

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

مدى تأثير معايير الجودة العالمية في تقويم الاداء الاستراتيجي

دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

مشروع مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع تسيير منظمات

تخصص: الإدارة الإستراتيجية

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

← طاهري فاطمة الزهراء

← شاهدي حنان

...../Master-GE/GO-GSO/	رقم التسجيل:
	تاريخ الابداع:

الموسم الجامعي 2019-2020



## الإهداء

إلى الشمعة الدافئة التي تنير دربي بكل حبه وحنان....

إلى من حاكته سعادتي بنحوت منسوجة من قلبها أغلى ما أملك في الوجود " أمي حفظها الله  
ورعاها".

إلى من رعايني بنور قلبه وحناني بحكمته " أبي العزيز".

إلى من أجده بجانبني قبل أن أحتاج إليه ..... إلى من يساندني دائما... إلى من فرش طريقتي  
بالورود ورافقتني في الصعود... إلى صديقي ورفيق عمري " زوجي الحبيب".

إلى من لونوا حياتي و جعلوا لها لونا و طعما جميلين... إلى رباحين حياتي... ابني  
" معاذ" و ابنتاي " ألاء" و "أريام".

إلى من جمعنا الطفولة و الأيام الجميلة ..... إلى من جبههم يجري في عروقي و يلمح بذكرهم  
فؤادي... أخي و أختاي".

إلى عائلتي الثانية التي ساندتني دائما بكل حبه و إخلاص " عائلة زوجي الكريم".

ولكل من تمنى لي الخير و النجاح و وقفه بجانبني وقفه صدق و إخلاص... "عائلتي وأصدقائي"

أهدي هذا العمل

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، و الصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء و المرسلين، يا ربّي لك الحمد كما ينبغي

لجلال وجمك و عظم سلطانك، يا ربّي لك الحمد أن مننت علي و يسرت لي هذا العمل و قدرته و أمنتني عليه، فالحمد لله على تمام نعمه و كمال فضله.

يطيب لي بعد شكر الله عز وجل، أن أتقدم بالشكر الجزيل و العرفان إلى أستاذتي الفاضلة د. طاهري فاطمة

الزهراء أستاذة محاسبة و مالية لتفاضلها بالإشراف على هذه الدراسة و توجيهاتها السديدة و الصادقة التي كان لها أكبر الأثر في إنجاز هذه الدراسة و إخراجها على أكمل وجه.

و أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة في كلية التسيير و العلوم الاقتصادية، لما أمدوني به من عون و إرشاد على أمل

إتمام هذا العمل في العام السابق رغم الظروف التي حالت دون ذلك، لكن فصحم و إرشادهم و تعاطفهم معي كان له كل الأثر في تصويب هذه الدراسة، فجزاهم الله عنّي خيراً.

ولا يفوتني أتقدم بالشرك الموصول إلى كل أصدقائي دفعة 2019 تخصص إدارة استراتيجية، لما أمدوني به

من عون و إسناد و كأنهم عائلتي الثانية سانلتنا المولى عز وجل أن يجعله لهم في ميزان حسناتهم جميعاً.

و أختم شكري الجزيل لكل عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية لكل ما أمدوني به و أفادوني من المعلومات

اللازمة للدراسة.

فإن أصبنا فمن الله و إن أخطأنا فمن أنفسنا، و الله ولي التوفيق.

## المُلخَص

يعد تقويم الاداء الاستراتيجي احد اهم وجبات الادارة العليا بسبب ما تواجهه منظمات الاعمال من ضغوطات متزايدة املتها ديناميكية التغيرات في بيئة تلك المنظمات لاسيما في العقود الثلاثة الاخيرة.

لقد ادت تلك التغيرات المتسارعة بشكل كبير الي ان تظهر الحاجة (وبالحاح) الي نظرة مختلفة لعملية تقويم الاداء الاستراتيجي، تليي متطلبات المرحلة وتناسب تقلبات البيئة المتزايدة، فظهرت الضرورة لاعتماد النظام اشهاد الجودة ايزو- 9001- وذلك بتطبيقه وتطويره لتحسين فاعليته باستمرار لضمان التأثير الإيجابي الفعال علي الاداء الاستراتيجي للمؤسسة، حيث ان اشهاد الجودة يمنع في معظم الحالات تراجع اداء المؤسسة وهذا ما أوضحتها هذه الدراسة من خلال حساب بعض المؤشرات ، الا ان ضمانته تحقيق اداء افضل للمؤسسة مرتبط بمدى التزام الادارة وثقافة المؤسسة بتطبيق معايير الجودة العالمية بشكل مستمر لفعالية هذه الاخيرة.

## ABSTRACT

Strategic performance evaluation is one of the most important duties of the high management because of the increasing pressures that business organizations face, dictated by the dynamics of changes in the environment of those organizations, especially in the last three decades.

These rapid changes have greatly led to the emergence of a need (and urgency) for a different view of the strategic performance evaluation process, that meets the requirements of the stage and suits the increasing fluctuations of the environment. The strategic performance of the institution, as quality certification prevents in most cases the performance of the institution from reviewing, and this is what this study clarified by calculating some indicators. However, the guarantee of achieving better performance of the institution is linked to the extent of the management's commitment and the institution's culture to continuously apply international quality standards to the effectiveness of the latter.

## RESUME

L'évaluation de la performance stratégique est l'un des repas les plus importants de la haute direction en raison des pressions croissantes auxquelles les organisations commerciales sont confrontées, dictées par la dynamique des changements dans l'environnement de ces organisations, en particulier au cours des trois dernières décennies.

Ces changements rapides ont grandement conduit à l'émergence d'un besoin(et d'une urgence) d'une vision différente du processus d'évaluation de la performance stratégique, répondant aux exigences de la scène et proportionnée aux fluctuations croissantes de l'environnement, de sorte qu'il est apparu nécessaire d'adopter le système de certification qualité ISO-9001 en l'appliquant et en le développant pour améliorer continuellement son efficacité afin d'assurer un impact positif efficace sur La performance stratégique de l'institution, en tant que certification de la qualité, empêche dans la plupart des cas la révision de la performance de l'institution, et c'est ce que cette étude a clarifié en calculant certains indicateurs. Cependant, la garantie d'une meilleure performance de l'institution est liée à l'ampleur de l'engagement de la direction et de la culture de l'institution à appliquer en permanence les normes internationales de qualité à l'efficacité de cette dernière

## الفهرس

الصفحة	العنوان	الرقم
	بسملة	
	شكر و عرفان	
	الإهداء	
	الملخص	
	الفهرس	
	فهرس الجداول	
	فهرس الأشكال	
	مقدمة	
<b>الإطار العام للدراسة ..... الجانب التمهيدي</b>		
	اشكالية الدراسة	01
	اهمية الدراسة	02
	اهداف الدراسة	03
	أهمية الدراسة	04
	أهداف الدراسة	05
	متغيرات الدراسة	06
	فرضيات الدراسة	07
	منهجية البحث و ادوات الدراسة	08
	موقع و مجتمع الدراسة	09
	الدراسات السابقة	10
	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	11
	صعوبات الدراسة	12
	هيكل الدراسة	13
<b>الجانب النظري</b>		
<b>الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمية</b>		
	تمهيد الفصل الاول	
	المبحث الاول: مدخل لمعايير الجودة العالمية	1-1
	المطلب الاول: مفهوم الجودة ومراحل تطويرها	1-1-1



	المطلب الثاني: مفهوم الجودة الشاملة ومبادئها	2-1-1
	المطلب الثالث: نشأة ومفهوم مواصفة الايزو	3-1-1
	المبحث الثاني: مدخل لمواصفة الايزو 9000	2-1
	المطلب الاول: مراحل تطوير الايزو 9000 وسلسلة اصداراته	1-2-1
	المطلب الثاني: مفهوم مواصفة الايزو 9001	2-2-1
	المبحث الثالث: الحصول علي شهادة الايزو والمنافع المترتبة عنها	3-1
	المطلب الاول: مراحل الحصول علي شهادة الايزو 9000	1-3-1
	المطلب الثاني: مراحل تطبيق مواصفات الايزو 9000	2-3-1
	المطلب الثالث: المنافع التي تعود على المنظمات من جراء تطبيق الايزو 9001	3-3-1
	خلاصة الفصل الاول	
<b>الفصل الثاني: الأداء الاستراتيجي</b>		
	تمهيد الفصل الثاني	
	المبحث الاول: ماهية الاداء الاستراتيجي	1-2
	المطلب الاول: مفهوم الاداء الاستراتيجي	1-1-2
	المطلب الثاني: اهمية الاداء الاستراتيجي	2-1-2
	المطلب الثالث: مجالات الاداء الاستراتيجي	3-1-2
	المبحث الثاني: مقاييس الاداء الاستراتيجي ومشكلاته والعوامل المؤثرة عليه	2-2
	المطلب الاول: مقاييس الاداء الاستراتيجي	1-2-2
	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الاداء الاستراتيجي	2-2-2
	المطلب الثالث: مشكلات قياس الاداء الاستراتيجي	3-2-2
	المبحث الثالث: فلسفة معايير الجودة العالمية ونتائجها علي الاداء الاستراتيجي	3-2
	المطلب الاول: النتائج المالية لفلسفة معايير الجودة العالمية	1-3-2
	المطلب الثاني: النتائج التنافسية لفلسفة معايير الجودة العالمية	2-3-2
	المطلب الثالث: النتائج التشغيلية لفلسفة معايير الجودة العالمية	3-3-2
	خلاصة الفصل الثاني	
<b>الجانب التطبيقي</b>		
<b>الفصل الثالث : دراسة تطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية</b>		
	تمهيد	

	المبحث الاول: عرض عام عن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية	1-3
	المطلب الاول: تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية	1-1-3
	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة	2-1-3
	المطلب الثالث: اجراءات الشركة لتطبيق مواصفة الايزو 9001 و الحصر على الشهادة	2-1-3
	المبحثالثاني: واقعالشركةقبلوبعدتطبيقمواصفةالايزو 9001	2-3
	المطلبالاول: واقعالاداءالتشغيلقبلوبعدتطبيقمواصفةالايزو 9001	1-2-3
	المطلبالثاني: واقعالاداءالماليقبلوبعدتطبيقمواصفةالايزو 9001	2-2-3
	المطلبالثالث: واقعالاداءالتنافسيقبلوبعدتطبيقمواصفةالايزو 9001	3-2-3
	خلاصة الفصلاثالث	
	الخاتمة	
	قائمة المراجع	
	الملاحق	

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
	نبذة عن الشركة	01
	اهم الفروقات بين ادارة الجودة الشاملة و نظام الايزو 9001	01-01
	تعريف الاداء الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الباحثين	01-02
	الخطوات الاساسية اللازمة لقياس الاداء الاستراتيجي	02-02
	مقاييس الاداء و مؤشرات	03-02
	موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية الاساسية	04-02
	مكونات الماء المعدني "قديلة"	01-03
	تطور حجم العمالة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية	02-03
	تطور مؤشر الانتاجية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية	03-03
	تطور الكفاءة لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية	04-03
	تطور نسبة التداول لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية	05-03
	تطور المردودية الاقتصادية	06-03
	تطور المردودية المالية	07-03
	تطور العائد على الاصول ROA	08-03
	تطور رقم الاعمال لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية	09-03

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	النموذج النظري للدراسة	01
	نظام الجودة القائم على المنع	01-01
	سلسلة المواصفات (1987) ISO 9000	02-01
	مراحل تطور ISO 9000	03-01
	نموذج ديمينج (Deming)	04-01
	نموذج عمل نظام ادارة الجودة وفقا لمواصفات الايزو 9000	05-01
	الاداء الاستراتيجي من منظور الكفاءة و الفاعلية	01-02
	مجالات الاداء الاستراتيجي و تداخلها	02-02
	العوامل المؤثرة في قياس الاداء الاستراتيجي	03-02
	النتائج المالية لفلسفة معايير الجودة العالمية	04-02
	المدخل التقليدي لتكاليف الجودة	05-02
	المدخل الحديث لتكاليف الجودة	06-02
	العلاقة بين الجودة و حصة المؤسسة من السوق	07-02
	العلاقة بين الجودة و التكاليف	08-02
	هيكل صناعة المياه المعدنية في الجزائر	01-03
	منحنى تطور حجم العمالة بمؤسسة قديلة	02-03
	منحنى تطور مؤشر الانتاجية لمؤسسة قديلة	03-03
	منحنى تطور الكفاءة لمؤسسة قديلة	04-03
	منحنى بياني لتطور نسبة التداول لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية	05-03
	منحنى بياني يبين تطور المردودية الاقتصادية لمؤسسة قديلة	06-03
	منحنى بياني يمثل تطور المردودية المالية لمؤسسة قديلة	07-03
	منحنى بياني يمثل تطور العائد ROA	08-03

	منحنى بياني يمثل تطور رقم الاعمال لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية	09-03
--	--	-------

# مقدمة

إن التطورات المتسارعة التي ميزت بيئة المؤسسة من غموض و عدم الاستقرار في ظل المنافسة زادت حدتها و تعددت مصادرها، أدت بالمؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية إلى تحسين مستوى أدائها من خلال خلق تموضع أحسن مقارنة بمنافسيها و بالتالي زيادة قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية دائمة و مستمرة، تضمن لها نموا محليا أو عالميا. فبعد أن كان الهدف هو تحقيق الربح، أصبح على المؤسسة اليوم ربط هذا الهدف بأولوية ضمان البقاء، لذا يتوجب على المؤسسات العمل الجاد و المستمر لضمان رفع قدرتها التنافسية خصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح و العولمة، و باعتبار أن ما سبق من مبادئ و أهداف معايير الجودة العالمية، كان لا بد من الاهتمام بها من طرف الشركات الصناعية مما انعكس في التحسين المستمر و تخفيض التكاليف و تحسين الجودة و بالتالي ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية، حيث كان إلزاما على الشركات الصناعية محاولة الحصول على معايير شهادة المواصفة العالمية الإيزو 9001 كونها شهادة تؤيد أن المنظمة المتحصلة عليها تعمل وفق نظام جودة عالمي.

و لزيادة أهمية الحفاظ على الجودة العالمية للمنتج فإن العديد من الشركات يجب أن تقيس و تفصح عن الجودة العالمية لمنتجاتها بتصميم نظم للقياس و الإفصاح عنها مما يحسن الأداء الإستراتيجي للشركات حيث أن هذا الأخير يعد من المرتكزات الحيوية للإدارة الحديثة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بفاعلية و كفاءة كما أنه يساعد في بيان ما حققته الوحدة الاقتصادية نتيجة ممارستها لأنشطتها مقارنة مع فترات سابقة أو مع الأداء التنافسي، و في ظل بيئة التصنيع الحديثة و ما رافقتها من تغيرات عديدة و متلاحقة ظهرت الحاجة إلى مؤشرات و مقاييس جديدة للأداء تكون أكثر انسجاما و ملائمة مع التغيرات التي رافقت البيئة، و يعد الأداء الإستراتيجي بمجالاته الثلاثة ( المالي، التشغيلي، التنافسي) يغطي تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلية العمليات الداخلية، و ارضاء الأطراف الفاعلة في المنظمة. كما أنه يعالج مدى دنو المنظمة من الوضعيات التي رسمتها لنفسها في المستقبل، و بالتالي مدى نجاح استراتيجياتها تطورا و ممارسة.

و سنحاول من خلال هذا البحث التطرق إلى معايير الجودة العالمية و أهم مكوناتها و التعرف على مواصفة الإيزو 9001، كما سنتناول المتغير و المتمثل في الأداء الإستراتيجي بالتطرق إلى أهم المفاهيم النظرية لهذا المتغير من مفهوم و أهداف...، كما سنقوم بدراسة أهم المجالات التي لها ارتباط بالجانب التطبيقي، مع تبيان العلاقة بين المتغيرين نظريا، ثم التطرق إلى الجانب التطبيقي من خلال تشخيص و قياس و تحليل واقع الأداء الإستراتيجي للمؤسسة قبل و بعد تطبيق مواصفة الإيزو 9001.

## 1 - إشكالية الدراسة:

إن ما يميز البيئة الصناعية اليوم، هو التغيرات و التقلبات المستمرة في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات في الصناعة، حيث أصبحت المؤسسات تعمل في ظل ظروف بيئية خارجية و داخلية معقدة و غير

# مقدمة

واضحة ومتغيرة بشكل مستمر، مما خلق ضغطا كبيرا عليها لتحسين أدائها الإستراتيجي لمواكبة هذه التغيرات، هذا التحسين و التطوير للأداء لا يتحقق إلا من خلال تطبيق لمعايير المنصوص عليها في الجودة العالمية أي امتلاك المنظمة لمواصفة من مواصفات الإيزو وتعمل وفقها للارتقاء إلى مستويات عالية تجعلها تزيد من قدرتها التنافسية و تمكنها من الدخول للأسواق العالمية، هذه الفكرة الأخيرة الأكثر تداولاً في معظم البحوث التي تناولت مواصفة الإيزو 9001 إلا أن هناك منافع أخرى كثيرة تعود على المؤسسة من تطبيق هذه المواصفة أهمها أنها وسيلة لتحسين و تطوير الأداء كما أشرنا سابقاً. ومن مجمل ما سبق فإن إشكالية الدراسة تسعى في محاولة الإجابة على السؤال التالي: ما مدى تأثير معايير الجودة العالمية في تقويم الأداء الإستراتيجي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

و الذي ينبثق عليه الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تساهم معايير الجودة العالمية ( الإيزو ) في تقويم الأداء الإستراتيجي؟
- ما دور معايير الجودة العالمية في تقويم الأداء التشغيلي؟
- ما دور معايير الجودة العالمية في تقويم الأداء المالي؟
- ما دور معايير الجودة العالمية في تقويم الأداء التنافسي؟
- ما هو واقع أداء المؤسسة التشغيلي، المالي و التنافسي قبل و بعد تطبيق مواصفة الإيزو 9001؟

## 2 - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تحديد مدى تأثير معايير الجودة العالمية في تقويم الأداء الإستراتيجي من خلال مجالاته الثلاث: التشغيلي، المالي، التنافسي في المؤسسة الصناعية و محاولة الربط بينهما، كما اننا نحاول من خلال هذه الدراسة زيادة الوعي لدى مسؤولي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بأن الحصول على شهادة الإيزو 9001 ليس تسهيلاً فقط للانطلاق نحو العالمية، و لكن محاولة تطبيقها و الاستمرار عليها بشكل جيد يسهم كثيراً في تحسين أدائها على المدى البعيد.

## 3 - أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

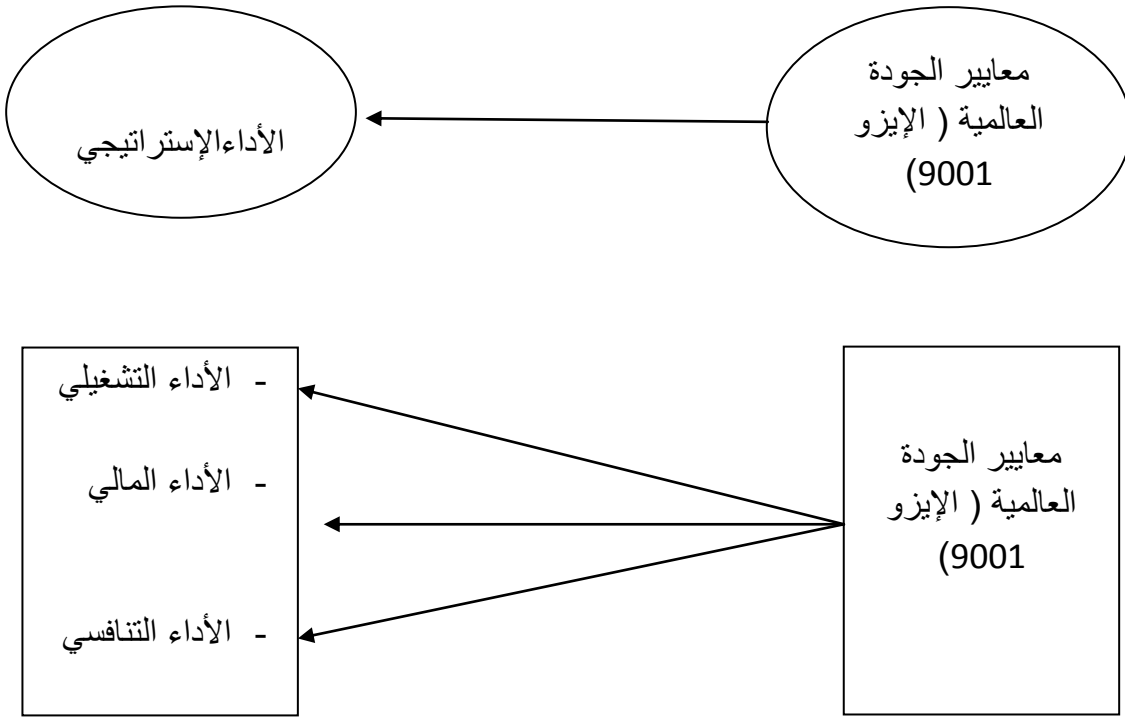
- التعرف على واقع أداء المؤسسة موقع البحث قبل و بعد تطبيق المواصفة ( إيزو 9001 ) و مدى تطبيقها لها.
- إبراز دور معايير الجودة العالمية في تقويم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.
- تقديم إطار نظري حول مفاهيم معايير الجودة العالمية و الأداء الإستراتيجي.

# مقدمة

- تحديد طبيعة العلاقة بين المعايير العالمية للجودة و مجالات الأداء الإستراتيجي ( المالي، التشغيلي، التنافسي)

## 4 - متغيرات الدراسة:

الشكل رقم ( 01 ) : النموذج النظري للدراسة



المصدر: إعداد الباحثة

## 5 - فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: هناك تأثير لمعايير الجودة العالمية في تقويم الأداء الإستراتيجي.

### الفرضيات الفرعية:

1. معايير الجودة العالمية أحسن تعبير عن المستوى العالي للأداء الإستراتيجي للمؤسسة الصناعية.
2. يوجد علاقة بين معايير الجودة العالمية و الأداء المالي للمؤسسة الصناعية قديلة للمياه المعدنية.
3. يوجد علاقة بين معايير الجودة العالمية و الأداء التشغيلي للمؤسسة الصناعية قديلة للمياه المعدنية.
4. يوجد علاقة بين معايير الجودة العالمية و الأداء للمؤسسة الصناعية قديلة للمياه المعدنية.



# مقدمة

## 6 - منهجية البحث و أدوات الدراسة:

نعمد في هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة لقياس مدى تأثير معايير الجودة العالمية في تقويم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة قبل و بعد الحصول على المواصفة العالمية ( إيزو 9001) حيث سنعمد على ما سنحصل عليه و نحلله من بيانات موجودة في سجلات مؤسسة قديلة للمياه المعدنية كما سنحاول حساب بعض المؤشرات المالية بالاعتماد على الميزانيات و حسابات النتائج للمؤسسة لقياس مدى تطور و تقدم الأداء الإستراتيجي لمجالاته ( المالي، التشغيلي، و التنافسي)، فضلا عن محاولة إجراء مقابلات شخصية مع بعض العاملين في أقسام الإنتاج و الإدارة و خاصة السيد المسؤول عن الجودة و النوعية، بالإضافة إلى الاستعانة بما توفر من كتب في مجال إدارة الجودة و الأداء الإستراتيجي، و عليه فإن هذا البحث لا يحتاج إلى اختبارات إحصائية أو استبانة كونه يعتمد على بيانات واقعية.

## 7 - موقع و مجتمع الدراسة:

وقع اختبار مجتمع البحث على شركة قديلة للمياه المعدنية موقعا و مجتمعا للبحث حيث أنها حصلت على شهادة الإيزو 9001 منذ عام 2017 و يوضح الشكل ( 01 ) نبذة عن الشركة.  
جدول رقم (01): نبذة عن الشركة

طبيعة عمل الشركة	تعبئة المياه المعدنية
زبائن الشركة	شركات التموين 10%، تجار الجملة 80%، تجار التجزئة 10% الهيئات العمومية للدولة بمختلف درجاتها، زبائن أجبيين، عامة السكان المحليين.
منافسوا الشركة	مؤسسة ( ايفري) الوسط، مؤسسة ( يوكوس) الشرق، مؤسسة ( قولية) الجنوب.

## 8 - الدراسات السابقة:

تم إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة حول الموضوع، حيث لوحظ الاهتمام المتزايد به، مما يعكس أهمية الموضوع و السعي نحو تطبيقه لتحسين العمل و مستوى الأداء. رغم ذلك لم يتم التوصيل لأية دراسة سابقة حول ربط معايير الجودة العالمية الإيزو 9001 بتقويم الأداء الإستراتيجي و قياس هذا الأخير بالاعتماد على مؤشرات مجالاته ( المالي، التشغيلي، التنافسي) سواء في الأدبيات العربية أو الأدبيات الأجنبية، مما يعني أنه - و في حدود علم الباحثة - أن هذه الدراسة تعد من أوائل الدراسات في الاعتماد على القياس بواسطة حساب المؤشرات.

# مقدمة

و فيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات التي تم التوصل إليها ضمن محورين هما: الدراسات العربية و الدراسات الأجنبية.

## أ - الدراسات العربية:

1. دراسة ( رحيم حسين و مناصرية رشيد) بعنوان: " مواصفات الإيزو كمعيار لقياس كفاءة الاستعمال المستدام للموارد الاقتصادية و البيئية في المؤسسة الاقتصادية"<sup>1</sup>. حاولت هذه الورقة البحثية تبين الفوائد المتأتية من تبني و تطبيق المؤسسة الاقتصادية لمواصفات الإيزو بصورة متكاملة و مستمرة و التي تساعد على استعمال الموارد الاقتصادية و البيئية في المؤسسة بكفاءة و بصورة مستدامة. حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن اهتمام المؤسسة بالجودة و البيئة و السلامة المهنية وفق لمعايير الإيزو 9000، 14000 و 18000 على الترتيب، سيؤدي إلى تحسين أدائها الاقتصادي و البيئي و الإجتماعي، و بالتالي المساهمة في تحقيق الكفاءة في استعمال الموارد. كما أوصت هذه الدراسة بضرورة وضع و تطوير الأساليب و الممارسات التي تحفز مختلف المؤسسات بالاهتمام بهذه المواصفات و السعي لتطبيقها من خلال السلطات الحكومية للإجراءات القانونية و الإدارية و التكوينية و المالية اللازمة لذلك.

2. دراسة ( الهام يحيياوي) بعنوان: " دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية"<sup>2</sup> هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى معرفة واقع الجودة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية عامة و مؤسسات الإسمنت خاصة، من حيث مدى تطبيقها لنظام إدارة الجودة وفق مواصفات الإيزو 9000 و شهادات الجودة المتحصل عليها، لتسعى بذلك إلى توضيح مساهمة الجودة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و خاصة في مجال صناعة الإسمنت من خلال محاولة تطبيق بعض تقنيات الجودة و كذا دراسة و تحليل تكاليف الجودة لإحدى شركات هذا القطاع، و هي شركة الإسمنت بعين التوتة (باتنة).

<sup>1</sup> رحيم حسين، مناصرية رشيد، مواصفات الإيزو كمعيار لقياس الاستعمال المستدام للموارد الاقتصادية و البيئية في المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة ضمن بحوث و أوراق عمل الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة و الكفاءة الإستراتيجية للموارد المتاحة، جامعة سطيف، الجزائر، أيام 08/07 أبريل 2008، ص ص، 169-183.

<sup>2</sup> الهام يحيياوي، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية/ دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية/ أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2008.

## مقدمة

أما أهم نتيجة توصلت إليها هذه الدراسة أن تطبيق الجودة وفقا لمعايير الإيزو 9000 في المؤسسات الصناعية الجزائرية العاملة في مجال الإسمنت له دور إيجابي في تحسين الأداء الكلي لهذه الأخيرة.

3. دراسة ( علالي مليكة) بعنوان: " أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة"<sup>3</sup>.

حاولت هذه الدراسة توضيح أثر الجودة الشاملة و اعتماد مواصفات الإيزو على القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، و التأكد من ذلك من خلال تطبيق الجانب النظري على أحد أهم المؤسسات الجزائرية لصناعة الكوابل ببسكرة حيث توصلت الدراسة التطبيقية إلى أن هذه المؤسسة بعد تبنيتها لأسس إدارة الجودة الشاملة و حصولها على شهادة الإيزو 9000 إصدار 2000/ جنت فوائد كثيرة من أبرزها: الاتجاه المتزايد للزبائن نحو التعامل معها، زيادة عائداتها و حصتها السوقية، ارتفاع حجم إنتاجها، زيادة القيمة المضافة، انخفاض تكاليف المواد الأولية، تحسين الإنتاجية و فتح المجال للدخول للأسواق العالمية، إضافة إلى الاعتراف العالمي بجودة منتجاتها.

4. دراسة ( العزاوي، 2013) بعنوان " إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة في ضوء تحليل فجوتي المعرفة و الأداء الإستراتيجي"<sup>4</sup>

بحث تطبيقي في عدد من المصاريف الأهلية العراقية: إن مشكلة البحث الأساسية تدور حول مدى إدراك المنظمات المبحوثة لقدرتها على خلق نوع من التلاؤم بين تحليل فجوتي المعرفة و الأداء الإستراتيجي، إذ تم اختيار عدد من المصارف الأهلية العراقية و هذه المصارف هي ( مصرف بغداد، الإدارات العليا و الوسطى ، و مصرف ايلاف، مصرف آشور، مصرف الإتحاد) وتضمنت العينة (62) من مسؤولي الإدارات العليا و الوسطى و هم ( مدير مفوض، مستشار مالي، مدير قسم، مسؤول شبكة)، و تم استخدام الإستبانة كأداة للبحث أما نتائج البحث فقد أظهرت أن تبني مفهوم المنظمة المتعلمة يسعى إلى غلق الفجوات الحاصلة في الأداء الإستراتيجي و أن لفجوة المعرفة تأثيرا كبيرا على تحسين الأداء الإستراتيجي لأية منظمة.

<sup>3</sup> علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004.

## مقدمة

5. دراسة (دمزريق عاشور) بعنوان: "بطاقة المتوازن كمنهج لقياس و بناء ثقافة الأداء الإستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال"<sup>5</sup>، إن مشكلة البحث الأساسية تدور حول كيفية إمكانية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن لمنهج لقياس و بناء ثقافة الأداء الإستراتيجي في صناعة المتميز لمنظمات الأعمال حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي بالاعتماد على جمع البيانات و المعلومات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التطور الحاصل في بيئة الأعمال المعاصرة، أدى إلى تغير في مفاهيم و اتجاهات المديرين باتجاه أداء المنظمات نحو المستقبل، لذلك فإن نظام قياس الأداء المبني على الربح الاقتصادي، لا يعتبر مناسباً لتحقيق اتجاه المنظمات نحو أهدافها، لذا يجب استخدام إطار متكامل من مقاييس الأداء، كما أنه هناك حاجة ضرورية لتطوير هذا الأخير، كما أ، تكامل مقاييس الأداء المالية و الغير مالية يعتبر أساساً في ظهور الاتجاهات الحديثة في بحوث المحاسبة الإدارية. كما أن القياس المتوازن للأداء يعتبر فلسفة إدارية من شأنها تحقيق أهداف المنظمات الإستراتيجية.

و من أهم توصيات الدراسة الاهتمام بالمدخل العلمية للمنظمة المتعلمة. كما أنه يجب أن تتسم الثقافة و القيم التنظيمية للمنظمة بالقوة و التوجه المستقبلي و تقبل التغيير و أخيراً ختمت بضرورة تبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كنظام تقييم أداء شامل و استراتيجي يحقق لمنظمات الأعمال مزايا ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز.

### ب- الدراسات باللغة الأجنبية:

1. دراسة (cabinet Paul) بعنوان " الآثار الاقتصادية و الفعالية البيئية لشهادة مواصفات الإيزو 14000 في المؤسسات الصناعية"<sup>6</sup>

استهدفت هذه الدراسة مجموعة من المؤسسات الصناعية المتحصلة على شهادة المطابقة للإيزو 14000 في خمسة دول أوروبية وهي : فرنسا، بلجيكا، سويسرا، السويد و النرويج، و سعت من خلال استمارة محكمة إلى استخلاص الآثار الاقتصادية و الفوائد البيئية المتأتية من تطبيق هذه المؤسسات لنظام الغدارة البيئية وفقاً للإيزو 14000 و توصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها أن هذا النظام ساعد هذه المؤسسات على تحسين أدائها الاقتصادي و البيئي، من خلال تحقيق و

<sup>5</sup>دمزريق عاشور، " بطاقة المتوازن كمنهج لقياس و بناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال"، مجلة العلوم الاقتصاد و التسير و التجارة، العدد 28، المجلة 4، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، الجزائر، 2013.

<sup>6</sup>Cabinet Paul, l'impact Economique et l'efficacité Environnementale de la certification ISO 14000 des entreprises industrielles, service économie, ADEME, France, 1999.

# مقدمة

فترات مالية، و زيادة الإنتاجية، و تحسين المؤشرات المالية و ترشيد استهلاك الطاقة و الموارد و التقليل من التلوث، بالإضافة إلى تحسين صورة هذه المؤسسات لدى الأطراف ذات العلاقة.

2. دراسة (Srivastava & Sushil) بعنوان: " نمذجة عوامل الأداء الإستراتيجي لتنفيذ

إستراتيجية فعالة"<sup>7</sup> تهدف هذه الدراسة إلى تطوير نموذج من عوامل الأداء الإستراتيجي من أجل تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للشركات، ففي هذه الدراسة تم الجمع بين أكثر من منهج من مناهج البحث الكمي و تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث و تم توزيعها على عدد من الشركات الكبرى، أما النتائج الدراسة فأظهرت وجود القليل من المؤلفات و الدراسات حول عوامل الأداء الإستراتيجي و من ثم فقد تكون هناك عوائق و صعوبات من أجل تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للشركات.

3. دراسة (Vyar) بعنوان<sup>8</sup> "

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تنفيذ الشركات الصناعية التركبية نظام تكاليف الجودة، و تقييم تغير أداء الشركة بعد تطبيق نظام تكاليف الجودة و تحديد الغرض من قياس و تقرير تكاليف الجودة، و لتحقيق أهداف الدراسة إلى عدة نتائج منها أن ما نسبته 49.5% من الشركات تقوم بتنفيذ نظام تكاليف الجودة، و أن الاعتماد على نظام تكاليف الجودة في هذه المصانع يعمل على معالجة شكاوي العملاء و انخفاض تكاليف الفشل و زيادة حجم المبيعات. و توصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: ضرورة تطبيق هذه الدراسة على القطاعات الأخرى لعدم إمكانية تعميم نتائجها

9 - ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. الغرض من الدراسة: إن الغرض من هذه الدراسة هو دراسة حالة الشركات الصناعية المحلية قديلة

للمياه المعدنية لمعرفة العلاقة بين المعايير العالمية للجودة و الأداء الاستراتيجي و معرفة مدى أهمية هذه المعايير في التأثير على الأداء الاستراتيجي و تقويمه.

2. التعرف على أهمية معايير الجودة العالمية الإيزو 9001 من خلال التأثير بالإيجاب على أداء

المؤسسة من الناحية التشغيلية و المالية و التنافسية بعد تطبيقه.

<sup>7</sup>Srivastava & Sushil, Mpdeling Strategic Performance Factors for effective strategy execution, england, 2013.

<sup>8</sup>Vyar, An exploratory study on quality cost in turkish manufacturing companies, turkey, 2008.

# مقدمة

3. إن الدراسة الحالية من الدراسات المحلية القليلة التي تناولت كيفية تأثير معايير الجودة العالمية ( إيزو 9001) من خلال قياس مؤشرات الأداء الاستراتيجي التشغيلي و المالي و التنافسي قبل و بعد تطبيق المواصفة.

## 10 - صعوبات الدراسة:

لكل دراسة صعوبات و عراقيل تواجه الباحث، و يمكن حصر أهم الصعوبات التي تمت مواجهتها خلال قيامنا بهذه الدراسة ما يلي:

- نقص الدراسات و البحوث التي تناولت هذا الموضوع خاصة فيما يخص العلاقة بين المتغيرين.
- نقص المعلومات و البيانات الضرورية لحساب بعض المؤشرات الحساسة لسبب كون المؤسسة تنشط في القطاع الخاص.
- صعوبة مقابلة العاملين و الحصول على المعلومات الإدارية التي تخص المؤسسة بسبب تفشي وباء كورونا المستجد
- إضافة إلى البعد الجغرافي للمؤسسة.

## هيكل الدراسة:

تأسيسا على ما تقدم من تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة و ثلاث فصول و خاتمة حيث كان المحتوى كالتالي:

فصلين للجانب النظري و فصل للجانب التطبيقي حيث تضمن الآتي:

الفصل الأول: بعنوان " الإطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمية حيث تضمن بدوره ثلاث مباحث، المبحث الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة و الإيزو ، المبحث الثاني: عبارة عن مدخل مواصفة الإيزو 9000، المبحث الثالث الحصول على شهادة الإيزو و المنافع المترتبة عنها.

الفصل الثاني: بعنوان الأداء الاستراتيجي حيث تضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية الأداء الاستراتيجي، المبحث الثاني مقاييس الأداء الاستراتيجي و مشكلاته و العوامل المؤثرة فيه. و المبحث الثالث عبارة عن فلسفة معايير الجودة العالمية و نتائجها على الأداء الاستراتيجي.

الفصل الثالث بعنوان دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية لولاية بسكرة تضمنت مبحثين المبحث الأول عبارة عن عرض عام عن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، المبحث الثاني يوضح واقع الشركة قبل و بعد تطبيق مواصفة الإيزو 9001 .

# مقدمة

لنختم هذه الدراسة بخاتمة أوردنا فيها أهم النتائج المتوصل إليها، كما حاولنا تقديم مجموعة من الاقتراحات التي نأمل من خلالها تدعيم و تحسين واقع المؤسسة محل الدراسة فيما يتعلق بالالتزام بتطبيق معايير الجودة العالمية لتقويم أدائها الاستراتيجي.

الفصل الأول  
الاطار المفاهيمي لمعايير  
الجودة العالمية



## الفصل الأول : الأطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

### تمهيد

#### المبحث الأول: مدخل لإدارة الجودة الشاملة و الإيزو

المطلب الأول: مفهوم الجودة و مراحل تطويرها

الفرع الأول: مفهوم الجودة

الفرع الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة

المطلب الثاني: مفهوم الجودة الشاملة و مبادئها

الفرع الأول: مفهوم الجودة الشاملة

الفرع الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: نشأة و مفهوم مواصفة الإيزو

الفرع الأول: نشأة مواصفة الإيزو

الفرع الثاني: مفهوم مواصفة الإيزو

الفرع الثالث: علاقة بين إدارة الجودة الشاملة و ISO

#### المبحث الثاني: مدخل لمواصفة الإيزو 9000

المطلب الأول: مراحل تطور الإيزو 9000 و سلسلة إصداراته

المطلب الثاني: مفهوم مواصفة الإيزو 9001

المبحث الثالث: الحصول على شهادة الإيزو و المنافع المترتبة عنه

المطلب الأول: مراحل الحصول على شهادة الإيزو 9000

المطلب الثاني: مراحل تطبيق مواصفات الإيزو

المطلب الثالث: المنافع التي تعود على المنظمات من جراء تطبيق الإيزو 9001

### خلاصة الفصل الأول

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

### تمهيد:

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة مدخلا إداريا حديثا يستهدف إحداث تغييرات جذرية في نظم عمليات المؤسسة بما فيها العلاقة مع المستهلكين و الموردين و خلق بيئة عمل قادرة على إيجاد نظام فعال لضبط الجودة يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة و الموردين و المستهلكين. لكن هذا التغيير الجذري يتطلب وقتا طويلا لكي يهيأ الأرضية الخصبة لنمو و تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لذلك بدأت كثير من المؤسسات تحدى لهذا الاتجاه في تطوير أنظمتها و زيادة قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية وذلك بتبني تطبيق إحدى المواصفات الدولية الإيزو 9000ذو التي هي جزء أساسي من برنامج تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات، حيث أن تأثيرها لا يقتصر فقط في تأهيل المنظمات لدخول السوق العالمي، و إنما تعد أداة فاعلة لتحسين أداء هذه المنظمات. لذلك فإن مواصفة الإيزو تمثل نموذج العملية الذي يركز عليه نظام الجودة في المؤسسة وهو نموذج يؤكد للقيادة العليا و بجميع الأفراد العاملين بالمؤسسة و لزبائنها أن أنشطة الجودة للمنظور العام تنفذ وفق معايير دولية بموجبها يتم قياس جودة منتجات المؤسسات فهي تطبق في الصناعة و الخدمات.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

### المبحث الأول: مدخل لمعايير الجودة العالمية

إن المنظمات اليوم سواء منها المحلية أو العالمية تواجه العديد من التحديات أهمها زيادة حدة المنافسة و ما يصاحبها من تغير في سلوك المستهلك الذي أصبح أكثر وعيا و ذا قدرة على اقتناء المنتج أو الخدمة الأفضل بعد اعتماده الجودة كمعيار و هذا ما يدفع المنظمات إلى أن تكون الجودة هي الأساس في سلعاها و خدماتها.

**المطلب الأول:** مفهوم الجودة و مراحل تطويرها

#### الفرع الأول: مفهوم الجودة

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف مفهوم الجودة Quality. و كانت كل من التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها.

يعرف connel الجودة بأنها المتانة و الأداء المتميز للمنبع بينما يرى ZeidBakeraud أن الجودة هي جعل السلعة أكثر قدرة على الأداء المتميز في السوق و يعرفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا NEDO بأنها الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم و الأداء الجيد و خدمات ما بعد البيع<sup>9</sup>. كما عرفها معهد الجودة الفيديالي الأمريكي الجودة بأنها " أداء العمل الصحيح و بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء"<sup>10</sup>.

و تعرفها الجمعية الفرنسية للتقنيين AFNOR على أنها: " قدرة مجموعة من الخصائص و المميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء"<sup>11</sup>.

كما يمكن إعطاء مفهوم الجودة من منظور روادها كما يلي<sup>12</sup>.

01 - جوران (juran) عرف الجودة بأنها" مدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل أداء و أصدق صفات".

<sup>9</sup> توفيق محمد عبد المحسن، الجودة الشاملة و ستة سيجما، دار الفكر العربي، مصر، 2006، ص 13.

<sup>10</sup> مهدي السامرائي: " إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدماتي"، دار حرير للنشر و التوزيع، عمان، طبعة الأولى 2007، ص28.

<sup>11</sup> Daniel Duret, Maurice Pillet : qualité en production : de ISO 9000 à six sigma 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, paris, 2002, p21.

<sup>12</sup> محمد عبد الوهاب العزاري: إدارة الجودة الشاملة، دار يازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان 2005، ص15.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

- 02 - فيجنباوم (fagenbaum) عرف الجودة بأنها: " الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق و الهندسة و التصنيع و الصيانة و التي تكمن من تلبية حاجات و رغبات الزبون".
- 03 - كروسبي (crosby) عرف الجودة بأنها: " المطابقة مع المتطلبات و أكد بأنها تنشأ من الوقاية و ليس من التصحيح و بأنه يمكن قياس مدى تحقق الجودة من خلال كلف عدم المطابقة".
- 04 - تاجيشي (Taguchi) عرف الجودة بأنها: " تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها و التي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه و يتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون و الفشل في تلبية خصائص الأداء و التأثيرات الجانبية الناجمة عن المجتمع كالتلوث و الضجيج و غيرها.
- 05 - أماديمينغ ( Deming ) فقد عرف الجودة بأنها: " درجة التوافق و الاعتمادية التي تتناسب مع السوق و مع التكلفة، بمعنى المطابقة للاحتياجات"<sup>13</sup>.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكننا ملاحظة ما يلي:

- ✓ أن الجودة لا تعني " الأفضل" بشكل مطلق و لكن تعني الأحسن لمدى إرضاء حاجات و تطلعات المستهلكين سواء أكانوا حاليين أو مرتقبين.
- ✓ تنشأ الجودة من خلال علاقة تربط بين طرفين هما المنتج ( المورد ) و العميل.

فكل التعاريف السابقة تشترك في ما يلي:

- ✓ هيمنة الزبون في الحكم على الجودة المنتج أو الخدمة
- ✓ التحسين المستمر، وهذا يعني أن المنتج يجب أن يعمل على تحقيق حاجات و رغبات و تطلعات الزبائن من خلال خصائص منتجاته أو خدماته التي يقدمها.

### الفرع الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة:

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان، ثم انتشر بعدها في أمريكا و الدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم. ولقد مرت الجودة بأربعة مراحل أساسية هي:

#### 1.2. المرحلة الأولى: مرحلة السيطرة على الجودة بالفحص و التفتيش ( 1940/1900 )

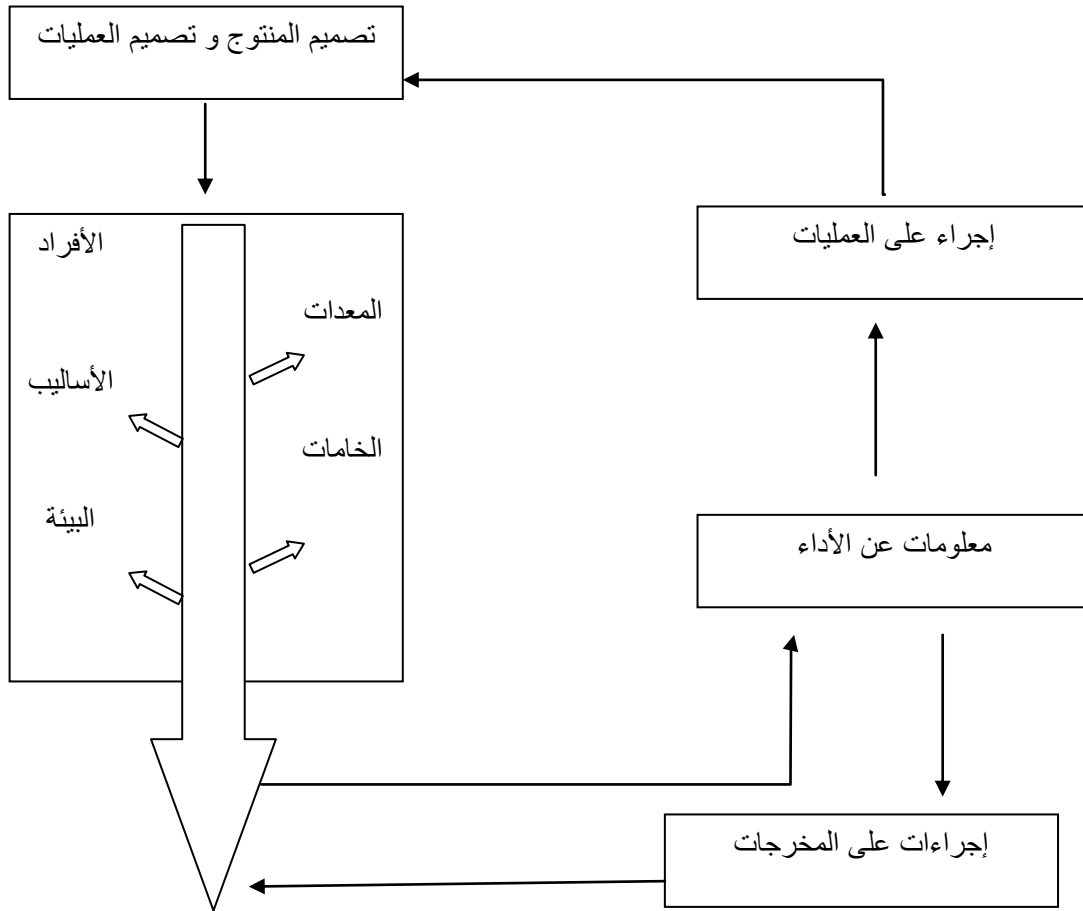
تميزت هذه المرحلة بالتركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج، وكان العميل في هذه الفترة يشتري سلعا يتحدد مستوى جودتها وفق خبرة المورد وليس تبعاً لمتطلبات العميل.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص33.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

كما يهتم هذا النظام بعزل المنتجات المعينة، و يمنعها من الوصول إلى العملاء، ولكنه لا يمنع من وقوع الخطأ حيث يتم التخلص منها أو إعادة إصلاحها و هذا ما يوضحه الشكل رقم (1-1) .  
و نتيجة للتطور الصناعي الذي ساهمت فيه الأفكار التaylorية، ارتفع حجم الإنتاج الصناعي ما أدى إلى صعوبة تطبيق هذا النظام كونه أصبح مكلفا بالنسبة للمؤسسة، ومن هنا تأتي الفكرة التي غالبا ما توجد في أيامنا أن " الجودة مكلفة".

الشكل رقم (01-01): نظام الجودة القائم على المنع



Source: M Ford Motor Company, three day SPC, ford, Brentwood, 1985, p11.

من عند فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط و مراقبة الإنتاج: مدخل إدارة الجودة، جامعة الزقازيق، مصر، 1997، ص486.

<sup>14</sup> CATTAN Michel, « Maitriser les processus de l'entreprise, guide opérationnel », les édition d'organisation, paris, 2000,p15.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

### 2.2. المرحلة الثانية: الرقابة على الجودة ( 1940، 1960 )

تميزت هذه المرحلة باستعمال الأساليب الإحصائية و تطويرها، في متابعة عملية الإنتاج، قصد الحصول على منتجات أكثر تماثل في خصائصها، ما أدى إلى تجاوز مرحلة تفتيش الجودة إلى مرحلة الرقابة على الجودة.

يقصد بمراقبة الجودة أنشطة و أساليب العمليات التي تستخدم بإتمام متطلبات الجودة، و اتسمت هذه المرحلة ببناء أساليب إحصائية مستحدثة يمكن من خلالها أداء أنشطة مراقبة الجودة، إن التركيز على الإنتاج الكبير أدى إلى ظهور أساليب إحصائية و تطور استخدامها في مجال مراقبة الجودة، فخلال الحرب العالمية الثانية وضعت عدة معايير و مواصفات لتطبيق مراقبة الجودة الإحصائية في مجال صناعة الأسلحة بالولايات المتحدة الأمريكية.<sup>15</sup>

### 2.3. المرحلة الثالثة: ضمان الجودة ( 1960-1980 )

تجاوزت هذه المرحلة المراحل السابقة و ذلك من خلال تحسين جودة المنتج و في نفس الوقت جودة الأسلوب الإنتاجي، فضلا عن العيوب و الأخطاء التي يتم اكتشافها في المراحل الأولى للإنتاج أين تكون تكلفتها أقل، إذا فتأكدت الجودة هو تأمين السير الحسن لنشاطات المؤسسة، و الهدف منه تقليص عدم تطابق المنتجات، و لقد تميزت هذه المرحلة بتصريف المنتجات التي تم تصنيعها م الاهتمام بالمنتج في مرحلة التصميم و العمليات، و تسخير جميع الجهود الإدارية و الفنية لتجنب الوقوع في مشكلات. وقد عرفت الجمعية الفرنسية للتقييم (afnor)\* هذا المفهوم كما يلي: " ضمان الجودة هي تطبيق مجموعة مئة الإجراءات من الإجراءات المعدة مسبقا للمنظمة و هدف إعطاء الثقة في الحصول على الجودة المطلوبة".<sup>16</sup>

### 2.4. المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة (1980 إلى يومنا هذا)

تم الانتقال من مرحلة ضمان الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة كنظرية جديدة للإدارة، فبعد انتشار المنتجات اليابانية في الأسواق العالمية بفضل جودتها العالية و أسعارها التنافسية و عولمة المبادلات، ما أدى إلى ازدياد الضغوط التنافسية، أصبح من الضروري للمؤسسات التركيز على جودة منتجاتها من أجل تعزيز قدرتها التنافسية.

<sup>15</sup> نظمي نصر الله، ايزو 9000، بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية، القاهرة، الشركة العربية للنشر و التوزيع، 1995، ص 20.

<sup>16</sup> جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل: دراسة حالة الوكالة SAA تلمسان، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق، 2010-2011، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد ( تلمسان)، ص

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

أصبح المستهلك مركز اهتمام و أهداف المنظمة، هذه الأخيرة التي تعمل على تلبية حاجات الزبائن و جمع المعلومات اللازمة عن خصائص رغباتهم و تطلعاتهم، خاصة مع تطور وسائل الاتصال، و ظهور جمعيات مستهلكين، ما جعلهم أكثر تطلبا، فلم يعد السعر هو العامل الأساسي لاختيارات المستهلك و تفضيلاته بل ظهرت جوانب أخرى جلبت اهتمامه مثل: الثقة في جودة السلع و الخدمات، ابتكار أنواع جديدة، الحصول على منتجات آمنة و غير مضرّة للبيئة،...<sup>17</sup>

**المطلب الثاني:** مفهوم الجودة الشاملة و مبادئها

**الفرع الأول:** مفهوم الجودة الشاملة:

نظرا للأهمية الكبرى لإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات فقد لقي تعريفها اهتماما كبيرا من قبل الباحثين و فينا يلي جملة التعاريف التي تتعلق بها:

- يعرف " هتش Hutchins " غدارة الجودة الشاملة أنها مدخل الإدارة المنظمة الذي يركز على الجودة و يبني على مشاركة جميع العاملين بالمنظمة و يستهدف النجاح طويل المدى من خلال رضا العميل و تحقيق منافع للعاملين بالمنظمة و المجتمع ككل.<sup>18</sup>
- " وليم ادوارد ديمينغ W.EdwardsDiming " إدارة الجودة الشاملة بأنها: طريقة الإدارة المنظمة تهدف إلى التعاون و المشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة و الأنشطة التي تحقق رضا العملاء و سعادة العاملين و متطلبات المجتمع.<sup>19</sup>
- تعرف بأنها " تضمين مبدئى الجودة في كافة جوانب العمل بدأ من تحديد احتياجات الزبون، و انتهاء بالتقييم الدقيق للأداء، للتعرف على درجة رضا الزبون أو تعني تضامن فرق عمل المؤسسة ككل على حدا لتحقيق جودة كل العمليات.<sup>20</sup>

بالنسبة لمنظمة المقاييس العالمية الإيزو فتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "طريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة) باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهلية إشباع الحاجات المعلنة و الضمنية) تركز على مساهمة جميع الأفراد، و تسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن و توفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة و المجتمع".<sup>21</sup>

<sup>17</sup> جباري فادية، مرجع سابق، ص 15.

<sup>18</sup> صالح ناصر عليما، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق و مقترحات التطوير، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، طبعة أولى، 2004، ص 18-19.

<sup>19</sup> مدحت أبو النصر أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص.ص 64-65.

<sup>20</sup> <http://www.dnd.net/et/net/managment/article/TaM.htm>.

<sup>21</sup> J.P.HUBERAC ; Guide des méthodes qualité, MAXIMA, paris, 1998,p 113.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

جاء في تعريف ( Robert Krousby ) هي: فلسفة تعزز مهمة مؤسسة ما باستخدام أدوات و تقنيات تحسين الجودة المستمرة كوسيلة لتحقيق الرضا المتبادل و المتزامن لجميع الأطراف المشاركة.<sup>22</sup>

تستنتج من التعاريف أن مصطلح إدارة الجودة الشاملة يتعلق بنظرة العميل و توقعاته للمنتج المقدم، لذا فمن الممكن التوضيح بأن المنتج ذو الجودة العالية هو ذلك المنتج الذل يحقق توقعات العميل، و يلبي احتياجاته، من هنا فجميع التعاريف السابقة و إن كانت تختلف في ألفاظها و معانيها إلا أن هناك قاسما مشتركا يجمع بينهما هو تحري حاجات و رغبات و توقعات الأفراد و التوافق معها من خلال الجهود و التطوير المستمر على مستوى المؤسسة ككل.

### الفرع الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة ممتدة ولا تنتهي تشمل كل مكون و كل فرد في المؤسسة، إذ تهدف لإدخالهم في منظومة تحسين الجودة المستمرة و على الرغم من تباين رؤى الباحثين و الكتاب في تحديد المياد التي تستند إليها الإدارة الجودة الشاملة، إلا أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية يمكن تفعيلها على النحو التالي:

#### أولا: القيادة الفعالة:

القيادة الفعّالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة، و صياغة الأهداف، ووضع الإستراتيجيات، و تحقيق التعاون، و التأثير في الآخرين، و استنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف.<sup>23</sup>

و القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد و تشجيعهم في أن تكون لديهم الرغبة و القدرة في إنجاز الأهداف.<sup>24</sup>

و طبقا لرأي أحد الباحثين، فإن الهدف من توفر القيادة الفعّالة هو إيجاد القائد القادر على اتخاذ القرارات التي تضمن الارتقاء بجودة البرامج التي تقدمها منظمته.<sup>25</sup>

<sup>22</sup> عبد الله محسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة معايير الإيزو، دار المعزز للنشر و التوزيع، الأردن عمان، ط1، 2015، ص29.

<sup>23</sup> عاهد مطر المقيد: واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة و سبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص96.

<sup>24</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2005م، ص59.

<sup>25</sup> منير عبد الله حربي: تطوير الأداء الجامعي بالدراسات العليا في ضوء مفهوم الجودة الشاملة، مجلة التربية المعاصرة، ع15، القاهرة، 1998م، ص139.



## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

### ثانيا: اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

إن الاعتماد على الحقائق يدفع إلى اتخاذ القرارات الناجحة، و هذا يكشف عن الفرق بين الإدارة الفعّالة و الإدارة غير الفعّالة، و ما هو إلا انعكاس للفرق بين قدرة الأولى على اتخاذ القرار السليم و قدرة الثانية على اتخاذه.<sup>26</sup>

و يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، و يتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات و موارد القنوات اللازمة لتمكين الأفراد و إيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.<sup>27</sup>

و في إدارة الجودة الشاملة يستلزم الأمر توفير قاعدة بيانات متكاملة يتم استحداثها بصفة دورية بالشكل الذي يضمن سلامة ما يُتخذ من قرارات.<sup>28</sup>

### ثالثا: التخطيط الإستراتيجي:

إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤية رسالة و أهدافاً واسعة سيمكن من صياغة الإستراتيجية، و من ثم تسهيل وضع السياسات و البرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية و الخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية و الفرص و المخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمؤسسة.<sup>29</sup>

فالتخطيط الإستراتيجي هو تفكير إستراتيجي منظم يستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل و تحليل بيئة المؤسسة داخليا و خارجيا للإفادة من الفرص المتاحة و مواجهة التحديات القائمة و المتوقعة بصورة تمكن من بناء إستراتيجيات قابلة للتنفيذ مستمدة من البدائل و الخيارات المطروحة بغية الوصول للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.<sup>30</sup>

### رابعا: المشاركة و العمل الجماعي:

إن تحقيق الجودة ليست عملية ثابتة، فالجودة تتطلب تحسينا مستمرا للمدخلات و للعمليات و هذه التحسينات تستوجب مشاركة قوية من قبل العاملين، و التزاما مؤسسيا شاملا، فجهود مجموع العاملين في

<sup>26</sup> دلال محمد الزعبي: أهمية المهارات الإدارية للمديرين و رؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من جهة نظرهم، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، م17، عدد 3، مطابع دار البعث، دمشق 2001م، ص194.

<sup>27</sup> محمد عبد الوهاب الغراوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، مرجع سابق، ص62.

<sup>28</sup> منير عبد الله حربي، مرجع سابق، ص139.

<sup>29</sup> محمد عبد الوهاب الغراوي: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص59.

<sup>30</sup> ياسين محمد حسين الحياي: الإبداع في التدابير الإدارية، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة و الإقتصاد، العراق، 2004، ص170

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

المؤسسة، وليس جهود الأفراد، هو ما يعول عليه، فالجودة تتحقق فقط حينما يخلق المديرون في المؤسسة مناخاً تنظيمياً يشجع و يركز بشكل مستمر على جودة المنتجات.<sup>31</sup>

و طبقاً لأري أحد الباحثين ف'ن الرؤية المشتركة تعني ضرورة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من جميع الأطراف ذات الصلة، أما العمل الجماعي فالهدف منه هو التركيز على التعاون و بناء روح الفريق في ظل ضوابط ومعايير جيدة.<sup>32</sup>

كما أن العمل الجماعي يتطلب: تدريباً على آليات العمل الجماعي، و زيادة الرضا الوظيفي و الانتماء، و سهولة حل المشكلات و تدعيم الإيصال بين الأفراد، و تبادل الخبرات لحل المشكلات و اتخاذ قرار أكثر رشداً.<sup>33</sup>

### خامساً: التركيز على رضا المستفيد:

المستفيد هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة، و هنا لا تقتصر كلمة المستفيد على المستفيد الخارجي الذي يحدد جودة المنتج بل تمتد كلمة المستفيد إلى المستفيد الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد و العمليات و بيئة العمل، و لكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج، و يشكل اهتمام الإدارة العليا بالمستفيد الداخلي بوصفه الفرد الذي يعتمد على مخرجات العاملين الآخرين في الأقسام الأخرى قفي المؤسسة ضرورة من ضروريات عمل الجودة الشاملة، لأن عدم الاهتمام بالمستفيد و إغفال الإدارة العليا له و عدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات و نتائج الأعمال التي يقوم بها سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق الرضا.<sup>34</sup>

و طبقاً لرأي أحد الباحثين، فإن احتياجات و رغبات المستفيد تمثل قوة الدفع اللازمة لانطلاق كافة الموارد البشرية و المادية و التقنية و تشغيلها لتلبية هذه الاحتياجات، و استمرار تحسينها و تطويرها لتحقيق المزيد من الرضا لدى المستفيدين أو المنتفعين من الخدمة المقدمة.<sup>35</sup>

### سادساً: التحسين المستمر و التميز:

يشمل التحسين المستمر كلاً من التحسين الإضافي (Incremental)، و التحسين المعرفي الإبداعي الجديد (Break-through) بوصفها جزءاً من العمليات اليومية و لجميع وحدات العمل في المنظمة، و

<sup>31</sup>أحمد الخطيب، الإدارة الجامعة" دراسات حديثة"، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006 /ص275.

<sup>32</sup>منير عبد الله حربي، مرجع سابق، ص 139.

<sup>33</sup>عاهد مطر المقيد، مرجع سابق، ص 94.

<sup>34</sup>محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص60

<sup>35</sup>أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص257.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم و تطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضاً تاماً للمستفيد، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل.<sup>36</sup>

فالتحسين المستمر يعني إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المؤسسة، من أجل مواكبة التغيرات و التكيف معها، فهو مطلب ضروري لنجاح عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يتم الإتيان بالجديد و الأفضل و تحقيق التميز.<sup>37</sup>

أما التميز فيعني تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وذلك من خلال جودة البرامج التي تقدمها، أو تقديم مهارات فريدة من نوعها، أو من خلال تحديث هذه البرامج و تطويرها وفقاً للمتغيرات المستمرة في مجالات العلم و التكنولوجيا.<sup>38</sup>

بعد أن تم حصر هذه المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، يمكن استنتاج أن كثيراً من هذه المبادئ ليست جديدة و لكنها موجودة و تستعمل منذ عقود، و لكن ما هو مختلف بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة هو الطريقة التي تبلورت فيها كل المبادئ و الأساليب الإدارية معا لتكون إطار عمل مشجع تم تجميعه بناءً على بعض المعتقدات الأساسية المتفق عليها، و حتى تكون المنظمات و المؤسسات الحديثة، و ما تشتمل عليه من أقسام جديدة في مجتمع جديد، فهي مطالبة ببذل أقصى الجهود البشرية و المادية حتى تتمكن من الأخذ بمبادئ غدارة لجودة الشاملة.

**المطلب الثالث: مفهوم مواصفة الإيزو**

**الفرع الأول: نشأة مواصفة الإيزو:**

الإيزو كلمة إغريقية (ISOS) تعني التساوي و قد اشتقت من الحروف الثلاثة لاسم المنظمة الدولية للمواصفات و المقاييس Organization International Standardizin أي (ISO) ، و هي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات.

أسست في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن عام 1946. و باشرت عملها في 1947/02/20، و تتخذ من جنيف / سويسرا مقر لها.<sup>39</sup>

<sup>36</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص60.

<sup>37</sup> عاهد مطر المقيد، مرجع سابق، ص98 .

<sup>38</sup> منير عبد الله حربي، مرجع سابق، ص 158.

<sup>39</sup> حميد عبد الطائي و آل رضا صاحب، الموسوي سنان كاظم، إدارة الجودة الشاملة TQM و الإيزو ISO ، الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2003، ص 113.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

و لأن فكرة وجود نظام للجودة أو معايير دولية تعود إلى وزارة الدفاع البريطاني التي كانت بحاجة إلى نظام للتأكد من جودة الأسلحة و المعدات التي يتم توريدها عن طريق الشركات المنتجة و بالتالي بدأ العمل بما يسمى مواصفات الدفاع و هي إجراءات للجودة ينبغي الالتزام بها و إثباتها من طرف المصممين و الموردين للمعدات الحربية، و تم إدماج هذه الأخيرة فيما يسمى مواصفات الحلفاء للجودة و التي لا تزال مستخدمة من طرف الحلف الأطلسي للتأكد من جودة المعدات الحربية الموردة إلى دول الحلف. من هذا المنطق ظهرت المواصفة العسكرية الأمريكية 9858 Mil-Q حول برامج إدارة الجودة.<sup>40</sup>

وفي عام 1979 أصدر المعهد البريطاني للقياس المواصفة رقم BS5750 على ثلاثة أجزاء للأغراض التعاقدية و تضمنت المواصفة شروط تسجيل الشركات طبقاً للمواصفة و تطوير نظام لاعتماد الجهات المانحة لشهادات التسجيل و بذلك تكون الحكومة البريطانية قد وضعت الأساس لما يطلق عليه جهات الاعتماد و جهات التسجيل.

و في عام 1987 تم إصدار سلسلة المواصفات ISO 9000 نظم إدارة و تأكيد الجودة كمواصفة دولية، و التي حملت بصمات المواصفة العسكرية الأمريكية و المواصفات البريطانية BS 5750.

و في عام 1994 قامت المنظمة الدولية للقياس بمراجعة المواصفة ISO 9000 و إدخال التعديلات اللازمة عليها على أن يتم مراجعة هذه المواصفة عام 2000 و 2008.

هدفت هذه المواصفة إلى حماية المستهلك و الحفاظ على البيئة و ضمان جودة السلع و الخدمات و الارتقاء بجودة الخدمات.<sup>41</sup>

### الفرع الثاني: مفهوم مواصفة الإيزو:

الإيزو منظمة تقوم بوضع سلسلة مواصفات و مقاييس موحدة يتم اعتمادها في مختلف أنحاء العالم، تحدد هذه السلسلة و تصف العناصر الأساسية المطلوبة توافرها في نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يتعين أن تصممه و تتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع—أو تفوق حاجات أو رغبات و توقعات العملاء.<sup>42</sup>

<sup>40</sup>LamPrechtjames, ISO9001 : commentaires et conseils pratique, une approche statistique, édition ANFOR, paris,2001,p9.

<sup>41</sup> حميد عبد طائي و آخرون، مرجع سبق ذكره ، ص-ص 116-117.

<sup>42</sup> عائشة بوعلال، إشكالية إدارة الجودة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد الإنتاج، 2002/2003. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقاسم، ص 54-55.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

فالإيزو نظام دولي جديد يوفر لغة عالمية مشتركة لمختلف أشكال التعامل، فالمستهلك أصبح راغبا في اقتناء منتجات يكون متأكدا و ضامنا لكفاءتها، و المنتج أصبح راغبا في توفير سلع و خدمات على درجة عالية من الجودة للحفاظ على مركزه التنافسي في السوق و تحقيق أهدافه الاستراتيجية.

و عليه فإن أي من الشهادات المطابقة ISO 9000 تعطي الثقة و الضمان بدرجة كافية في نظام جودة تلك المنظمات.<sup>43</sup>

### الفرع الثالث: علاقة الإيزو 9001، 2008 بإدارة الجودة الشاملة

هناك الكثير من خلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة و نظام الإيزو 9001-2008 و يعتبرهما شيئا واحدا، لكن الواقع أن المطابقة بين المفهومين مخالف للحقيقة في العديد من جوانبه، فلسفة إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولا من معايير الإيزو، وهي توجه فكري و ثقافة تنظيمية تسعى إلى التحسين المستمر، بينما تركز شهادة المطابقة للإيزو 9001-2008 على مواصفات محددة، و مدى التزام المؤسسة بتطبيقها، و الجدول الموالي يوضح أهم الفروقات:

#### الجدول رقم (01-01): أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة و نظام الإيزو 9001.

العناصر	نظام الإيزو 9001	إدارة الجودة الشاملة
التركيز على العميل	- ضمان مطابقة المنتج مع متطلبات العميل. - معالجة شكاوي العملاء. - متابعة إدارك العميل حول مستوى تلبية متطلباته.	- إرضاء العميل هي أولوية الأولويات. - تتبع و فهم ما يريده العميل باستمرار. - دراسة و متابعة عوامل ولاء العميل. - قياس رضا العميل و إجراء مقارنات مع المنافسين باستمرار.

<sup>43</sup> حميد عبد الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 115.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع رؤية للمؤسسة تجاه الجودة، وجعل الجميع يؤمنون بها داخل المؤسسة.</li> <li>- توفير كل مستلزمات التطبيق، و إعطاء القدوة، و تشجيع مبادرات العاملين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع سياسة و أهداف الجودة.</li> <li>- توفير الموارد الضرورية.</li> <li>- الحرص و المتابعة لجميع مراحل تطبيق نظام الجودة.</li> </ul>	<p>القيادة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحفاظ على البيئة التي تحقق المشاركة الكاملة و التحسين المستمر.</li> <li>- التأكد و الحرص من أن كل فرد في المؤسسة يعرف أهدافها.</li> <li>- المشاركة الكاملة للأفراد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد مستوى الكفاءة الضرورية لكل منصب عمل.</li> <li>- تدريب و تأهيل الأفراد.</li> <li>- التحديد الواضح للصلاحيات و المستويات.</li> </ul>	<p>مشاركة الأفراد</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الفهم و التحليل و التعمق أكثر في العمليات خدمة لأهداف التحسين المستمر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل على تطبيق المتطلبات المطلوبة في المنتج أثناء العمليات و وفق ما وثق له في النظام.</li> </ul>	<p>العمليات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القيام بقياس الأداء باستمرار، و وضع أهداف لتقييم التحسينات.</li> <li>- إتاحة الفرص و أدوات التحسين لجميع الأفراد.</li> <li>- المقارنة المرجعية مع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين المنتجات عن طريق الأعمال التصحيحية، و الوقاية، وأعمال التدقيق و المراجعات.</li> </ul>	<p>التحسين المستمر</p>

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

المؤسسات المتفوقة بغرض تحديد الفوارق و تصحيحها.		
- اتخاذ القرارات بناءا على أكبر قدر ممكن من المعطيات، و توظيف الأدوات الملائمة و إشراك العاملين في ذلك.	- اتخاذ القرارات بناءا على المعلومات الواردة عن طريق دراسة المنتجات الغير المطابقة و تقييم العمليات.	اتخاذ القرارات بناءا على الحقائق.
- إقامة علاقات إستراتيجية طويلة المدى لتطوير المنتجات و العمليات. - الاشتراك المورد في الخطط المستقبلية.	- تحديد و توثيق المتطلبات المطبقة على الموردين. - تقييم الموردين حسب قدرتهم على تقديم منتجات مطابقة لمتطلبات المؤسسة.	العلاقات مع الموردين

المصدر: أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الفندقية، دكتوراه في علوم التسيير، 2008،  
جامعة الجزائر، ص 49.

يمكن القول أن العلاقة بين أسلوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9001 و برغم الفروقات  
المذكورة أعلاه في الجدول إلا أنه لا يوجد تعارض كبير بينهما بل هناك نقاط التقاء كثيرة، إلى درجة مبدئية  
في طريق السير نحو تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.<sup>44</sup>

<sup>44</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 158.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

### المبحث الثاني: مدخل لمواصفة الإيزو 9000

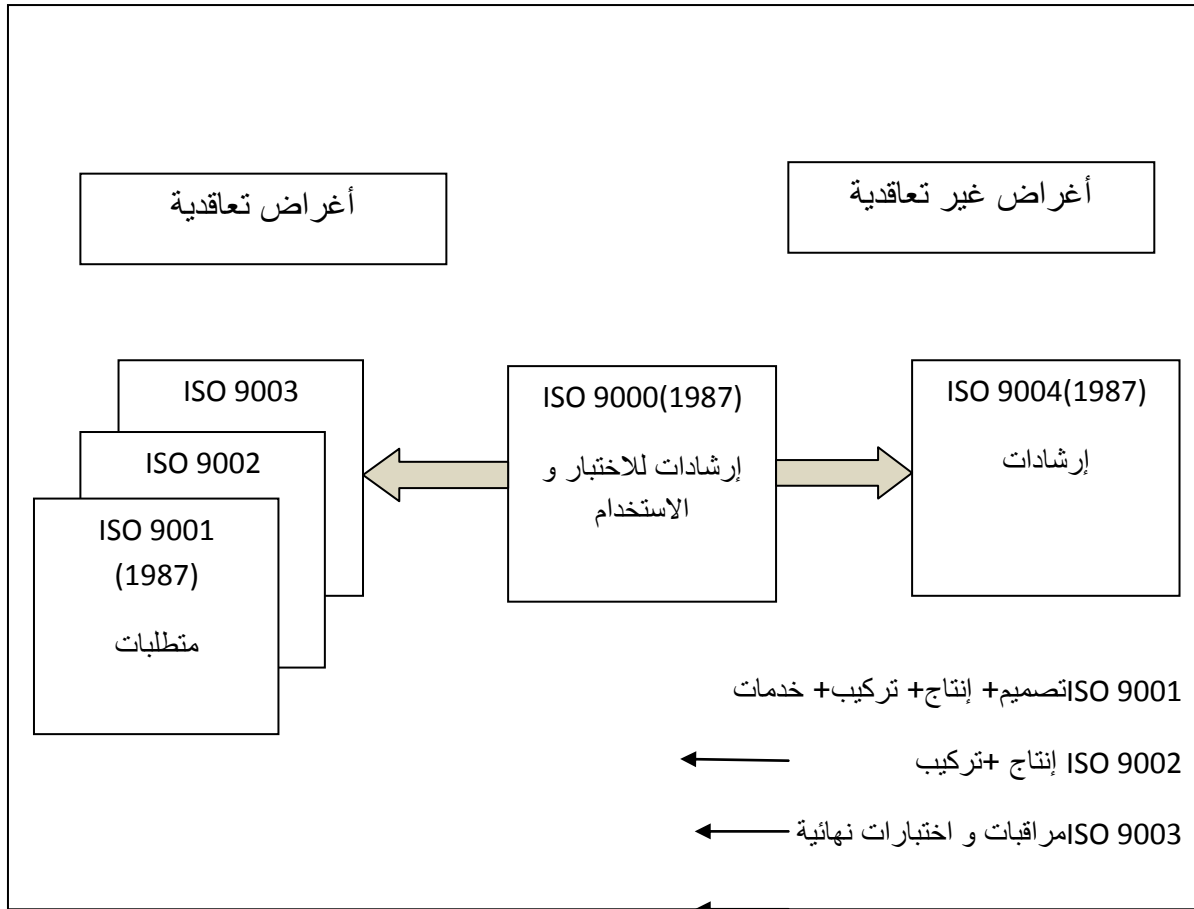
تعد مواصفة الإيزو 9000 مواصفة إدارية تؤسس لنظام إدارة يمكن أن يطبق في كل الأنشطة و كل المنظمات على اختلاف طبيعة عملها و حجمها، كما أنها أصبحت من المتطلبات الضرورية لكل المتعاملين.

المطلب الأول: مراحل تطور ISO 9000 و سلسلة إصداراته:

#### الفرع الأول: مراحل تطور ISO 9000 :

يعود ظهور سلسلة لمواصفات ISO 9000 إلى سنة 1979 تاريخ إنشاء اللجنة الفنية ISO/TC 176 على مستوى منظمة ISO، هذه الأخيرة و في سنة 1987 قامت بنشر الإصدار الأول لهذه السلسلة مثلما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 01(02) : سلسلة المواصفات ISO 9000 (1987)



Source : [http://www.mcinet.gov.ma/SNIMA/web\\_fr/service/Training/AET9907F/page3.html](http://www.mcinet.gov.ma/SNIMA/web_fr/service/Training/AET9907F/page3.html)

(Consultée le 05/01/2020)



## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

تقوم فلسفة هذه السلسلة على المطابقة، فالمؤسسة صاحبة الأداء هي المؤسسة التي تقوم بتحديد الأعمال الصحيحة الخاصة بالنشاطات المؤثرة على جودة المنتج، و تصيغها في إجراءات و تعليمات موثقة و تحرص على تطبيقها و احترامها داخل المؤسسة، لذلك نجد المواصفة (1987) iso9001 التي تعد الأشهر من بين المواصفات الثلاثة تظهر المؤسسة على أنها مكونة من عشرين عملية و تضع لكل منها مجموعة من التدابير تهدف إلى التحكم فيها و السيطرة عليها، فلأداء الأعمال بشكل صحيح و من أول مرة يتعين على المؤسسة، حسب النصوص الواردة في هذه المواصفة، التعرف على الأعمال الصحيحة من خلال تحديد من يقوم بماذا، أين، متى، كيف و لماذا، ثم كتابتها في شكل إجراءات موثقة بهدف توطينها بشكل دائم داخل المؤسسة، مع وضع تدابير تصحيحية لمنع معاودة حدوث حالات عدم المطابقة عن طريق التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهورها و اتخاذ الحلول الكفيلة بعدم معاومتها.

منذ صدورها سنة 1987 عرفت سلسلة المواصفات ISO 9000 ثلاث محطات فيها للمراجعة مثلما هو مبين في الشكل الموالي:

### الشكل رقم (01-03) : مراحل تطور ال ISO 9000

1979	- إنشاء اللجنة الفنية ISO/TC 176 و ظهور بعض المواصفات الوطنية.
1987	- الإصدار الأول لسلسلة المواصفات ISO 9000 .
1994	- نشر التعديل الأول لسلسلة المواصفات ISO 9000.
2000	- نشر التعديل الثاني لسلسلة المواصفات ISO 9000.
2002	- نشر المواصفة (2002) ISO 9001 إرشادات لتدقيق إدارة الجودة و/أو أنظمة إدارة البيئة.
2005	- نشر المواصفة (2005) ISO 9000 أنظمة إدارة الجودة- مبادئ أساسية و مصطلحات .
2008	- نشر المواصفة (2008) ISO 9000 أنظمة إدارة الجودة – متطلبات.
2009	- نشر المواصفة (2009) ISO 9000 إدارة الأداء الدائم للمؤسسة- مقارنة إدارة الجودة.

المصدر: منصف ملوك، أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية، حالة المواصفة (2000) ISO 9001، دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة مذكرة تخرج لنيل الماجستير، تخصص التقنيات الكمية في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، ص 19.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

### 1.2.2- التعديل الأول:

أمام الإقبال المتزايد للمؤسسات على تبني سلسلة المواصفات ISO 9000 و مع ظهور عمليات الإسهاد من طرف ثالث في أواخر الثمانينات، لم تحترم اللجنة الفنية ISO/TC 176 الضوابط المعتمدة من قبل منظمة ال ISO 9000 القابضة بمراجعة مواصفاتها كل خمس سنوات، حيث لم تنتظر نهاية هذه المدة.

و قامة سنة 1990 باتخاذ قرار بمراجعة سلسلة المواصفات (1987) ISO 9000 على مرحلتين هدفت المراجعة الأولى إلى تطوير النصوص الواردة في سلسلة المواصفات (1987) ISO 9000 عن طريق:<sup>45</sup>

- تصحيح الأخطاء التي تم اكتشافها أثناء استعمال و تطبيق سلسلة المواصفات (1987) ISO 9000 .
- تقديم إيضاحات حول النصوص التي كان يكشفها بغض الغموض.
- نشر بغض المواصفات التي تبين وجود الحاجة إليها نتيجة استخدام سلسلة المواصفات ISO

(1987) 9000<sup>46</sup>

مع أنها لم تتضمن سوى بعض التعديلات الطفيفة، سمحت هذه المراجعة بتوجيه سلسلة المواصفات ISO 9000 الجديدة نحو إرضاء العميل، خاصة من خلال التوسع في تطبيق المطلب الخاص بمراجعة العقد الناجم بدوره عن التوسع في مفهوم العميل الذي لم يعد يقتصر فقط على المشتري و إنما يتعداه إلى المستهلك النهائي، المستخدم، المستفيد وكل من يتلقى المنتج، إضافة إلى تطوير الشق المتعلق بالوقاية، التركيز على تخطيط الجودة و الأعمال الوقائية، و الاعتراف بإمكانية استخدام المواصفات لأغراض الإسهاد من طرف ثالث.<sup>47</sup>

### 2.2.2- التعديل الثاني:

نجم عن التعديل الثاني لسلسلة المواصفات ISO 9000 ظهور مواصفات جديدة و إلغاء مواصفات أخرى و جاءت بتعديلات عميقة أهمها:

- ❖ التحول من السعي إلى المطابقة نحو السعي إلى إرضاء العميل: لقد كان الهدف في نماذج ضمان الجودة لسلسلة المواصفات (1994) ISO 9000 هو إعطاء الثقة للعميل بأن متطلبات الجودة ستلبي بانتظام، لأجل ذلك، و جب على المؤسسة اتخاذ جميع التدابير اللازمة التي تحول دون ظهور منتوجات غير مطابقة، فالاعتبارات الداخلية ( التدابير النظامية ) كانت تغطي على الاعتبارات الخارجية ( حاجات و رغبات العملاء ) فالمؤسسة إذا ما خيرت بين أن تصنع منتوجا ذو شكل مربع

<sup>45</sup>Lampercht.J, (2001), P.8.

<sup>46</sup> منصف ملوك، مرجع سابق، ص، 19.

<sup>47</sup>Lamperchet .J , (2001),P.8.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

تُجيد صنعة بدون أخطاء و منتوج ذو شكل دائريا يطلبه العميل إلا أن انجازه يطرح بعض الإشكالات فالأفضل لها أن تختار المنتج الأول.<sup>48</sup> في سلسلة المواصفات (2000) ISO 9000 الهدف ليس المطابقة و إنما إرضاء حاجات و رغبات العميل التي غالبا ما تأتي من الخدمات المحيطة بالمنتوج و مثالها احترام الآجال، المساعدة في استخدام المنتج و في تشغيله... إلح

فبقدر ما كانت سلسلة المواصفات (1994) ISO 9000 تتماشى و نظرة صناعية لإدارة الجودة بقدرها جاءت سلسلة المواصفات تتماشى م نظرة خدمية لها.

❖ حلول مقارنة العمليات ( مقارنة نظامية ) محل مقارنة الإجراءات الموثقة ( مقارنة تحليلية ) لقد كانت سلسلة المواصفات (1994) ISO 9000 تظهر المؤسسة على أنها مجموعة من العمليات- المرتبطة بشكل ضعيف – الواجب ضبطها و التحكم فيها من خلال وضع إجراءات موثقة خاصة بكل عملية من منطلق أن توصيف و كتابة النشاطات يسمح ببلوغ الأهداف. في حين تنظر مقارنة العمليات التي تعتبر جديد سلسلة المواصفات (2000) ISO 9000 إلى المؤسسة على أنها مجموعة من العمليات المرتبطة الواجب ضبطها و التحكم فيها، الأمر الذي يتطلب زيادة على ضبط هذه العمليات، ضبط التفاعلات و الارتباطات الموجودة بينها.

❖ تثمين الموارد البشرية:

أمام عجز الإجراءات الموثقة عن مجارات التغييرات و التقلبات التي يشهدها محيط المؤسسات أصبح لزاما على هذه الأخيرة أن تحدد بدقة الأهداف الخاصة بكل عملية من عملياتها و تخصصها بموارد بشرية مدربة و ذات كفاءة، هذه الأخيرة و في غياب إجراءات موثقة تصف لها ما يجب القيام به من أعمال سيكون لها مجال واسع لأخذ المبادرة و تحديد الطريقة التي بواسطتها يتم تحقيق و بلوغ الأهداف عن طريق توظيفها لمختلف الكفاءات و المهارات التي تتمتع بها.<sup>49</sup>

❖ التحسين المستمر:

<sup>48</sup>Mitonneau .H, ( 2001 ), ISO 9000 version 2000M le management de la qualité au plus proche des entreprises, Dunod,Paris,pp.18.19.

<sup>49</sup>Krebs.G et Mougii.,Y, (2003), les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne, AFNOR, ris, p53.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

تنص الفقرة 5.8 من المواصفة (2000) ISO 9001 على وجوب التحسين المستمر لفاعلية نظام إدارة الجودة و ذلك باستخدام سياسة الجودة، أهداف الجودة، نتائج التدقيق، تحليل البيانات، الأعمال التصحيحية، الأعمال الوقائية و مراجعة الإدارة.

### الفرع الثاني: مكونات سلسلة مواصفات ISO 9000

أصدرت الإيزو مجموعة من المواصفات القياسية التي تضع الأسس التي يتم بموجبها تقييم أساليب و نظم إدارة الجودة بالمنظمات، حيث تركز هذه المجموعة على التأكد من توفر الظروف و الإمكانيات و تطبيق الأساليب التي تؤدي إلى تحقيق الجودة المستهدفة في جميع المراحل بدءًا من التصميم و حتى مرحلة ما بعد البيع و من هذا المنطلق فإن الجودة حسب الإيزو تصنع في كل مرحلة من مراحل الإنتاج و لا تضاف على المنتج النهائي.

و تضم سلسلة الإيزو من خمس مواصفات، اثنان منها يمثلان خطوطا مرشدة هما 9000 و 9004 و ثلاث منها تتعلق بجوهر نظام إدارة الجودة، و هذا عرض موجز لكل مواصفة:

إيزو 9000: وهو المرشد الذي يحدد مجالات تطبيق كل من إيزو 9001، إيزو 9002، إيزو 9003، إيزو 9004 أي أنه يرشدك إلى أي المواصفات تناسب طبيعة نشاط أي منظمة فتسعى للتوافق معها.<sup>50</sup>

إيزو 9001: و يشمل ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات الإنتاجية أو الخدمية و التي تبدأ بالتصميم و تنتهي بخدمة ما بعد البيع و تضم (20) عنصر من عناصر الجودة و هو بذلك أكثر شمولاً من غيره، لأنه يتعامل مع نواحي أخرى مثل تقصي و تصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج تدريب الموظفين و التوثيق و ضبط البيانات.

إيزو 9002: يتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات الإنتاجية أو الخدمية التي تقتصر عملها على الإنتاج و التركيب دون التصميم أو خدمات ما بعد البيع و تضم (18) عنصراً من عناصر الجودة العشرين.

إيزو 9003: يخص الشركات التي لا تحتاج إلى نظام جودة متكاملة، و يقتصر عملها على الفحص و التفتيش و الاختبار النهائي و يقتصر على (12) عنصر من العناصر العشرين.

<sup>50</sup> عائشة بوعلاي، مرجع سبق ذكره، ص " 56-57.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

إيزو 9004: هي التي ترشد المنظمات سواء كانت صناعية أو خدمية، لتكوين نظام لإدارة الجودة و عناصره أو مكوناته بحيث أنه تعتبر دليل لكيفية سعي المنظمة للتوافق مع المواصفة التي تختارها سواء كانت 9001 أو 9002 أو 9003، و بالتالي فإن المواصفة 9004 تختلف جذريا عن المواصفات الأخرى حيث أن هذه الأخيرة أي ( 9001 أو 9002 أو 9003 ) تعاقدية أو تتضمن صيغة التزام من المورد اتجاه العميل، و الصيغة التعاقدية بغرض الحصول على الشهادة أما المواصفة 9004 فهي إرشادية فقط.<sup>51</sup>

إيزو 19011: و هو معيار مكمل للمعايير السابقة، و يقدم الخطوط المرشدة للمراجعة الداخلية و الخارجية لنظام إدارة الجودة و لنظام الإدارة البيئية.

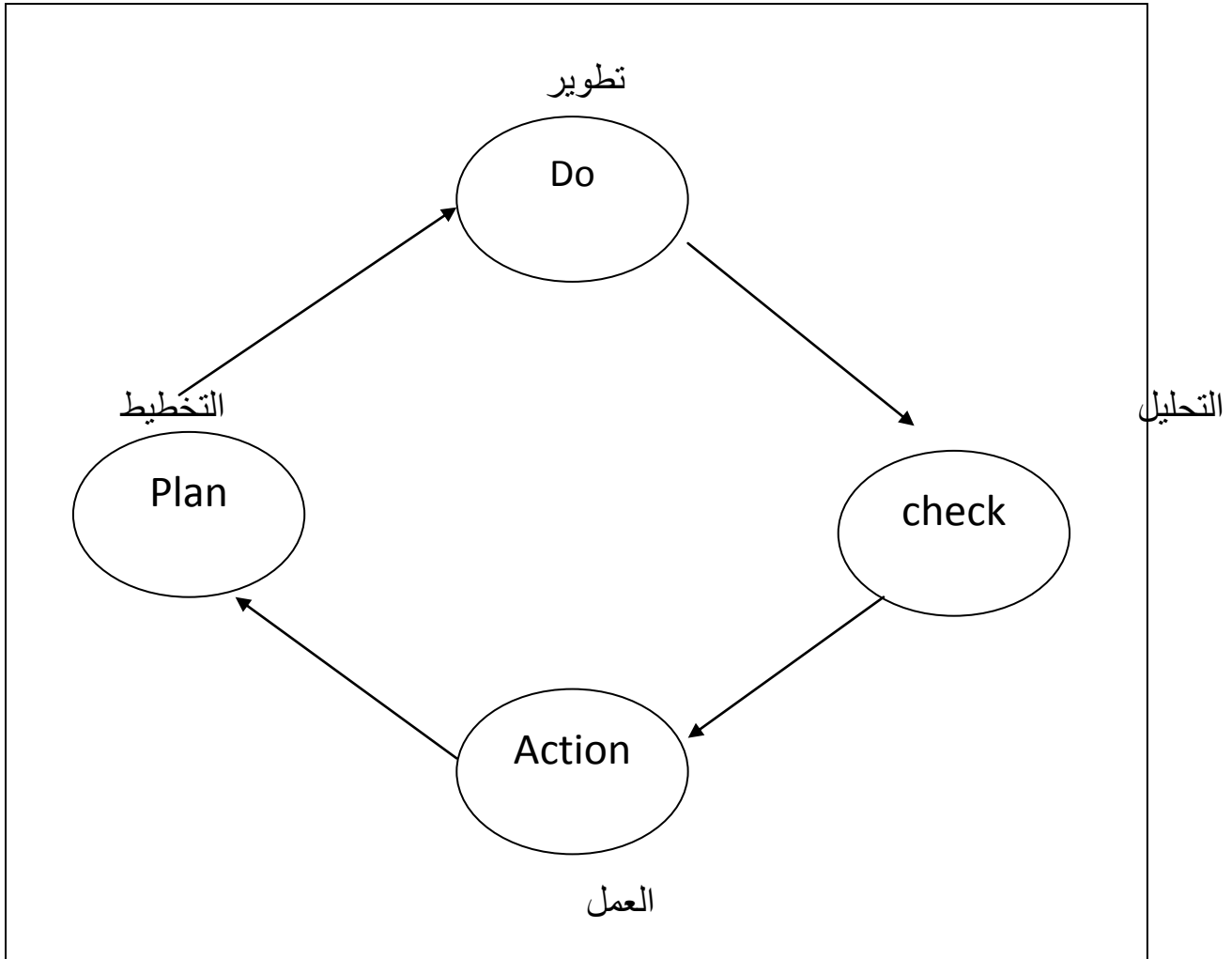
يمكن استنتاج أن سلسلة مواصفات ISO 9000 تختلف حيث محتواها و أهدافها و الجوانب التي تشملها، إلا أنها تكمل بعضها البعض فمنها ما يوضح الأسس و المتطلبات و منها ما يوضح أساليب المراجعة لنظام إدارة الجودة ISO 9000، و كلها تصيب في هدف واحد هو تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة، من أجل تلبية متطلبات و أهداف هذا النظام الذي يطمح لتحقيق الإشباع للزبائن و العاملين و المساهمين و المجتمع.<sup>52</sup>

<sup>51</sup> مهدي صالح السامرائي، مرجع سبق ذكره ص 381.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

إن نموذج عمل الإيزو 9000 مستمد من نموذج حلقة دنميك Deming لتحسين الجودة التي يرمز لها بالرمز PDCA و التي يبينها الشكل الموالي:

الشكل رقم(04-01): نموذج ديمينج Deming



Source : segotHaques et Gasquetchristophe, Assure le passage à la norme ISO9001 , version 2000, édition AFNOR, Paris, 2001, P29.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

إن هذه الحلقة مختصرة لأربعة كلمات هي :<sup>53</sup>

- Plan / تخطيط: وضع الأهداف و العمليات الضرورية للحصول على النتائج طبقا لاحتياجات الزبون و سياسة المؤسسة.
- Do / تنفيذ: تطبيق و تشغيل العمليات و المتطلبات.
- Check / اختبار و فحص: قياس و تقييم العملية و مقارنتها بالسياسات و الأهداف و المتطلبات، و توثيق النتائج على شكل تقارير.
- Act / التحسين: إجراء التحسينات المستمرة على العمليات المختلفة في المؤسسة.

و عليه يمكن إسقاط هذه الحلقة على نظام إدارة الجودة ISO 9000 كما يلي :<sup>54</sup>

- Plan / تخطيط: يتم استعمال مواصفة ISO 9000 التي تحتوي على المبادئ الأساسية و المصطلحات من أجل فهم نظام إدارة الجودة.
- Do / تنفيذ: يتم استعمال مواصفة ISO 9004 لاحتوائها على الخطوط الإرشادية التي من خلالها يتم تحسين النتائج.
- Check / اختبار: حيث يتم استعمال ISO 9001 التي تضم المتطلبات اللازمة و ذلك لإثبات قدرة النظام المطبق على توفير خدمات و منتجات ذات جودة مقبولة من طرف العميل.
- Act / التحسين: يتم التحسين بواسطة المواصفة 19011 كأسلوب لمراجعة نظام إدارة الجودة.

<sup>53</sup> عواطف إبراهيم حداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر، عمان، 2009، ص 173.

<sup>54</sup> Srephane Mathieu, normes qualité ISO 9000 version 2000, AD 1740 technique de l'ingénieur, traité l'entreprise industrielle, paris 2000, p 5.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

الشكل رقم ( 05-01 ) : يبين نموذج عمل نظام إدارة الجودة وفقا لمواصفات الإيزو 9000.



Source : Anne Gratacap, pierre Medan,

### المطلب الثاني: مفهوم مواصفة الإيزو 9001

**مفهوم المواصفة إيزو 9001:**<sup>55</sup> يشير ( Kemp, 2006 :69-70 ) إلى أن الفكرة الأساسية من المواصفة إيزو 9001 هي تحديد معايير جيدة و تطبيق هذه المعايير في عمليات الإدارة، و يشير أيضا إلى أن هناك منظورين مختلفين في النظر إلى المعايير و هما:

**المنظور الأول:** ينظر هذا المنظور إلى المقاييس كمتطلبات يجب الإيفاء بها باستثناء المواصفات الخاصة بالزبون، أن هذه النظرة تتعامل مع الجودة كقضية هامشية لا تركز على الزبون، و هنا تصبح إدارة الجودة

<sup>55</sup>م.د أصفاد مرتضى سعيد، تقييم واقع أداء المنظمات قبل و بعد تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة في شركة الحفر العراقية في البصرة، مجلة كلية المأمورة الجامعة، العدد 29، ص33.



## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

كلفة إضافية و شر لابد منه لإدارة الأعمال، أي التركيز على " ماذا نعمل" أكثر من التفكير في " كيف نعمل بشكل جيد" و هذا يعني أن التخطيط للجودة تعد عملية منفصلة.

المنظور الثاني: يقوم هذا المنظور بتضمين المواصفات الخاصة بالزبون ضمن متطلبات الجودة، هنا تكون إدارة الجودة هامة و أساسية في كل الخطط حيث يتم تضمين جميع المتطلبات في الوصفات مثل المجال، الوقت، الكلفة، إن هذا المنظور يوفر المنافع التالية:

1. تقديم قيمة الزبون و بأقل كلفة.
2. تضمن استمرار تقديم القيمة من خلال اعتماد مواصفات جيدة.
3. تقليل الفجوة بين الزبون و متطلباته و بين نظام الجودة من خلال تكامل إدارة الجودة مع المنتجات و الخدمات و إدارة الشركات.

أما (Karajcwski,etal,2010,200) فيشير إلى أنه إذا كانت كل دولة تقوم بوضع معايير خاصة بها لإدارة العمليات فإن مبيعات الشركات في السوق العالمي ستكون صعبة و ذلك لصعوبة التوائم مع معايير الجودة المحددة في كل دولة، و هذا ما دعي المنظمة العالمية للتقييس أن تقدم مجموعة من المعايير يطلق عليها (iso 9001) للشركات التي تعمل في الإتحاد الأوروبي. في حين أشار كل من (Heizer & Render,2014,201) إلى أن التحرك نحو سلسلة التجهيز العالمية أصبح يركز على الجودة التي توحد العالم حول معايير محددة للجودة و هي معايير (ISO9001) .

عرف (Reid & P.Sanders,2002:127) هذه المواصفة على أنها مجموعة من المعايير و عمليات تأهيل المنظمات و هذه المعايير قابلة للتطبيق في كل المنظمات على اختلاف أنواعها و هي حاصلة على قبول عالمي. أما (التبسي،2008:50) فقد نظر إليها على أنها نظام رقابة كلية على الجودة يشمل معايير للجودة في كل نشاط من أنشطة المنظمة.

ووصف ( الطائي و آخرون،2009،316) هذه المواصفة بأنها مواصفة إدارية تهتم بالنظام الإداري و ليست مواصفة فنية، أي أنها لا تتعلق بمواصفات محددة لمنتوج ولكنها تبحث في كفاءة النظام و التطور الذي يحققه و بالتالي فإنها تصلح لجميع المنظمات و هو بذلك يتفق مع (Ried&R.Sanders) في أن هذه المواصفة قابلة للتطبيق في كل المنظمات، أما (J.Krajewsk.etal.2010.221) فقد عرفوا المواصفة من خلال العلاقة مع الزبون، حيث فسروها على أنها تؤسس لنظام الجودة من خلال الكيفية التي تقوم بها المنظمة لمقابلة رضا الزبون و تنفيذ التحسين المستمر. في حين فسر كل من (L.Goetsch&B.David.2010.332) مواصفة

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

إيزو (9001) على أنه عائلة مواصفات و إرشادات مرتبطة بنظام إدارة الجودة حيث تتضمن متطلبات تأمين الجودة بالشكل الذي يضمن:

1. تطوير رضا الزبون.
2. التحسين المستمر لأداء المنظمة.
3. التحسين المستمر للعمليات، السلع، الخدمات.

وهذا المفهوم يوسع من النظرة إلى نظام الإيزو 9001 من مونه نظام توثيق إلى كونه نظام إدارة و تحسين لتحقيق رضا الزبون.

و يشير ( النجار و جواد، 2012:205 ) إلى أن هذه المواصفة هي سلسلة مواصفات تتضمن مجموعة من المبادئ التي تمثل الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة لتطبيق منظومة إدارية فاعلة تضع متطلبات الزبون في المقام الأول، أو مجموعة مواصفات تحطم توثيق نظام إدارة الجودة الذي تتطابق فيه جميع المتطلبات بما يتلاءم مع طبيعة المنظمة.

### المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لتطبيق المواصفة ISO 9001

أشار أغلب المختصين في الجودة على أنه أهم العوامل المساعدة على نجاح تطبيق إيزو 9001 إصدار 2008 تتمثل في عوم و قوة الإدارة، ثقافة المؤسسة نظام المعلومات بيئة العمل... وهي العوامل التي سوف نتعرض لها في ما يلي محاولين إبراز أهميتها و دورها في ذلك:

#### 1. قوة إدارة المؤسسة:

يعتبر هذا العامل المفتاح الأساسي الذي يمهّد و يسهل عملية تحقيق نظام إدارة الجودة وفق متطلبات المواصفة القياسية الدولية الإيزو 9001 حيث تتمثل قوة إدارة المؤسسة في عزمها على تحقيق تطلعاتها ووفقا لمتغيرات البيئة المتواجدة فيها من خلال قدرتها على التغيير و البحث عن أساليب التطوير و التحسين من أجل البقاء و النمو و الاستمرارية، و تتحدد مسؤولية المؤسسة من خلال وضع المواد الأولية لعملية تطبيق هذه المواصفة و المتمثلة في:

- تحديد الأهداف.
- تحديد سياسة الجودة.
- تحديد الموارد المتاحة.
- تحديد القيادة و التوجيه.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

- اتباع منهج العمليات.

### 2. السيطرة على عمليات الجودة:

- تحديد الأساليب و الإجراءات التي من شأنها تساعد تحقيق الجودة كاستخدام الأساليب الإحصائية لتحديد مستوى الجودة المقبول بالنسبة للمواد الأولية و المنتوجات النهائية.
- استخدام أساليب و أدوات الفحص و المراقبة لتخفيض التكاليف و الوقت و العيوب.

### 3. ثقافة المؤسسة:

تتمثل ثقافة المؤسسة في قدرتها على ترسيخ ثقافة الجودة في ذهن كل عامل في المؤسسة و مدى مسؤوليته في تحقيق الجودة. من أجل إتقان عمله بالمواصفات المطلوبة إضافة إلى التدريب و التكوين المتواصل للموارد البشرية للإيزو 9001 إصدار 2008.

### 4. توفير نظام معلوماتي سليم:

يتطلب نجاح تطبيق مشروع المواصفة إيزو 9001 وجودة اتصال داخلي و خارجي فعال و مستمرين جميع الوظائف الموجودة في المؤسسة و الأطراف المرتبطة لضمان نقل المعلومات كالقيام بالاجتماعات لتوعية العمال بالجودة من خلال الأهداف، الخطط، و القياسات.

### 5. بيئة الأعمال:

لتحقيق المواصفة إيزو 9001 يجب توفير محيط عمل يتناسب مع المتغيرات التي تحددها المؤسسة لتحقيق مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات المطلوبة كالأمن، السلامة المهنية، الإدارة ، النظافة، الترتيب... الخ

### 6. القيام بالتدقيق الداخلي للجودة:

يسمح التدقيق الداخلي للجودة بتأكيد الجودة على مستوى المؤسسة ككل من خلال عملية المراقبة و التقييم لمجموع العمليات المرتبطة بتصميم و تحقيق جودة المنتج أو الخدمة.

### 7. التحسين المستمر:

يساعد التحسين و التطوير المستمر المؤسسة على البقاء في تحقيق الجودة وفقا لمتغيرات البيئة المتواجدة فيها.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

### المبحث الثالث: الحصول على شهادة الإيزو و المنافع المترتبة عنها

إن الحصول على شهادة الإيزو لا يقتصر تأثيرها فقط في تأهيل المنظمات لدخول السوق العالمي و إنما تعد أداة فاعلة لتحسين أداء هذه المنظمات، و عليه و جب على المنظمة توفير سلع و خدمات ذات جودة عالية بما يحقق لها الحفاظ على مركزها التنافسي في السوق و من ثم الاستمرار و البقاء، بما يتسنى لها الدخول و التنافس في أسواق جديدة.

### المطلب الأول: مراحل الحصول على شهادة الإيزو 9000<sup>56</sup>

في المؤسسات هناك ثلاث مراحل لابد من القيام لتطبيق الإيزو 9000 ويمكن تناولها كما يلي:

❖ **التخطيط و الإعداد:** يتم في هذه المرحلة الإعداد و التهيؤ للحصول على وثيقة متوافقة مع أحد سلسلة المواصفات الدولية إيزو 9000 ISO من خلال استعدادها للتغيير أو تعديل نظام الجودة لهذه المؤسسة و تشمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

- اقتناع الإدارة العليا بأهمية إنشاء نظام جودة متوافق مع سلسلة مواصفات إيزو 9000 ISO.
- نقل هذه القناعة إلى جميع المستويات الإدارية للمؤسسة من خلال برامج توعية لشرح هذا النظام بغية الحصول على شهادة الإيزو.
- تعيين شخص مسؤول عن نظام الإيزو تقع على عاتقه مسؤولية تأهيل المؤسسة لمتطلبات الإيزو.
- تشكيل فريق عمل يتضمن مختلف التخصصات الرئيسية التي تتكون منها المؤسسة و ذلك لتأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الإيزو.
- وضع خطة عمل و تحديد أفق زمني للتنفيذ.
- الاستعانة بمكتب استشاري لمساعدة المؤسسة في عملية التنفيذ.
- تقييم نظام الجودة المتبع حالياً في المؤسسة لكي يكون متوافقاً مع متطلبات مواصفة الإيزو.
- تطوير طرائق العمل مما يساهم في تحقيق متطلبات نظام الجودة وفق مواصفات الإيزو.
- التغلب على العقبات و مقارنة التغيير التي تواجه عملية التنفيذ.
- تطبيق نظام الجودة كما هو موثق و بما يتلاءم مع متطلبات المواصفة الدولية.
- تقييم النظام و محاولة تطويره.

<sup>56</sup>د.محمد بن سعيد، أ.أحمد علماوي، خطوات تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو 9000) في المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات، العدد 5، ص:ص: 106.105.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

❖ الحصول على الشهادة: يتم في هذه المرحلة حصول المؤسسة على الشهادة و تشمل:

- التعاقد مع المسجل أي الشركة المرخصة التي سوف تمنح الشهادة.
- قيام المسجل/الشركة المرخصة بدراسة و مراجعة المستندات التي تقدمها المؤسسة.
- التعاون مع المسجل و إجراء كافة التعديلات التي يطلبها.
- قيام المسجل بعمل تحليل الثغرات، أي إجراء تجريبي لنظام إدارة الجودة، وهذه الخطوة اختيارية و ليست إجبارية.
- قيام فريق التدقيق التابع للمسجل بإجراء التقييم الرسمي لإدارة الجودة و الذي يتطلب فيه اكتشاف أية مخالفات لمطالبات النظام حيث تقسم هذه المخالفات إلى أنواع: مخالفات جوهرية، مخالفات صغيرة، و ملاحظات.
- و يؤجل منح الشهادة إذا كان هناك أي مخالفات جوهرية، أما إذا كان هناك مخالفات صغيرة أو ملاحظات فعادة تمنح الشهادة على أن يتم تصحيح هذه المخالفات الصغيرة أو الملاحظات لاحقا.
- منح الشهادة بناء على توصيات الفريق التابع للمسجل الذي قام بإجراء التقييم الرسمي، أما إذا كان هناك مخالفات جوهرية فيحتم على المؤسسة تصحيح هذه المخالفات و طلب إعادة التقييم.

### ❖ مرحلة المتابعة:

بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو و دخولها قائمة المنافسين الدوليين، فإن المؤسسة عليها الحفاظ على المستوى الذي حصلت بموجبه شهادة الإيزو، فعليها أيضا الاستمرار بإجراء التحسينات اللازمة للجودة، و يمكن تحقيق ذلك بإتباع المراجعة الدولية للإدارة و التدريب المستمر و كذا نظام الإجراءات التصحيحية و هذا ما يؤدي بالضرورة إلى القول بأنه بعد منح الشهادة للمؤسسة تتم مراجعة نظام الجودة على فترات دورية عادة ستة أشهر للتأكد من فاعلية تطبيق النظام ( من قبل الجهة المانحة للشهادة)، و بعد ثلاث سنوات من منح الشهادة يتم إجراء تقييم شامل.

### المطلب الثاني: مراحل تطبيق مواصفات الإيزو<sup>57</sup>

يجب الإعداد الجيد عند رغبة أي شركة أو مؤسسة مهما كان نوع الخدمة المقدمة فيها أن تقوم بالإعداد الجيد و المدروس، حتى تنجح في جميع مراحل التطبيق، و يكمن تلخيص مراحل تطبيق مواصفات الإيزو 9000 بالخطوات التالية:

<sup>57</sup> عبد الله محسن مسلم، مرجع سابق، ص.ص، 188 . 193 .

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

- 1- دراسة مواصفات مجموعة الإيزو 9000 بعناية و تكون البداية بدراسة المواصفة التي ترغب الانضمام إليها ( مواصفة 9004-1 للمؤسسات الصناعية) و ( مواصفة 9004-2 للمؤسسات الخدمية).
  - 2- تحديد العناصر التي يجب أن يكون منها الجودة في المؤسسة ( 9004-1 أو 2)، و يمكن إضافة عناصر غير واردة في إحدى هاتين المواصفتين إذا تطلبت طبيعة المؤسسة ذلك.
  - 3- تقييم مستوى أداء نظام الجودة في المؤسسة لكل عنصر من العناصر التي حددت في الخطوات السابقة.
  - 4- توثيق نظام الجودة و إعداد كتيب الجودة، و يراعى هنا أن يكون حجم التوثيق بالقدر المطلوب فقط ( دون زيادة أن نقصان).
  - 5- وضع تطبيق الخطط لتحسين أداء عناصر الجودة و هو ما يعرف بالتخطيط للجودة و يجب أن تحدد في هذه الخطط كحد أدنى:
    - (1) الأهداف المراد تحقيقها.
    - (2) الموارد البشرية و المادية المطلوبة.
    - (3) الأشخاص المسؤولين عن تطبيق هذه الخطط.
    - (4) وضع جدول زمني مناسب.
  - 6- متابعة الإدارة العليا في المؤسسة تطبيق خطط الجودة إلى المستوى المطلوب، و هذا الدور الذي يجب على الإدارة أن تلعبه، هو دور أساسي لنجاح تطبيق الجودة و الخطط.
  - 7- عندما تصبح الإدارة على ثقة من قدرة و كفاءة نظام الجودة يمكنها أن تسعى للحصول على شهادة مطابقة لنظام الجودة من إحدى الهيئات المعتمدة.
  - 8- متابعة الإدارة العليا لأداء نظام الجودة بشكل منتظم و مستمر للتأكد من أن نظام الجودة يعمل بكفاءة التي تؤدي إلى إنتاج منتجات بالجودة المطلوبة.
- و تعد المنهجية التالية من الطرق الناجحة التي اعتمدها عديد من الشركات و أثبتت فعاليتها، و قد تم تطوير نموذج إدارة العمليات من قبل الخبراء المختصين، و تقسم هذه العمليات إلى خمس وعشرين عملية كالتالي:

أولاً: العمليات التشغيلية:

- (1) استلام طلبات الشراء.
- (2) ضبط التصميم.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

- (3) اعتماد الموردين.
- (4) الشراء.
- (5) استلام و ضبط المخزون.
- (6) تخطيط و جدولة الإنتاج.
- (7) ضبط الإنتاج.
- (8) الفحص و التفنيس.
- (9) التغليف و التسليم.
- (10) التحكم بالمواد الغير مطابقة.
- (11) شكاوى العملاء.
- (12) خدمات ما بعد البيع.
- (13) التركيب.
- (14) إدارة العقد و مشاريع.
- (15) التدقيق على المنتج/ أو عملية تقديم الخدمة.
- (16) الصيانة.
- (17) المعايرة.

ثانيا: العمليات الإدارية:

- (1) التدريب.
- (2) ضبط وثائق و المستندات.
- (3) ضبط البرمجيات.
- (4) ضبط وثائق المنتج أو الخدمة المقدمة.
- (5) التدقيق الداخلي.
- (6) الإجراءات العلاجي / الوقائي.
- (7) المراجعة الإدارية.
- (8) مراقبة المخلفات ( عدم التطابق).

و وجد من خلال الممارسة و التطبيق العملي للشركات الأردنية أهمية عنصرين هما:

1/ السلامة.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

2/ ممارسة أساليب تصنيع جديدة.

و مع أن آخر بندين لا تتضمنها مواصفة الإيزو و كباقي الخمسة و العشرين، إلا أن السلامة و الأساليب الجديدة تعطي انطباع جيد عن الشركة بأنها مهتمة بموظفيها، و تحرص عليهم و أنها تحرص دائما للتميز من خلال بحثها عن أساليب جديدة في العمل.

خطوات التطبيق:

- 1 - التعرف على الخطوات و العمليات التشغيلية و الإدارية.
- 2 - توثيق العمل ( دون زيادة أو نقصان).
- 3 - توثيق طرق العمل الإضافية الخاصة بالإيزو 9000 وهي:
  - المراجعة الداخلية.
  - التدقيق الداخلي.
  - ضبط الوثائق و المستندات.
- 4 - القيام لعملية المراجعة مع الجهات المعنية أو المسؤولة عن طريقة العمل، و من ثم إجراء التعديلات اللازمة حسب ما يتطلب الوضع، ثم يتم توزيعها كمسودة أولى للتطبيق.
- 5 - التدريب على عملية التوثيق الداخلي و القيام به.
- 6 - توزيع طرق العمل بصورة رسمية على القائمين بطرق العمل.
- 7 - توثيق كتيب العمل و كتيب الجودة، و إرسالهما إلى الجهة المعتمدة للتسجيل للحصول على الموافقة من قبل هذه الجهة.
- 8 - القيام بالتعديلات المقترحة من قبل جهة التسجيل المعتمدة.
- 9 - القيام بعملية التدقيق الداخلي للتأكد من استمرارية الالتزام بما هو مكتوب.
- 10 - استدعاء جهة التسجيل المعتمد للقيام بعملية التقييم النهائي للنظام، للتبيين من أجل إصدار الشهادة للشركة القائمة بالمشروع .

**المطلب الثالث:** المنافع التي تعود على المنظمات من جراء تطبيق الإيزو<sup>58</sup> 9001

يقول جوزيف جوران " أنت لست مجبرا على تطبيق نظام الإيزو (9001) ولكن بقاؤك غير مضمون "؟" لماذا؟ لقد تنوعت رؤى الباحثون في هذا المجال في النظر إلى منافع تطبيق مواصفة ( إيزو9001) بالنسبة لمنظمات الأعمال، فقد اعتبر ( E.Ross.1999:409 ) المنافع التي تعود على المنظمات من تطبيق

<sup>58</sup>م.د. أصفاد مرتضى سعيد، مرجع سابق، ص.ص، 46-48.



## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

المواصفة بأنها نفس المنافع التي تقدمها إدارة الجودة الشاملة وهي: ولاء أكبر من قبل الزبون، تحسين الحصة السوقية، أسعار أعلى لأسهام المساهمين، تقليل الشكاوي، أسعار أعلى للمنتوج، إنتاجية أعلى و كلف أقل، في حين أكد (L.Goetsch&B.Davis, 2010 :332) على أنه من المهم إدراك أن الإيزو 9000 لا يحدد مستوى معين لجودة السلعة أو الخدمة هذا الشيء تحدده المنظمة بالتشارك مع زبونها، إن عائلة المواصفات القياسية تهدف إلى تقيس و تحسين العمليات التي تعتمد عليها المنظمة في تقديم سلعتها و خدماتها، و هذا ما يجعل هذه المواصفة قابلة للتطبيق في أي منظمة مهما كان حجمها أو منتوجها و في كلا القطاعين ( العام ، و الخاص) حيث تم تطبيقها في جميع الأنشطة التي تؤثر في جودة الخدمة أو السلعة و هي في العادة الأنشطة المسؤولة عن تصميم و هندسة المنتج، الشراء، التصنيع، التسلم، و عندما تتمكن المنظمة من إثبات مطابقتها المواصفة من خلال سلسلة إجراءات تنتهي بحصولها على شهادة الجودة فإن ذلك يقدم ضمانا للزبون في جميع أنحاء العالم بأن منتج هذه المنظمة قادر على الإيفاء بمتطلبات الزبون. و هذا يعني أن المنفعة الرئيسية من تطبيق المواصفة من قبل أي منظمة هو تقديم ضمان موثوق إلى الزبون بأن ما يحصل عليه من سلع أو خدمات من هذه المنظمة يكون مطابقا لمتطلباته. أما (J.Kajewski. etal, 2010 : 220) فقد حددوا هذه المنافع بنوعين و هما منافع خارجية ومنافع داخلية، فالمنافع الخارجية تتمثل بالمنافع المحتملة من المبيعات التي تحققها المنظمة باعتبارها مجهر للزبون الذي سيختار بالتأكيد المنظمة التي تحصل على شهادة الإيزو، أما بالنسبة للمنافع الداخلية فقد أكدوا (J.Krajewski, etal) بأن المنظمات الحاصلة على هذه الشهادة حققت زيادة في الأرباح بنسبة تقارب 48% و تحسين عمليات التسويق بنسب تقارب 76% وقد أكدت المؤسسة البريطانية للتقيس بأن معظم المنظمات الحاصلة على هذه الشهادة قد خفضت كلف إنتاجها بنسبة 10% بسبب تحسين جودة الإنتاج، في حين حدد ( النجار و جواد، 2012:230-231) مجموعة من المنافع التي تعود على المنظمات و هي:

1. اعتراف عالمي: تمنح المنظمة اعترافا رسميا و مصادقة عالمية من الطرف الثالث (الجهة المانحة) تساعد في تجاوز عقبات التجارة العالمية.
2. ميزة تنافسية: تعزز الشهادة قدرة المنظمة التسويقية و تزيد من فرص البيع، و تحسين صورتها لدى المستهلك و مساعدتها على طرح منتجاتها في الأسواق العالمية و مواءمتها لمتطلبات منظمة التجارة العالمية مما يساعد في كسب ميزة تنافسية.
3. رضا الزبون: يتم تحقيق رضا الزبون من خلال تحسين مستويات المنتجات المقدمة له و ذلك عبر تطوير الإجراءات و عمليات التصنيع.

## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لمعايير الجودة العالمي

4. تقليل الكلف: إن رفع مستوى أداء المنظمة و تحقيق الكفاءة المطلوبة و تقليل كلف العمليات الإنتاجية من خلال تقليل العيوب أو المردودات يساهم في خفض أسعار السلع و الخدمات المعروضة من قبل المنظمات.

### خلاصة الفصل الاول:

من خلال ما سبق نرى أنه على المؤسسات اليوم تبني فلسفة المعايير الجودة العالمية و الحصول على شهادة المطابقة مع مواصفات إيزو 9000 لتطوير أداءها الإستراتيجي بأبعاده الثلاثة، فذلك أصبح مطلباً تجارياً و شرطاً للمنافسة، في ظل اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة و ملحقاتها، حيث يؤكد ذلك رائد الجودة جوران "Juran" بقوله " أنت لست مجبراً على تطبيق الإيزو 9000 لكن بقائك غير مضمون" .

لذا تتسابق المؤسسات في تحقيق عوامل المنافسة المتمثلة أساساً في الجودة، خفض التكلفة، خفض أزمان العمليات الالتزام بمواعيد التسليم، نوع و توفير الخدمة أو المنتج في الأسواق، و لاشك أن إنشاء و تطبيق نظام فعال لإدارة الجودة ( معايير إيزو 9000) يؤدي إلى تحقيق جميع عوامل المنافسة، حيث نعد الجودة أحد أهم عوامل المنافسة حيث تؤدي إلى زيادة العائد على المبيعات من خلال تحقيق خصائص تفي احتياجات العميل و هو ما يريد في رضاه، زيادة الحصة السوقية و بالتالي زيادة المبيعات.

كما تؤدي إلى تخفيض التكلفة من خلال التخلص من العيوب، خفض المعاد تشغيله، خفض الفحوص و الاختبارات و بالتالي خفض التكلفة و زيادة الإنتاجية.

# الفصل الثاني

## الاداء الاستراتيجي

# الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

تمهيد

## المبحث الأول: ماهية الأداء الإستراتيجي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي

المطلب الثاني: أهمية الأداء الاستراتيجي

المطلب الثالث: مجالات الأداء الاستراتيجي

## المبحث الثاني: مقاييس الأداء الإستراتيجي و مشكلاته و العوامل المؤثرة فيه

المطلب الأول: مقاييس الأداء الاستراتيجي

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الاستراتيجي

المطلب الثالث: مشكلات قياس الأداء الاستراتيجي

## المبحث الثالث: فلسفة معايير الجودة العالمية و نتائجها على الأداء الإستراتيجي

المطلب الأول: النتائج المالية لفلسفة معايير الجودة العالمية

المطلب الثاني: النتائج التنافسية لفلسفة معايير الجودة العالمية

المطلب الثالث: النتائج التشغيلية لفلسفة معايير الجودة العالمية

خلاصة الفصل

# الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

## تمهيد:

تسعى كثير من المنظمات إلى أن تتميز في أدائها بكفاءة و فاعلية و بما يحقق لها أهدافها الاستراتيجية خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها في الأسواق.

و في ظل الاتجاهات الحديثة في منظمات الأعمال نجد أن أداء الشركات الصناعية يعتمد بصورة كبيرة على توافر نظام قياس جيد للأداء الاستراتيجي من حيث التصميم ليعطي ارتباطاً واضحاً بين الاستراتيجية و السلوك الإنساني.

وهذا يتطلب من المنظمة أن تضع إطاراً استراتيجياً تحدد فيه رؤيتها و أهدافها الطويلة و القصيرة الأجل و قيامها بتحليل الفرص و التهديدات التي تواجهها في محيطها الخارجي بالإضافة إلى استخراج نقاط القوة والضعف من محيطها الداخلي و بالتالي تبني الاستراتيجية الملائمة و العمل على وضعها حيز التنفيذ على جميع المستويات بشكل متكامل للوصول إلى الأداء الاستراتيجي الذي يحقق لها التميز أمام المنافسين.

# الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

## المبحث الأول: ماهية الأداء الاستراتيجي

يعد الاهتمام بتعريف المفاهيم أساس الصياغة العلمية الدقيقة لقضايا أي علم من العلوم. ومن هذا المنطق سنحاول ضبط مجموعة من التعريفات المتعلقة بالأداء الاستراتيجي ثم سنخرج على أهميتها و نختم بمجالاته.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديما و حديثا وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة.

#### 1 1 - تعريف الأداء:

لقد ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في إطار واضح نذكر منها تعريف أحمد سيد مصطفى:  
" على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة و فعالية"<sup>59</sup>

و يعرفها Jean Yves : " على أنها مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل و القياس التي يحددها الباحثون و التي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة و النتائج و المنتجات و على آثار المؤسسة على البيئة الخارجية"<sup>60</sup>

يمكن من التعريفين استنتاج أن الأداء هو : القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة و المستهلكة أي الاستخدام الفعال لمواردها و تحقيق التميز على المنافسين.

#### 2 1 - مفهوم الأداء الاستراتيجي:

على الرغم من كثافة التراكم المعرفي في مجال الأداء الاستراتيجي إلا أنه من الصعب تأطير هذا المفهوم بتعريف محدد وذلك لتباين الفلسفات و المداخل و الاهتمامات، نأخذ منها البعض المختلف: حيث يرى ( الطويل و سلطان ، 2002، 52 ) أن الأداء الاستراتيجي هو دالة للأداء الإنتاجي و المالي و التسويقي و أداء الأفراد. فعندما نركز على الأداء الإنتاجي نهتم بتقليل الكلف و تحسين الجودة في نشاطات المدخلات و العمليات و المخرجات و عندما نركز على الأداء التسويقي فتكون مؤشرات أعلى مبيعات ممكنة و أعلى حصة سوقية و الدخول إلى أسواق أو تقديم منتجات جديدة ، أما الأداء المالي فيركز حول الاستخدام<sup>61</sup>

<sup>59</sup> - أحمد سيد مصطفى ، " إدارة البشر ( الأصول و المهارات) " ، بدون ذكر دار النشر ، مصر، 2002 ، ص415.

<sup>60</sup> - Jean Yves Saulquin, " Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des établissements socio-sanitaires" , revue de gestion des ressources humaines n°36 , Edition Esra , Paris, Juin 2000, P20 .

<sup>61</sup> - أكرم أحمد الطويل، الشراء وفق لSevenRights و الأداء الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2018، ص79.

## الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

الكفاء للموارد المالية، و عندما تركز الشركة على أداء الأفراد فأنها بشكل عام تستخدم معايير خاصة بمستوى إنتاجهم و تطويرهم و هكذا فان تفاعل هذه الأنشطة و أدائها و المعايير المستخدمة فيها يشكل الأداء الاستراتيجي و المعايير المستخدمة فيه.

في حين يرى ( المنصوري 1998 ، 44-43 ، wheelen&Hunger ، 231 ، 2000 ) أن الأداء الاستراتيجي هو " الأداء الذي يفرض على المنظمة أن تربط حاضرها بمستقبلها من خلال قدرة التكيف و الاستجابة و المتابعة للمتغيرات البيئية"<sup>62</sup>

و أكد (Blocher, et, 2005,819) أنه يعد عملية منظمة تهتم بجميع المعلومات لغرض تحديد درجة تحقيق الأهداف و اتخاذ القرارات اللازمة بشأنها لمعالجة جوانب الضعف و تحقيق النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة.<sup>63</sup>

---

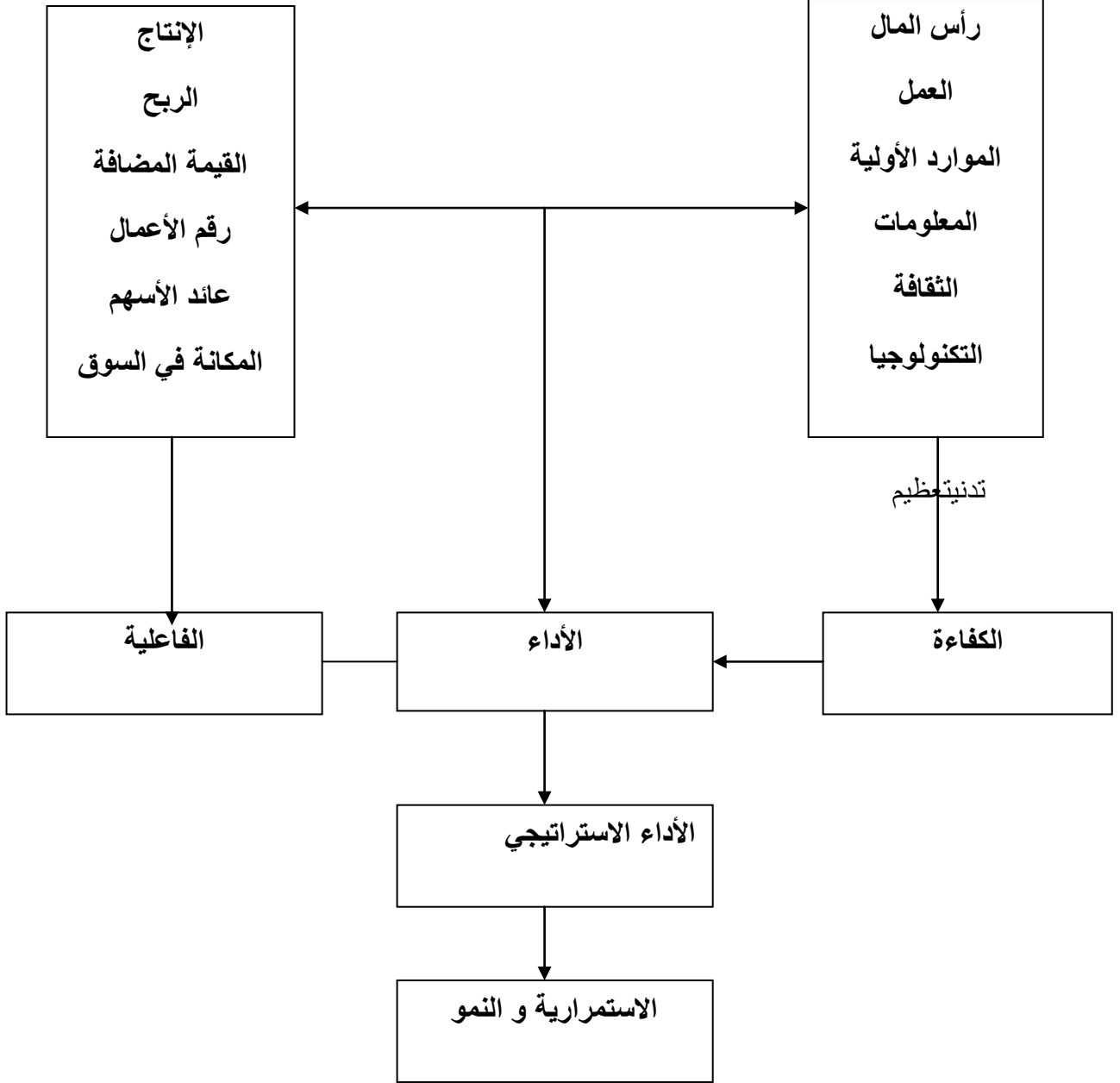
<sup>62</sup> - المدرس المساعد حاكم أحسوني مكرودالمالي، دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة جامعة الكوفة/ كلية الإدارة و الاقتصاد، العدد ،ص151 .

<sup>63</sup> - م.م ألاء وضاح ثابت، دور بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) و Six Sigma في تحسين الأداء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من منتسبي الشركة العامة للأسمنت الشمالية، مجلة الاقتصاد و الإدارة، بغداد، العدد 111 ، ص 612.

- المصدر، مصطفى عبد الحسين علي، م.ق. علي كاظم حسين.  
أ.م.د فيحاء عبد الله يعقوب ، دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية، مجلة دراسات محاسبة و مالية ، جامعة بغداد ، العدد 22، ص110.

# الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

الشكل (01-02) : الأداء الاستراتيجي من منظور الكفاءة و الفاعلية



المصدر: مصطفى عبد الحسين، م. ق. علي كاظم حسين، ا.م.د. فيحاء عبد الله يعقوب، دور الحوكمة في تحسين الاداء الاستراتيجي للادارة الضريبية، مجلة دراسات محاسبية و مالية، جامعة بغداد، العدد 22، ص 110.

و هناك من الباحثين من يقرن الأداء الاستراتيجي بإستراتيجية المؤسسة حيث يعتبرون أنه حتى تحقق المؤسسة أداء متميزاً عليها أن تكون أولاً تنافسية في السوق، وفقاً لاختباراتها الإستراتيجية، وبعبارة أخرى فهم يعرفون الأداء الاستراتيجي بأنه التفوق الاستراتيجي و المتمثل في عرض المؤسسة لمنتجات و خدمات موافقة لرغبات الزبائن دون إهمال وجود منافسين أساسيين في السوق.



## الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

ف نجد من يعرف الأداء الاستراتيجي انه " جوهر الإستراتيجية و يرتبط بالأهداف بعيدة المدى كما أنه يعبر عن المقاييس التي تساعد على تقييم قدرة المنظمة في ربط حاضرها بمستقبلها و مدى استجابتها لمتغيرات المحيط " ( الصفو، 2009 : 62 )<sup>64</sup>

و عبر ( 2 : 2003 , cokins ) عن الأداء الاستراتيجي أنه ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج، و مساعدة المدراء على الاستجابة السريعة و بفاعلية للتغيرات غير المتوقعة ، و أضاف أنه يمكن النظر إليه على أنه معرفة كيف تعمل الشركة إجمالاً.<sup>65</sup>

و عرفه (Nall, 2007,19) أنه عملية توجيه لفعاليات الشركة من خلال تعريف منهجي لرسالة الشركة و استراتيجياتها و أهدافها بحيث يجعلها قابلة للقياس بواسطة عوامل النجاح الرئيسية و مؤشرات الأداء من أجل اتخاذ الإجراءات الصحيحة لأجل بقاء الشركة على المسار الصحيح، و فاعلية انجاز عملها يكون من خلال انجاز الأهداف المالية فضلا عن الأهداف الغير مالية و تطوير المهارات و الكفاءات و تحسين خدمة الزبائن و جودة العمل.<sup>66</sup>

نضيف للتعريف السابقة الجدول ادناه لبعض اراء اخرى من الباحثين

### جدول(01-02): تعريف الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الباحثين.

انعكاسا لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد و أهداف البقاء و التكيف و النمو.	Miller & Bromiley,1990 :7571
عملية يقوم من خلالها المديرون بمقارنة النتائج المتحققة للإستراتيجية مع الأداء المتوقع.	Andersen,2001 :161
إطار عمل الشركة يكفل لها التكيف لاستخدام مواردها بشكل يكفؤ بتناغم مع التغيرات التي تواجهها في البيئة التي تعمل فيها لبلوغ أهدافها بكفاءة.	بوتي 2011، 59
هو قياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة و فاعلية لإرضاء الزبائن و تحقيق الأهداف التنظيمية .	(Jones &George , 2008 :6)

<sup>64</sup> - ريم محمود أبو عامر ؟، علاقة تكاليف الجودة بالأداء الاستراتيجي ، مذكرة ماجستير الجامعة الإسلامية ، غزة، 2015، ص 32.

<sup>65</sup> - إكرام أحمد الطويل، مرجع سابق، ص 79.

<sup>66</sup> - نفس المرجع، ص 80 .

## الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

<p>النتيجة النهائية لنشاط المنظمة، وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية لغرض تحقيق أهدافها.</p>	<p>( Wheelen&amp; Hunger,2010 :379)</p>
<p>هو الطريق إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة و مع الميزة التنافسية تأتي عوائد مالية استثنائية إلى المنظمة عبر الأداء المتفوق و لا تكمن الرؤية الاستراتيجية بعيدة الأمد غاية منظمة فقط في تحقيق الميزة التنافسية ، بل أيضا في المقدرة على استدامتها مما يُمكن المنظمة من الوصول إلى مكانتها المرموقة.</p>	<p>(RyLkova&amp;Chobtova , 2014 :182)</p>

المصدر: أكرم أحمد الطويل، الشراء وفصل Seven Rights والأداء الاستراتيجي، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، 2018، ص-ص، 81-82.

بالرغم من اتفاق الكتاب في حقول المعرفة الإدارية و المحاسبية ضمنا أن الأداء الاستراتيجي يتمثل بقدرة الشركة على تحقيق الأهداف بفاعلية، نضيف إلى استلزام وجود ميزة تنافسية. كما و يلاحظ ارتباط فلسفة معايير الجودة العالمية بكل بعد من أبعاد الأداء الاستراتيجي المالي و التشغيلي و التنافسي هذه الجوانب المتداخلة فيما بينها.

### المطلب الثاني: أهمية الأداء الاستراتيجي.

يعتبر الأداء الاستراتيجي جوهر و قلب الإدارة الإستراتيجية، حيث تأتي أهميته من خلال كونه الخطوة التي تمثل القدرة على تحقيق إستراتيجية الشركة و الوصول إلى أهدافها أي أنه النقطة التي تحدد الموقع الحالي للشركة و من خلال الوصول إلى نتائج مقبولة و بذلك تكون حالة حيوية لتقييم واقع الشركة و تحقيق أهدافها بأفضل ما يمكن.

كما و تبرز أهميته من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:<sup>67</sup>

أولاً: الناحية النظرية :

يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تشتمل جميع منطلقات الإدارة و نظرياتها على مضامين و دلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر و يعود السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

ثانياً: الناحية التجريبية:

<sup>67</sup>- ريم محمود أبو عامر، مرجع سابق ، ص33.

## الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

تبرز أهمية الأداء الاستراتيجي من خلال استخدام معظم الدراسات و بحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء في اختيار الاستراتيجيات المختلفة و العمليات الناتجة عنها.

ثالثا : الناحية الإدارية:

تظهر واضحة من خلال الاهتمام المتزايد من قبل إدارات المنظمات بالأداء، فالنتائج و التحولات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الأهداف و الاستراتيجيات و السياسات و البرامج تكون اعتمادا على نتائج الأداء .

كما يمكن انجاز أهمية الأداء الاستراتيجي بالجوانب الآتية:<sup>68</sup>

- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، أن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية و الكفاءة، و بالتالي فهو شمل من أي منهما، و في كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة أن تواصل البقاء و الاستمرار في العمل.
- أن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف و التخلص من عوامل الهدر و الضياع في الوقت و الجهد و المال و مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، و من ثم تنشيط القدرة الشرائية و زيادة الدخل القومي ، مما يعود على المجتمع و المنتج و العامل و المستهلك بالفائدة.
- يوفر نظام تقييم الأداء لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية و موضوعية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المؤسسة من مدة لأخرى و مكانياً بالمؤسسات المتماثلة.
- يساعد في إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام و الإدارات و المؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها .
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوءة و وضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، و تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم و تطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح و الاستغناء على العناصر الغير كفوءة.
- يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط و العمل على إيجاد نظام سليم و فعال للاتصالات و المكافآت و الحوافز الشخصية.
- توضح عملية تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات و حالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها.

<sup>68</sup> - الأستاذ عيو عمر ، الأستاذة عيو هودة، دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، ص

# الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

- تعكس عملية تقويم الأداء بدرجة الموائمة و الانسجام بين الأهداف و الاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها و علاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

## المطلب الثالث : مجالات الأداء الاستراتيجي

### 1 1 - الأداء المالي

### 1 1 1 - مفهوم الأداء المالي

تعريف الأداء المالي على انه قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة<sup>69</sup>

كما يمكن في فعالية تعبئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة لها<sup>70</sup>

أيأنالأداء المالي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها في استخدامات ذات الأجل الطويل و القصير من اجل تشكيل ثروة<sup>71</sup>

و أكد David .2001.142 على أن مفهوم الأداء الاستراتيجي يعتمد على التحليل المالي النسبة المالية التي تعد من العوامل الأساسية في التحليل المالي و تستخدم في تقييم قوة الأداء المالي فضلا عن الأداء الكلي بشكل عام و عندما تستخدم الشركة المحاور المالية و الضعف الشركة<sup>72</sup>

### 2.1.1 مؤشرات قياس الأداء المالي<sup>73</sup>

1- **المقاييس المتعلقة بالإنتاج** : التي يمكن من تقييم مخرجات المؤسسة من سلع و خدمات مثل تخفيض تكلفة المنتج احترام مواصفات الجودة و الوفاء بمواعيد التسليم و كفاءة وسائل الإنتاج .

2 - **المقاييس المتعلقة بالربحية ( نقطة التعادل )** : و هي النقطة التي تتساوى فيها التكاليف الكلية مع العائد على المبيعات أو يكون حجم المبيعات مساويا لحجم مبيعات التعامل و عندما يزيد حجم المبيعات عن حجم التعادل فان الفرق يسمى ربح المردودية و هو مؤشر على زيادة مستوى الأداء و تفيد نقطة التعادل في تنتج أثر زيادة حجم المبيعات على القيمة الربح أو الخسارة و كذلك مراقبة تأثير زيادة أو نقص التكاليف المتغيرة أو الثابتة على الربح .

تحسب مؤشر الربحية بحساب القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية حيث انها تقيس القيمة الحالية للمبلغ المستقبلي الذي سيتم استلامه، مع تحديد فترة زمنية محددة و معدل فائدة معين.

<sup>69</sup> - فتيحة حجاج، تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التحليل المالي، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013-2014، ص30.

<sup>70</sup> - تالي رزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2011-2012، ص17.

<sup>71</sup> - بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة و اتخاذ القرارات/ مذكرة ماجستير ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2005-2008، ص76.

<sup>72</sup> - أكرم أحمد طويل، مرجع سابق، ص 91.

<sup>73</sup> - ريم محمود أبو عامر ، مرجع سابق ص ص 35-36.

## الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

مؤشر الربحية =  $(PV/amount\ invested) + 1 = (NPV/amount\ invested)$

PV: القيمة حاليا

NPV: صافي القيمة الحالية

Amount invested: الاستثمار الحالي

حيث:

$PV = \text{القيمة في المستقبل} / (r+1)^n$

r: معدل الفائدة

n: عدد السنوات

و:

NPV = القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية - المبلغ الفعلي المستثمر

NPV+: ربح

NPV-: خسارة

3 - **معدل العائد على الاستثمار ROI:** و يمثل نسبة صافي الربح إلى قيمة رأس المال المستثمر و هو من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء و قياس مدى نجاح القرارات الاستثمارية .

العائد على الاستثمار ROI =  $\frac{\text{اجمالي العائد على الاستثمار} - \text{اجمالي تكاليف الاستثمار}}{\text{اجمالي تكاليف الاستثمار}}$

4 - **العائد على حقوق الملكية:** تقيس هذه النسبة معدل الربحية المؤسسة في استثمار أموالها الخاصة

العائد على حقوق الملكية =  $\frac{\text{صافي الدخل}}{\text{اجمالي حقوق المساهمين}}$

5- **نسبة السيولة العامة:** تشير نسبة السيولة العامة او نسبة التداول الى قدرة الشركة على مواجهة الخصوم المتداولة و يتم حساب هذه النسبة بقسمة الاصول المتداولة و الخصوم المتداولة. و تسمى هذه النسبة احيانا بنسبة راس المال العامل لأنها عبارة عن نسبة بين الاصول المتداولة و الخصوم المتداولة و هما مخزونات راس المال العامل.

و يتم حساب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

## الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

نسبة التداول = الاصول المتداولة / الخصوم المتداولة

و عن النسب التداول المرغوب فيها عموما 1.2 لان هذا المعدل يعني وجود هامش امان كافي لعدم تعريض الدائنون قصيري الاجل لأي خطر حتى و لو انخفضت الموجودات المتداولة الى النصف.

6-المردودية المالية: و تفيد هذه النسبة في معرفة الربح المتحصل عليه في كل دينار مستعمل من الاموال الخاصة، و يستحسن ان تكون هذه النسبة مرتفعة حتى تمكن من اجتذاب اكبر عدد من المساهمين عند الحاجة.  
و تحسب عن طريق العلاقة التالية:

المردودية المالية = النتيجة الصافية / الاموال الخاصة

7-المردودية الاقتصادية: وتعتبر هذه النسبة عن حسن تسيير و كفاءة المؤسسة في استخدام الامثل لمواردها لتحقيق الارباح، و كلما ارتفعت كلما دلت ان مردودية المؤسسة جيدة، و تحسب عن طريق العلاقة التالية:

المردودية الاقتصادية = النتيجة الصافية / مجموع الاصول

8-نسبة تطور رقم الاعمال: و هي نسبة تطور رقم الاعمال خلال سنة مالية معينة و تحسب بالعلاقة التالية:

نسبة تطور رقم الاعمال = (رقم الاعمال للسنة الحالية - رقم الاعمال للسنة السابقة) / رقم الاعمال للسنة السابقة

### 2.1 الأداء التشغيلي :

#### 1.2.1 - مفهوم الأداء التشغيلي :

يشير الأداء التشغيلي إلى النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحديد أهدافها من خلال الاستخدام الكفاء و الفعال لمواردها المتاحة حيث أن من الأولويات التنافسية التي تمكن للمنظمة أن تقيس أدائها التشغيلي على أساسه هي ( الجودة و التكلفة المنخفضة و السرعة في التسليم و المرونة) <sup>74</sup>.  
يعبر الأداء التشغيلي عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات التشغيلية و التمويلية كما أن الأداء التشغيلي يقود و يوجه الأداء المالي <sup>75</sup>.

<sup>74</sup> - قاسم محمد العثري، حسين حسين هاتف، الجودة الشاملة و دورها في تحسين الأداء التشغيلي للعامين 2017-2019، ص48.

<sup>75</sup> - عبداوي نوال، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص50.

## الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

الأداء التشغيلي هو البعد الثاني للأداء الاستراتيجي الذي يضم مجموعة من الأنشطة التي تعمل على ترجمة الأهداف المخططة و التي تعد مدخلات و تحويلها إلى مخرجات بأقل جهد و خفضا للهدر و الوصول إلى الميزة التنافسية للشركة .<sup>76</sup>

### 2.2.1 - أبعاد الأداء التشغيلي<sup>77</sup>

يتكون الأداء التشغيلي من 3 أبعاد هي : الإنتاجية الربحية و الكفاءة

- 1- الإنتاجية : هي عدل المخرجات إلى مدخلات العملية و من أهم مؤشرات الإنتاجية : إنتاجية العمل : هي معدل المخرجات للعامل لكل ساعة و تمثل المحدد الأساسي للأجور.

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{عدد الوحدات المنتجة}}{\text{عدد ساعات عمل العمال}}$$

إنتاجية رأس المال : يمثل رأس المال احد عناصر المدخلات إلى جانب الآلات و المعدات و المواد الأولية و العمل و التنظيم.

- 2- الربحية : هي عبارة عن العلاقة التي تحققها المنظمة بالنسبة لرأس المال المستثمر أو أي نشاط آخر.

- 3- الكفاءة : و تعني استخدام أقل مايمكن من المواد للوصول إلى حجم الإنتاج المطلوب من المخرجات.

$$\text{الكفاءة الإنتاجية} = \frac{\text{حجم المواد الأولية}}{\text{حجم الوحدات المنتجة}}$$

إن ارتفاع الكفاءة الإنتاجية يعتبر أمر مهم الكمال فردو المنظمة و المجتمع:

أ- فبالنسبة للفرد ديار تفاعكفاءتها الإنتاجية إلى الحصول له على أجر أعلى بالتالي ارتفاع مستوى المعاشي .

ب-

أما بالنسبة للمنظمة فجد أن ارتفاع كفاءتها الإنتاجية يؤدي لتخفيض التكاليف و زيادة الأرباح و بالتالي تخفيض الأسعار و عزيز المركز التنافسي للمنظمة .

ت-

أما بالنسبة للمجتمع فجد ارتفاع الكفاءة الإنتاجية إلى زيادة حجم الإنتاج و تخفيض الأسعار و بالتالي ارتفاع المستوى بالمعيشة و عيشياً لبناء المجتمع عموماً .  
و الكفاءة الإنتاجية تتكون من مشقين:

<sup>76</sup> - أكرم أحمد الطويل، مرجع سابق، ص99.

<sup>77</sup> - عبداوي نوال، مرجع سابق، ص 50.

# الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

■ الأولكميو يعنكمية الإنتاج النهائي  
■ الثانيكفيو يعنكمبالجودة المتوفرة فيالشقاالأول، ومنالضروريأخذالشقينفيالاعتبار عندالقياس، لأنهما فائدة إننا  
كبير ذيجودة منخفضة لايلقباالطلابالكافيعليهفياالسوق.  
ويمكنللنشأة أنتر فعكفاءتها الإنتاجية وذلكبوساطة إحدالطرقات الآتية:

- زيادة قيمة المنتج النهائي مع تخفيض قيمة الموارد المستخدمة.
- زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد
- زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل.
- بقاء قيمة المنتج النهائي ثابتة وتخفيض الموارد المستخدمة.
- تخفيض قيمة المنتج النهائي مع تخفيض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى

## 3.1- الأداء التنافسي

### 1.3.1 مفهوم الاداء التنافسي:

يعتبر مفهوم الأداء التنافسي من أكثر المفاهيم شيوعا و استعمالا حيث خضي باهتمام واسع من قبل الباحثين و المفكرين و قد أعطيته عدة تعاريف للأداء التنافسي منها " هو توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسة حيث بقدرها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا.<sup>78</sup>

يعكس الأداء التنافسي رغبة المنظمة في النمو و البقاء و بناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق و إذا كان الأداء المالي و التشغيلي يمثلان المنظور الداخلي قصير الأجل للأداء الاستراتيجي للأداء التنافسي يمثل المنظور الاستراتيجي أو منظور السوق.<sup>79</sup>

### 2.3.1 مؤشرات الأداء التنافسي<sup>80</sup>

1- الربحية : و تشمل نسب الربحية التي يمكن معرفتها من خلال العائد على الموجودات الاستثمار المبيعات و حقوق المساهمين .

2- المركز السوقي : و هي تمثل الحصة السوقية التي غالبا ما يتم مقاربتها بأقوى المنافسين و هي من أهم مؤشرات قياس فعالية الميزة التنافسية الربحية.

3- قيادة المنتجات : و ذلك من خلال تقويم التكاليف و الجودة و المركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية و المخطط لها مستقبلا .

4- تنمية اتجاهات الأداء و العاملين : و ذلك بقياسها لتقييم أسلوب المؤسسة .

<sup>78</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 40.

<sup>79</sup> - الصفوى رياض، عناصر إستراتيجية العمليات و أثرها في بعض مجالات الأداء ، دراسة استطلاعية لأداء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في "نتوى"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة موصل، العراق، 2009، ص 68.

<sup>80</sup> - عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة لنيل درجة دكتوراه في الاقتصاد و التخطيط ، جامعة تشرين حوري، كلية الاقتصاد، 2009 ص 47.



## الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

و من أهم المقاييس المستخدمة في قياس الأداء التنافسي<sup>81</sup> :

1 - العائد على الأصول : يتم حسابه من خلال قيمة صافي الأرباح على قيمة الموجودات و مقارنة النتيجة مع المؤسسات المنافسة .

$$\text{العائد على الأصول} = \text{ROA} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{متوسط اجمالي الأصول}}$$

$$\text{متوسط اجمالي الأصول} = \frac{\text{الأصول اول فترة} + \text{الأصول اخر فترة}}{2}$$

2 - تدقيق الملاحظات المستفيدين : و هم يتأثرون بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

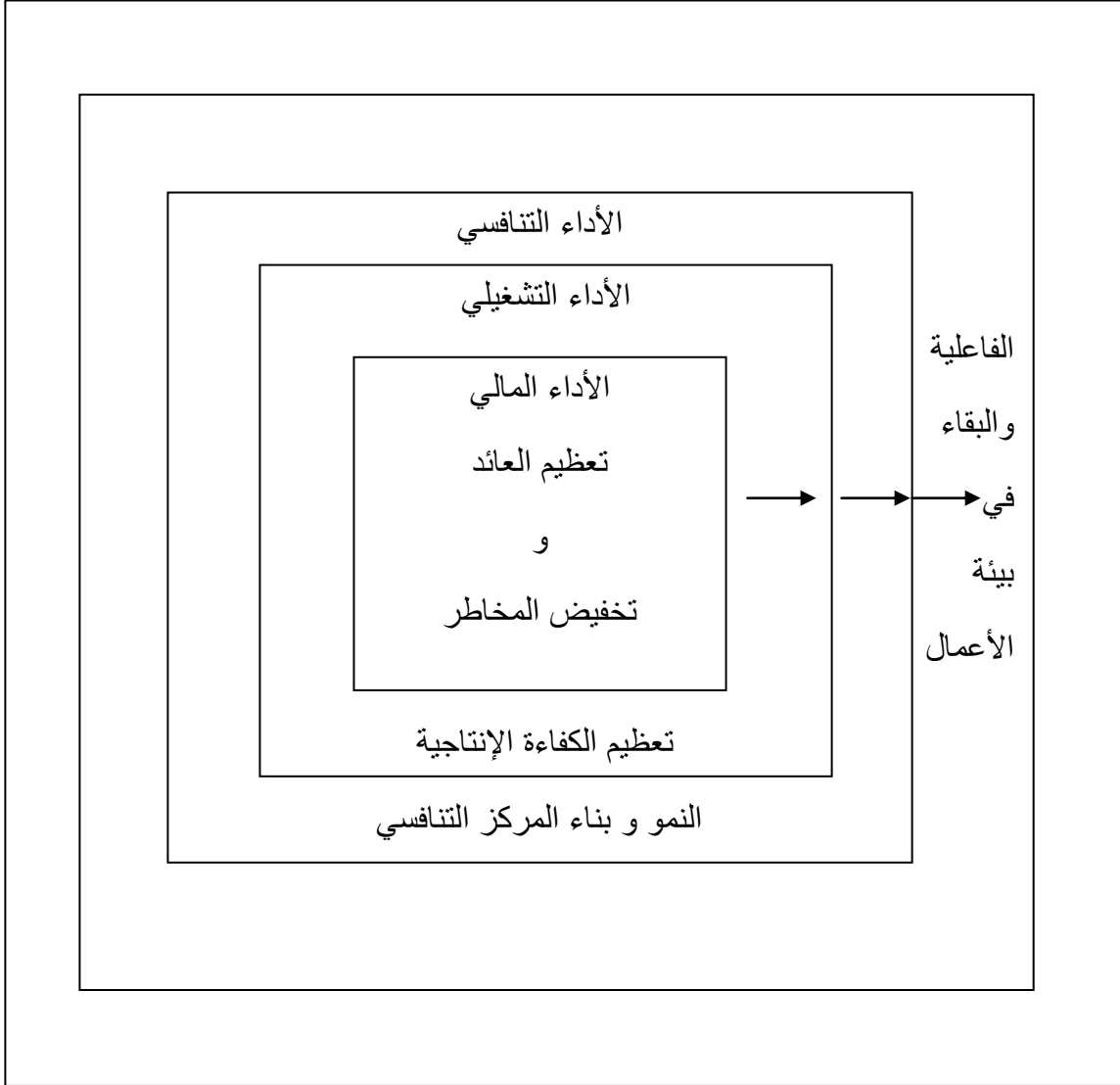
3 - القيمة السوقية المضافة: عبارة عن الفرق بين القيمة السوقية و رأس المال المستثمر من قبل المساهمين

القيمة السوقية المضافة = القيمة السوقية - رأس المال المستثمر من قبل المساهمين

<sup>81</sup> - عبد الحكيم عبد الله السنور، مرجع سابق، ص46.

# الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

و يوضح الشكل ( 02-02 ) : مجالات الأداء الاستراتيجي و تداخلها



المصدر: ريم محمود أبو عامر، علاقة تكاليف الجودة بالأداء الاستراتيجي ، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في قطاع غزة، شهادة ماجستير، كلية التجارة قسن المحاسبة و التمويل، 2015، ص35.

## المبحث الثاني : مقاييس الأداء الاستراتيجي و مشكلاته و العوامل المؤثرة فيه

يعد الأداء الاستراتيجي ركيزة للتنبؤ بمستويات الشركة و معدلاتها في الأمد الطويل و حيث يعد المرأة التي توضح وضع الشركة ن حيث الجوانب المختلفة فقد يمثل ما تسعى إليه الشركة من تحقيق مخرجاتها من خلال العمليات و المداخلات لذا سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مقاييس الأداء الاستراتيجي و العوامل المؤثرة فيه و أهم المشكلات التي تواجهه.

### المطلب الأول : مقاييس الأداء الإستراتيجي

## الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

تختلف مقاييس الأداء من هدف إلى آخر و من توجه استراتيجي إلى آخر فضلا عن طبيعة المنظمة التي يتطلب قياس أدائها فما يصح لمنطقة قد لا يصلح لأخرى. لذا تعددت مقاييس الأداء (slater 8 OLSON 20028) ويعد قياس أداء أحد عوامل النجاح للمنطقة و هو مشابه للتغذية العكسية المستمرة التي تزود الإدارة بالبيانات الضرورية لتحديد مدى تحقق الأهداف و المعايير الموضوعية (Hizer I heneder 2008 475) فبدون مقاييس الأداء لا يمكن المديرين من تقويم أداء منظمتهم و مقارنتها بأداء منافسيهم.<sup>82</sup>

حيث يجب إعطاء أهمية كبيرة لنوع المقاييس المستخدمة لعدم وجود طريقة واحدة للتقييم تصلح لكل الحالات فهناك من بين أنه لكي تكون مقاييس الأداء الاستراتيجية يجب أن تنصف بالخصائص التالية.<sup>83</sup>

- 1 - استنادها إلى الأهداف الاستراتيجية.
- 2 - جعل الأهداف العامة محددة بشكل واضح.
- 3 - تنعكس الأهداف طويلة و قصيرة الأمد.
- 4 - موجهة نحو عمليات و أهداف الشركة و متصلة بالزبائن الداخليين.
- 5 - قليلة و مهمة استراتيجيا .
- 6 - مستعملة للتحريك و التحسين المستمر.
- 7 - فاعلة و كفؤة على وفق مقاييس نجاح الشركة.

وقد أعطى تزايد التنافس و حالة عدم التأكد سببا إضافيا لمزيد من التركيز على قياس و تقييم الأداء و عدم اعتماد الطرق التقليدية بشكل كافي حيث يجب تطوير هذه الأخيرة في الشركات بأي تحقيق الهدف الاستراتيجي و بوضوح الجدول التالي الخطوات الأساسية اللازمة لقياس الأداء الاستراتيجي

### الجدول رقم (02-02) : الخطوات الأساسية اللازمة لقياس الأداء الاستراتيجي

خطوات	العمل
1	تحديد رؤية ورسالة الشركة
2	تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة
3	الفهم التكاملي للتطوير الوظيفي في مجال الأهداف الاستراتيجية
4	وضع مقاييس لكل أنشطة الشركة قادرة على تحديد الوضع التنافسي
5	الموائمة بين الأهداف الاستراتيجية و معايير الأداء
6	استخدام نظام قياس الأداء
7	إعادة تقييم دورة على مدى ملائمة أداء الشركة

source : Pool, M, (2007), the Development of Strategie Performances Measurementtool for SMEs in the construction industry, Masters in Business Administration at the Nmmu Business school, p47

<sup>82</sup>

<sup>83</sup> - أكرم أحمد الطويل، مرجع سابق، ص109.

# الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

أما أساليب قياس الأداء الاستراتيجي : فهناك مجموعة من الأساليب لقياس الأداء الاستراتيجي يمكن تقسيمها إلى الآتي :

1 - مقاييس الأداء المالية التقليدية: تعتبر عن مقاييس الأداء التي تستخدمها الكثير من المنظمات الأعمال في التعبير عن أهدافها و نتائجها المالية مثل العائد على الاستثمار و العائد على المبيعات و العائد على الأصول و العائد على حقوق الملكية و ربحية السهم العادي إلا أن هذه المقاييس المالية للأداء قد تعرضت للكثير من أوجه النقد بسبب ارتكازها على قيم محاسبية تاريخية .

فضلا عن استخدام هذه الأساليب التقليدية في تقييم الأداء في ظل بيئة منافسة الشديدة المعاصرة تتجاهل قضايا كثيرة منها رقابة الجودة مما يؤدي إلى انخفاض مستوى جودة المنتج أو الخدمة و عدم تسليم المنتج أو أداء الخدمة في الموعد المحدد و بالتالي فقدان رضا الزبون كما أن تقييم الأداء يتم عادة في نهاية الفترة المالية و هذا يعني أن المؤسسة ستتحمل أعباء إضافية ممثلة في الإنتاج الرديء سواء في السلع أو الخدمات و في نفس الوقت ستبقى أسباب الخطأ و العيوب في الإنتاج غير معروفة نظرا لأن التقييم يتم في نهاية الفترة.<sup>84</sup>

2 - مقاييس الأداء غير مالية<sup>85</sup>: من أجل التحسين المستمرة في أداء منظمات الأعمال الحديثة، برزت أهمية قياس و تقييم الأداء التنظيمي لتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى التغيير و التطوير و التحديث المستمر و لذلك أصبح من الضروري تطوير مقاييس جديدة للأداء تقوم على تحقيق الأهداف التشغيلية الجديدة للمنظمات مثل ارتفاع مستوى الجودة و زيادة المرونة و الابتكارات، و تحسين أداء التسليم، و تقصير زمن الإنتاج، و سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، و تخفيض مستويات المخزون لتحل محل مقاييس الأداء المالية قصيرة الأجل. و من أهم مقاييس الأداء غير المالية الآتي :

أ - مقاييس الجودة: أصبحت الجودة الوظيفة الأولى لأي منظمة و فلسفة إدارية و أسلوب حياة تمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية من أجل البقاء و الاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة و السريعة. و يقوم مدخل الجودة على فلسفة الأداء المستمر و المتميز للإنتاج أو الخدمة و إرضاء للزبائن من خلال توفير السلع و الخدمات بتكلفة أقل و إنتاج خال من العيوب و يتم استخدام عدة مقاييس لقياس الجودة من أهمها مقاييس رضا الزبائن، و مقاييس جودة عملية الإنتاج و الخدمة.

ب - مقاييس الوقت و أداء التسليم : للمحافظة على مستوى رضا الزبون يجب تسليمه بضاعته أو سلعته أو خدمة في الوقت المحدد و بالسرعة المطلوبة، فقد أصبحت سرعة الانجاز عامل جوهري بحكم بقاء المنظمات في ظل بيئة حديثة و يعني ذلك انه كلما كانت المنظمة أسرع في تحديد و تلبية احتياجات الزبون كلما استطاعت أن تكون ناجحة و حائزة على أسباب الاستقرار في السوق، و يتم

<sup>84</sup> -AL Shaikhali, Mohamend,(2007), " Performance Evaluation pf PalestinianTelecommunication Corporation by usineyBalancedScorecardapproch"

<sup>85</sup> - مصطفى عبد الحسين علي، م.ق. علي كاظم حسين . أم. د. فيحاء عبد الله يعقوب، دور الحكومة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية ، مجلة دراسات محاسبية و مالية، بغداد ، العدد 22، 2013، ص ص 111، 112.

## الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

استخدام مقاييس أداء التسليم من أجل التوصل إلى نسبة 100% أي تسليم المنتجات و أداء الخدمات في الميعاد و المحدد.

ت مقاييس التكلفة: إن عملية إدارة التكلفة تحتاج إلى استخدام الأساليب الاستراتيجية لإدارة التكلفة و التي تعمل على توفير فهم أعمق لديناميكية التكلفة في المنظمة. و ذلك عن طريق الدراسة التحليلية العميقة لهياكل عناصر التكلفة في المنظمة، من أجل تحسين الموقف الاستراتيجي للمنظمة و الوصول إلى الهدف و لهذا فقد أصبحت أنظمة تقييم الأداء التقليدية و التي كانت مناسبة قبل التغييرات الهائلة في بيئة الأعمال غير مناسبة لتقييم الأداء و أصبح هناك ضرورة لوجود أنظمة تقييم الأداء الاستراتيجي .

و ذلك بسبب كون هذه المؤشرات عاجزة عن إظهار مقدرة المنظمة في البقاء أو الاستمرار بممارسة نشاطها ضمن البيئة التنافسية. لذا ظهرت الحاجة الملحة لاستخدام مؤشرات تقييم الأداء الغير مالية إلى جانب المؤشرات المالية لتوضيح أداء المنظمة على نحو متكامل. و لقد تم اقتراح بطاقة الأداء المتوازن التي يمكن أنيقوم عليها الأسلوب الجديد لتقييم الأداء.

و تشمل البطاقة على مجموعة من المقاييس التي تعطي إدارة المنظمة معلومات المتوازن عن كيفية أدائها.

إذ تشمل هذه المقاييس على مقاييس مالية تعطي نتائج أفضل فضلا عن مقاييس تشغيلية غير مالية مكملة للمقاييس المالية تركز على رضا الزبائن و العمليات الداخلية و الإبداع و الابتكارات ضمن حيز التعلم و النمو و الأداء النسبي، مما يولد الحافز أو الدافع للتحسين المستمر لأداء المنظمة و توفير المؤشرات الملائمة للتقييم مدى التقدم المتحقق نحو هذا الهدف<sup>86</sup>.

في حين آخرون لخصوا مقاييس و مؤشرات الأداء كما في الجدول ( 03-02 ) :

### الجدول (03-02) مقاييس الأداء و مؤشرات

ت	المقاييس لأداء الاستراتيجي الشامل للشركة	المؤشرات
1	الأداء الاقتصادي ( المالي)	العوائد المالية الربحية الإجمالية
2	الأداء الاجتماعي و البيئي	رضا الزبون الخارجي . رضا الزبون الداخلي
3	الأداء التنظيمي	الفاعلية التنظيمية، ندنية المضيعات
4	الأداء الإنتاجي ( التشغيلي)	تحسي الجودة خفضالتكاليف

<sup>86</sup>- أكرم أحمد الطويل، مرجع سابق، ص ص 112-113.

## الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

المصدر: العقابي حسين علي زيدان راضي 2013، نظام الإدارة المتكامل في تحسين الأداء الشامل لشركات القطاع النفطي العراقي، دراسة ميدانية في شركة نفط الجنوب /بصرة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة البصرة. العراق.

من هذين النظريتين يمكن أن نقول أن مقاييس الأداء مشتقة من عملية صنعا لاستراتيجية للشركة، بالاعتماد على موارد الشركة و قدراتها و على أن تدعم أهدافها، و غالبا ما تصاحب بأهداف توسعية للتحفيز و الوصول إلى ما هو مطلوب من خلال القياس و المتابعة و التحسين المفاجئ .

### المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء الاستراتيجي

تسعى الشركات في الوقت الحاضر دائما إلى تأمين المستلزمات الضرورية من الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية و أن يكون ذلك باستمرار لكي تكون أكثر قدرة للوصول إلى انجاز المهمات و التطلعات من حيث إمكانية تقديم منتجات تلبي الحاجة المتجددة للزبائن غير أن هناك العديد من العوامل التي لها اثر و دور في انجاز هذه الأهداف منها<sup>87</sup>:

1 - العوامل المنظمية : أي أن الشركة تؤثر في عملية تجميع و تحليل و تفسير المعلومات الخاصة بالبيئة من زاوية :

-عنصر الوقت : فوضع الشركة وقتا محددا للانتهاء من عملية تجميع و تحليل المعلومات البيئية، مما يشكل ضغطا على هذه العملية . فعلى الإداري وضع أهدافه مع أولويات أهداف الشركة و تنظيم الوقت  
- توافر الموارد : سواء كانت مادية أو بشرية فهي تؤثر على عملية تجميع المعلومات عن البيئة  
- محاسبة الإداريين على قدراتهم : حيث أن إدراك الإداري أنه سوف يتعرض للحساب يؤثر على جودة المعلومات و القرارات التي سوف يتخذها.

2 - عوامل أخرى : ينطوي هذا العامل على مجموعة من المتغيرات التي تؤثر في الأداء الإستراتيجي للشركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة و تتمثل بالآتي :

أ - طبيعة الإدارة و نمط القيادة : تمثل القيادة في الشركة العناصر الإدارية القيادية العليا في الشركة حيث أن النمط الإداري الذي تتبعه أو تستخدمه يمثل عنصرا هاما من عناصر البيئة الداخلية و سيكون المحدد الأساسي لقواعد و أساليب العمل في الشركة .

ب - عوامل متعلقة بالموارد البشرية : تتمثل هذه العوامل بحسن اختيار الإداريين و المشرفين على العاملين سيساعد في تحسين العوامل النفسية و الكفاءة لديهم .

ت - العوامل المتعلقة بمخرجات الشركة : و تتضمن هذه العوامل ردود الفعل (المواقف) بشأن مخرجات الشركة فيما يتعلق بانسجامها و توافقها مع حاجات الزبائن الفعلية، أو مدى قدرة تلك المخرجات على توفير درجة الإشباع الأفضل في الوقت و المكان المناسبين .

<sup>87</sup>- أكرم أحمد الطويل، مرجع سابق ، ص ص 123 -125.

## الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

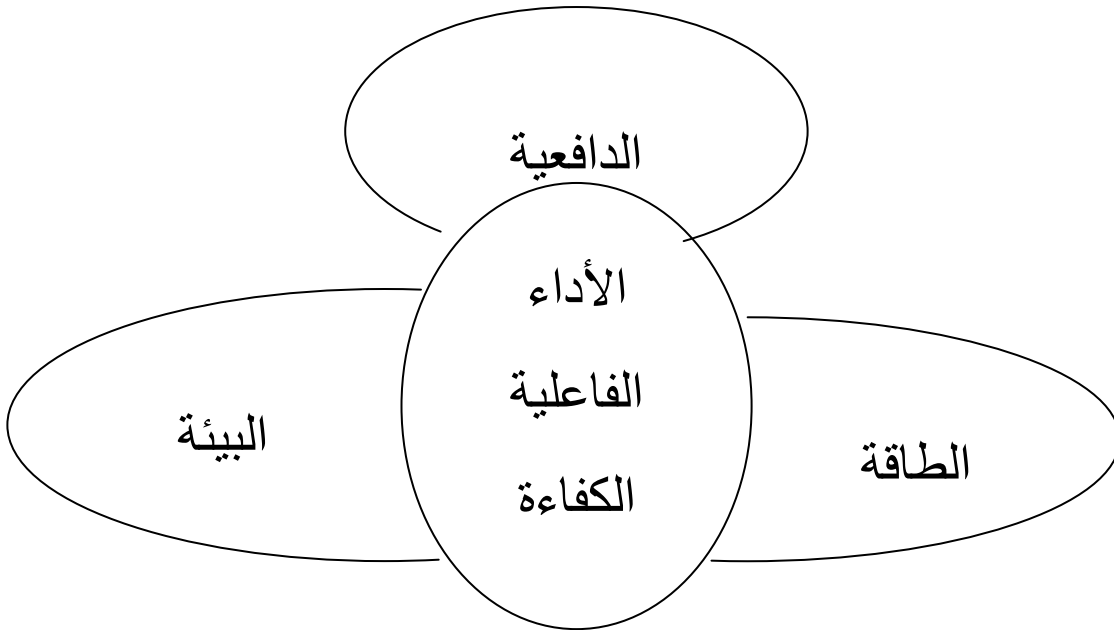
و في السياق نفسه يمكن أن نشير أن أهم العوامل المؤثرة في قياس الأداء الاستراتيجي خلال عقد من الزمن كانت هذه العوامل تتضمن: 88

1- **الدافعية التنظيمية** : تمكن الدافعة التنظيمية المؤسسة من فهم رسالتها و ربط تاريخ و ثقافة المؤسسة مع استراتيجيتها المتبعة و درجة الحوافز لتنفيذ هذه الاستراتيجية، إن هذا العامل يؤثر في نوعية العمل و كيفية إشراك أصحاب المصلحة الداخليين في صنع القرارات .

2- **البيئة الخارجية** : تتأثر العديد من المؤسسات في التغييرات في البيئات الخارجية فقد تعمل هذه البيئات على تسهيل أو إعاقة عمل هذه المؤسسات. و من هذه البيئات هي البيئة ( السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، التكنولوجية). إذ يمكن القول بأن الأداء سيزداد من خلال فهم التغييرات في هذه البيئات .

3- **طاقة المؤسسة** : يمثل هذا العامل قدرة المؤسسة على إدارة مواردها و عملياتها المختلفة (البشرية و المالية و البنى التحتية و برمجة و إدارة العمليات المختلفة) .

و بوضوح الشكل (02-03) العوامل المؤثرة في قياس الأداء الاستراتيجي



Source : Kiekendall, Nancy.J, 2005, " Organizational Performance Measurement in the energy information Administration", p :2 .

**المطلب الثالث : مشكلات الأداء الإستراتيجي :**

88- أ.م.د عبد الناصر ملك حافظ، الباحث آية طالب جميل، الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر التدريسيين العراقيين المغتربين و تأثيره في الأداء الاستراتيجي لمؤسسة التعليم العالي بحث ميداني، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، العدد 93، المجلد 22، السنة 2017، ص130.

# الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

تواجه عملية قياس الأداء العديد من المشاكل و الصعوبات التي يتطلب العمل على إيجاد الحلول

الملائمة لها حيث من أهم المشكلات التي تواجه الشركات الآتي<sup>89</sup>.

- 1- **التوجه نحو الأمد القصير** : إن الإدارة العليا تقوم بالتأكيد و التركيز على دراسة و تحليل الآثار للعمليات المالية في الأمد القصير و ذلك في الإستراتيجية المتبعة و تبتعد عن دراسة تحليل الآثار للعمليات المالية في الأمد البعيد في الإستراتيجية المتبعة أو تحليل تأثير الإستراتيجية في رسالة الشركة و يتم تجاهل الآثار البعيدة الأمد للأسباب التالية :
  - أ - الاهتمام لدى المدراء بعملية التقييم بعيدة الأمد محدودة .
  - ب - اعتقاد المدراء أن الاعتبارات قصيرة الأمد أكثر أهمية من الاعتبارات طويلة الأمد .
  - ت - عدم رغبة المدراء في خوضهم لتقييم أنفسهم على الأمد البعيد .
  - ث - عدم توفر الوقت الكافي لديهم لإجراء التحليل طويل الأمد.
- 2- **استبدال الأهداف** : إن الرقابة غير الكفؤة و تكون بصورة غير صحيحة و غير سليمة و غير دقيقة فإن هذا يعمل على تدني مستوى الأداء و عدم تدني مستواه.

و يحصل عندها ما يسمى بعملية استبدال الأهداف، و بهذه الحالة فإن الأنشطة و الفعاليات التي تعمل على مساندة القرار هي ذاتها الأهداف و الغايات، أو عندها يصل إلى تعديل في هذه الأنشطة للوصول إلى غايات لم تكن مستهدفة أو مراد تحقيقها . فإن استبدال الأهداف يتحقق نوعان من النتائج هما :

  - أ - **استعاضة السلوك** : ميل المدراء إلى التركيز على السلوكيات التي يمكن قياسها بدلا من السلوكيات التي يصعب قياسها فقد يحقق المدراء جميع الأهداف الكمية و لكن يتجاهل الأهداف التي لا يمكن قياسها كميًا و هذا ما يؤدي إلى تدني الأداء في الأمد البعيد .
  - ب - **القصور في الأداء الكفاء** : قد يؤدي اهتمام الشركات الكبيرة بإنشاء مراكز مسؤولية منفصلة إلى خلق بعض المشكلات للشركة حيث إن الأقسام أو الوحدات الوظيفية الأخرى، ربما ترى نفسها في هذه الحالة كيانات منفصلة و مستقلة عن بعضها البعض، و عندها قد ترفض التعاون مع غيرها من الوحدات الوظيفية داخل التنظيم الواحد، و عندها تؤثر سلبا في أداء الشركة و قد تحقق أقسام معينة أهدافها على حساب الأقسام الأخرى .
- 3- **تعدد و تعقد المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء** : الصعوبة في تحديد العلاقات بين المؤشرات، فالمشكلة ليست في عدد هذه المؤشرات فحسب بل في طبيعة البيانات سواء أكانت كمية مسقاة من سجلات الشركة أو و جهات نظر مدراء شركة .
- 4- **النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء و تقييمه** : حيث تتطلب مثل هذه العملية كوادر بشرية لديها من الخبرات و الكفاءات و المهارات اللازمة لذلك .
- 5- **صعوبات ترتبط بالبيانات المستخدمة في قياس الأداء** : من حيث كفاية البيانات و المعلومات أو عدم دقتها أحيانا، و صعوبة إيجاد أسس معيارية لقياس الأنشطة ذات الطبيعة الفكرية فضلا عن صعوبة تقدير الوقت المبذول بدقة لانتهاج الخدمة لتداول و تشابك العمليات الإنتاجية

<sup>89</sup> - أكرم أحمد الطويل، مرجع سابق، ص-ص، 127-128.



## الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

### المبحث الثالث : فلسفة المعايير الجودة العالمية و نتائجها على الأداء الإستراتيجي

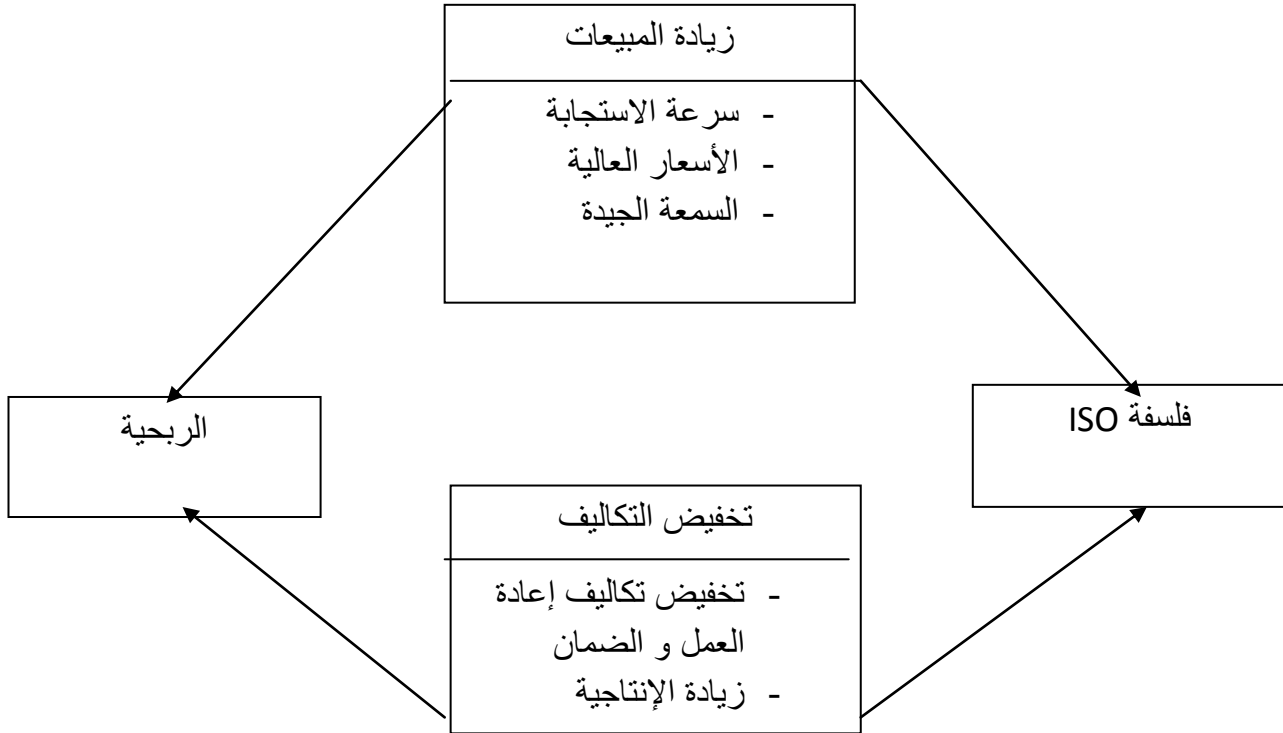
يسعى المبحث الى مناقشة الاسناد الذي تقدمه فلسفة معايير الجودة العالمية للأداء الاستراتيجي بأبعاده المالية و التشغيلية و التنافسية في ضوء المطالب الآتية:

#### المطلب الأول : النتائج المالية لفلسفة معايير الجودة العالمية<sup>90</sup>

تسهم فلسفة معايير الجودة العالمية لتحسين الأداء المالي باتجاهين، أولهما زيادة المبيعات و الثاني تخفيض التكاليف، و كلاهما محدد مهم للربحية. إذ تزداد المبيعات كلما انصبت استجابة المنظمة لتوقعات زبائنها و هذا يعني الاستفادة من مزايا اقتصادية الحجم (تحديات الخبرة) .

كما تسهم فلسفة معايير الجودة العالمية في تخفيض التكاليف و منها كلف إعادة العمل و الضمان و تكاليف الفشل، فضلا على المزايا الأخرى غير المنظورة المتمثلة بتحسين سمعة المنظمة و مركزها في السوق التنافسية.

و يظهر الشكل ( 04-02 ) النتائج المالية لفلسفة معايير الجودة العالمية.



المصدر: زكريا الدوري و احمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار البازور العالمية للنشر و التوزيع، عمان ، 2009، صص 389-393.

<sup>90</sup>زكريا الدوري و احمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار البازور العالمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص ص 389-393.

# الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

المطلب الثاني: النتائج التشغيلية لفلسفة معايير الجودة العالمية<sup>91</sup>

\* التحسين المستمر في الأداء التشغيلي:

يشير مصطلح الأداء التشغيلي للدلالة على نسبة المخرجات إلى المدخلات بينهما تشير الكفاءة التشغيلية إلى معدل التحسين المستمر في الأداء التشغيلي، أما زيادة معدل المخرجات المنتجة بجودة عالية أو تخفيض معدل المدخلات إلى تحقيق المستوى ذاته من مخرجات كما و نوعا أو كلاهما .

إن تحسين التصميم يسهم في إلغاء الخصائص غير الجوهرية في تحقيق القيمة المضافة، و هذا يعني تقليص مدخلات العملية، و أما تحسين جودة العملية فيسهم في رفع كفاءة العمليات من خلال إلغاء و إعادة تنظيم المسارات التي لا تحقق قيمة مضافة جوهرية، و هذا يعني بالضرورة زيادة المخرجات ذات الجودة المقبولة، و كلاهما يساهم في رفع الإنتاجية، فضلا عن مزايا غير مباشرة تتمثل في تقليص زمن إطلاق المنتجات للسوق و تسهم جودة العملية في تقليص زمن الدورة و تخفيض المخزون.

الوحدات المنتجة بجودة عالية

نسبة الجودة / الإنتاجية =

( المدخلات ) ( كلفة التشغيل ) + ( الوحدات المعنية ) ( كلفة إعادة العمل )

\*تحليل العلاقة بين مكونات عناصر تكاليف الجودة و الوصول لجودة المنتجات بنسبة 100:

يتم تحليل هذه العلاقة فوق مدخلين:

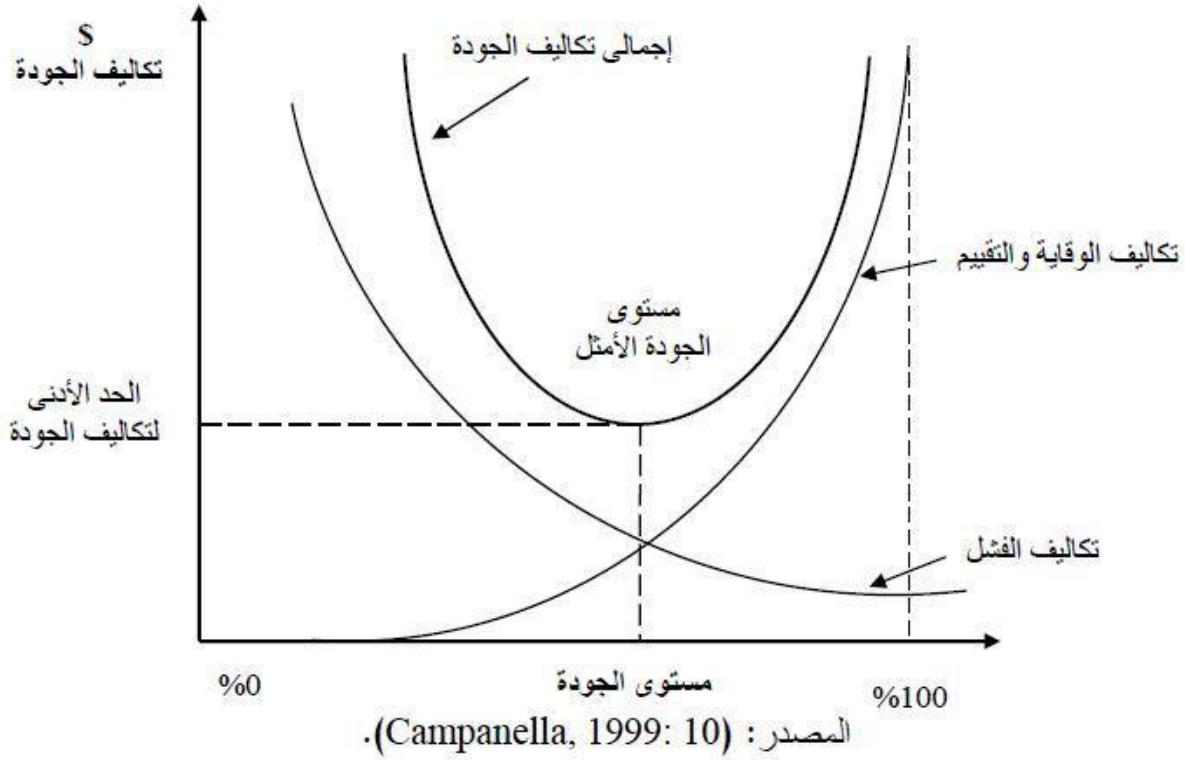
اولا: وجهة النظر التقليدية (المدخل التقليدي):

تكمن في انه كلما زادت تكاليف الوقاية و التقييم فان تكاليف الفشل الداخلي و الخارجي سوف تنخفض، وانه كلما كان الانخفاض في تكاليف الفشل الداخلي و الخارجي اكبر من الزيادة في تكاليف الوقاية و التقييم فان على الشركة الاستمرار في زيادة جهودها للتعرف على الوحدات المنتجة غير المطابقة للمواصفات و السعي لمنع ظهورها الى ان يتم الوصول الى نقطة معينة حيث تكون اي زيادة بعدها في تكاليف الوقاية و التقييم اكبر من الانخفاض في تكاليف الفشل الداخلي و الخارجي .

<sup>91</sup>- زكريا الدوري و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 391.

# الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

الشكل رقم (05-02): المدخل التقليدي لتكاليف الجودة



يوضح الشكل اعلاه الدالة المقعرة لتكلفة الجودة، و التي تنخفض الى ادنى حد لها عندما يتم المطابقة مع المواصفات المعيارية حيث تتساوى التكلفة الحدية لتكاليف الوقاية و التقييم مع تكاليف الفشل و يظهر المنحنى على شكل حرف U و الذي يمثل افضل مستوى للجودة يكون اقل من نسبة 100 مطابقة .

كما و يتضح ان الانفاق على تكاليف الوقاية و التقييم يكون مفضلا على الانفاق على تكاليف الفشل نظرا لان الجودة ليس امرا مطلقا فلا يمكن التوقع ان تكون تكلفة الجودة مساوية للصفر ، الا انه يمكن تقليل هذه التكاليف.

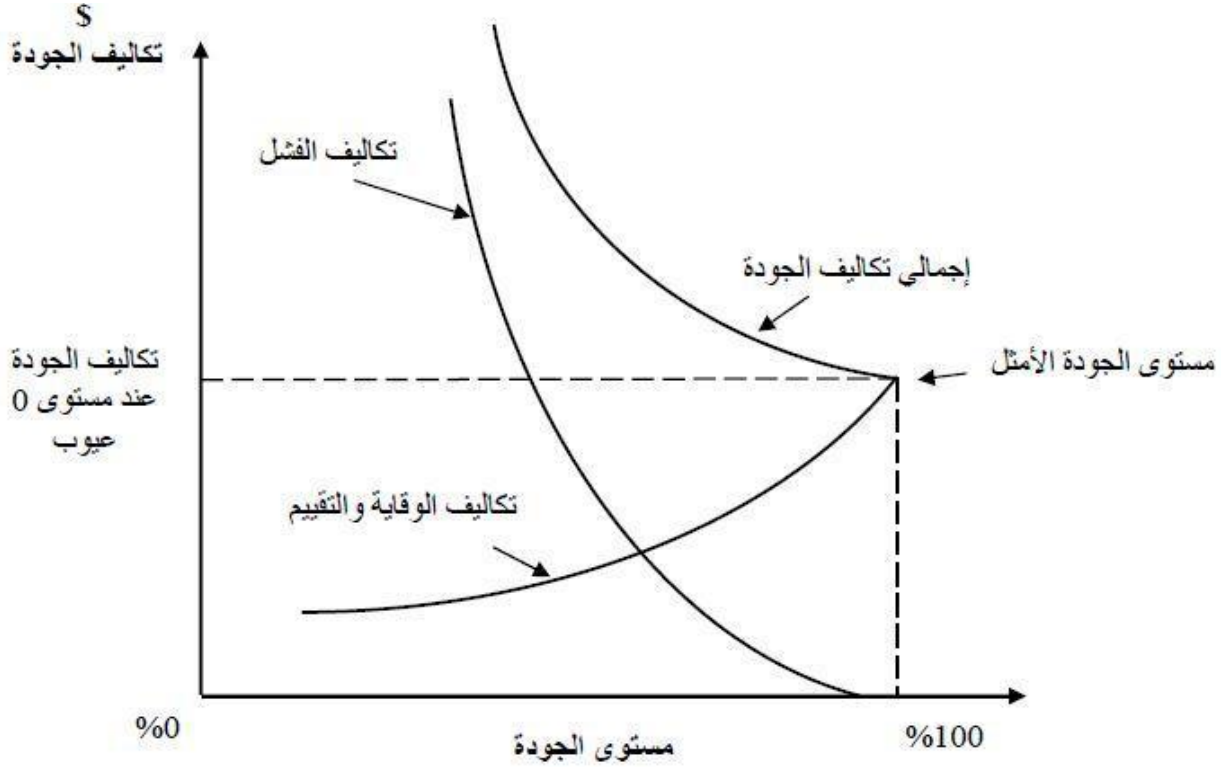
و يقيس النموذج التقليدي الجودة بمعدلات العيوب، و يفترض ان العيب الذي يقع في حدود المدى التجاري المسموح به يعد عيبا مقبولا.

## ثانيا: وجهة النظر الحديثة (المدخل الحديث):

و تنص على ان كلا من التكاليف الجودة الممكن ملاحظتها و المخفية يتم اخذها بعين الاعتبار و ان اي انحراف عن المواصفات المستهدفة للمنتج ينتج عنه زيادة في تكاليف الجودة. وفي ظل وجهة النظر الحديثة يلاحظ ان التكاليف الظاهرة و المخفية للفشل الداخلي و الخارجي تزداد مع زيادة نسبة المنتجات المعيبة، اما التكاليف الظاهرة و المخفية لتكاليف الوقاية و التقييم و من ثم تنخفض مع زيادة نسبة المنتجات التالفة و ان النقطة الاكثر الاهمية هي ان التكاليف الجودة الاجمالية تكون اقل ما يمكن عند مستوى المعيب الصفري .

## الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

الشكل رقم(02-06): المدخل الحديث لتكاليف الجودة



المصدر: (Campanella, 1999: 10).

يقوم هذا المدخل على فلسفة التحسين المستمر في الجودة مع مرور الزمن، و بالتالي يمكن الاستمرار في تحقيق وفورات في تكاليف الفشل مع تخفيض الانفاق على تكاليف الوقاية و التقييم و بذلك فان المستوى الامثل للجودة يتحقق عند مستوى صفري العيوب، ويقصد بصفر العيوب ان يكون مستوى جودة المنتجات بنسبة 100 و يتم تحديد هذا المستوى من الجودة عن طريق تحديد قيم مستهدفة لمواصفات الجودة و يعتبر المنتج جيد ان كانت قيمته الفعلية تقع داخل حدود المواصفات .

# الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

## المطلب الثالث : النتائج التنافسية لفلسفة معايير الجودة العالمية

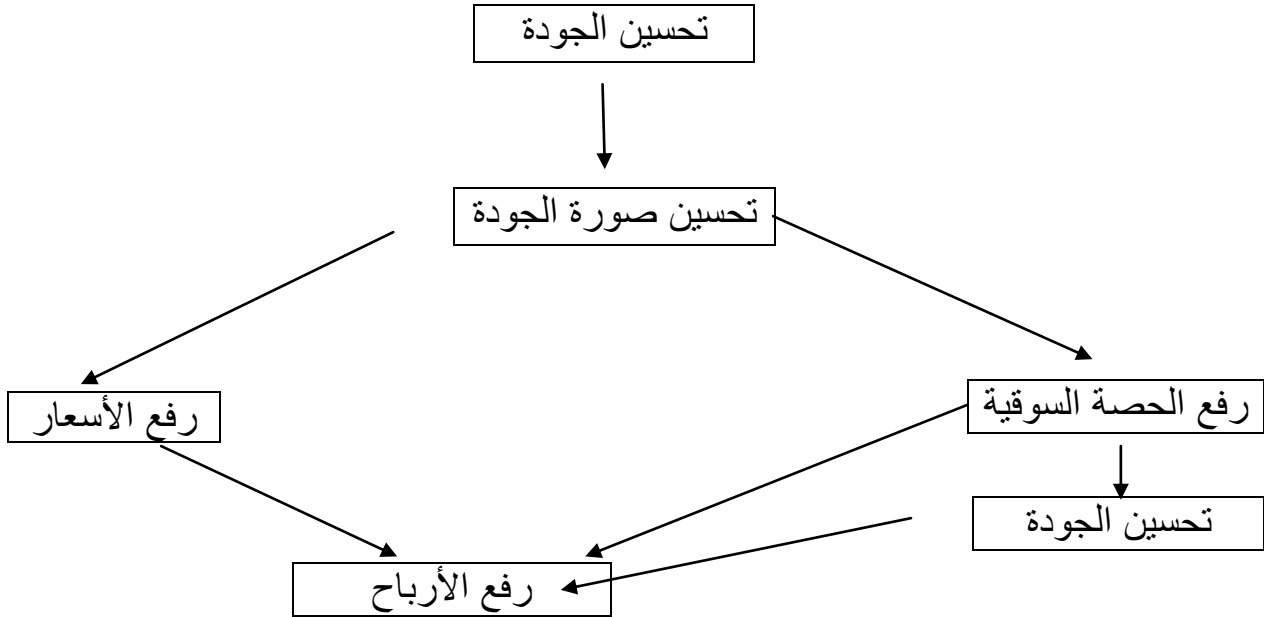
الأداء التنافسي هو المنظور الخارجي للأداء الاستراتيجي الذي يعكس مدى فاعلية الصناعة في بناء قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها، ودرجة استيعابها للتطور و الإبداع التكنولوجي، و قدرتها على التحسس للتقلبات الاقتصادية و مرونتها في الاستجابة و رد الفعل، فالأداء التنافسي للصناعة يكمن في طاقتها الكامنة في النمو و التكيف و البقاء في بيئة الأعمال .

وقد أثبتت الدراسات الكثيرة بأن التميز في الجودة يقود المركز التنافسي و سمعة الصناعة إلى مستويات أعلى . وأن دعم إدارة الجودة الشاملة للمركز التنافسي للصناعة يتحقق باتجاهين، فالتركيز على الجودة يسهم في تحسين الحصة السوقية للصناعة، و من ثم تحقيق الحضور التنافسي القوي في السوق، أما الاتجاه الثاني فيتمثل في تحسين صور التمايز من خلال تطوير خصائص جديدة لمنتجات الصناعة و خدماتها<sup>92</sup>.

بالنسبة للاتجاه الأول يظهر من خلال الشكل التالي :

### أ - العلاقة بين الجودة و حصة المؤسسة من السوق :

الشكل ( 07-02 ) : العلاقة بين الجودة و حصة المؤسسة من السوق



المصدر : عليا السلمي، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأييليزو 9000، دار غريب، الأردن 1995، ص10.

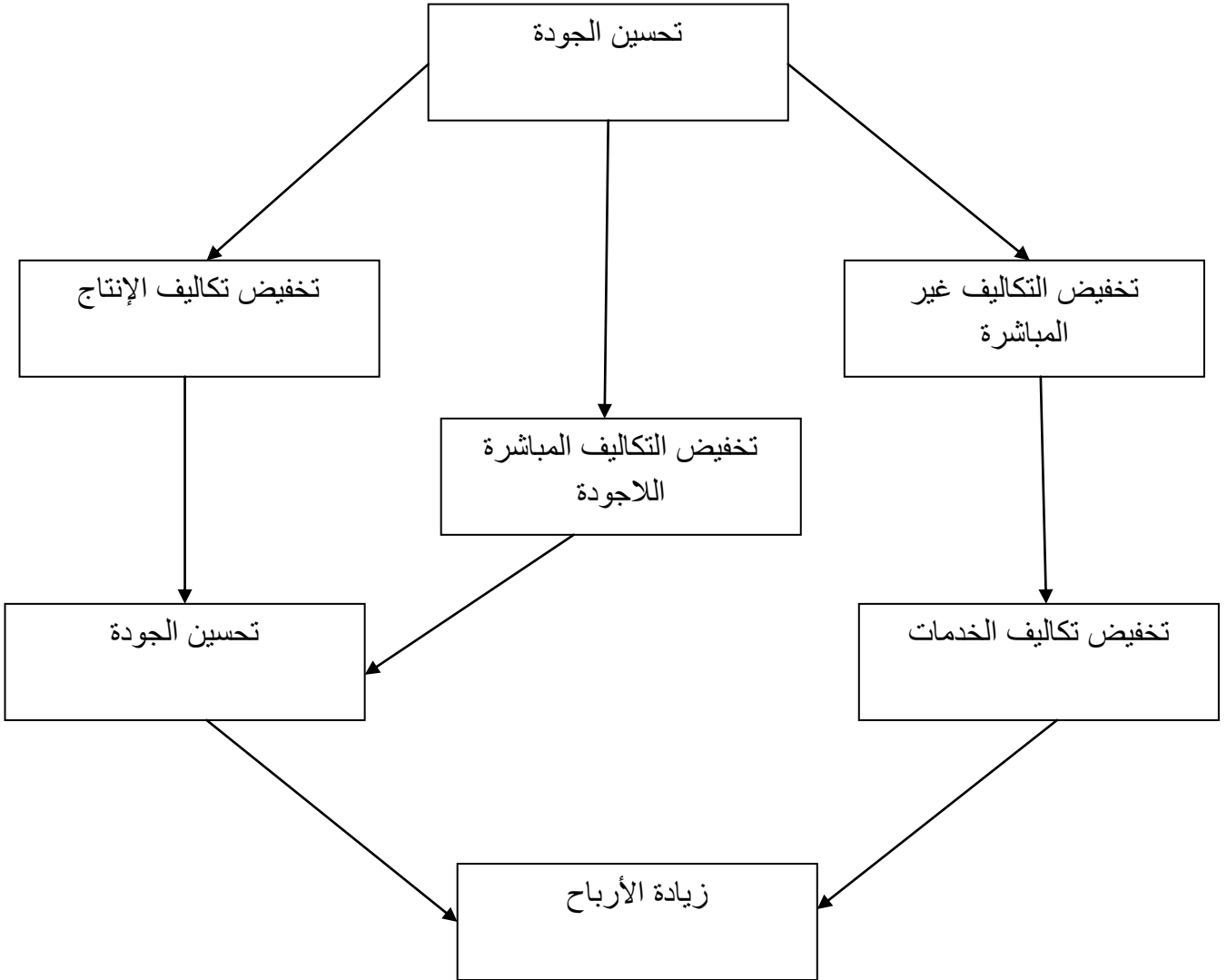
<sup>92</sup> - شلغومر ميساء، أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة حالة مؤسسة صافيلي بعين أسمارة، مذكرة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2013- 2014، ص-ص 103-104.

## الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

### ب - العلاقة بين الجودة و التكاليف :

تعتبر الجودة كمصدر للتوفير، حيث أثبتت الدراسات أن الجودة ليست هي المسؤولة عن ارتفاع التكاليف، بل اللاجودة و ذلك من حيث الفحص، الوقاية، الفضلات، تراجع الزبائن، التعويضات، الإصلاحات .... فتحقيق الجودة يسمح بتفادي هذه التكاليف و بالتالي زيادة أرباح المؤسسة، و هذا ما يوضحه الشكل الموالي :

### الشكل ( 08-02 ) : العلاقة بين الجودة و التكاليف



- المصدر : علي السلمي، مرجع سابق ذكره، ص 10.

## الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

### ت - العلاقة بين الجودة و الاستراتيجية التنافسية :

تعتبر الجودة عامل مهم لنجاح الاستراتيجية التنافسية الأساسية الثلاثة لبورتر (M. Porter) و المتمثلة في استراتيجية السيطرة على أساس تدنية التكاليف و التميز و التركيز .

و يظهر هذا الدور في الجدول الموالي :

### الجدول ( 04-02 ) : موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية

الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة	الجوانب المتميزة للجودة	الاستراتيجيات التنافسية
- تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع و الخدمات - رفع الحصة السوقية والأرباح	- المطابقة (غياب الأخطاء) - تصميم بسيط يمكن أن يرفع الإنتاجية - بحوث التجديد الطرق	- السيطرة الكلية بواسطة التكاليف
- زيادة وفاء الزبائن - رفع الهامش الوحدوي بواسطة رفع الأسعار - رفع أسعار البيع	- التصميم (وضعية المنتج بالنسبة للمنتجات التنافسية) - الأداء - خصائص ثانوية - الخدمات - بحوث تجديد المنتجات	- التميز
- اختراق أجزاء من سوق ذات مردودية - زيادة وفاء الزبائن	- مزيج بين المطابقة و التصميم	- التركيز

- المصدر: عبيد علي أحمد حجازي، بحوث التسويق، دارزهران، عمان 1998، ص 27 و ص 28.

# الفصل الثاني الأداء الاستراتيجي

## خلاصة الفصل الثاني:

مما سبق يتضح ان الاداء الاستراتيجي بجوانبه الرئيسية يرتبط بتكاليف الجودة الكلية بالإضافة الى ارتباطه بأهداف و استراتيجيات الوحدة الاقتصادية بما يحقق ميزة تنافسية لهذه الوحدات، و يتضح اهمية الاداء الاستراتيجي في قياس الاداء بما يعكس صورة واضحة عما حققته الشركات من نجاح او فشل في اداؤها و عدم اقتصارها على قياس ادائها المالي فقط و الذي يعكس اهدافها قصيرة الاجل.

كما ويرى الباحثين ان المنظمات التي تعتمد فلسفة معايير الجودة العالمية بوصفها استراتيجية تنافسية و منهجا للحياة هي المنظمات الاوفر حظا في تحقيق التفوق و البقاء و التكيف في بيئة الاعمال ليس لأنها تسهم في تحقيق و اكتساب ميزة تنافسية مستدامة و انما في خلق التداؤب بين القدرات المختلفة للمنظمة لتعزيز موقعها التنافسي في بيئة الصناعة.



## الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية بمؤسسة  
قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

### تمهيد

المبحث الاول: عرض عام عن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

المطلب الاول: تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

المطلب الثالث: اجراءات الشركة لتطبيق مواصفة الايزو 9001 و الحصول على الشهادة

المبحث الثاني: واقع الشركة قبل و بعد تطبيق مواصفة الايزو 9001

المطلب الاول: واقع الاداء التشغيلي قبل و بعد تطبيق مواصفة الايزو 9001

المطلب الثاني: واقع الاداء المالي قبل و بعد تطبيق مواصفة الايزو 9001

المطلب الثالث: واقع الاداء التنافسي قبل و بعد تطبيق مواصفة الايزو 9001

خلاصة الفصل الثالث

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

### تمهيد:

تمت الإشارة في الجانب النظري إلى أن تطبيق و الحصول على شهادة ( إيزو 9001) لا يعني فقط الحصول على الاعتراف العالمي بالمنتوج و تسهيل الدخول إلى الأسواق العالمية و إنما هناك منافع مالية و عملياتية يمكن أن تحصل عليها المنظمة من جراء تطبيق هذه المواصفة و يأتي الجانب العملي ليختبر مدى تحقيق هذه المنافع في الشركة من خلال استعراض واقع الشركة قبل تطبيق المواصفة و بعدها و استخدام بعض من مؤشرات الأداء الاستراتيجي الذي يشمل الأداء المالي و التشغيلي و التنافسي هذه الأخيرة تتضمن عرضا لتحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة.

و بناء على ما سبق، سنقسم هذا الفصل إلى مبحثين الأول يعتبر كعرض عام لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية من خلال تقديم أبرز متعلقات المؤسسة و كذلك عرض مفصل لهيكلها التنظيمي ، أما المبحث الثاني فسنتناول فيه طرق تحليلي لواقع الشركة قبل و بعد تطبيق مواصفة الإيزو 9001.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة المبحث الأول: عرض عام عن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

تعد مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة إحدى المؤسسات التي تنشط في سوق المياه المعدنية في الجزائر، والتي تعد بأفاق اقتصادية هامة إذا ما عنيت بالرعاية اللازمة، و سنحاول في هذا المبحث عرض أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة.

### المطلب الأول: تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

#### 1-التعريف بالمؤسسة ككيان خاص و مستقل

كغيرها من بعض المؤسسات الجزائرية فالمؤسسة كانت تابعة للدولة، و نظرا للوضعية التي آلت لها معظم مؤسسات هذا القطاع تم التخلي عنها و بيعها.

هي مؤسسة مساهمة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر ب 600 مليون دينار جزائري، أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماما في 2003/05/04 و انطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004 تحت اسم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية مقرها 87 شارع قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 40360.00 متر مربع، المبنية منها تقدر ب 13893.24 متر مربع.

تعمل في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، تقدر طاقتها الإنتاجية النظرية ب 985.500.000 قارورة سنويا، تشغل حوالي 412 عاملا.

باشرت المؤسسة نشاطها باستخدام نوعين فقط من العبوات الأولى ذات الحجم 1.5 لتر و الثانية الحجم 0.5 لتر ليتوسع نشاطها بعد ذلك ليشمل العبوات ذات 2 لتر، و في سنة 2008 تم إضافة عبوات ذات الحجم 0.33ل و مؤخرا أضافت إلى منتجاتها عبوات جديدة ذات 1 لتر.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

### 2- الأهمية الاقتصادية و الاجتماعية لمؤسسة قديلة

بالنسبة للأهمية التي تكتسبها مؤسسة قديلة فتظهر من خلال:

- توفير مناصب الشغل.
- المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
- تقديم منتج صحي ذو جودة.
- تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن و الموردين.
- إدخال تكنولوجيا حديثة و متطورة في عملية تحليل و تعبئة المياه المعدنية.
- المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية من المياه المعدنية.
- الدخول إلى الأسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج إلى الخارج.

### 3- أهداف مؤسسة قديلة

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نجد ما يلي:

- تحقيق الربحية، و البحث عن البقاء في صناعة المياه المعدنية.
- تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية ( شرق، غرب، شمال، جنوب).
- زيادة و رفع حجم الإنتاج، و الاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.
- محاولة اقتناء و استخدام التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي.
- أن تكون نموذجا متميز ورائد أو موثوقا في مجال المياه المعدنية.
- البحث عن الأداء الجيد من خلال عقلانية سيرورة القرارات و الإبداع مع تحكم نسبي في الجوانب المالية.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

- تحسين صورة و علامة مؤسسة بصفة مستمرة، من خلال تقديم منتجات بأعلى مستويات الجودة و اكتساب خبرات جديدة.

- محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن للمحافظة عن مستواها التنافسي أي أن تكون الأفضل ة الأقل تكلفة.

- كسب سمعة جيدة في السوق من خلال التحكم الجيد في تقنيات الإنتاج.

- الدخول إلى أسواق دولية جديدة.

- تطوير منتجاتها وفقا لقياس الجودة العالمية، بما يتناسب مع متطلبات الأسواق.

- تنمية المؤسسة حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر.

### 4- تحليل المحيط التنافسي للمؤسسة

يعتبر سوق المياه المعدنية سوق منافسة احتكارية حيث يتولى فيه عدد كبير نسبيا من المؤسسات حوالي 40 مؤسسة إنتاج و بيع المياه المعدنية، و لكن كل منها يعرض نوعا مميزا خاصا به من هذه المنتجات و لها نفس الاستعمال تقريبا، و لكنها غير متجانسة بمعنى يمكن التميز بين المنتجات رغم تشابهها إلى حد كبير و يحدث هذا الاختلاف من خلال الأيدي العاملة، اللون، الشكل، التغليف و يتأكد هذا التفرد أو الاختلاف بالعلامة التجارية و يمكن التمييز أيضا في الظروف المحيطة ببيع المنتج، و قد يكون التمييز أيضا من خلال الوسائل الترويجية أو خلال سعر البيع.

سنحاول تحديد هيكل الصناعة المياه المعدنية من خلال التعرض لمختلف التنافسية المحيطة بمؤسسة

قديلة للمياه المعدنية على النحو التالي:

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

أولاً: المنافسون في الصناعة : تتميز تعبئة المياه المعدنية بالجزائر بدرجة منافسة عالية فهناك ما يقارب 40

علامة تجارية منها علامتين أجنبيتين، تتوزع عبر مختلف نقاط الوطن، و الملاحظ أنها تسيطر على السوق المحلية، أما على مستوى مؤسسة قديلة فتجد منافسة أثار من طرف 03 مؤسسات رائدة على مستوى مراكزها.

أ) مؤسسة ( إيفري ) الوسط: تعتبر إيفري مؤسسة خاصة رائدة على المستوى المحلي في إنتاج و بيع

المياه المعدنية و المشروبات الغازية و مختلف أنواع العصير. وقد شاركت إيفري في عدد من

الصالونات و الندوات الاقتصادية التي نظمت في الجزائر و أوروبا و في الدول العربية، تأسست

إيفري في سنة 1986 بمنطقة اوزلاقن في ولاية بجاية باشرت نشاطها في مجال تعبئة المياه المعدنية

منذ 1996 بطاقة إنتاجية تقدر ب 20 مليون قارورة سنويا. و ينبوع المياه المعدنية التي ت استثمارها

حيث يصدر من القرية التاريخية إيفري التيقع 50 كلم غرب الولاية و تبعد 150 كلم عن العاصمة.

ب) مؤسسة ( يوكوس ) الشرق: يقع مركزها في تبسة ، منتجاتها موجهة بالأخص إلى فئة مرضى الكلى

وهذا ما جعلها ذات قيمة للمرضى و تسيطر نوعا ما على الأسواق المحلية بشرق الجزائر بحكم قربها

من الشرق.

ج) مؤسسة ( القولية ) الجنوب: و التي تنشط بمنطقة حاسي مسعود و تسيطر على الأسواق الواقعة في

الجنوب، و نظرا لطبيعة هذه المنطقة فإن منتج المؤسسة يلقي راجا هائلا.

و يتميز منافسو المؤسسة بكونهم من القطاع الخاص، وهذا ما اكسبهم مزايا تنافسية منها:

- تقديم تسهيلات البيع، خاصة من ناحية النقل.

- إمكانية تعاملها مع الزبائن بالدين (التسديد بالأجل).

- امتلاكها لأدوات ووسائل إنتاجية متطورة.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

ثانيا: الداخولون المحتملون:

كلما كانت حواجز الدخول إلى الصناعة مرتفعة كلما كان وضع المؤسسات القائمة في الصناعة أحسن، و كذلك الأمر بالنسبة لتكاليف الخروج، حيث أن ارتفاعها يجعل المستثمرين يترددون في الدخول، و الملاحظ أن سوق المياه المعدنية في الجزائر ينمو بشكل معتبر، وهو من الأسواق المزدهرة، مما يجعل امكانيات ظهور مؤسسات جديدة و إمكانيات دخول مستثمرين إلى الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة وارد نظرا لما يلي:

- توقع زيادة الطلب سنويا.
- إمكانية الحصول على المواد الأولية من الخارج و ذلك لانفتاح السوق الجزائرية على السوق الدولية.
- السياسات التدعيمية التي تقدمها الدولة لتشجيع الاستثمار الوطني خاصة في إطار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- انفتاح السوق الجزائرية مما يشجع الإستثمار الاجنبي.

### ثالثا: القدرة التفاوضية للزبائن

يتوزع زبائن المؤسسة عبر التراب الوطني، ويمكن تصنيفهم حسب طبيعتهم كما يلي:

- شركات التموين 10%
- تجار الجملة 80%
- تجار التجزئة 10%

إن ظهور جمعيات حماية المستهلك في الجزائر تؤثر بشكل مباشر على القدرة التفاوضية للزبائن لأن مثل هذه الجمعيات ستمكن من توحيد آراء المستهلك، مما يجعلهم يمتلكون قوة تفاوضية كبيرة، إلا أن جودة منتجات المؤسسة و أسعارها التنافسية و خدماتها المتنوعة تضعف من قوة تفاوض الزبائن.



## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

تتعامل مؤسسة قديلة مع زبائن متنوعين وهذا على أساس الطلبية، و ينقسم هؤلاء الزبائن إلى محليين و

أجنيين كالآتي:

- الزبائن المحليين: الزبائن الخواص من تجار الجملة و تجار التجزئة، الهيئات العمومية في الدولة و

بمختلف درجاتها مقر الرئاسة، وزارة التجارة، مؤسسات النقل الجوي ( مثل Air Algérie )

- الزبائن الأجنيين: وهي عبارة عن مؤسسات و هيئات في المملكة العربية السعودية مثل مؤسسة

أسكبا في الرياض، و كذلك الأردن كزبون أجنبي جديد بدأت التعامل معه مؤخرا.

**رابعا: القدرة التفاوضية للموردين:** يمكن أن تؤثر القدرة التفاوضية للموردين على المؤسسة و ذلك بتحكمهم في

أسعار المواد الأولية، بالإضافة إلى التحكم في شروط البيع، كما تزداد قدرة الموردين على التفاوض عندما يكون

تركيزهم كبير خاصة عندما تكون المواد التي في حوزة الموردين ضرورية للمؤسسة للقيام بعمليتها الإنتاجية.

تتعامل المؤسسة مع موردين مؤسسة SGT و مؤسسة Polimont ، تعتبر القوة التفاوضية لموردين

المؤسسة من المواد الأولية ضعيفة نسبيا، نظرا للعلاقات الحسنة التي تربط بين المؤسسة و مورديها، إلا أن

موقف المؤسسة اتجاه مورديها قوي نظرا لتعدد مصادر التموين سواء محليا أو دوليا.

**خامسا: منتجات الإحلال :** خاليا لا يمكن لمس أي منتج بديل للمياه المعدنية في الجزائر، إلا أن هناك احتمال

ظهور لأحد هذه البدائل و هو المياه المعطرة لأنه لقي رواجاً كبيراً في الدول الأجنبية خاصة ألمانيا، و لكن ترى

المؤسسة أنه احتمال ضئيل لعدم وجود الثقافة حول هذا النوع من المياه في الجزائر.

**سادسا: تصرفات الحكومات :** تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة باعتبارها قوة الكبرى في الجزائر، حيث أن

صناعة المياه المعدنية في الجزائر شهدت رقابة شديدة من قبل السلطات الجزائرية خاصة بعد انتشار الغش في

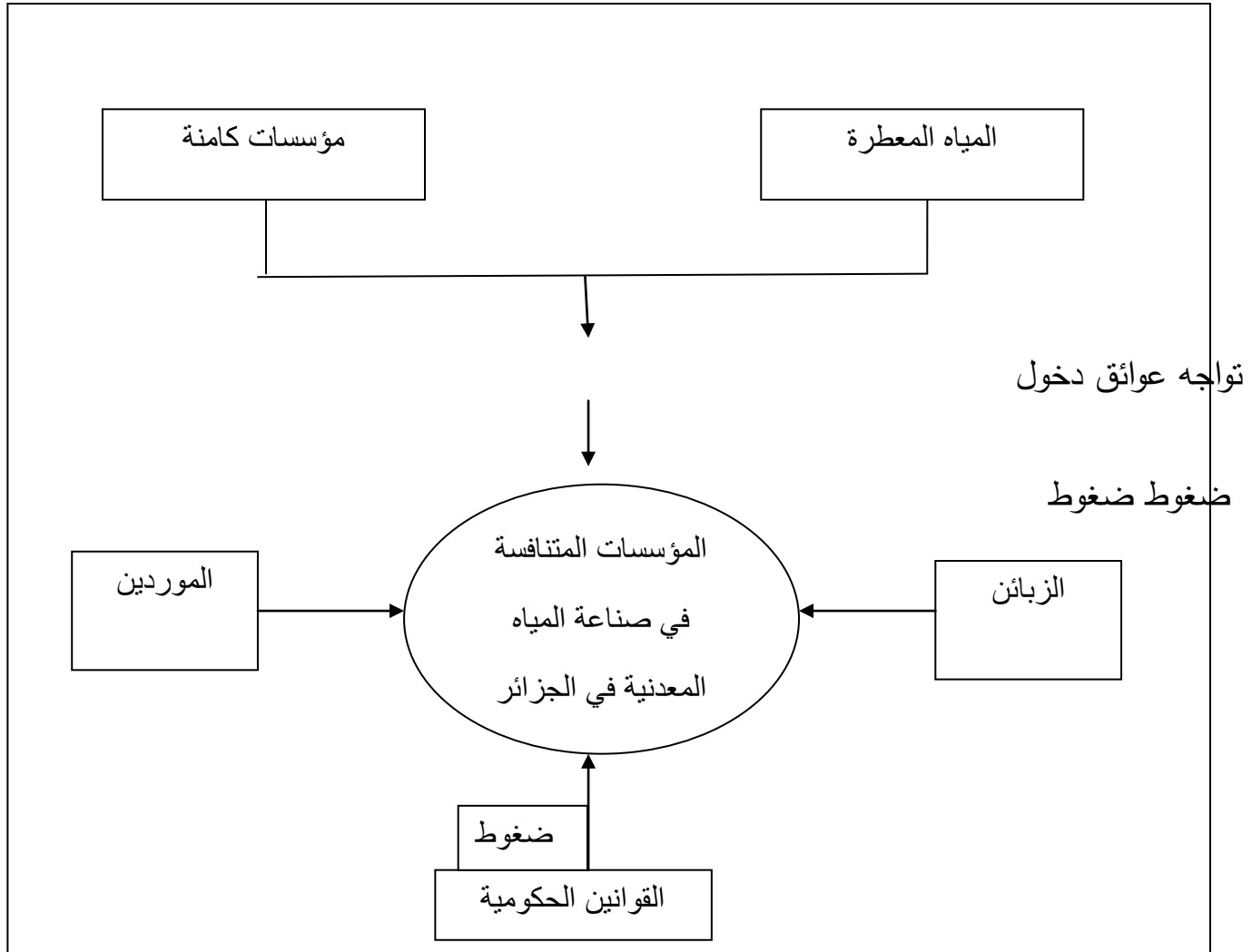
هذا المجال إلا أن هذه الرقابة كانت في إطار محاولة الدولة تطوير صناعة المياه المعدنية تحريرها وفق أحسن

الشروط.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

و يمكن تلخيص كل ما سبق في الشكل التالي:

الشكل رقم ( 01-03 ) : هيكل صناعة المياه المعدنية في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

قبل التطرق إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة في الفرع الثاني ، سنحاول في الفرع الأول التعرف على طبيعة هيكلها التنظيمي.

### الفرع الأول: طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يبين مختلف المستويات الإدارية و الوحدات التنظيمية الرئيسية و الفرعية و الوظائف، و يبين أشكال و أنواع الاتصالات و شبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة.

و لتحقيق مؤسسة قديلة أهدافها، تسعى إلى تصميم هيكل تنظيمي من ( أي قدرته على الاستجابة لمتغيرات البيئة). و يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة من مجموعة الوظائف الأساسية و الفرعية لتحقيق انسجام التنظيم و فاعليته، تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف مصالح المؤسسة، وجود مرونة تنظيمية تمكن من مجابهة تقلبات المحيط.

### الفرع الثاني: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

أولاً: الإدارة العامة: تتكون من:

المدير العام: هو المسؤول عن قيادة و تأطير إستراتيجية الشركة.

مساعد المدير العام : يساعد على تعريف السياسة الممنهجة للشركة، يساعد المدير العام في تنظيم

مختلف نشاطات و الأعمال و تمثيله عند الضرورة.

مسؤول عن الجودة و النوعية: فهم و وضع و تطوير نظام تسيير الجودة للشركة.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

**سكرتيرة:** مسؤولة عن التنسيق، و تنظيم الرسائل الصادرة و الواردة من و إلى المؤسسة و كتابتها و

تسجيلها و تنظيم مواعيد الزيارات و لقاءات المدير مع الزبائن.

**مضيفة الإستقبال:** تنظيم زيارات الضيوف المؤسسة و السهر على احتياجاتهم.

**ثانيا:** رئيس الدائرة التجارية: مسؤول عن تعريف إستراتيجية المبيعات و الإعلانات للشركة.

**رئيس مصلحة البيع:** مسؤول على التسيير و المشتريات.

**مكلف بالإعلانات:** البحث و إيجاد أسواق جديدة

**ثالثا:** رئيس دائرة التقنية و الإنتاج : تسيير مختلف الأنشطة و الوسائل التقنية و تطبيق إستراتيجية الصناعة

على منشآت الإنتاج.

**رئيس مكتب التخطيط:** مسؤول عن كل عمليات التخطيط و البرمجة للحفاظ على السير الحسن و الدائم

لوسائل الإنتاج و تحسين الإنتاج و الإنتاجية للشركة.

**رؤساء وحدات الإنتاج:** تنظيم و التنسيق العمل أفواج الإنتاج و الصناعة من أجل الحصول على النتائج

المرجوة.

و بما أن النشاط الرئيسي للمؤسسة هو تعبئة و توزيع المياه المعدنية و ذلك بخمسة أحجام مختلفة حسب

رغبات الزبائن و هي كالتالي: 2 لتر، 1.5 لتر، 1 لتر، 0.5 لتر، 0.33 لتر.

تمر عملية الإنتاج بالمراحل التالية:

- مرحلة نقع و تشكيل القارورات.

- مرحلة تغليف المنتج.

- مرحلة التعبئة.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

- مرحلة تجميع القارورات.

و تتكون منتجات المؤسسة من العناصر التالية و بالمقادير المبينة في الجدول رقم ():

- كالسيوم: مفيد في بناء العظم و الأسنان و تنظيم النبض، مهدئ للأعصاب ينظم وظائف الأعضاء و الجهاز العصبي.
- مانزيوم: ملين و منشط العضلات العصبية، يساعد على الاسترخاء، يزيل الإجهاد، ينشط الأنزيمات، يساعد على تثبيت الكالسيوم في العظام، ضروري لمنع تقيؤ الأطفال أو الإسهال حيوي للعظام.
- بوتاسيوم: تنظيم ضربات القلب، منظم لضغط الدم، ينشط العضلات.
- صوديوم: يعمل على توازن السوائل في الجسم، يوازن درجة الحموضة.
- سولفات: تنظيم الهرمونات، التخلص من السموم و الرواسب.
- بالإضافة إلى كلورور و النترات و بقايا جافة كما تعمل المؤسسة على تجنب وجود النترات في المياه المعبئة لأنها تضر بصحة الأطفال و الحوامل.

الجدول (03-01) : مكونات الماء المعدني " قديلة"

المقادير ملغ/لتر	الرموز	المكونات
72	Ca <sup>2+</sup>	كالسيوم
39.6	Mg <sup>2+</sup>	مانزيوم
2	K <sup>+</sup>	بوتاسيوم
29	Na <sup>+</sup>	صوديوم

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

81	$SO_4^{2-}$	سولفات
38	$Cl^-$	كلورور
0.0	$NO_2^-$	النيتريت
2.59	$NO_3^-$	النترات
572	Résidu sec à 180°	بقايا جافة

المصدر: الموقع الإلكتروني للمؤسسة.

رابعا: رئيس دائرة الإدارة المالية:

مكلف بالتنسيق و المراقبة لمختلف الأنشطة المالية و المحاسبية للشركة.

رئيس مصلحة المالية: مراقبة و متابعة العمليات المالية.

رئيس المحاسبة: السهر و مراقبة وضعية قيود الحسابات للشركة.

رئيس مصلحة الموارد البشرية: مكلف بالتنسيق الإداري للعمل داخل الشركة وفق قوانين الوضعية.

رئيس مصلحة الوسائل العامة: يضمن التنظيم و التطوير للوسائل و المصالح وفق القوانين.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

خامسا: رئيس دائرة التموين: تنظيم و القيام و المتابعة لمختلف الأهداف الممنهجة في إطار صلاحياته.

رئيس مصلحة المشتريات: ضمان تسيير مصلحة المشتريات للشركة.

رئيس مصلحة تسيير المخازن: ضمان السيورة الحسنة للمصلحة.

سادسا: رئيس دائرة النوعية و الأمن و الوقاية : إنشاء و تعريف و وضع سياسة الإدارة و الأمن و الوقاية

داخل الشركة.

رئيس مصلحة حماية النوعية و الأمن الغذائي : إنشاء طرق العمل النوعية مع نقاط المراقبة مع احترام

القوانين الخاصة بالنوعية.

رئيس مصلحة الوقاية و الأمن : هو مكلف بنشر سياسة الوقاية و الأمن الصناعي المسطرة من طرف

الشركة

**المطلب الثالث: إجراءات الشركة لتطبيق مواصفة الإيزو 9001 و الحصول على الشهادة**

بدأ العمل في تطبيق نظام الجودة في الشركة قديلة للمياه المعدنية منذ سنة 2017 حيث تم:

- (1) إقامة دورات للعاملين في مجال الجودة لغرض إعداد الكادر و تم نشر ثقافة الجودة بين العاملين.
- (2) التعاقد مع المركز الوطني للتطوير الإداري و تقنية المعلومات للقيام بدارسة تحليل الفجوة و المساعدة في كتابة دليل الجودة و دليل الإجراءات و إقامة الدورات المطلوبة و إعداد مدققين داخليين و منحهم الشهادات المطلوبة لمزاولة عملهم.

(3) وضع سياسة للجودة خاصة بالشركة قديلة للمياه المعدنية و تمت المصادقة عليها من مدير عام

الشركة و هي خطوة مهمة لتأهيل أي شركة لوضع السياق العام لعملية التأهيل.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

4) بعد أن أكمل المركز الوطني للتطوير الإداري و تقنية المعلومات إكمال المسح و الدراسة لمواقع

الشركة اصدر تقريره النهائي في أوت 2017 و جرت المراجعة الإدارية للتقرير و تحديد أماكن الخلل

و معالجة الأخطاء و استمرت المراجعات الإدارية بعد ذلك كل 6 أشهر برئاسة المدير العام و

بحضور ممثل الإدارة الذي يلعب دورا أساسيا في عملية تأهيل أي شركة لكونه حلقة الوصل بين

العاملين على تطبيق نظام الجودة و بين الإدارة العليا.

5) تم توزيع المدققين الداخليين على مواقع الشركة و أعطي لكل مدقق مسؤولية تدقيق أقسام معينة من

الشركة لتحديد نقاط الخلل فيها و الأمور التي تحتاج إلى تغيير لغرض تنفيذ بنود المواصفة 9001.

6) بعد الانتهاء من عمليات التدقيق تم منح شركة قديلة للمياه المعدنية شهادة الأيزو 9001 في شهر

أوت 2017.

### المبحث الثاني: واقع الشركة قبل و بعد تطبيق مواصفة الأيزو 9001

تمتع الشركة بأداء مرضي و سمعة جيدة بين شركات إنتاج المياه المعدنية، إلا أن هذا لا يمنع من أن

الشركة تواجه مشكلات عديدة في أدائها و قد تم خضت المعاشية الميدانية لواقع أداء الشركة عن المشكلات

التي سوف نستعرضها من خلال ثلاث مطالب تشمل الأداء التشغيلي و المالي و التنافسي.

### المطلب الاول : واقع الأداء التشغيلي قبل و بعد تطبيق مواصفة الأيزو 9001

عانت الشركة قبل تطبيق المواصفة من المشاكل العمليته و التشغيلية الآتية:

1 كثرة التوقفات في العمليات التشغيلية في عمليات إنتاج المياه المعدنية، و المراحل المتعلقة بها و ذلك

لأسباب الآتية:

❖ الكثير من العمليات لا توجد فيها مراحل و سياقات عمل واضحة مما يؤدي إلى الإرباك في

هذه العمليات.



## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

❖ كثرة العطلات في الأجهزة و المعدات الخاصة بالعمل و عدم ملائمة بعضها للعمليات

التشغيلية و يتم اكتشاف ذلك خلال إجراء هذه العمليات.

2 - عدم وجود سياقات إدارية واضحة و موثقة في العمل تكون بمثابة دليل لجميع العاملين الحاليين و الجدد

وكذلك ضعف الوعي بالقوانين و الأنظمة و التعليمات الإدارية بسبب ضعف تنظيمها و توثيقها، كل

هذا أدى إلى عدم إتباع سياقات إدارية موحدة في التعامل مع العمل الإداري.

3 - عدم وجود وضوح كامل في الصلاحيات و المسؤوليات الخاصة بكل نشاط و بالعاملين خاصة فيما

يتعلق بالأقسام و الوحدات التي أنشأت حديثا.

4 - دليل التوصيف الوظيفي غير محدث و هذا أدى إلى أن لا يتضمن هذا الدليل توصيف كامل لكثير من

الوظائف التي استحدثت في السنوات الأخيرة.

5 - ضعف واضح في ثقافة الجودة لدى العاملين خاصة فيما يتعلق بالتحسين المستمر و أساليب تحليل

المشكلات العمل و حلها و كذلك توثيق إجراءات العمل.

6 - معظم الدورات التدريبية في موضوعات عامة و أحيانا ليس لها علاقة بتخصص و طبيعة العاملين و

ذلك لعدم وجود عمليات تخطيط لما تحتاجه الشركة من دورات تدريبية.

❖ يمكن عرض تطور حجم العمالة خلال السنوات قبل الحصول على شهادة الإيزو 9001 و

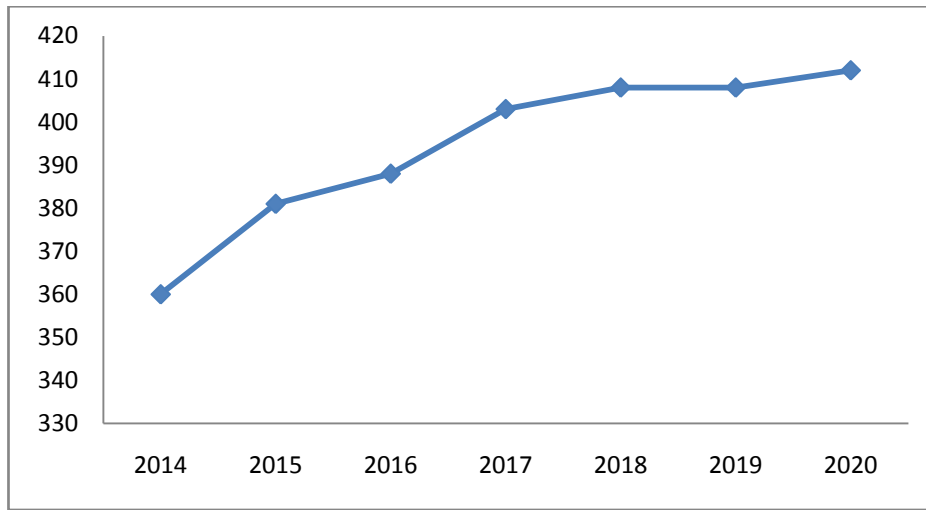
بعدها.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

الجدول رقم (02-03) تطور حجم العمالة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
عدد العمال	360	381	388	403	408	408	412

الشكل رقم (02-03) : منحنى تطور حجم العمالة بمؤسسة قديلة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (02-03)

نلاحظ أن حجم العمالة ارتفع بشكل ملحوظ خلال السنوات 7، خاصة فينل يتعلق بالعمال التنفيذيين، و العمال الذين يسهرون على متابعة مراحل العملية الإنتاجية ، وهذا يعود إلى محاولة المؤسسة زيادة إنتاجيتها و التوسيع في خطوطها الإنتاجية خاصة في سنة 2017 هذه الأخيرة عرفت تطورات ملحوظة في جميع الميادين و المستويات قصد الارتقاء و الوصول إلى المكانة المستحقة لنيل شهادة الإيزو 9001.

كما يمكننا قياس الأداء التشغيلي للشركة من خلال الاعتماد على مؤشر الإنتاجية و الكفاءة و مقارنة القيمة المضافة للاستغلال و ذلك اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة و كذا جدول الحسابات المقدم من طرفها:

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

(1) مؤشر الإنتاجية = عدد الوحدات المنتجة

عدد ساعات العمل للعمال

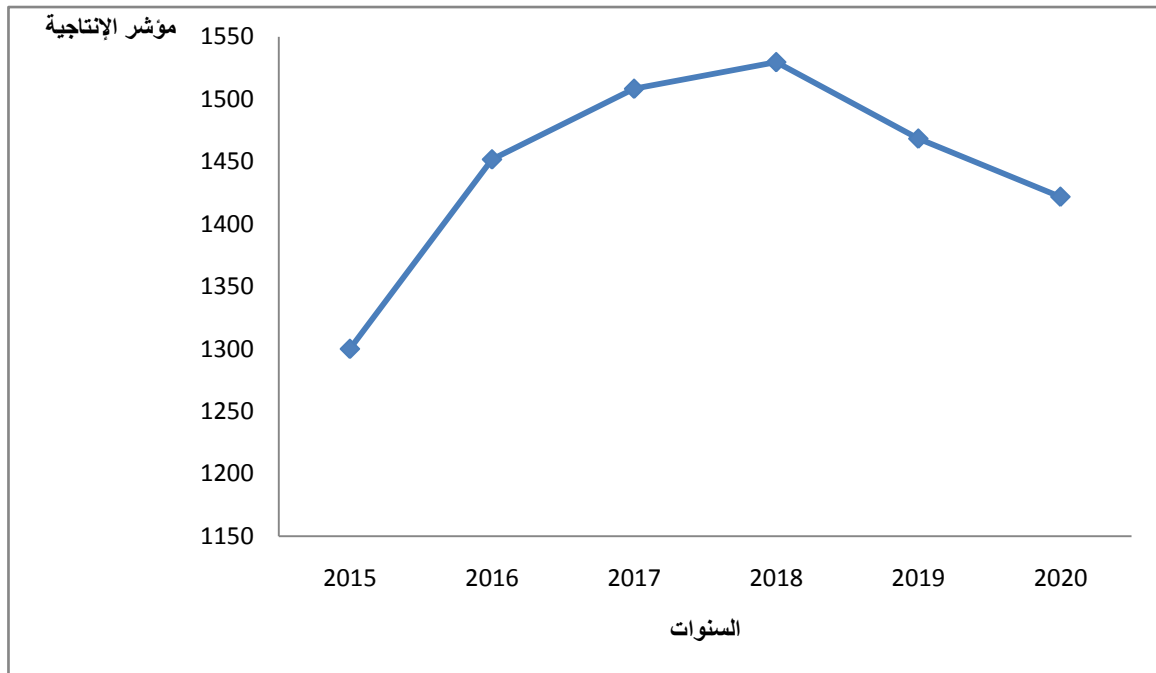
سنحاول حساب مؤشر الإنتاجية للسنوات 2015-2020 لشهر أوت حيث:

عدد ساعات العمل = ساعات العمل لكل عامل \* عدد العمال الإنتاج

الجدول رقم (03-03): تطور مؤشر الإنتاجية

2020	2019	2018	2017	2016	2015	
57826072	54256146	56897800	56479424	50762130	43852980	عدد الوحدات المنتجة
(31*8)*164	(31*8)*149	(31*8)*150	(31*8)*151	(31*8)*141	(31*8)*136	عدد ساعات العمل للعامل
1421.76	1468.28	1529.51	1508.20	1451.67	1300	مؤشر الإنتاجية

الشكل رقم (03-03): منحنى تطور مؤشر الإنتاجية لمؤسسة قديلة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (03-03)

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

نلاحظ تطور في مؤشر الإنتاجية خلال السنوات 2015 و 2016 إلى غاية 2017 دليل على تطور

المؤسسة و بلوغها لمرحلة النضج و وصولها إلى الذروة سنة 2018 بعد تطبيقها و تقيدها بنظام مواصفة الإيزو

9001 لتصل إلى 1529.51 وحدة ( قارورة) لكل عامل خلال 1سا

إلا أننا لاحظنا تناقص إنتاجيتها خلال السنتين 2019 و 2020 هذا التناقص يجب أن يدرس بعناية

أكبر لتحديد الأسباب و الأساليب التي يمكن من خلالها تنفيذ العمل بكفاءة أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة

المنشودة.

### ❖ الكفاءة:

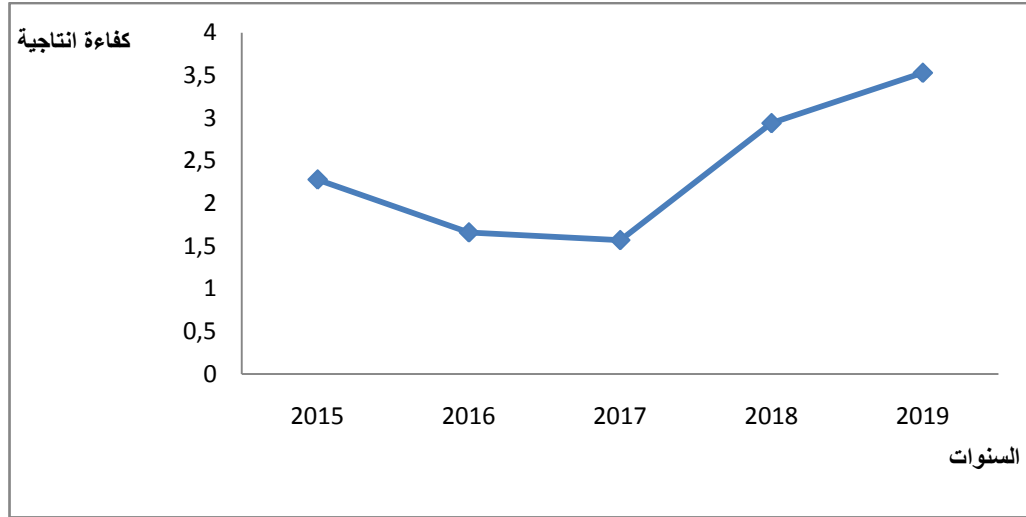
$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{حجم المواد الأولية}}{\text{حجم الوحدات المنتجة}}$$

### الجدول رقم (04-03): تطور الكفاءة بمؤسسة قديلة

2019	2018	2017	2016	2015	السنوات
1876846806	1655375040	878637620	815711673	1390498065	حجم المواد الأولية ( بالطن)
531073752	562773600	557753088	489145560	466295760	حجم الوحدات الإنتاجية ) قارورة)
3.53	2.94	1.57	1.66	2.98	كفاءة إنتاجية

### الشكل رقم ( 04-03): منحنى تطور الكفاءة الإنتاجية

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة



يلاحظ انخفاض كبير في الكفاءة الإنتاجية خلال السنتين 2016-2017 حيث كان أقل من 2% و هما السنتين قبل الحصول على شهادة الإيزو 9001، حيث أننا نلاحظ عدم عقلانية و كفاءة في استخدام المواد الأولية حيث أننا نلاحظ زيادة كبيرة في حجم المواد الأولية مقارنة بالزيادة الطفيفة في حجم الوحدات المنتجة.

إلا أننا نلاحظ ارتفاع في الكفاءة الإنتاجية في السنتين 2018 – 2019 لتصل إلى 3.53 سنة 2019 حيث أنه كان استغلال أمثل للموارد المتاحة بالنسبة للوحدات المنتجة وهما السنتين اللتان تلي الحصول على شهادة الإيزو 9001. وهذا ما يؤدي بالمنظمة لتخفيض التكاليف و زيادة الأرباح و بالتالي تخفيض الأسعار و تعزيز المركز التنافسي.

حيث نجد المؤسسة استخدمت طريقة زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل.

### ❖ واقع الأداء التشغيلي بعد تطبيق مواصفة الإيزو 9001

بعد تطبيق مواصفة الإيزو 9001 ألزمت الشركة بالآتي:

- (1) إعداد أدلة عمل واضحة و محددة و موحدة لجميع عملياتها ( إنتاجية كانت أو إدارية) خاصة فيما يتعلق بسياقات العمل، الخطوات التعليمات، اللوائح و القوانين، و متطلبات العمل و الموارد المطلوبة.
- (2) العمل على وفق هذه الأدلة بعيدا عن الاجتهادات الشخصية و التفاوت في أساليب إنجاز العمل.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

(3) تقليل التوقعات في العمل في العمليات التشغيلية بسبب العطلات و عدم ملائمة التجهيزات

للمواصفات المطلوبة خاصة وقد أصبح إلزاما على الشركة تحديد معايير محددة لتقييم تجهيزها الذين يقومون بتجهيزها بالمواد المطلوبة و المعدات و اختبار الأفضل و توثيق ذلك ضمن سجلات.

(4) توافر دليل للتوصيف الوظيفي يتضمن توصيفا كاملا لكل نشاط و لكل وظيفة في الشركة و

صلاحيات و مسؤوليات كل عمل و كذلك أدلة محددة للقوانين و التعليمات و الأنظمة المتعلقة بعمل الشركة.

(5) امتلاك العاملين الثقافة الجودة بفضل الدورات التدريبية التي أقيمت لهم في هذا المجال فضلا عن

مشاركتهم في إعداد الجودة التي تؤهل الشركة للحصول على شهادة إيزو 9001 خاصة و أن الكثير من هؤلاء العاملين قد وقع عليهم الاختيار ليكونوا مدققين داخليين بعد اجتيازهم دورات تدريبية في هذا

المجال و هذه الثقافة تجسدت بشكل خاص في المؤشرات الآتية:

❖ الالتزام بالتوثيق و تنفيذ كل ما تم توثيقه.

❖ المشاركة في عمليات التحسين المستمر من خلال طرح الأفكار الجديدة التي يمكن لها أن

تطور سياقات العمل.

### المطلب الثاني: واقع الأداء المالي قبل و بعد تطبيق مواصفة الإيزو 9001

قبل تطبيق المؤسسة لمواصفة الإيزو 9001 تميز أداءها المالي ب:

(1) ارتفاع الكلف بشكل واضح في الشركة و هذا يعود بالتأكيد إلى سببين رئيسيين هما:

❖ كثرة التوقفات في العمليات الإنتاجية.

❖ كثرة الأخطاء و إعادة العمل من جديد في بعض مراحل العمل و هذا يؤدي بالتأكيد إلى

تأثيره على ربحية الشركة من خلال امتصاص هذه الكلف لنسبة أرباحها.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

(2) عدم وجود سياقات واضحة و محددة و موحدة في إجراءات التعاقد مع الشركات الزبونة كثيرا ما كان يؤدي إلى حدوث مشاكل مالية و إدارية مع هذه الشركات .

أما بعد تطبيق مواصفة الإيزو 9001 أدى ذلك إلى تقليل التوقفات في العمليات التشغيلية و كذلك انخفاض نسبة الأخطاء في العمل و تقليل حالات إعادة العمل بسبب الأخطاء و المعيب إلى انخفاض واضح في الكلف الإدارية و التشغيلية.

و هذا بالتأكيد له تأثير كبير في ارتفاع أرباح الشركة عن السنوات التي تسبق الحصول على شهادة الإيزو 9001.

من الممكن أن نحاول قياس الأداء المالي للشركة من خلال الاعتماد على المؤشرات التالية:

(1) نسبة التداول ( السيولة العامة).

(2) المردودية الاقتصادية.

(3) المردودية المالية.

(4) نسبة تطور النتيجة الصافية.

(5) نسبة تطور الأعمال

في حين تعذر علينا حساب مؤشر الربحية و العائد على الاستثمار ROI و ذلك لعدم تمكننا من التحصل على المعلومات الضرورية لذلك سنعتمد هذه المؤشرات فقط:

**(1) نسبة التداول (السيولة العامة):**

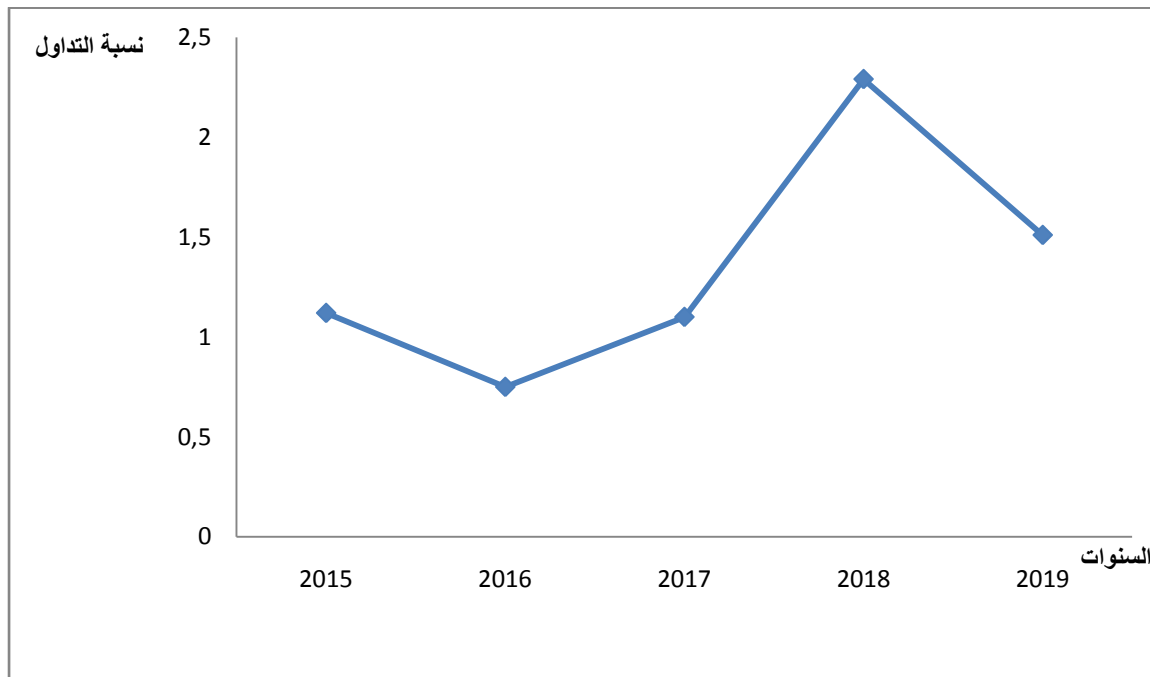
نسبة التداول (السيولة العامة) = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

الجدول رقم (03-05): تطور نسبة التداول بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية

2019	2018	2017	2016	2015	
1553282470.30	1737053172.70	1289193141.62	802153403.21	1979324878.08	الأصول المتداولة
1022355908.59	758033806.49	1175024638.94	1062270493.95	1751729271.84	الخصوم المتداولة
1.51	2.29	1.10	0.75	1.12	نسبة التداول

الشكل رقم (03-05): منحنى بياني لتطور نسبة التداول لمؤسسة قديلة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم ( )

نلاحظ انخفاض في نسبة التداول ( السيولة العامة) خلال السنة 2016 تم تزايد النسبة في 2017 و ذلك

دليل على تحسين الأداء المالي للمؤسسة محاولة منها للحصول على شهادة الإيزو 9001 لتصل لحدّها الأعلى



**الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة**  
في سنة 2018 و هي السنة التي تلي تطبيق المؤسسة للمواصفة إلا أنها تراجع في سنة 2019 لتصل إلى 1.51 إلا أنها تعتبر جدية لأن النسبة المرغوب فيها عموماً هي 1.2 لأن هذا المعدل يهني وجود هامش أمان كافي لعدم تعريض الدائنون قصيري الأجل لأي خطر حتى و لو انخفضت الموجودات المتداولة إلى النصف.

## (2) المردودية الاقتصادية:

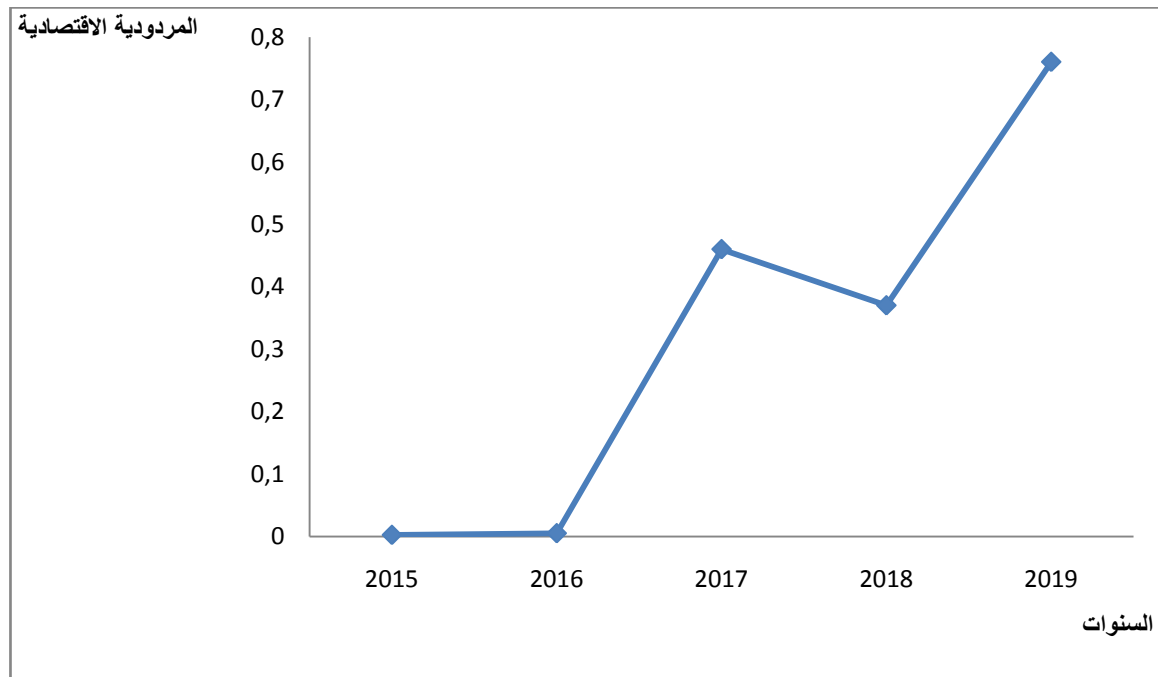
$$\text{المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{النتيجة العادية قبل الضريبة}}{\text{مجموع الأصول}}$$

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

الجدول رقم (03-06): تطور المردودية الاقتصادية

2019	2018	2017	2016	2015	
2694241938.87	1033930097.45	1083894902.99	6460168.00	4633372.71	النتيجة العادية قبل الضريبة
4016022517.66	2779524954.92	2332291922.37	1317951637.28	2020481527.96	مجموع الأصول
0.67	0.37	0.46	0.0050	0.0023	المردودية الاقتصادية

الشكل رقم (03-06): منحنى بياني يبين تطور المردودية الاقتصادية



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (03-06)

نلاحظ ارتفاع نسبي خلال السنتين 2015،2016 أي قبل الحصول على شهادة الإيزو 9001 إلا أن

هناك ارتفاع ملحوظ خلال سنة 2017 و هي دليل عن حسن تسيير و كفاءة المؤسسة في استخدام الأمثل

لمواردها لتحقيق الأرباح و السعي للحصول على شهادة الإيزو 9001 فيما يلاحظ انخفاض في سنة 2018 إلا

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

أنها وصلت إلى قيمتها بنسبة 0.67 في 2019 دليل على استفادة المؤسسة من تطبيق المواصفة و زيادة

مردودية المؤسسة.

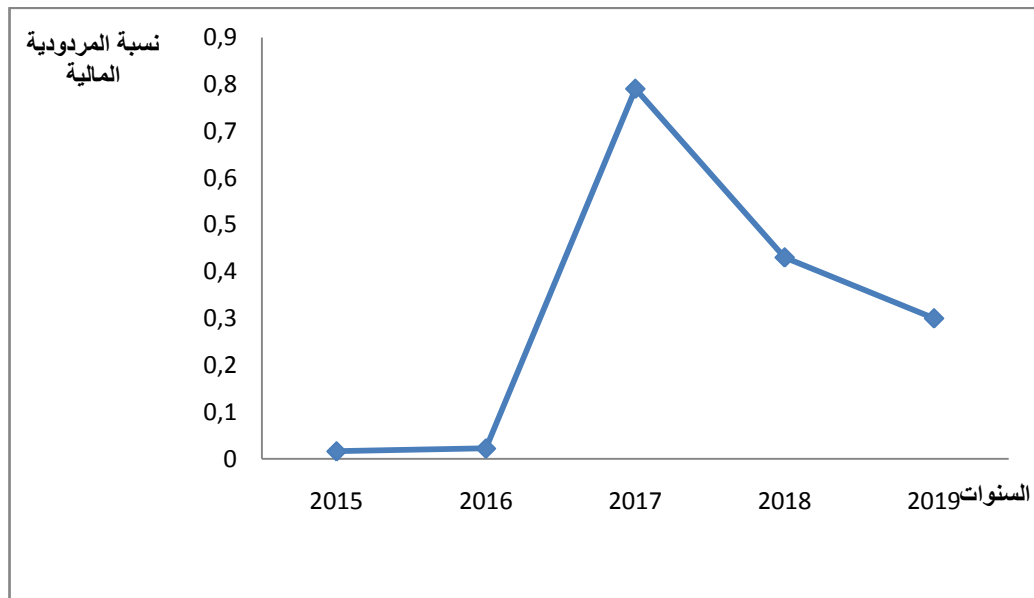
### (3) نسبة المردودية المالية:

$$\text{نسبة المردودية المالية} = \frac{\text{صافي نتيجة السنة المالية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

### الجدول رقم (03-07): تطور المردودية الاقتصادية لمؤسسة قديلة

2019	2018	2017	2016	2015	
880487938.87	868848821.45	910836052.99	5428713.00	3893590.71	صافي نتيجة السنة المالية
2991354130.85	2016866191.98	1148017370.53	237181317.54	231752604.54	الأصول الخاصة
0.30	0.43	0.79	0.022	0.016	نسبة المردودية المالية

### الشكل رقم (03-07): منحنى بياني يمثل تطور المردودية الاقتصادية لمؤسسة قديلة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (03-07).

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

نلاحظ ارتفاع نسبي خلال السنتين 2016،2015 أي قبل الحصول على شهادة الإيزو 9001 إلا أن

هناك ارتفاع ملحوظ خلال سنة 2017 و هي دليل على حسن استغلال الأموال الخاصة حيث تمثلت في

0.79% من الربح المتحصل عليه في كل دينار مستعمل من الأموال الخاصة حيث كانت مرتفعة جدا في

2017 السنة التي كان مردود المؤسسة في أوجّه و هي السنة الذهبية التي حصلت المؤسسة على شهادة

الإيزو 9001، إلا أنها عرفت انخفاض بعد تلك السنة لتصل إلى 0.30 في سنة 2019

### المطلب الثالث: واقع الأداء التنافسي قبل و بعد تطبيق مواصفة الإيزو 9001

(1) أدت كثرة التوقعات في العمليات إلى ضعف الإمكانية في تنفيذ الالتزامات مع العديد من الزبائن في

توقيتاتها المتفق عليها.

(2) هنالك اهتمام محدود جدا بمقترحات الشركات الزبونة و شكاواها بخصوص بعض جوانب الخلل في

الإجراءات الإدارية و العمليات التشغيلية.

(3) ضعف موقف الشركة أمام الشركات التي تتعامل معها خاصة الشركات التي أصبحت تطلب شهادة

الجودة أو كحد أدنى أدلة العمل الخاصة بالشركة قبل التعاقد معها.

كل هذا كان يشعر بعض الشركات التي تتعامل مع الشركة موقع بحث بنوع من عدم الثقة، وبالتالي

إمكانية التوجه لشركات أخرى لنفس الصناعة الأمر الذي يحد من الحصة السوقية و يؤثر على عمق ملاحظة

و تأثر المستهلكين بتحقيق الشركة لأهدافها و جودة منتوجاتها.

و يمكن محاولة قياس الأداء التنافسي من خلال :

❖ مؤشر العائد على الأصول ROA

❖ المركز السوقي.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

### (1) مؤشر العائد على الأصول ROA

$$\text{العائد على الأصول ROA} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{متوسط إجمالي الأصول}}$$

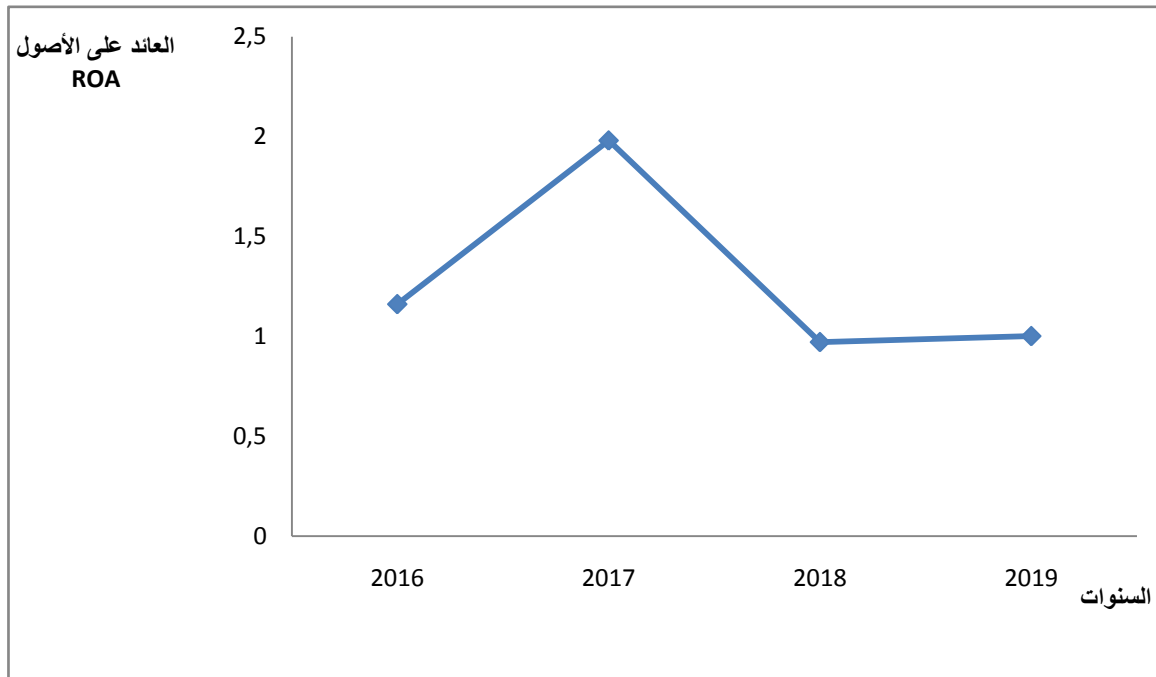
حيث: متوسط إجمالي الأصول =  $\frac{\text{الأصول أول فترة} + \text{الأصول آخر فترة}}{2}$

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

الجدول رقم (03-08): تطور العائد على الأصول OA R

2019	2018	2017	2016	2015	
880487938.87	868848821.45	910836052.99	5428713.00	3893590.71	صافي نتيجة السنة المالية
874668380	889842435	458132383	4661151.86	-	متوسط إجمالي الأصول
1.00	0.97	1.98	1.16	-	العائد على الأصول ROA

الشكل رقم (03-08): منحنى تطور العائد على الأصول ROA



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول اعلاه

نلاحظ أن مؤشر ربحية المؤسسة بالنسبة إلى مجموع أصولها ارتفع بشكل جيد من سنة 2016 إلى

2017 ليصل إلى 1.98% حيث استخدمت الأصول بشكل جيد لتوليد الأرباح هذه الكفاءة في استخدام

الاصول أهلكت المؤسسة للحصول على الإيزو 9001 خلال تلك السنة.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

إلا أننا نلاحظ انخفاض في سنة 2018 إلى 0.97% ثم ارتفع سنة 2019 إلى 1.00% الأمر المشجع

في مواصلة تحسين و تكوير كفاءة المؤسسة.

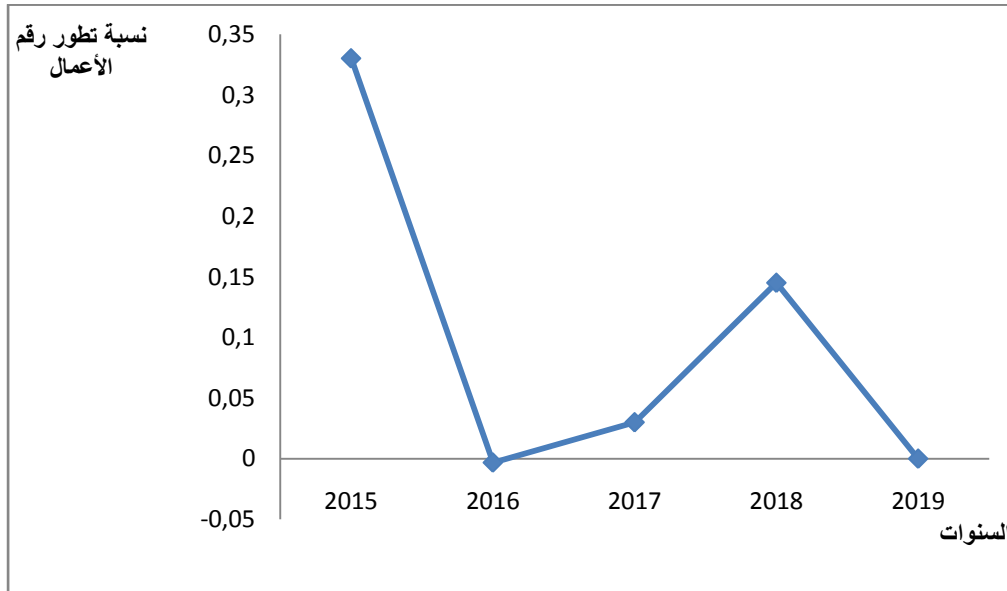
### 2 ) نسبة تطور رقم الأعمال:

نسبة تطور رقم الأعمال = ( رقم الأعمال للسنة الحالية - رقم السنة السابقة ) / رقم الأعمال للسنة السابقة

#### الجدول رقم (09-03) : نسبة تطور رقم الأعمال لمؤسسة قديلة

2019	2018	2017	2016	2015	2014	رقم الأعمال
8321000000	7114000000	6213000000	6194000000	6214000000	4660000000	رقم الأعمال
0.17	0.0145	0.03	-0.0032	0.33	---	بنسبة تطور رقم الأعمال

#### الشكل رقم (09-03) منحنى تطور نسبة رقم الأعمال



نلاحظ انخفاض شديد في نسبة تطور رقم الأعمال خاصة سنة 2016 حيث كانت النسبة سالبة

-0.0032- مما يفسر عجز و تراجع في المؤسسة خلال تلك الفترة إلا أننا لاحظنا أن نسبة رقم الأعمال في

تزايد مستمر خلال تلك السنة حيث أن هذا التزايد أصبح واضحا سنة 2017 و ما يليها و هي سنة تطبيق

مواصفة الإيزو 9001 مما أثر على تطور نسبة رقم الأعمال بشكل جيد.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

حيث يرجع الارتفاع المستمر لرقم أعمال المؤسسة الخوضوا إنتاجها للمقاييس الدولية

وللطلبات الجديدة للزبائن، الشيء الذي ساعدها على التوسع في الأسواق المحلية والدولية، وزيادة مبيعاتها بعد التزام تفعة مাজعها لتحقيق عائدات سلمية تميزها بزيادة تكلفتها متوسطة متناقصة، الجانب تحسين صورتها وسمعتها لدى المستهلكين، والموزعين على حد سواء.

حيث اننا نستطيع ان نقول ان قيمتها السوقية في تزايد مستمر بالنسبة لرقم أعمال الكلالا لمؤسسة القائمة في صناعة المياه المعدنية في الجزائر.

### 3 - المركز السوقي:

بالنسبة للحصة السوقية للمؤسسة فقد عرفت تطورا كبيرا خاصة خلال السنوات الأخيرة و ذلك لعدة أسباب

منها:

- سياسة التغليف و التعبئة التي تستخدم من طرف المؤسسة من خلال استعمالها لعبوات ذات شكل جذاب و مختلف المطابق للمقاييس العالمية، و الذي يعتبر من أحسن العبوات و الأكثر استعمالا، و يسمح بعرض جيد للمنتج، و تضمن تخزينه بطريقة جيدة ضمن ظروف السلامة، و لأطول فترة ممكنة، دون أن يتأثر الماء او لونه.
- بالإضافة إلى حصول المؤسسة لشهادة الإيزو 9001 أثر ذلك في ثقة الزبون لجودة منتجات المؤسسة.
- و كذلك تميزت المؤسسة بصناعة العبوات ذات الحجم 0.33 سل و عبوات 1 لتر لزبائن على المنتجات.
- العلامة التي تضعها المؤسسة مرتبطة باسم المنطقة مما يؤدي إلى تشكيل رابط قوي بين المؤسسة و محيطها و بذلك تضمن أولياء أوفياء في تلك الجهة.
- العدد الكبير لنقاط البيع مما يزيد من معرفة الزبائن بمنتجات المؤسسة في مختلف المناطق، و كذا زيادة الطلب الكلي.



## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

- الترويج للمنتج من خلال أساليب كثيرة و التركيز الكبير على هذا الجانب لمحاولة جذب الزبائن.

ولعل أهم دور في تنمية الحصة السوقية لمؤسسة قديلة هو تمييز السعر حيث أن المؤسسة تتبع لتمييز

سعرها عن أسعار المنتجات في الصناعة إستراتيجية التسعير المنخفض ، حيث يؤدي السعر المنخفض إلى

ضمان وفاء زبائن المؤسسة و جذب زبائن جدد إلى منتجاتها، وتهدف المؤسسة من إتباع هذه الإستراتيجية إلى

الحصول على حجم كبير من السوق أي الوصول إلى السوق الكلية وذلك عن طريق التمييز بتحديد أسعار

منخفضة لمنتجاتها، حيث أن هذه الإستراتيجية تؤدي إلى فتح أسواق جديدة لم يتم دخولها وقطاعات لم توجه

إليها أي جهود تسويقية.

و قد ساعدت المؤسسة استراتيجيتها هذه من خلال محاولة تطبيق استراتيجية التكامل الخلفي أي تمويل

نفسها بالمواد الأولية مما يخفض التكاليف و بالتالي تخفيض سعر المنتج، حيث أنشأت المؤسسة مؤخرا سنة

2020 مصنع لصناعة موادها الأولية و حوّلت إليه بعض من عمالها الحاليين قصد السهر و السير الحسن

للمصنع الجديد، فعلا كانت هذه أفضل و أحسن نتيجة استطاعت شهادة الإيزو 9001 أن تتصنعها للمؤسسة

من خلال التحسين المستمر و المستمر.

و من أهم المزايا التي حصلت عليها الشركة في علاقاتها من جراء حصولها على شهادة إيزو 9001

هي:

(1) موقف تنافسي قوي أمام الشركات الزبونة التي تتعامل معها حيث تشير شهادة الإيزو إلى أن هذه

الشركة تعمل وفق نظام الجودة و هذا يجعل الشركات الزبونة أكثر ثقة في التعامل معها و إن كانت

ما زالت ضمن المجال المحلي.

(2) موقف تنافسي أكثر قوة أمام الشركات المنافسة في نفس الصناعة مثل شركة ايفري، يوكوس،.....

(3) تقليل الأخطاء و حالات إعادة العمل و التوقفات جعلت من الشركة أكثر موثوقية في الإيفاء

بالتزاماتها تجاه الشركات الأخرى في مواعيدها.

## الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة

4) ألزم تطبيق المواصفة الشركة بالاهتمام بشكاوى الشركات الزبونة و مقترحاتها و مراجعتها ، ومع ذلك

فما زالت الشركة تتنافس محليا بعيدا عن السوق العالمي مع محاولات جادة منها للخروج إلى هذه

السوق.

### خلاصة الفصل الثالث:

تم في هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة، حيث تطرقنا من خلاله

إلى التعريف بالمؤسسة من نشأتها و تركيبتها البشرية و منتجاتها و أهميتها و أهدافها و منافسيها و هيكلها التنظيمي.

كما تطرقنا فيه إلى واقع المؤسسة قبل و بعد تطبيق مواصفة الإيزو 9001 بالاعتماد على المقابلات

الشخصية مع بعض العاملين في الجانب النظري و حساب بعض المؤشرات في الجانب التطبيقي بالاعتماد على ميزانيات المؤسسة.

حيث توصلنا إلى أن مؤسسة قديلة تمكنت من احتلال موقعا هاما في السوق و ذلك من خلال تامين

إمكانياتها و قدراتها و فرض نفسها في السوق، وهذا بفضل الخدمات و المنتجات العالية الجودة التي تقدمها، و

هي تسعى جاهدة لتعزيز موقعها في السوق باكتساب ميزة تنافسية من خلال التحسين الدائم و المستمر لأدائها،

مما يمكنها من البقاء لتواجد العديد من المنافسين في هذا القطاع.

## الخاتمة

لقد حاولت الدراسة توضيح التأثير الإيجابي و الفعال لتطبيق مواصفة الإيزو 9001 و مبادئها على تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة ممثلة في المؤشرات على مستوى ( الأداء المالي، التنافسي، التشغيلي).

إن الحصول على شهادة الإيزو 9001 ليس هدف في حد ذاته و لكن الهدف هو تحسين المستمر للأداء الإستراتيجي للمؤسسة، و أصبح تبنيتها في المؤسسة إلزامية لضمان الاستمرارية و البقاء، و لعل السرعة التي انتشرت بها هذه المواصفة بين المؤسسات من الثمانينات إلى اليوم لأكبر دليل على ذلك.

و اليوم و مع زيادة حدة التنافس و التسابق نحو الريادة زادت أهمية الحصول على هذه المواصفة في ظل التحديات و الرهانات التي تفرضها العولمة و تأثيراتها على المؤسسات.

و في هذا الصدد وجدنا أن الانعكاسات الإيجابية لهذه المواصفة على أداء المؤسسات مرهون بأمرين رئيسين:

أولاً: مدى فهم المؤسسة لواقعها و موقعها الحالي و هذا الأمر يتوقف على مصداقية و نوعية المؤشرات التي تعتمد عليها في تحليل وضعها و التي تمثل المرآة التي تنظر من خلالها إلى نفسها فإما أن تقبل هذه المؤسسات صورتها الحقيقية المنعكسة على جميع مؤشرات الأداء الإستراتيجي بمحاورة الثلاث: المالي، التنافسي، التشغيلي و تؤمن بوجود الإختلالات في عملياتها لتتطلب بعد ذلك في عمليات التصحيح و التعديل، و إما أن ترفض صورتها الحقيقية و تكسر المرآة التي تنظر من خلالها إلى نفسها و ذلك عن طريق تفضيل بعض المؤشرات دون أخرى. ( مثل الاعتماد على رقم الأعمال كدليل على الأداء الممتاز). و تقنع نفسها بالنتائج الباهرة التي تعتقد أنها حققتها و قادرة على تحقيقها مستقبلاً.

ثانياً: مدى إدراك المؤسسة للمعنى الحقيقي للحصول على مواصفة الإيزو 9001 و المتعلق بذلك التعهد و الالتزام بخدمة الزبائن و إرضاء حاجاتهم بأحسن المنتجات الممكن تقديمها، و التحسين المستمر لأدائها

# الخاتمة

الإستراتيجي للوصول لهذا الهدف، حيث لا يجب النظر لهذه المواصفة كمصدر لإدراج الأرباح و تعظيم الأموال بل للبقاء و الاستمرار، حيث قد نجد بعضها الآخر يسعى لشهادة الإيزو و يتحمل تكاليفها الباهظة لا لشيء إلا من أخ سياسة العلاقات العامة التي تنتهجها فقط.

حيث من خلال الدراسة التي أجريت بمؤسسة قديلة، لم يتبين لنا التحسن المستمر و المنشود بعد العام الذي يلي الحصول على الشهادة على الأمل استمرارها بنفس نتائج مؤشرات الأداء أو أحسن منها، فالتطور الملحوظ كان سنة الحصول على تلك المواصفة دون الاستمرار و التطور في السنوات الأخرى.

## الاستنتاجات و التوصيات:

### أولاً: الاستنتاجات:

اعتماداً على طبيعة أبعاد الدراسة و العلاقات بينها و ما أفضت إليه نتائج ما تم تحليله في الجانب

العملي و ما أثمرت به طروحات الباحثون في الجانب النظري عن الاستنتاجات الآتية:

(أ) إن لتطبيق سياسة إدارة الجودة الشاملة أهمية إستراتيجية قصوى حيث تبين أن إدارة الجودة الشاملة هي أحد المرتكزات التي يجب تبنيتها و الاعتماد عليها من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية كذلك من أجل الحفاظ على الموقع التنافسي.

(ب) إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعد من الفلسفات الإدارية الحديثة نسبياً.

(ج) تعد مواصفة الإيزو 9001 مواصفة تعد مواصفة الإيزو 9001 مواصفة دارية تركز على تأسيس

نظام إدارة جودة يشمل جميع أنشطة المنظمة.

## الخاتمة

د) أن المنافع التي تحصل عليها المنظمة من تطبيق مواصفة الإيزو 9001 لا تتركز فقط في كونها ستحصل على شهادة تؤهلها لدخول الأسواق العالمية و إنما يتعداها إلى منافع تتعلق بتحسين أداء المنظمة.

هـ) أن مفهوم الأداء الإستراتيجي غير محدد حتى الآن و ذلك بسبب حداثة ظهوره كحقل معرفي مستقل من حقول علم الإدارة و أن الأداء الإستراتيجي يختلف عن الأداء العملي و لكن يمكن الاتفاق على أنه يتمحور في قدرة المنظمة في تحقيق الأهداف و الغايات.

و) أظهر تحليل واقع أداء الشركة ( موقع البحث) قبل تطبيق المواصفة مشاكل عديدة بالإضافة إلى انخفاض كبير في مؤشرات المقاسة سواء من ناحية الأداء المالي، التشغيلي أو التنافسي.

ز) أشارت نتائج تحليل واقع أداء الشركة بعد تطبيقها المواصفة إلى تطورات ملحوظة و جيدة أهمها القضاء على المشاكل السابقة إلى التقليل منها بالإضافة إلى ارتفاع نسب المؤشرات المالية خاصة بعد تطبيق المواصفة و المثابرة على التزام بها.

ح) على الرغم من التأثيرات الإيجابية لتطبيق في أداء الشركة إلا أن هذا التأثير ما زال محدودا فضلا عن أن الشركة ما زالت تعمل في سوق محلي بعيدا عن السوق العالمي.

### ثانيا: التوصيات

استرشادا بما تم التوصل إليه من استنتاجات نحاول تقديم مجموع التوصيات الآتية:

1. التعامل مع المواصفة أبعد من كونها شهادة للخروج إلى السوق العالمية كونها وسيلة لتحسين الأداء و العمل على التحسين المستمر لأدائها على وفق هذه المواصفة.

2. قياس مستوى التحسين في الأداء بشكل دوري و مستمر باستخدام بعض المؤشرات المهمة جدا مثل مؤشر الربحية، العائد على الاستثمار.....

## الخاتمة

3. السعي نحو دخول السوق العالمي و ذلك لأن الانتقال نحو العالمية هو أحد أهم أسباب الحصول على شهادة إيزو 9001 و أهم منافعها.
4. السعي إلى تطوير الكوادر البشرية في الحصول على دورات تدريبية تساعد في التعامل مع مواصفة الإيزو 9001 و تطبيقها و كيفية قياس أداء الشركة الإستراتيجي و التقرير عنه.

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### 1- قائمة المراجع باللغة العربية:

- توفيق محمد عبد المحسن، الجودة الشاملة وستة سيجمما، دار الفكر العربي، مصر، 2006.

- مهدي السامراني: "

إدارة الجودة الشاملة في القطاع عين الإنتاج والخدمات"، دار حرير للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى 2007..

- محمد عبد الوهاب العزازي: إدارة الجودة الشاملة، دار يازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2005.

- سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2002.

- فريد عبد الفتاح زينا الدين، تخطيط مراقبة الإنتاج: مدخل لإدارة الجودة، جامعة الزقازيق، مصر، 1997.

- نظمينصر الله، ايزو 9000، بداية الطريق بالتطوير المنظومة الإدارية، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1995.

- جبار يفادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل: دراسة حالة الوكالة SAA

تلمسان، مذكرة تخرجنيلشهادة ماجستير، تخصصتسويق، 2010-

2011، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد ( تلمسان).

-

صالحناصر عليما، إدارة الجودة الشاملة فيالمؤسساتالتربوية، التطبيقومقترحاتالتطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2004.

- مدحتأبو النصر أساسياتإدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008.

- عبد الله محسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة معايير الإيزو، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ط1، 2015.

- عاهد مطر المقيد:

واقعمالمارساتالإشرافية للمشر فيالتربويينبو كالةالغو ثبغزة فيضوءمبادئالجودة الشاملة وسبلتطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

- محمد عبد الوهاب العزازي: إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمانالأردن 2005م.

## قائمة المراجع

- منير عبد الله حربي:

تطوير الأداء الجامعي بالدراسات العليا في ضوء مفهوم الجودة الشاملة، مجلة التربية المعاصرة، ع15، القاهرة، 1998م.

- دلالة محمد الزعبي:

أهمية المهارات الإدارية للمديرين رؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، م17، عدد 3، مطابعدار البعث، دمشق 2001م.

- ياسين محمد حسينا الحياي:

الإبداع في التدابير الإدارية، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2004.

- أحمد الخطيب، الإدارة الجامعة" دراستي حديثة"، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006.

-

حميد عبد الطائي الرضا صاحب، الموسوسيننا كاظم، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، الوراقلنشر والتوزيع، عمانالأردن، ط1، 2003.

- عائشة بوعلالي، إشكالية إدارة الجودة:

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد الإنتاج، 2002/2003. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.

أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الفندقية، دكتوراه في علوم التسيير، 2008، جامعة الجزائر.

- منصف ملوك، أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية، حالة المواصفة ISO 9001

2000))، دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة مذكرة تخرج لنيل ماجستير، تخصصات تقنيات الكمبيوتر في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.

- عواظ فابراهيم حداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر، عمان، 2009.

- أ.م. د. أصفاء مر ترض سعيد، تقييم وإعادة المنظمات قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001

باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة في شركة الحفر العراقية في البصرة، مجلة كلية المأمورة الجامعة، العدد 29.



## قائمة المراجع

- د. د محمد بن سعيد، أ. أحمد علماوي، خطوات تطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو 9000) في المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 5.
- أحمد سيد مصطفى، " إدارة البشر ( الأصول والمهارات ) " ، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002 .
- 
- أكرم أحمد الطويل، الشراء وفصل Seven Rights والأداء الاستراتيجي، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، 2018.
- 
- المدرسة المساعدا حاكم أسونيمكرو والميالي، دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في معملمنتالكوفة جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد.
- 
- م. م. الأعر وضاح ثابت، دور بطاقة العلامات المتوازنة ( BSC ) و Six Sigma في تحسين الأداء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من منتسبي الشركة العامة للأسمنت الشمالية، مجلة الاقتصاد والإدارة، بغداد، العدد 111.
- 
- أ. م. دفيحاء عبد الله يعقوب، دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي لإدارة الضريبة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، العدد 22.
- 
- الأستاذ عبو عمر، الأستاذة عبو هودة، دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع والمنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج جقط عالمحر وقاتفالدوالعربية، جامعة حسينية بنبو علي بالشف.
- 
- فتيحة حجاج، تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشر التحليل المالي، مذكرة ماستر، جامعة قاصديمر باحور قلة، 2013-2014.
- 
- تاليرزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة أكليمخند أولحاجالبويرة، 2011-2012.
- 
- بنخرو فجليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات واتخاذ القرارات / مذكرة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2005-2008.

## قائمة المراجع

- قاسم محمد العثري، حسين حسينيهااتف، الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي للعاملين 2017-2019.
- 
- عبد اوينوال، أثر تحليل القوالب التنافسية لبيورتر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بالجنوب و ماش، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير بسكرة، 2013.
- وانلمحمد صبحي ادريس، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 
- الصفور رياض، عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء، دراسة استطلاعية لأداء المدراء في الشركة العام ة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في "نتوى"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة موصل، العراق، 2009.
- 
- عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة لنيل درجة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين بحوري، كلية الاقتصاد، 2009.
- ريم محمود أبو عامر، علاقة تكاليف الجودة بالأداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في قطاع عذرة، شهادة ماجستير، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل، 2015.
- مصطفى عبد الحسين علي، م.ق. عليكاظم حسين . أم
- دفيحاء عبد الله يعقوب، دور الحكومة في تحسين الأداء الاستراتيجي لإدارة الضريبة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، بغداد، العدد 22، 2013.
- العقاب بحسين علي زيد انراضي
- 2013، نظام الإدارة المتكامل في تحسين الأداء الشامل لشركات القطاع النفطي العراقي، دراسة ميدانية في شركة نفط الجنوب /بصرة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة. العراق.
- 
- أم.د عبد الناصر ملك حافظ، الباحثاتية طابجميل، الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر التدريسيين العراقيين المغتربين وتأثير هفيا لأداء الاستراتيجي لمؤسسة التعليم العالي بحثميداني، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 93، المجلة 22، السنة 2017.

## قائمة المراجع

- زكريا الدوريو احمد عيصالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على منظمات الأعمال، دار البازور العالمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- شلغومر ميساء، أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة حالة مؤسسة صافي لبيع عين أسمارة، مذكرة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي بأمال البواقي، 2013-2014.

- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة وتمتلكيات التأهيل ليزو 9000، دار غريب، الأردن 1995.

- عبيد علي أحمد حجازي، بحوث التسويق، دار زهران، عمان 1998.

### 2- قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Daniel Duret, Maurice Pillet : qualité en production : de ISO 9000 à six sigma 2ème édition, édition d'organisation, paris, 2002.

-CATTAN Michel, « Maitriser les processus de l'entreprise, guide opérationnel », les éditions d'organisation, paris, 2000,.

-M Ford MotorCompany, threeday SPC, ford, Brentwood, 1985.

-J.P.HUBERAC ; Guide des méthodes qualité, MAXIMA, paris, 1998.

-LamPrechtjames, ISO9001 : commentaires et conseils pratique, une approche statistique, édition ANFOR, paris,2001...

-Mitonneau .H, ( 2001 ), ISO 9000 version 2000M le management de la qualité au plus proche des entreprises, Dunod,Paris..

-Krebs.G et Mougi.Y, (2003), les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne, AFNOR, ris..

-segotHaques et Gasquetchristophe, Assure le passage à la norme ISO9001 , version 2000, édition AFNOR, Paris, 2001...

-Srephane Mathieu, normes qualité ISO 9000 version 2000, AD 1740 technique de l'ingénieur, traité l'entreprise industrielle, paris 2000.

## قائمة المراجع

- Jean Yves Saulquin, “ Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des établissements socio-sanitaires” , revue de gestion des ressources humaines n°36 , Edition Esra , Paris, Juin 2000..
- Pool, M, (2007) ,the Development of Strategie Performances Measurementtool for SMEs in the construction industry, Masters in Business Administration at the Nmmu Business school.
- AL Shaikhali, Mohamend,(2007), “ Performance Evaluation pf PalestinianTelecommunication Corporation by usineyBalancedScorecardapproch“
- Kiekendall, Nancy.J, 2005, “ Organizational Performance Measurement in the energy information Administration” , ..

### 3-المواقع الالكترونية:

<http://www.dnd.net/,et/net/managment/article/TaM.htm>.

[http://www.mcinet.gov.ma/SNIMA/web\\_fr/service/Training/AET9907F/page3.htm](http://www.mcinet.gov.ma/SNIMA/web_fr/service/Training/AET9907F/page3.htm).

### 4-المقابلات:

- رئيس فصيلة النظافة و المحيط و عضو في لجنة مراقبة الجودة و النوعية السيد:تاربينت يزيد تاريخ المقابلة: 2020/08/05
- رئيس مصلحة التجارية السيد: طيار السعيد تاريخ المقابلة:2020/07/28
- مسؤول الجودة و النوعية السيد:مونس اكرم تاريخ المقابلة:2020/07/29.
- رئيس مصلحة التموين السيدة: قافي الوزنة تاريخ المقابلة:2020/08/27.
- رئيس مصلحة الموارد البشرية السيد: جداوي بلقاسم تاريخ المقابلة: 2020/08/03.
- مدير الادارة و المالية DAF السيد:بوزاهر سليم تاريخ المقابلة: 2020/08/06.

**Production pour le mois d'aout de 2015 à 2020**

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
	50762130 bouteilles	56479424 bouteilles	56897800 bouteilles	54256146 bouteilles	5782607 bouteille

**Production pour les annés de 2015 à 2019**

<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
466235760 bouteilles	489145560 Bouteilles	557753088 bouteilles	562773600 bouteilles	5310737 bouteille

**Les matières premières des années de 2015 au 2019**

<b>L'années</b> <b>Matières</b> <b>premières</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>préforme</b>	700 000 000	741 622 113	798 543 202	827 635 214	938 360 595
<b>bouchon</b>	690 412 314	74 000 512	80 000 000	827 635 214	938 360 595
<b>intercalaire</b>	38 233	39 325	43 000	50 000	63 000
<b>film</b>	47 518	49 723	51 418	54 612	62 616
<b>Total tonne</b>	1 390 498 065	815 711 673	878 637 620	1 655 375 040	1 876 846 806

## Chiffre d'affaire du 2014 au 2019

L'année	2014	2015	2016	2017	2018
Chiffre d'affaire milliard de centimes	4 660 000 000	6 214 000 000	6 194 000 000	6 213 000 000	7 114 000 000

ANNEE 2015

### BILAN (ACTIF)

LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	NET
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif			
Immobilisations incorporelles	196 760,89	167 683,11	29 077,78
<b>Immobilisations corporelles</b>			
Terrains	32 414 400,00		32 414 400,00
Bâtiments	907 983,73	496 142,38	411 841,35
Autres immobilisations corporelles	776 836,75	253 213,22	523 622,53
Immobilisations en concession			
<b>Immobilisations encours</b>	653 568,12		653 568,12
<b>Immobilisations financières</b>			
Titres mis en équivalence			
Autres participations et créances rattachées			
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres actifs financiers non courants	7 124 140,10		7 124 140,10
Impôts différés actif			
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>42 073 688,59</b>	<b>917 038,71</b>	<b>41 156 649,88</b>
<b>ACTIF COURANT</b>			
<b>Stocks et encours</b>	222 295 242,11		222 295 242,11
<b>Créances et emplois assimilés</b>			
Clients	333 205 168,01		333 205 168,01
Autres débiteurs	838 843 152,34		838 843 152,34
Impôts et assimilés	238 311 287,61		238 311 287,61
Autres créances et emplois assimilés			
<b>Disponibilités et assimilés</b>			
Placements et autres actifs financiers courants			
Trésorerie	346 670 028,01		346 670 028,01
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>1 979 324 878,08</b>		<b>1 979 324 878,08</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>2 021 398 566,67</b>	<b>917 038,71</b>	<b>2 020 481 527,96</b>

<b>BILAN (PASSIF)</b>	
<b>LIBELLE</b>	<b>2015</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
Capital émis	222 314 000,00
Capital non appelé	
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	121 889,92
Ecart de réévaluation	
Ecart d'équivalence (1)	
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	3 893 590,71
Autres capitaux propres - Report à nouveau	5 423 123,91
Part de la société consolidante (1)	
Part des minoritaires (1)	
<b>TOTAL I</b>	<b>231 752 604,54</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>	
Emprunts et dettes financières	36 999 651,58
Impôts (différés et provisionnés)	
Autres dettes non courantes	
Provisions et produits constatés d'avance	
<b>TOTAL II</b>	<b>36 999 651,58</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>	
Fournisseurs et comptes rattachés	361 491 146,96
Impôts	248 871 259,62
Autres dettes	1 141 365 865,26
Trésoreria passif	
<b>TOTAL III</b>	<b>1 751 729 271,84</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>2 020 481 527,96</b>

## الملاحق

### حسابات النتائج

2015	
1 091 702 564,84	المبيعات و المتبقيات المعلقة
640 218,40	تغيرات المخزونيات و المنتجات المصنعة و المتبقيات قيد التصنيع
0,00	الإنتاج المبدئي
0,00	إحداثيات الاستهلاك
<b>1 092 342 783,24</b>	<b>1- إنتاج السنة المالية</b>
-952 388 726,29	المشتريات المستهلكة
-35 273 604,80	الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى
<b>-987 662 330,09</b>	<b>2- استهلاك السنة المالية</b>
104 660 453,15	3- القيمة المضافة للإستقلال (2-1)
-57 371 508,41	أجور المستخدمين
-11 211 582,75	الضرائب و الرسوم و التحويلات المسددة
<b>6 097 361,99</b>	<b>4- إجمالي فائض الإستقلال</b>
15 988 973,19	المنتجات العمالية الأخرى
-6 560 621,48	الأجور العمالية الأخرى
-5 005 028,71	التخصيصات للإهلاكات و الموزونات و خسائر القيمة
0,00	استرجاع على خسائر القيمة و الموزونات
<b>10 430 684,99</b>	<b>5- النتيجة العمالية</b>
3 921 779,23	المتبقيات المالية
-9 719 091,51	الأعباء المالية
<b>-5 797 312,28</b>	<b>6- النتيجة المالية</b>
<b>4 633 372,71</b>	<b>7 - النتيجة العمالية قبل الضرائب (6+5)</b>
-739 782,00	الضرائب الواجب دفعها من النتائج العمالية
0,00	الضرائب المؤجلة (تغيرات) من النتائج العمالية
<b>1 112 253 535,66</b>	<b>مجموع منتجات الأنشطة العمالية</b>
-1 108 359 944,95	مجموع أعباء الأنشطة العمالية
<b>3 893 590,71</b>	<b>8 - النتيجة الصافية للأنشطة العمالية</b>
0,00	عناصر غير عمالية (مكسبات) (إجرب تبتاه)
0,00	عناصر غير عمالية (أعباء) (إجرب تبتاه)
<b>0,00</b>	<b>9- النتيجة غير العمالية</b>
<b>3 893 590,71</b>	<b>10- صافي نتيجة السنة المالية</b>
	حصة الشركات الموضوعية بموجب المعاملة في النتيجة الصافية (1)
	<b>11- صافي نتيجة المجموع المتمم (3)</b>
	و منها حصة ذوي الأقلية (1)
	<b>حصة المجموع (1)</b>



## COMPTES DE RESULTATS

2015	
Ventes et produits annexes	1 091 702 564,84
Variation stocks produits finis et en cours	640 216,40
Production immobilisée	0,00
Subvention d'exploitation	0,00
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>1 092 342 781,24</b>
Achats consommés	-952 388 725,29
Services extérieurs et autres consommations	-35 273 604,80
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>-987 662 330,09</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>104 680 451,15</b>
Charges de personnel	-87 371 508,41
Impôts, taxes et versements assimilés	-11 211 582,75
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>6 097 361,99</b>
Autres produits opérationnels	15 988 973,19
Autres charges opérationnelles	-6 590 621,48
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-5 096 028,71
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	0,00
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>10 430 684,99</b>
Produits financiers	3 921 779,23
Charges financières	-9 719 091,51
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-6 797 312,28</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT(V+VI)</b>	<b>4 633 372,71</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-738 782,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	0,00
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>1 112 253 835,66</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>-1 108 359 944,95</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>3 893 890,71</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0,00
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>0,00</b>
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>3 893 890,71</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)	
<b>IX-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE(1)</b>	
Dont part des minoritaires (1)	
Part du groupe (1)	

ANNEE 2016

## BILAN (ACTIF)

LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	NET
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif			
<b>Immobilisations incorporelles</b>	5 260 760,89	5 213 116,45	47 644,44
<b>Immobilisations corporelles</b>			
Terrains	32 414 400,00		32 414 400,00
Bâtiments	615 588 253,30	336 298 542,89	279 289 710,41
Autres immobilisations corporelles	802 294 412,09	612 779 008,26	189 515 403,83
Immobilisations en concession			
<b>Immobilisations encours</b>			
<b>Immobilisations financières</b>			
Titres mis en équivalence			
Autres participations et créances rattachées			
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres actifs financiers non courants	14 531 075,39		14 531 075,39
Impôts différés actif			
Comptes de liaison			
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>1 470 088 901,67</b>	<b>954 290 667,60</b>	<b>515 798 234,07</b>
<b>ACTIF COURANT</b>			
<b>Stocks et encours</b>	236 635 146,63		236 635 146,63
<b>Créances et emplois assimilés</b>			
Clients	46 645 549,09		46 645 549,09
Autres débiteurs	67 968 210,19		67 968 210,19
Impôts et assimilés	127 056 419,19		127 056 419,19
Autres créances et emplois assimilés			
<b>Disponibilités et assimilés</b>			
Placements et autres actifs financiers courants			
Trésorerie	323 848 078,11		323 848 078,11
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>802 153 403,21</b>	<b>0,00</b>	<b>802 153 403,21</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>2 272 242 304,88</b>	<b>954 290 667,60</b>	<b>1 317 951 637,28</b>

## BILAN (PASSIF)

LIBELLE	2016
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
Capital émis	222 314 000,00
Capital non appelé	
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	121 889,92
Ecart de réévaluation	
Ecart d'équivalence (1)	
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	5 428 713,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau	9 316 714,62
Part de la société consolidante (1)	
Part des minoritaires (1)	
<b>TOTAL I</b>	<b>237 181 317,54</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>	
Emprunts et dettes financières	18 499 825,79
<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>	
Autres dettes non courantes	
Provisions et produits constatés d'avance	
<b>TOTAL II</b>	<b>18 499 825,79</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>	
Fournisseurs et comptes rattachés	864 492 229,42
Impôts	74 435 541,01
Autres dettes	123 342 723,52
Trésorerie passif	
<b>TOTAL III</b>	<b>1 062 270 493,95</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>1 317 951 637,28</b>

## الملاحق

2016	
1 247 764 280,64	المبيعات و المنتجات الملحقة
834 866,16	تغيرات المخزونيات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع
	الإنتاج المثبت
	إعانات الاستغلال
<b>1 248 599 146,80</b>	<b>1- إنتاج السنة المالية</b>
-945 096 298,14	مشتريات المستهلكة
-155 235 087,57	تخصصات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى
-1 100 331 385,71	<b>2- استهلاك السنة المالية</b>
148 267 761,09	<b>3- القيمة المضافة للاستغلال (2-1)</b>
-9 949 637,42	أعباء المستخدمين
-41 770 745,15	الضرائب و الرسوم و المنفوعات المماثلة
<b>96 547 378,52</b>	<b>4- إجمالي فائض الاستغلال</b>
15 056 487,72	المنتجات التشغيلية الأخرى
-94 688 767,14	الأعباء التشغيلية الأخرى
-8 766 236,86	التخصصات للاهلاكات و الموزونات و خسائر القيمة
	استرجاع على خسائر القيمة و الموزونات
<b>8 148 862,24</b>	<b>5- النتيجة التشغيلية</b>
989 354,77	المنتجات المالية
-2 678 049,01	الأعباء المالية
<b>-1 688 694,24</b>	<b>6- النتيجة المالية</b>
<b>6 460 168,00</b>	<b>7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)</b>
-1 031 455,00	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
	الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
<b>1 264 644 989,29</b>	<b>مجموع نتائج الأنشطة العادية</b>
-1 259 216 276,29	مجموع أعباء الأنشطة العادية
<b>5 428 713,00</b>	<b>8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية</b>
	عناصر غير عادية (مكتبات) (يجب تبيانها)
	عناصر غير عادية (أعباء) (يجب تبيانها)
<b>0,00</b>	<b>9- النتيجة غير العادية</b>
<b>5 428 713,00</b>	<b>10- صافي نتيجة السنة المالية</b>
	حصة الشركات الموسوعة موضع المعاملة في النتيجة الصافية (1)
	<b>11- صافي نتيجة المجموع المدمج (1)</b>
	و منها حصة ذوي الأقلية (1)
	حصة المجموع (1)



## COMPTES DE RESULTATS

2016	
Ventes et produits annexes	1 247 764 280,64
Variation stocks produits finis et en cours	834 866,16
Production immobilisée	
Subvention d'exploitation	
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>1 248 599 146,80</b>
Achats consommés	-945 096 298,14
Services extérieurs et autres consommations	-155 235 087,57
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>-1 100 331 385,71</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>148 267 761,09</b>
Charges de personnel	-9 949 637,42
Impôts, taxes et versements assimilés	-41 770 745,15
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>96 547 378,52</b>
Autres produits opérationnels	15 056 487,72
Autres charges opérationnelles	-94 688 767,14
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-8 766 236,86
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>8 148 862,24</b>
Produits financiers	989 354,77
Charges financières	-2 678 049,01
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-1 688 694,24</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT(V+VI)</b>	<b>6 460 168,00</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-1 031 455,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>1 264 644 989,29</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>-1 259 216 276,29</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>5 428 713,00</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>0,00</b>
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>5 428 713,00</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)	
<b>IX-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE(1)</b>	
Dont part des minoritaires (1)	
Part du groupe (1)	

ANNEE 2017

## BILAN (ACTIF)

LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	NET
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif			
Immobilisations incorporelles	8 282 261,69	5 578 434,43	2 703 827,26
Immobilisations corporelles			0,00
Terrains	32 414 400,00		32 414 400,00
Bâtiments	719 116 620,07	433 029 921,53	286 086 698,54
Autres immobilisations corporelles	697 379 337,33	393 840 899,66	303 538 437,47
Immobilisations en concession			0,00
Immobilisations encours	4 391 387,09		4 391 387,09
Immobilisations financières			0,00
Titres mis en équivalence			0,00
Autres participations et créances rattachées			0,00
Autres titres immobilisés			0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	413 964 030,39		413 964 030,39
Impôts différés actif			0,00
Comptes de liaison			
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>1 875 548 036,57</b>	<b>832 449 255,82</b>	<b>1 043 098 780,75</b>
<b>ACTIF COURANT</b>			
Stocks et encours	473 178 876,57		473 178 876,57
Créances et emplois assimilés			0,00
Clients	63 766 777,40		63 766 777,40
Autres débiteurs	116 485 342,62		116 485 342,62
Impôts et assimilés	221 890 581,51		221 890 581,51
Autres créances et emplois assimilés			
Disponibilités et assimilés			
Placements et autres actifs financiers courants			
Trésorerie	413 871 563,52		413 871 563,52
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>1 289 193 141,62</b>	<b>0,00</b>	<b>1 289 193 141,62</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>3 164 741 178,19</b>	<b>832 449 255,82</b>	<b>2 332 291 922,37</b>

<b>BILAN (PASSIF)</b>	
<b>LIBELLE</b>	<b>2017</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
Capital émis	
Capital non appelé	222 314 000,00
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	121 889,92
Ecart de réévaluation	
Ecart d'équivalence (1)	
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	910 836 052,99
Autres capitaux propres - Report à nouveau	14 745 427,62
Part de la société consolidante (1)	
Part des minoritaires (1)	
<b>TOTAL I</b>	<b>1 148 017 370,53</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>	
Emprunts et dettes financières	
Impôts (différés et provisionnés)	9 249 912,90
Autres dettes non courantes	
Provisions et produits constatés d'avance	
<b>TOTAL II</b>	<b>9 249 912,90</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>	
Fournisseurs et comptes rattachés	910 234 524,35
Impôts	97 087 410,29
Autres dettes	167 702 704,30
Trésorerie passif	
<b>TOTAL III</b>	<b>1 175 024 638,94</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>2 332 291 922,37</b>



## الملاحق

### حسابات النتائج

2017	
1 988 728 197,89	البيعات و المنتجات الملحقة
1 500 103,68	تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد التصنيع
0,00	الإنتاج المثبت
0,00	إحداث الاستغلال
1 990 228 301,57	1- إنتاج السنة المالية
-652 964 374,32	المشتريات المستهلكة
-96 240 351,88	الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى
-749 204 726,20	2- استهلاك السنة المالية
1 241 023 575,37	3- القيمة المضطلة للإستغلال (2-1)
-91 426 376,77	أعباء المستثمرين
-9 026 484,29	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المسالمة
1 140 566 714,31	4- إجمالي قروض الاستغلال
44 359 616,84	المنتجات التشغيلية الأخرى
-31 239 880,38	الأعباء التشغيلية الأخرى
-39 158 688,53	المخصصات للإهلاكات و الموزونات و خسارة القيمة
0,00	إخراج على خسائر القيمة و الموزونات
1 114 529 764,24	5- النتيجة العادية
6 572 293,13	المنتجات المالية
-37 207 154,38	الأعباء المالية
-30 634 861,25	6- النتيجة المالية
1 083 894 902,99	7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)
-173 058 860,00	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
0,00	الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
2 041 160 211,54	مجموع نتائج الأنشطة العادية
-1 130 324 158,55	مجموع أعباء الأنشطة العادية
910 836 052,99	8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية
0,00	عناصر غير عادية (منتجات) (يجب تبيانها)
0,00	عناصر غير عادية (أعباء) (يجب تبيانها)
0,00	9- النتيجة غير العادية
910 836 052,99	10. صافي نتيجة السنة المالية
	حصة الشركات الموضوعه موضع المعاملة في النتيجة الصافية (1)
	11- صافي نتيجة المجموع المدمج (1)
	و منها حصة ذوي الأقلية (1)
	حصة المجموع (1)



## COMPTE DE RESULTATS

2017

Ventes et produits annexes	1 988 728 197,89
Variation stocks produits finis et en cours	1 500 103,66
Production immobilisée	0,00
Subvention d'exploitation	0,00
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>1 990 228 301,57</b>
Achats consommés	-652 964 374,32
Services extérieurs et autres consommations	-96 240 351,88
<b>II-CONSUMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>-749 204 726,20</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>1 241 023 575,37</b>
Charges de personnel	-91 426 378,77
Impôts, taxes et versements assimilés	-9 028 484,29
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 140 568 714,31</b>
Autres produits opérationnels	44 359 816,84
Autres charges opérationnelles	-31 239 880,38
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-39 158 686,53
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	0,00
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>1 114 529 764,24</b>
Produits financiers	6 572 293,13
Charges financières	-37 207 154,38
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-30 634 861,25</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT(V+VI)</b>	<b>1 083 894 902,99</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-173 058 850,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	0,00
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>2 041 160 211,54</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>-1 130 324 158,55</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>910 836 052,99</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0,00
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>0,00</b>
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>910 836 052,99</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)	
<b>IX-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE(1)</b>	
Dont part des minoritaires (1)	
Part du groupe (1)	

ANNEE 2018

## BILAN (ACTIF)

LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	NET
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif			
<b>Immobilisations incorporelles</b>	8 282 261,69	6 421 515,32	1 860 746,37
<b>Immobilisations corporelles</b>			0,00
Terrains	32 414 400,00		32 414 400,00
Bâtiments	888 899 315,58	537 464 166,94	351 435 148,64
Autres immobilisations corporelles	990 137 084,71	801 123 615,31	189 013 469,40
Immobilisations en concession			0,00
<b>Immobilisations encours</b>	64 402 820,91		64 402 820,91
<b>Immobilisations financières</b>			0,00
Titres mis en équivalence			0,00
Autres participations et créances rattachées			
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres actifs financiers non courants	403 345 196,90		403 345 196,90
Impôts différés actif			0,00
<b>Comptes de liaison</b>			
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>6 142 066 516,85</b>	<b>3 245 009 297,57</b>	<b>1 042 471 782,22</b>
<b>ACTIF COURANT</b>			
<b>Stocks et encours</b>	768 273 809,15		768 273 809,15
<b>Créances et emplois assimilés</b>			0,00
Clients	54 591 857,75		54 591 857,75
Autres débiteurs	105 435 120,12		105 435 120,12
Impôts et assimilés	187 181 962,44		187 181 962,44
Autres créances et emplois assimilés			0,00
<b>Disponibilités et assimilés</b>			0,00
Placements et autres actifs financiers courants			0,00
Trésorerie	621 570 423,24		621 570 423,24
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>1 737 053 172,70</b>	<b>0,00</b>	<b>1 737 053 172,70</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>4 405 013 344,15</b>	<b>3 245 009 297,57</b>	<b>2 779 524 954,92</b>

## BILAN (PASSIF)

LIBELLE	2018
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
Capital émis	222 314 000,00
Capital non appelé	
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	121 889,92
Ecart de réévaluation	
Ecart d'équivalence (1)	
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	868 848 821,45
Autres capitaux propres - Report à nouveau	925 581 480,61
Part de la société consolidante (1)	
Part des minoritaires (1)	
<b>TOTAL I</b>	<b>2 016 866 191,98</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>	
Emprunts et dettes financières	4 624 956,45
Impôts (différés et provisionnés)	
Autres dettes non courantes	
Provisions et produits constatés d'avance	
<b>TOTAL II</b>	<b>4 624 956,45</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>	
Fournisseurs et comptes rattachés	492 222 025,91
Impôts	101 302 863,93
Autres dettes	164 508 916,65
Trésorerie passif	
<b>TOTAL III</b>	<b>758 033 806,49</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>2 779 524 954,92</b>



## الملاحق

### حسابات النتائج

2018	
2 213 430 754,55	المبيعات و المنتجات الملحقة
943 577,80	تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد التصنيع
0,00	الإنتاج المثبت
0,00	(عائدات الإستغلال)
2 214 374 332,35	1- إنتاج السنة المالية
-900 245 323,44	المشتريات المستهلكة
-169 993 630,98	الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى
-1 070 238 954,42	2- استهلاك السنة المالية
1 144 135 377,93	3- القيمة المضافة للإستغلال (2-1)
-46 630 247,27	أجاء المستخدمين
-38 413 880,29	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المسالمة
1 059 091 250,37	4- إجمالي فائض الإستغلال
68 130 141,73	المنتجات العسائية الأخرى
-59 621 312,33	الأجاء العسائية الأخرى
-5 535 078,65	التخصصات للاهتلاكات و المؤنثات و خسائر القيمة
0,00	استرجاع على خسائر القيمة و المؤنثات
1 062 065 001,12	5- النتيجة العسائية
2 334 040,86	المنتجات المالية
-30 468 944,53	الأجاء المالية
-28 134 903,67	6- النتيجة المالية
1 033 930 097,45	7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
-165 081 276,00	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
0,00	الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
2 284 838 514,94	مجموع منتجات الأنشطة العادية
-1 415 989 693,49	مجموع أجاء الأنشطة العادية
868 848 821,45	8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية
0,00	عناصر غير عادية (منتجات) (إيجابياتها)
0,00	عناصر غير عادية (أجاء) (إيجابياتها)
0,00	9- النتيجة غير العادية
868 848 821,45	10- صافي نتيجة السنة المالية
	حصة الشركات الموضوعة موضع المعاملة في النتيجة الصافية (1)
	11- صافي نتيجة المجموع المدمج (1)
	و منها حصة ذوي الأقلية (1)
	حصة المجمع (1)

0,00

## COMPTES DE RESULTATS

2018

Ventes et produits annexes	2 213 430 754,55
Variation stocks produits finis et en cours	943 577,80
Production immobilisée	0,00
Subvention d'exploitation	0,00
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>2 214 374 332,35</b>
Achats consommés	-900 245 323,44
Services extérieurs et autres consommations	-169 993 630,96
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>-1 070 238 954,42</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>1 144 135 377,93</b>
Charges de personnel	-46 630 247,27
Impôts, taxes et versements assimilés	-38 413 880,29
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 059 091 250,37</b>
Autres produits opérationnels	68 130 141,73
Autres charges opérationnelles	-59 621 312,33
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-5 535 078,65
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	0,00
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>1 062 065 001,12</b>
Produits financiers	2 334 040,86
Charges financières	-30 468 944,53
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-28 134 903,67</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT(V+VI)</b>	<b>1 033 930 097,45</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-165 081 276,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	0,00
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>2 284 838 514,94</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>-1 415 989 693,49</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>868 848 821,45</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0,00
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>0,00</b>
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>868 848 821,45</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)	
<b>IX-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE(1)</b>	
Dont part des minoritaires (1)	
Part du groupe (1)	

## BILAN (ACTIF)

LIBELLE	BRUT	AMO/PROV	NET
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif			
Immobilisations incorporelles	8 282 261,69	7 248 418,43	1 033 843,26
Immobilisations corporelles			0,00
Terrains	32 414 400,00		32 414 400,00
Bâtiments	996 260 828,01	629 159 494,16	367 101 333,85
Autres immobilisations corporelles	4 036 461 880,95	2 902 042 709,04	1 134 419 171,91
Immobilisations en concession			0,00
Immobilisations encours	425 203 453,47		425 203 453,47
Immobilisations financières			0,00
Titres mis en équivalence			0,00
Autres participations et créances rattachées			0,00
Autres titres immobilisés	400 000 000,00		400 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	102 567 844,87		102 567 844,87
Impôts différés actif			0,00
Comptes de liaison			
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>6 001 190 668,99</b>	<b>3 538 450 621,63</b>	<b>2 462 740 047,36</b>
<b>ACTIF COURANT</b>			
Stocks et encours	705 449 976,34		705 449 976,34
Créances et emplois assimilés			0,00
Clients	44 857 824,08		44 857 824,08
Autres débiteurs	64 344 458,79		64 344 458,79
Impôts et assimilés	101 615 306,02		101 615 306,02
Autres créances et emplois assimilés			
Disponibilités et assimilés			
Placements et autres actifs financiers courants			
Trésorerie	637 014 905,07		637 014 905,07
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>1 553 282 470,30</b>	<b>0,00</b>	<b>1 553 282 470,30</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>7 554 473 139,29</b>	<b>3 538 450 621,63</b>	<b>4 016 022 517,66</b>



## BILAN (PASSIF)

LIBELLE	2019
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
Capital émis	222 314 000,00
Capital non appelé	
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	94 121 889,92
Ecart de réévaluation	
Ecart d'équivalence (1)	
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	880 487 938,87
Autres capitaux propres - Report à nouveau	1 794 430 302,06
Part de la société consolidante (1)	
Part des minoritaires (1)	
<b>TOTAL I</b>	<b>2 991 354 130,85</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>	
Emprunts et dettes financières	2 312 478,22
<b>Impôts (différés et provisionnés)</b>	
Autres dettes non courantes	
Provisions et produits constatés d'avance	
<b>TOTAL II</b>	<b>2 312 478,22</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>	
Fournisseurs et comptes rattachés	764 113 634,00
Impôts	102 675 948,17
Autres dettes	155 566 326,42
Trésorerie passif	
<b>TOTAL III</b>	<b>1 022 355 908,59</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>4 016 022 517,66</b>

## الملاحق

### حسابات النتائج

2019	
2 142 648 077,75	البيعتات و المنتجات الملحقة
1 815 965,48	تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع
0,00	الإنتاج المثبت
	إحداث الاستغلال
<b>2 144 464 043,23</b>	<b>1- إنتاج السنة المالية</b>
-852 431 745,77	المشتريات المستهلكة
-97 310 380,91	الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى
-949 742 126,68	<b>2- استهلاك السنة المالية</b>
<b>2 841 183 208,55</b>	<b>3- القيمة المضافة للإستغلال (2-1)</b>
-73 121 849,83	أجواء المستعملين
-28 548 803,16	الضرائب و الرسوم و المنفوعات العمالية
<b>2 739 512 555,56</b>	<b>4- إجمالي فائض الإستغلال</b>
27 591 651,21	المنتجات العمالية الأخرى
-37 073 026,03	الأجواء العمالية الأخرى
-31 326 657,96	المصاحبات للاهلاكات و الموزونات و خسائر القيمة
0,00	استرجاع على خسائر القيمة و الموزونات
<b>2 698 704 522,78</b>	<b>5- النتيجة العمالية</b>
1 838 241,06	المنتجات المالية
-6 300 824,97	الأجواء المالية
<b>-4 462 583,91</b>	<b>6- النتيجة المالية</b>
<b>2 694 241 938,87</b>	<b>7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)</b>
-167 292 708,00	الضرائب الواجب دفعها عن الناتج العادية
0,00	الضرائب الموجبة (تغيرات) عن الناتج العادية
<b>2 173 893 935,50</b>	<b>مجموع منتجات الأنشطة العادية</b>
-1 293 405 996,63	<b>مجموع أعباء الأنشطة العادية</b>
<b>880 487 938,87</b>	<b>8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية</b>
0,00	عناصر غير عادية (منتجات) (يجب تبليها)
0,00	عناصر غير عادية (أعباء) (يجب تبليها)
0,00	<b>9- النتيجة غير العادية</b>
<b>880 487 938,87</b>	<b>10- صافي نتيجة السنة المالية</b>
	حصة الشركات المؤسسة موزعة موزع المعاملة في النتيجة الصافية (1)
	<b>11- صافي نتيجة المجموع المدمج (1)</b>
	و منها حصة ذوي الاقلية (1)
	<b>حصة المجموع (1)</b>



## COMPTES DE RESULTATS

2019

Ventes et produits annexes	2 142 648 077,75
Variation stocks produits finis et en cours	1 815 985,48
Production immobilisée	0,00
Subvention d'exploitation	
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>2 144 464 043,23</b>
Achats consommés	-852 431 745,77
Services extérieurs et autres consommations	-97 310 380,91
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>-949 742 126,68</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>2 841 183 208,55</b>
Charges de personnel	-73 121 849,83
Impôts, taxes et versements assimilés	-28 548 803,16
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>2 739 512 555,56</b>
Autres produits opérationnels	27 591 651,21
Autres charges opérationnelles	-37 073 026,03
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-31 326 657,98
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	0,00
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>2 698 704 522,78</b>
Produits financiers	1 838 241,06
Charges financières	-6 300 824,97
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-4 462 583,91</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT(V+VI)</b>	<b>2 694 241 938,87</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-167 292 708,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	0,00
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>2 173 893 935,50</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>-1 293 405 996,63</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>880 487 938,87</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0,00
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>0,00</b>
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>880 487 938,87</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)	
<b>IX-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE(1)</b>	
Dont part des minoritaires (1)	
Part du groupe (1)	