل تمت ضمن الموعد المحدد وتم مفاتحة شركات مانحة ضمن دعوة مباشرة وتم الحصول على الشهادة لمقر الشركة، بالإضافة للأهداف الأخرى المتمثلة بخفض الكلف نتيجة للتحسين المستمر وتطوير العملية الإنتاجية وفقاً لم صرح به عدد من المسؤولين في الشركة والذين تمت مقابلتهم فضلاً عن زيادة الإنتاجية والربحية وكما مبين في الجدول رقم 2 الخاص بتحليل مؤشرات الاداء المالي (نسب الربحية) آنفاً، وقد أجابوا أن العمل يتم وفق ما مخطط له لغاية منتصف عام 2014، وفيما يخص أداء العاملين فقد أجابوا بزجهم في دورات تدريبية بالاعتماد على القدرات الذاتية للشركة تماشياً مع السياسة العامة للدولة بتقليل الإنفاق وان التدريب خارج الشركة وامكانياتها كان محدوداً للغاية .
- وأكدوا انه ورغم العديد من التحديات التي واجهتها أثناء عملية التطبيق إلا أن الشركة ولغاية الآن ملتزمة بالإجراءات الخاصة بعملية التطوير والتحسين المستمر وبالإمكانيات الذاتية وأيضاً تم التعاقد مع شركة ميتسوبيشي اليابانية لتطوير المحولات بما يتوافق مع متطلبات وزارة الكهرباء.
- 2: أبرز المعوقات التي تؤثر على تطوير الأداء المالي للشركة في ظل تطبيق المواصفة القياسية الدولية (ISO 9001:2008) ؟
- فيما يتعلق بالمعوقات والتحديات التي واجهتها الشركة خلال عملية التطبيق: فقد أجاب بعض المسؤولين ان أمام الشركة عدد من المشاكل والتحديات التي أثرت وبشكل سلبي على قدرتها في تحقيق أهدافها وخطتها بكفاءة وفاعلية أكبر ويمكن تلخيصها بالآتي :

  1. الوضع الاقتصادي للبلد وضغط النفقات على موازنة الدولة نتيجة لانخفاض أسعار النفط بوصفه المورد الأساس للموازنة العامة، فضلاً عن الأحداث التي مرّ بها البلد في منتصف يونيو 2014 والتي ألفت بضلالها بشكل سلبي وملحوظ على عمل الشركة بشكل عام .
  2. عدم وجود سياسات فاعلة لحماية المنتج المحلي، حيث ان الغرض من انشاء هذه الشركة بالدرجة الأساس هو لتغطية احتياجات وزارة الكهرباء لكن هذه الوزارة تضع العديد من العراقيل والمبررات أمام ابرام عقود الشراء مع الشركة فضلاً عن الانكشاف التجاري للسوق العراقي وان هذا الأمر يؤثر سلباً في أدائها المالي ويجعلها من الشركات الخاسرة، مما قد يولد لها تبعات سلبية اخرى خصوصاً وانها تعتمد على التمويل الذاتي في تغطية نفقاتها كافة.
  3. عدم تسديد مستحققاتها لدى الغير، حيث ان هناك ما يقارب الأكثر من ثمانون مليار دينار مترتبة بذمة الغير نتيجة البيع بالآجل ولم تُسدد تلك المبالغ للشركة بسبب الوضع الاقتصادي وضغط النفقات مما قد يحدث ضعف في السيولة وان هذه المبالغ حال توافرها تساعد الشركة بالحفاظ على الديمومة والاستمرار في العمل ومعالجة عدد كبير من التحديات التي تواجهها.
  4. وعلى الرغم من حصولها على شهادة الجودة إلا انها مازالت خارج في الأسواق العالمية من أجل تصدير منتجاتها للخارج بسبب بعض المشاكل الفنية.



## المبحث الرابع /الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

1. إن شركة ديالى العامة نجحت في عملية تأهيل وتحديث خطوطها الانتاجية من منشأة رصينة بدليل انها استمرت بالحصول على شهادة مواصفة ISO, 9001:2008 وفقاً لما بيّنه المسؤولين الذين تمت مقابلتهم وأصبحت منتجاتها تمثل الأحدث ومطابقة لكافة المواصفات المحلية والعالمية.
2. أظهر التحليل المالي لبيانات الشركة المالية ان هناك أدواراً متباينة على مؤشرات أداءها المالي نتيجة لتطبيق مواصفة الجودة الأيزو، فقد تحسن عدد منها قياساً عما كان عليه قبل التطبيق فيما تراجع جزء منها ليشهد تدنياً ملحوظاً وتبين ان سبب ذلك التدني هو مواجهة الشركة عدداً من المشاكل والتحديات اثناء عملية التطبيق على أنشطتها .
- 3.شهد الوضع المالي والانتعاشي للشركة تحسناً ملحوظاً بعد تطبيق مواصفة الجودة الأمر الذي يجعلها قادرة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل عندما يحين وقت سدادها مما خلق ذلك ثقة تامة لدى الدائنين والجهات الأخرى ذات العلاقة .
4. كان لتطبيق مواصفة ISO, 9001:2008 في مقر الشركة دور إيجابي إلى حد ما على جميع المؤشرات الخاصة بالربحية كونها اتجهت نحو الأفضل مقارنة عما كانت عليه قبل التطبيق .
5. أن تطبيق مواصفة ISO, 9001:2008 من قبل إدارة الشركة أدى إلى تراجع ملموس على مستويات أدائها، حيث أصبحت أغلب المؤشرات الخاصة بالنشاط أو الأداء في تراجع مقارنة عما كانت عليه قبل التطبيق بسبب العديد من التحديات والظروف العرضية التي واجهتها خلال مرحلة التطبيق.
6. تواجه الشركة عدداً من المعوقات التي تؤثر وبشكل سلبي على أدائها المالي، فمنها يتعلق بجانب حكومي ومنها ما يخص جوانب اقتصادية ومالية.
7. تبين ان الشركة تعاني من ارتفاع رصيد المدينين لديها نتيجة البيع بالأجل وكذلك ارتفاع رصيد المخزون بسبب تكديس البضاعة في المخازن نتيجة لضعف الطلب .
8. تعاني الشركة من ضعف الامكانيات الخاصة بتطوير أداء العاملين لديها واعتمادها بالدرجة الأساس على القدرات الذاتية نتيجة الوضع الاقتصادي وتقليص وضغط النفقات على الموازنة العامة للدولة.
- 10 . تبين ان الشركة رغم حصولها على شهادة الجودة واستمرارها بالمحافظة عليها بكل تفان وإخلاص إلا انها مازالت تعمل في نطاق محلي ولم تدخل في الأسواق العالمية من أجل تصدير منتجاتها بسبب بعض المشاكل التسويقية والفنية لديها، وقد اتضح أن هناك مساعي بهذا الاطار يخطط لها قريباً.
- 11 . تبين ومن خلال التحليل المالي لبيانات الشركة ان عام 2014 هو الأكثر تراجعاً على وجه العموم وفي أغلب المؤشرات الخاصة بقياس الأداء المالي مقارنة ببقية الأعوام ويُعد فترة جمود وكساد أثرت سلباً على وضع الشركة بشكل عام .

### ثانياً: التوصيات

1. استغلال ودعم النجاح الذي حققته الشركة في مجال تحقيق الجودة ومعالجة كافة المعوقات والتحديات التي وقفت عائقاً أمام عملية تطبيق الجودة من أجل تطوير الأداء المالي، وذلك بالاستفادة من الجوانب التي كان لتطبيق الجودة دور ايجابي فيها والعمل على تنميتها ومعالجة السلبية منها.
2. القيام بتذليل التحديات والمعوقات التي تؤثر سلباً على الأداء المالي للشركة من خلال إيجاد حلول واقعية وأنية والعمل على تفعيل قانون حماية المنتج المحلي ومتابعة تنفيذه بشكل جاد من خلال تشكيل لجان تنسيق ومتابعة مع الجهات المعنية بالشؤون الاقتصادية في الحكومة .
3. تبني سياسة ائتمانية ذات حزم وفاعلية أكبر من قبل شعبة المبيعات في الشركة لتحصيل ديونها من الغير دون تأخير الأمر الذي يمنع حصول ديون معدومة، وكذلك قيام إدارة التخزين في الشركة بتبني سياسة وإدارة تخزين كفوة .





## إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الأداء المالي "الواقع والمعوقات" [دراسة حالة على شركة ديالى العامة]

4. قيام إدارة الشركة متمثلة بشعبة التدريب والتطوير بدعم وتطوير الامكانيات والكفاءات لديها من خلال ارسال عدد من موظفيها من الفنيين والمهندسين وغيرهم إلى عدد من بلدان العالم المتطورة في مجال الصناعات الكهربائية للاستفادة من تجارب تلك الدول ونقل خبراتها إلى مقر الشركة .
5. على إدارة الشركة متمثلة بقسم التسويق- شعبة التصدير تبني سياسات تسويقية ناجحة في أقرب وقت ممكن ومعالجة كافة المشاكل التي تواجهها في هذا الاطار من أجل الانفتاح على العالم الخارجي ودخولها في الأسواق العالمية وبما يسهم في زيادة صادراتها وتحقيق أعلى عائد ممكن .
6. يتوجب على الإدارة العليا في الشركة تبني خطة استراتيجية مهمة من خلال التغلب على بعض التهديدات والتحديات التي أثرت سلباً على أداءها المالي خلال فترة تطبيق الجودة واغتنام الفرصة التي أمامها متمثلة بالدرجة الأساس بإعادة اعمار المناطق المتضررة بعد أحداث يونيو/حزيران 2014 ولا سيما وان مشاريع الكهرباء هي مشاريع خدمية وأساسية .

### قائمة المصادر

#### المصادر العربية وتقسم إلى:

##### أولاً: التقارير والوثائق الرسمية.

1. البيانات المالية لشركة ديالى العامة للفترات المالية المنتهية للأعوام الممتدة من 2009-2014 .
2. البيانات المأخوذة عن شركة ديالى العامة، القسم الفني -شعبة التخطيط المركزي، 2017 .

##### ثانياً: الكتب العربية.

1. العزاوي، محمد عبد الوهاب (2005). إدارة الجودة الشاملة ، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
2. عقيلي، عمر وصفي (2001). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
3. اللوزي، موسى (2012). التطوير التنظيمي: اساسيات ومفاهيم حديثة، ط5، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
4. مطر، محمد (2016). الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والانتمائي: الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية، ط4، عمان: دار وائل للنشر.

##### ثالثاً: البحوث والدوريات.

1. الجيلوي، انتصار كاظم، ومحمد، أنفال ناضل (2016). (( تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية في العراق ))، مجلة الهندسة ، 6 (32)، 1-15 .
2. الحداد، هيفاء سعيد، وعلي، مقبل علي أحمد (2005). (( تقييم كفاءة الأداء المالي باستخدام البيانات والمؤشرات المالية لعينة من الشركات المساهمة المختلطة في محافظة نينوى ))، مجلة تنمية الرافدين، 80 (27)، 159-173 .
3. خضير، هاجر فائق (2012). (( تقييم تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة (ISO-9001:2008) في قسم الشؤون الهندسية / جامعة بابل ))، مجلة جامعة بابل/ العلوم الإنسانية، 1 (20)، 1-28 .

##### رابعاً: الرسائل والأطاريح.

1. الشرفطلي، هدى محمد (2010). أثر الخصخصة على الأداء المالي للشركات الأردنية وارتباط ذلك بنوع وحجم وتطور الشركة في السوق.(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن .
2. العاجز، سناء فاروق (2008). مدى تطبيق ركانز إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء المالي في مؤسسات الإقراض النسائية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين.(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
3. عبيد الله، فادي عادل (2015). العوامل المؤثرة على الأداء المالي لشركات التأمين في الأردن. ( أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن .
4. الفرطوسي، عذراء صكبان عطية (2010). تأثير المحاسبة عن الموارد البشرية في تقييم الأداء دراسة تطبيقية في مصرف بغداد للفترة من 2006-2008. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.



## إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الأداء العالي "الواقع والمعوقات" [دراسة حالة على شركة ديالو العامة]

5. محمد، عمرو (2007). استخدام أساليب إدارة التكلفة لأغراض اتخاذ القرارات الإدارية. (رسالة ماجستير غير منشورة) الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن .  
المصادر الأجنبية وتقسم إلى:

### • (Books):

1. Stevenson, William, (2005). "Operations Management", 8<sup>th</sup>, ed ,M.C. Grawhill/ Irwin ,New York .
2. Oakland, S. John (2003). TQM: Text with Cases .London: Rout ledge.
3. Haar and Spell (2006). Predicting Total Quality Management Adoption in New Zealand: The Moderating Effect of Organizational Size” European and Mediterranean Conference on Information Systems (EMCIS) ، Costa Blanca، Alicante، Spain .

### • (Periodicals):

- 1-Jonsdottir, S., Ingason, H., & Jonasson, H.I. (2014). Continuous improvement projects in certified organizations in Iceland: traditional projects, *Procedia - Social and Behavioral Sciences Journal*, 3 (119), 142-151.
- 2-Lin, H. (2010). An investigation into the effects of IS quality and top management support on ERP system usage, *Total Quality Management & Business Excellence Journal*, 21 (3), 1-4.
- 3-Long, L.K., Du Bois, C.Z., & Faley, R.H. (2008) Online training: the value of capturing trainee reactions, *Journal of Workplace Learning*, 20 (1), 21-25.
- 4- Mashagba, I.A. (2014). The impact Of total quality management (TQM) on the efficiency of academic performance empirical study the higher education sector the university of Jordan, *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 3 (4), 358-364.
- 5-Sharma, S.K., Gupta, S.V., & Singh, R. (2014). Implementation of TQM for improving organizational effectiveness, *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management*, 3 (9).
- 6-Al-Shobaki, Salman D., Fouad, Rami H & Al-Bashir, Adnan, (2010), The Implementation of Total Quality Management (TQM) for The Banking Sector in Jordan, *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering*, Vol.4, No.2, pp.304-313.
- 7-Talib, F. (2013). An overview of total quality management: understanding the fundamentals in service organization *International Journal of Advanced Quality Management*, 1 (1), 1-20 .
- 8-Vaidean, V.L. (2014). On Financial Performance and Capital Structure of Romanian Companies, *Challenges of the Future*, 16. (1).151-157.



## Total Quality Management and Its Role in the Development of Financial Performance "Reality and Obstacles" (Case Study on Diyala State Company)

### Abstract:

This research aims to identify and measure the role of TQM in the process of developing the financial performance of Diyala State Company and show the reality and obstacles, after applying the company's management to the requirements of ISO 9001: 2008 and compare it with its performance before applying this standard, The researcher measured the financial performance by conducting financial analysis of the financial statements and conducting a number of interviews at the company's headquarters, Diyala State Company (one of the Iraqi Ministry of Industry and Minerals formations) was selected as a research community as it was in the process of rehabilitating and modernizing its production lines and It obtained the ISO International Certificate in mid-May 2015, The results of this research showed that there are different roles on the indicators of their financial performance as a result of the application of the quality standard. Some of them improved compared to the pre-application level, while some of them declined to witness a significant decline. The company suffers a number of obstacles that negatively effect on its financial performance, The most important recommendation for this research is overcoming on all obstacles and challenges that have hindered the process of applying quality in order to improve the financial performance of the company by taking advantage of the aspects that the application of the quality standard have a positive role it and work on its development and process the negative ones.

**Keywords;** (Total Quality Management, Financial Performance, ISO 9001: 2008, Diyala State Company).