

## المواصفة القياسية العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9001 كمدخل لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصناعية – دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER بجيجل-

the international standards of quality management system iso 9001 as an approach to improving the economic performance of industrial enterprises - case study of the african glasses company -africaver- in jijel.

معاذ بوبريحة\*<sup>1</sup>، خالد قاشي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة لونيسى علي – البلدة2، (الجزائر)، em.boubriha@univ-blida2.dz

<sup>2</sup> المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، تيبازة، (الجزائر)، khaledgachi2000@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/01/12

تاريخ القبول: 2021/12/02

تاريخ الإرسال: 2021/09/01

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل آليات تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة الصناعية في ظل تطبيق المواصفات القياسية ISO 9001 الصادرة عن المنظمة العالمية للمواصفات ISO، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف تم استعراض مفاهيم عامة حول المواصفات القياسية العالمية ISO 9001، إضافة لأهم المعايير المعتمدة في تقييم الأداء الاقتصادي واختبار ذلك ميدانيا من خلال مراجعة التقارير السنوية للنشاط على مستوى الشركة الإفريقية للزجاج-africaver- والتي تعمل على تحسين أدائها الاقتصادي باستخدام المواصفة القياسية العالمية لإدارة الجودة ISO 9001، هاته الأخيرة كان لها تأثير إيجابي على بعض مؤشرات الأداء الاقتصادي للمؤسسة رغم بعض التذبذب خلال سنوات معينة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها تحقيق انخفاض نسبي في تكاليف الإنتاج وتحسن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج بعد حصول المؤسسة على شهادة ISO 9001 باستثناء مؤشر الربحية الذي سجل عجزا خلال فترة الدراسة. الكلمات المفتاحية: نظام إدارة الجودة، المواصفة القياسية لإدارة الجودة ISO 9001، إدارة الجودة الشاملة، الأداء الاقتصادي، المنظمة العالمية للمواصفات ISO.

تصنيف JEL: L15، L25، M11.

### Abstract

This study aimed to analyze the mechanisms of improving the economic performance in the industrial enterprises under the application of the ISO 9001 issued by the (ISO) Organization, In order to achieve this goal, general concepts have been reviewed about the ISO 9001, and also indicators of economic performance evaluation, and testing this in the field Through reviewing the annual reports of activity at the level of the Africaver, which is working to improve its economic performance using the ISO 9001 for quality management, the latter has had a positive impact on some of the economic performance indicators.

This study found these results to the most important of which is a relative decrease in production costs and improve the overall productivity of the factors of production after ISO 9001 implementation by enterprises, except for the profitability index which recorded a deficit during the study period.

**Keywords:** Quality Management System, ISO 9001 Quality Management Standards, Total Quality Management, Economic performance, International organization for standardization (ISO).

**JEL Classification:** L15, L25. M11.

\* المؤلف المرسل

## مقدمة

قامت المنظمة العالمية للمواصفات ISO بطرح مجموعة من المواصفات القياسية في عدة مجالات بهدف مساعدة المنظمات على اختلاف حجمها وطبيعة نشاطها على التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات بما يساهم في تحسين أدائها الاقتصادي بشكل عام، وهذا اعتماداً على مدخل إدارة الجودة الشاملة TQM كأسلوب للتحسين المستمر للأداء، إذ أنّ المواصفات القياسية ISO ما هي إلاّ نظام متناغم ومتكامل مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإحدى النظم التي كان الهدف من وراء إصدارها توفير مرجع عام متعارف عليه دولياً لأنظمة إدارة الجودة تعتمد عليه المنظمات في تحديد الانحرافات عن معايير الجودة المطلوبة من قبل الزبون وإجراء التحسينات اللازمة لذلك، وهذا ما يساعدها في الحصول على إسهاد الجودة من طرف الهيئات الدولية المختصة. فمنذ إنشائها عملت المنظمة العالمية للتقييس ISO على إصدار سلسلة المواصفات القياسية لإدارة الجودة ISO 9001 لتضمين الجودة المطلوبة في الأسواق وتلبية توقعات الزبائن، ثم سايرت التطورات التي صاحبت النشاط الصناعي والآثار الكبيرة التي لحقت بالبيئة فقامت بإصدار سلسلة المواصفات القياسية للإدارة البيئية ISO 14001 بهدف تحسين الأداء البيئي للمنظمات، ناهيك عن اهتمامها بتوفير مناخ عمل ملائم للأفراد العاملين وخدمة الأهداف الاجتماعية لهم من خلال طرح المواصفات القياسية لإدارة السلامة والصحة المهنية ISO 18001.

## إشكالية الدراسة

في ظل التغيرات المتسارعة في محيط المؤسسة واتساع مجال المنافسة في الأسواق أصبحت مختلف المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الإنتاجية بصفة خاصة تولي أهمية بالغة بتحسين جودة منتجاتها من أجل كسب ولاء الزبائن والحفاظ على حصتها السوقية وهذا من خلال سعيها للحصول على المواصفات القياسية لإدارة الجودة ISO 9001 كآلية لإثبات التزامها بمعايير الجودة المتعارف عليه عالمياً، وهذا من شأنه أن يساهم في تحسين مؤشرات أدائها الاقتصادي. وعليه سنحاول في هذه الورقة البحثية الإجابة على الإشكالية التالية:

**ما مدى مساهمة المواصفة القياسية العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9001 في تحسين مؤشرات الأداء الاقتصادي للمؤسسة الصناعية؟**

وتدرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما هو واقع تطبيق المواصفة القياسية العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9001 بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما مدى تحسّن مؤشرات الأداء الاقتصادي للمؤسسة محل الدراسة في ظل البيئية التنافسية الحالية؟
- هل يساهم الحصول على المواصفة القياسية ISO 9001 في تحسين مؤشرات الأداء الاقتصادي للمؤسسة محل الدراسة؟

## فرضيات الدراسة

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة سابقاً ومختلف التساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** "تلتزم الشركة الإفريقية للزجاج - بيججل - بتطبيق المواصفة القياسية العالمية لإدارة الجودة ISO 9001".  
**الفرضية الرئيسية الثانية:** "حققت الشركة الإفريقية للزجاج - بيججل - نتائج إيجابية في مختلف مؤشرات الأداء الاقتصادي المعتمدة في الدراسة".  
**الفرضية الرئيسية الثالثة:** "تساهم المواصفة القياسية العالمية لإدارة الجودة ISO 9001 في تحسين مؤشرات الأداء الاقتصادي للشركة الإفريقية للزجاج".

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه المواصفات القياسية العالمية لإدارة الجودة ISO 9001 في تحسين مؤشرات الأداء الاقتصادي كمدخل لتحقيق التحسين المستمر لجودة المنتجات المطروحة أمام الزبائن في السوق وهذا من خلال دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER - بيججل - باعتبارها إحدى المؤسسات التي تهتم بتحسين جودة منتجاتها من خلال اعتمادها لنظم إدارة الجودة ISO 9001.

**أهمية الدراسة:** تبرز أهمية هذه الدراسة من حيث إحاطتها بموضوع مهم وهو كيفية تضمين الجودة في المنتجات والعمل على إجراء التحسينات المستمرة لها على اعتبار أن توقعات الزبائن في الأسواق تتميز بالتغيّر المستمر لذلك وجب مواكبتها، إضافة لذلك ولكسب ولاء الزبائن من طرف المؤسسة ألزمها ضرورة الحصول على إسهاد المواصفة القياسية العالمية لإدارة الجودة ISO 9001 الصادرة عن المنظمة العالمية للمواصفات ISO كدليل على التزامها بمعايير الجودة المتعارف عليها.

أدوات الدراسة: اعتمدنا في هذه الدراسة على السجلات والوثائق كمصدر لجمع المعلومات والبيانات الضرورية وخاصة المتعلقة منها بمختلف المؤشرات الاقتصادية للمؤسسة محل الدراسة (الربحية، التكاليف، الإنتاجية الكلية، رقم الأعمال، المبيعات)، إضافة للمقابلات التي أجريت مع بعض إدارات الشركة الأفريقية للزجاج.

**منهج الدراسة:** للإجابة على إشكالية البحث المطروحة واختبار صحة الفرضيات المذكورة آنفا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من أجل إلقاء الضوء المناسب على الإطار المفاهيمي لنظام إدارة الجودة والمواصفات القياسية ISO إضافة لمفهوم الأداء الاقتصادي، حيث يعتبر هذا المنهج ملائما مثل هذه الدراسات وذلك لإمكانية الوصول إلى مختلف البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها وهذا انطلاقا من واقع دراسة حالة إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية من أجل الوصول إلى استخلاص النتائج ومن ثم تعميمها على باقي المؤسسات الاقتصادية.

**الدراسات السابقة:** يحتل موضوع التقييم والإشهاد من خلال المواصفات العالمية الإيزو 9001 باهتمام العديد من الباحثين في مجال الجودة والتنمية المستدامة باعتباره حلقة الربط بين تحقيق الجودة المطلوبة في السوق وتحسين أداء المؤسسات، وفيما يلي أهم الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة.

➤ دراسة (Janis Priede, 2012) بعنوان *Implementation of Quality Management System ISO 9001 in The World and Its Strategic Necessity* وقد هدفت هذه الدراسة لاستقراء مدى انتشار مواصفة ISO 9001 على المستوى الدولي كضرورة استراتيجية، وتوصلت إلى أنّ معيار ISO 9001 يعد أحد أكثر أنظمة إدارة الجودة انتشارا، حيث قدرت نسبة تطبيقها في أوروبا بـ 47.8% وبنسبة 38.6% في الشرق الأوسط من مجموع شهادات ISO 9001 ما يجعلها أداة للوصول إلى الأسواق الأجنبية (Janis, 2012).

➤ دراسة (Mehmet Sitki İlkay, Emre Aslan, 2012) بعنوان *The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance of SMEs* حيث أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 255 شركة تركية صغيرة ومتوسطة الحجم، وقد هدفت لتحليل تأثير نظام إدارة الجودة ISO 9001 على الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتركيا من خلال محاولة تحديد الفروقات في الأداء بين المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO 9001 والمؤسسات غير المطبقة لها، وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات المعتمدة لنظام ISO 9001 كانت أفضل بشكل ملحوظ خاصة من ناحية حجم تداول أسهمها في البورصات، حصصها السوقية ومستوى جودة منتجاتها، كما أن الفروق في متوسط الأداء العام لم تكن ذات دلالة إحصائية. (Mehmet & Emre , 2012).

➤ دراسة (Anh Chi Phan, Minh Hue Nguyen, Hoa Vu Mai Luong, 2016) بعنوان *ISO 9000 implementation and performance: empirical evidence from Vietnamese companies* من خلال توزيع استبيان على 350 مؤسسة صناعية بالفيتنام مسجلة ضمن قاعدة بيانات المؤسسات المعتمدة لمعايير الجودة، حيث هدفت هذه الدراسة لتحليل مدى وجود آثار مباشرة على مستوى الجودة ورضا العملاء قبل وبعد تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9000، وقد خلصت الدراسة إلى وجود دور مهم لنظام ISO 9000 على الأداء الكلي للمؤسسات محل الدراسة (Anh , Minh, & Hoa Vu , 2016).

➤ دراسة (Minh Hue Nguyen, Anh Chi Phan, Yoshiki Matsui, 2018) بعنوان *Contribution of Quality Management Practices to Sustainability Performance of Vietnamese Firms* حيث أجريت على 611 شركة فيتنامية تهم بتطبيق نظم إدارة الجودة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود تأثير إيجابي لبعض ممارسات إدارة الجودة على غرار دعم الإدارة العليا والتحسين المستمر في تحسين الأداء المستدام (Minh Hue , Anh Chi , & Yoshiki , 2018).

➤ دراسة (Helgi Thor Ingason, 2015) بعنوان *Best project Management Practices In The Implementation of an ISO 9001 Quality Management System* حيث هدفت هذه الدراسة لمعرفة أهم ممارسات إدارة وتنفيذ مشاريع أنظمة إدارة الجودة وفق الإيزو 9001 في 21 منظمة في إيسلندا حاصلة على ISO

9001 تمثل جميع قطاعات الأعمال من خلال إجراء مقابلات مع مديري الجودة في المنظمات محل الدراسة، حيث توصلت النتائج إلى أنّ المنظمات التي تنظر إلى تنفيذ نظام إدارة الجودة كمشروع وجب التخطيط له واستخدام أدوات قياسية لإدارته وكذا المشاركة المباشرة للإدارة العليا والعاملين كانت عوامل رئيسية للتنفيذ الناجح في وقت أقل مقارنة بالمنظمات التي لم تستخدم تخطيط مشروع إدارة الجودة والتكاليف الداخلية للتنفيذ فيما يتعلق بتكلفة المشاركة المباشرة للعاملين. (Helgi, 2015)

ما يميز دراستنا هاته مقارنة بالدراسات السابقة أنها انطلقت من بيانات ميدانية لإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العاملة في قطاع التصنيع من خلال تحليل مجموعة من مؤشرات الأداء الاقتصادي للشركة الإفريقية للزجاج كبعد من أبعاد الأداء الشامل، وذلك قبل وبعد حصولها على المواصفة القياسية ISO 9001 لإدارة الجودة انطلاقا من بيانات القوائم المالية للمؤسسة خلال الفترة الزمنية المعتبرة، في حين تتفق دراستنا هاته مع الدراسات السابقة في محاولة الوصول لهدف تحليل الفجوة في الأداء في ظل تطبيق مواصفات ISO 9001.

**تقسيمات الدراسة:** من أجل بلوغ الدراسة أهدافها واختبار صحة الفرضيات من عدمها قمنا بتناول الإشكالية المطروحة وفق المحاور التالية:

1- ماهية المواصفات القياسية العالمية لإدارة الجودة ISO 9001.

2- التكامل بين المواصفات القياسية العالمية ISO 9001 ونظام إدارة الجودة الشاملة.

3- أثر اعتماد المواصفات القياسية العالمية لإدارة الجودة ISO 9001 في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

4- تقييم الأداء الاقتصادي للشركة الإفريقية للزجاج في ظل إشهاد المواصفة القياسية لإدارة الجودة ISO 9001: 2000.

## 1- ماهية المواصفات القياسية العالمية لإدارة الجودة ISO 9001

### 1-1- نشأة المنظمة العالمية للمواصفات القياسية

تعتبر المنظمة العالمية للمواصفات من أبرز المنظمات التي تهتم بإصدار العديد من المواصفات القياسية في عدة مجالات من أهمها أنظمة إدارة الجودة ISO 9001 وأنظمة الإدارة البيئية ISO 14000، ويعدّ مصطلح ISO اختصارا لاسم المنظمة العالمية للمواصفات باللغة الإنجليزية International Organization for Standardization وهي منظمة تضم في عضويتها هيئات التقييس الوطنية لحوالي 164 بلد، وتجمع خبراء من عديد الدول للمساهمة في تطوير معايير دولية طوعية قائمة على توافق الآراء وذات صلة باحتياجات الزبائن في الأسواق وتوفير الحلول للقضايا العالمية، هذا ويعود تاريخ نشأة منظمة ISO إلى عام 1946 في أعقاب الحرب العالمية الثانية في إطار الاجتماع الذي عقد في لندن وقد جمع مندوبين لحوالي 25 دولة، وأهم ما تمخض عنه هذا الاجتماع هو اتخاذ قرار بإنشاء منظمة دولية جديدة تهدف إلى تسهيل التنسيق والتوحيد الدولي في الميدان الصناعي. وقد سميت هذه المنظمة باسم المنظمة العالمية للمواصفات والتي بدأت عملها رسميا في 23 فيفري سنة 1947 ومقرها جنيف بسويسرا (L'organisation International de Normalisation, 2018). ونشير إلى أنه من بين هيئات التقييس الوطنية العضو بمنظمة ISO نجد الجزائر ممثلة من طرف المعهد الجزائري للتقييس (IANOR) أو Institut algérienne de normalisation والذي تأسس في 21 فيفري 1998، حيث يتضمن المواصفات الوطنية للجودة والتي يرمز لها بالرمز NA139 وهي سلسلة مواصفات مطابقة في محتواها لسلسلة المواصفات العالمية ISO 9000 ومعدّلة حسب الإصدار الأخير لسنة 2008 ثم إصدار سنة 2015، حيث يمنح المؤسسات الوطنية التي تثبت التزامها بالمواصفات الوطنية للجودة جائزة تسمى "الجائزة الوطنية للجودة" (Institut Algérienne de Normalisation", 2005, pp. 22,23).

كما تجدر الإشارة إلى أن منظمة ISO قد تولدت من اتحاد منظمين دوليتين وهما الاتحاد الفيديرالي لجمعيات التقييس الوطنية ومقره في أمريكا، ولجنة الأمم المتحدة لتنسيق المعايير التي أسست عام 1944 بلندن من خلال اهتمام الدول بالبحث في كيفية إنشاء منظمة جديدة للتقييس تأخذ الطابع الدولي هدفها تسهيل التنسيق والتنميط الدولي للمواصفات الصناعية (Willy kuert, 1997, pp. 15,17).

### 1-2- تكامل نظام إدارة الجودة والمواصفات القياسية العالمية ISO 9000

قبل التطرق لتعريف المواصفة القياسية ISO 9000 نشير إلى مفهوم نظام إدارة الجودة على أنه نظام إداري يضع رضا العميل كأولى الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة المدى، وهو نظام يسمح بأداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد من السلعة أو الخدمة لمعرفة مدى التحسين المحقق (نصيرة داني الكبير؛ معاشو داني الكبير، 2016، صفحة 11)، ولقد أجريت عدة تعديلات على نظام إدارة الجودة وفقا لمواصفات الأيزو منذ أول إصدار عام 1987 كشرط أساسي لحصول مختلف المنظمات على شهادة

المطابقة ISO 9001 وفق ما تشترطه منظمة ISO مثلما سنوضحه لاحقا. في حين يرى كل من Owen & Cochran أن نظام إدارة الجودة ISO 9000 هو "عبارة عن مجموعة المواصفات التي تحدد الخصائص الواجب توافرها في نظام إدارة الجودة المطبق" (سلمان زيدان، 2010، صفحة 267). أما منظمة العالمية للمواصفات ISO 9000 فتري بأن ISO 9000 عبارة عن مجموعة من المعايير المتعلقة بنظم إدارة الجودة لتلبية متطلبات جودة المنتجات والخدمات على المستوى الدولي، كما توفر المبادئ التوجيهية للمنظمات التي تهدف إلى جعل منتجاتها وخدماتها في تناغم بشكل مستمر مع توقعات العملاء في السوق من خلال التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات (L'organisation Internationale de Normalisation, 2018).

في حين تعرفها الوكالة الفرنسية للتقييس AFNOR بأنها عبارة عن وثائق موضوعة بالإجماع والمصادق عليها من قبل هيئة معروفة تقدم للدول مجموعة من القواعد والأسس المتعلقة بإدارة الجودة (بشير بودية، 2015-2016، صفحة 80).

لذلك يمكن القول بأن مواصفات ISO 9000 كإحدى نظم إدارة الجودة هو المعيار الوحيد ضمن سلسلة معايير الأيزو والذي يمكن استخدامه للإشهاد ومنح المطابقة من طرف هيئات دولية مختصة. وقد تمت مراجعة ISO 9000 لأول مرة منذ إصداره سنة 1994 ثم جاء التعديل الثاني عام 2000 حيث شهدت المواصفة تطورا كبيرا من خلال مجموعة من التعديلات شملت التغيير في بعض المصطلحات على رأسها (المورد= المؤسسة، المنتج= المنتج أو السلعة، نظام الجودة= نظام إدارة الجودة)، وكذا التعديل في مجال المواصفة والتركيز على الزبون وتحديد حاجاته، التحسين المستمر، إضافة للتغيير في بعض المتطلبات المتعلقة بإعداد الإجراءات والاحتفاظ بسجلات الجودة، والتركيز على مسؤولية الإدارة اتجاه تأمين الموارد وتخصيصها، كل هذه التعديلات هدفها تلبية متطلبات الجودة في المؤسسات الصناعية والخدمية ثم أدخل عليها تعديل آخر سنة 2008 بإصدار المواصفة ISO 9000 : 2008 والتي ركزت على تعديلات طفيفة حول المتطلبات غير الواضحة، تلاه في سبتمبر 2015 تعديل آخر بإصدار المواصفة ISO 9000 : 2015 من أجل منظمة أكثر كفاءة من خلال الجمع بين مدخل العمليات (PDCA) ومدخل تحليل المخاطر في كل المستويات التنظيمية. ويتطلب تطبيق مواصفة ISO 9001 توثيق نظام إدارة الجودة وفق سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة ثم القيام بعملية التدقيق لهذا النظام بغية تسهيل عملية الحصول على شهادة المطابقة وأخيرا تقيم الشركة بعملية تسجيله للحصول على الشهادة بإتباع مراحل متتالية تنطلق من مرحلة ما قبل التسجيل إلى غاية مرحلة ما بعد التسجيل ويجب في كل هذا تحليل مزايا الحصول على ISO 9000 من جهة ومقارنته بتكاليف الحصول عليه من جهة أخرى، وقد أثبت التطبيق العملي مزاياه وفوائده قد تجاوزت بكثير حجم التكاليف (International Organization for Standardizations, 2018).

يتوقف نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة وفق ISO 9000 على مجموعة من الخطوات يمكننا ذكرها على النحو الآتي:  
(L'organisation Internationale de Normalisation, 2016, pp. 7,8)

- التزام الإدارة العليا: من خلال تحديد احتياجات وتوقعات العملاء وأصحاب المصلحة، تحديد الأهداف الاستراتيجية... الخ.
- تحديد العمليات الرئيسية: داخل المنظمة من خلال تحديد العمليات اللازمة لإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات وفق ISO 9000.
- تخطيط وهيكل نظام إدارة الجودة: من خلال القيام بتحديد حجم الفجوة بين النظام الحالي ومتطلبات نظام إدارة الجودة.
- توثيق نظام إدارة الجودة SMQ: من خلال توثيق العمليات والأنشطة والعناصر المطلوبة للتحكم الجيد في نظام الجودة SMQ.
- تطبيق نظام إدارة الجودة SMQ: ويتحقق من خلال إدارة مختلف العمليات والتأكد من كفاية الموارد اللازمة للرقابة والقياس وتوفير التدريب اللازم للعاملين من أجل التنفيذ الصحيح لنظام إدارة الجودة.
- إدارة نظام إدارة الجودة SMQ: من خلال تحديد وقياس مستوى الأداء المحقق من تطبيق نظام إدارة الجودة وتدقيق كفاءة مختلف العمليات، والتركيز على تحقيق رضا العملاء من تطبيق SMQ.
- وتضم المواصفة القياسية ISO 9000 إصدار 1994 مجموعة من المعايير نوجزها على كما يلي (Froman, 1998, p. 67):
- ISO 9000: أساسيات ومصطلحات تحدد مجالات تطبيق كل من المعايير الأخرى ضمن السلسلة.
- ISO 9001: والتي تخص المؤسسات التي تمارس التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمات ويتطلب الوفاء بعشرين شرط للجودة.
- ISO 9002: تخص المؤسسات التي تمارس الإنتاج والتركيب والخدمات دون التصميم والتطوير وتتطلب الوفاء بـ 19 شرط للجودة.
- ISO 9003: تتعلق بنظام الجودة في مجال الفحص النهائي للسلع واختبار جودتها وتضمنت 12 فقرة.

➤ **ISO 9004**: تضمنت تعليمات ومعايير إرشادية لمساعدة المنظمة على تطبيق المواصفات السابقة لإدارة الجودة. وقد تم إصدار النسخة المحدثة من معيار 2015 : ISO 9001 في شهر سبتمبر من عام 2015 فمُنذ آخر تعديل جذري على المعيار الدولي 2000 : ISO 9001 والتعديل الطفيف للمواصفة 2008 : ISO 9001 والذي كان بتاريخ 2008/12/15 وإلى يومنا هذا حصلت الكثير من التغييرات في بيئة عمل المنظمات لذلك كان من الضروري مراجعة المعايير الدولية بما في ذلك معيار إدارة الجودة ISO 9001 وقد ركّز الإصدار الجديد 2015 : ISO 9001 على تعزيز مبدأ القيادة، إدماج مدخل إدارة المخاطر وتقييمها ضمن مختلف المستويات التنظيمية، مما يسمح للمنظمة بمواءمة توجهاتها الاستراتيجية مع نظام الإدارة المطبق بهدف تحسين الأداء وتحقيق متطلبات العملاء بشكل دائم وهذا ما يقدمه المعيار الدولي لإدارة الجودة في نسخته الجديدة 2015 : British ISO 9001 (Standard Institution Group, 2015). كما جاء معيار 2015 : ISO 9001 من أجل مواكبة التغييرات الحاصلة في السوق وتحقيق التوافق والانسجام بشكل أكبر مع الأنظمة الإدارية الأخرى المتعلقة بالبيئة والسلامة المهنية، والاستجابة لتوقعات العملاء المتطورة خاصة في ظل افرازات العولمة وتغير نمط ممارسة الأعمال التجارية (Bravi, Murmura, & Santos, 2019, p. 65).

## 2- التكامل بين المواصفات القياسية ISO 9001 ونظام إدارة الجودة الشاملة

### 2-1- تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management فلسفة إدارية حديثة وفعّالة لتحسين الأداء خاصة بعدما حققت نجاحا باهرا في المؤسسات اليابانية، وفي هذا المجال يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

**2-1-1- تعريف المنظمة العالمية للمواصفات (ISO)**: عرّفت المنظمة العالمية للمواصفات إدارة الجودة الشاملة على أنّها " إحدى طرق التسيير التي تستهدف الجودة، وترتكز على مشاركة كل أعضاء المنظمة بغية تحقيق نجاح وتحسين مستمر على المدى الطويل وذلك من خلال السعي لتحقيق رضا العملاء" (Willy Sussland, 1996, p. 117).

**2-1-2- تعريف Juran**: عرّفها بأنّها: "ليست مجرد سلسلة من البرامج بل هي نظام إداري من خلاله يمكن تطبيق الكثير من الأدوات التي قامت إدارة الجودة الشاملة بتطويرها، من خلال إحداث تغيير في سلوكيات العاملين" (أحمد بن عيشاوي، 2008، صفحة 7).

**2-1-3- تعريف Diming**: عرّفها بأنّها: "إشراك والتزام الإدارة العليا والعاملين في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته" (Feng Jiang, Prajogo Daniel, Chuan Tan Kay and Sohal Amrik, 2006, p. 56).

**2-2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة**: تكشف الأدبيات أن إدارة الجودة الشاملة تشمل مجموعة واسعة من المبادئ التي تطرق إليها رؤاد إدارة الجودة الشاملة والذين انتقدوا بشدة ممارسات الإدارة الغربية، حيث نجد على رأسهم W. Edwards Deming والذي لخص فلسفته الإدارية في 14 مبدأ قدمها كمتطلبات لتحسين جودة المنتجات والخدمات والاحتفاظ بالمنافسة في السوق، ويشمل ذلك التزام الإدارة والقيادة ومراقبة العمليات والتحسين المستمر للعمليات، وإزالة الحواجز أمام مشاركة العاملين. كما أكد Juran على التخطيط وتصميم المنتجات توجيه إدارة الجودة نحو كل من المورد والعملاء، في حين ركّز كروسبي على عوامل تنظيمية مثل التغيير التنظيمي والتدريب والقيادة وتدنية تكاليف الجودة (David A; Waldman; 2013, p. 511). وعموما تنطرق لأهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة على النحو الآتي:

➤ **دعم الإدارة العليا (القيادة)**: إنّ التزام الإدارة العليا يعتبر شرط أساسي لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويتجلى هذا من خلال الدعم الذي تقدّمه الإدارة العليا للمؤسسة من أجل تطبيقها (Claude yves Bernard, 2000, pp. 47,48).

➤ **التركيز على الزبون**: باعتبار الزبون أحد أهم عناصر البيئة التنافسية فقد أصبح تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة مرهون بقدرتها على تقديم سلع وخدمات تلي رغباته وحاجاته (سملاي يحضية، 22 و 23 أبريل 2003، صفحة 179).

➤ **التحسين المستمر**: إن فكرة التحسين المستمر الذي تقوم عليه إدارة الجودة الشاملة تعتمد على البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة ومهارات العاملين في كافة المستويات التنظيمية لتحقيق جودة عالية في المنتجات (سملاي يحضية، 22 و 23 أبريل 2003، صفحة 179)، وقد استخدم اليابانيين مصطلح kaizen لوصف عملية التحسين التدريجي المستمر وفي الولايات المتحدة

الأمريكية تم استخدام مصطلح المعيب الصنّيري zéro defect كآليات تساعد المنظمات لتحقيق الأداء المتميز. (عبد الله أحمد عبد الله الدعاس، 2010، صفحة 96)

➤ **اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:** يمثّل هذا المبدأ أحد المكونات التي تتركز عليها إدارة الجودة الشاملة باعتبارها تساعد في رفع درجة التأكيد عند اتخاذ قرارات الجودة، وتؤثر إيجابيا على عامل التكلفة والوقت، الكفاءة (رشيد مناصرية، 2012، صفحة 193).

➤ **التركيز على الموارد والكفاءات البشرية:** حيث يرى M. porter أن المورد البشري هو أحد العناصر المسؤولة عن خلق القيمة والتميز التنافسي للمؤسسة في ظل تغيرات البيئة التنافسية (حميد قرومي؛ ميلود وعيل، 09 نوفمبر 2010، صفحة 8).

➤ **تشكيل فرق العمل:** حيث تعتبر أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الرامية إلى حل المشكلات والتي تتطلب من الإدارة العليا العمل على تشكيل فرق عمل من أفراد لديهم المهارات اللازمة لمعالجة المشكلات (عمار بن عيشي، جوان 2012، صفحة 285).

هذا ويمكن القول بأن العلاقة بين برنامج إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية العالمية ISO 9000 لا سيما بعد التعديلات الأخيرة وبزعم الفروق فإنه لا يوجد تعارض كبير بينهما، بل العكس من ذلك هناك نقاط التقاء كبيرة بينهما إلى درجة اعتبار الحصول على شهادة المطابقة (ISO 9001) خطوة مبدئية وجد معترية في سبيل السير نحو تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع لذلك نجد أن إدارة الجودة الشاملة هي أبعد من مواصفات أنظمة إدارة الجودة (ISO 9001)، وأن هذه الأخيرة هي الأساس للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة بعبارة أخرى أن المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة ISO 9001 تستطيع تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على المستهلك ومشاركة العاملين والتحسين المستمر.

وعموما تبقى معايير ISO 9000 بمثابة ضمان للجودة ومكسب يحقق مزايا تنافسية للمؤسسات، وهي ضمان للثقة بالنسبة للزبائن والشركاء، كما أنها ضمان لاحترام الإجراءات الصحية والبيئية بالنسبة للهيئات النظامية المانحة للإشهاد.

### 3- أثر اعتماد المواصفات القياسية العالمية لإدارة الجودة ISO 9001 في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة؛

يعدّ مفهوم تحسين الأداء موضوع مهم في مجال اقتصاديات الاعمال خاصة بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية التي تنشط في بيئة تنافسية ومن ثم سعيها المستمر لمحاولة تفعيل مزاياها التنافسية من خلال العمل على تحسين عدة مؤشرات اقتصادية.

**3-1- ماهية الأداء الاقتصادي:** تحتاج المؤسسات إلى تقييم بيئتها الداخلية من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية والحفاظ على نموها بحجة أن المنظمات تبحث عن طرق لتحسين أدائها وتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين.

#### 3-1-1- تعريف الأداء الاقتصادي

يمثل البعد الاقتصادي أحد الجوانب المهمة في تقييم الأداء المالي على اعتبار أنّ هذا الأخير ما هو في حقيقة الأمر إلا امتداد للأداء الاقتصادي في المؤسسة، إذ يشير مفهوم الأداء الاقتصادي إلى سعي منظمات الأعمال لتعظيم عوائدها المالية بالدرجة الأولى وذلك من خلال زيادة نواتج النشاط الاستغلالي وتدنية تكاليف استخدام مختلف الموارد بهدف تعظيم ربحية أصولها (عبد المليك مزهودة، نوفمبر 2010، صفحة 89)، هذا ويمكن قياس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس مالية مثل الربحية، القيمة المضافة والإنتاجية والتي يتم حسابها في شكل مؤشرات ونسب فيما يصطلح عليه التحليل المالي للمؤسسات بالاعتماد على البيانات الموجودة في القوائم المالية للمنظمة. (عمرو حامد، 2009، صفحة 116، 119).

يعتبر تحسين الأداء هو الشاغل الرئيسي لأي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية ونظرا لأهميته فقد تعددت الكتابات ولم تتفق على تحديد مفهوم موحد للأداء تبعا للزاوية التي ينظر إليها عند تناول هذا المفهوم، إذ يُنظر إلى الأداء المؤسسي على أنه تحقيق نجاح في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على تحقيق الأهداف الموضوعية من طرف المنظمة بأقل تكلفة ممكنة من خلال تحقيق إنتاجية أفضل في المخرجات مقابل المدخلات، كما ينظر إلى الأداء على أنه "القدرة على تنفيذ مختلف الأنشطة وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة من الناحية الاقتصادية، هذا وقد أجريت العديد من الدراسات من تخصصات مختلفة مثل إدارة الموارد البشرية، والإدارة الاستراتيجية، والتسويق، وإدارة العمليات، ونظام المعلومات وتوصلت إلى أنّ عدداً مختلفاً من المتغيرات يشمل؛ أساليب القيادة ورأس المال الفكري وممارسات الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات والابتكار والقدرات التنظيمية وغيرها قد تعمل على تحسين الأداء التنظيمي. (Malam Salihu Sabiu; kabiru Maitama Kura, 2018, p. 02).

إنّ الأداء الاقتصادي للمنظمة يعدّ بعد من أبعاد الأداء الشامل لها والذي يعني تركيز المنظمة على تحسين مؤشراتها المالية بالدرجة الأولى من خلال استخدام أصولها الاقتصادية بأكبر كفاءة وأقل تكلفة ممكنة، كما يشير مفهوم الأداء إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة مهما اختلفت طبيعة وتنوع تلك الأهداف ولتحقيق ذلك يجب على المنظمة أن تقوم بتحديد دقيق للتائج المراد التوصل إليها وكذا إجراءات التنفيذ المناسبة لتحقيق تلك النتائج. (Anas Hattabou, 2011, p. 34).

### 3-1-2- مفهوم تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي

يشير مفهوم تقييم الأداء الاقتصادي إلى قياس أداء أنشطة الوحدات الاقتصادية بالاعتماد على النتائج التي حققتها في نهاية الدورة المحاسبية من خلال مؤشرات مالية واقتصادية تساعد في تشخيص الوضعية المالية ومعرفة الانحرافات عن الأهداف الموضوعية واقتراح الحلول اللازمة لتحسين الأداء وتحقيق كفاءة الأداء الاقتصادي. (عبد الغفور حسن كنعان المعماري؛ حافظ عرب جاسم المولى، 2010، صفحة 3) وهذا يرتبط مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يشير إلى العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين مخرجاتها وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد المالية والمادية. (عبد الرحيم محمد، 2009، صفحة 102)

3-1-3- أهداف تقييم الأداء الاقتصادي: تستهدف المنظمة من خلال تقييم أدائها الاقتصادي إلى تحقيق الأهداف التالية (عبد الرحيم محمد، 2009، صفحة 103):

- الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بأهداف الخطة الإنتاجية للمنظمة.
- تحديد مسؤولية كل قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الضعف والخلل وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتصحيح الانحرافات في مستويات الأداء كمدخل لترسيخ مبدأ التحسين المستمر.
- مساعدة مختلف المستويات الإدارية والإنتاجية في معرفة مدى الانحرافات وبيان أسبابها واتخاذ مختلف الإجراءات التصحيحية.
- تحقيق الاستخدام الكفء للموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أكبر عائد وأقل تكلفة وتقديم منتجات بنوعية مقارنة بباقي المنافسين.

3-2- معايير قياس كفاءة الأداء في المؤسسات الإنتاجية: تسعى المنظمات من خلال القياس الكمي للأداء إلى معرفة المعلومات الهامة عن المنتجات والخدمات التي تقدمها وإجراء التحسينات اللازمة بهدف تحقيق رضا العملاء، هذا وتستخدم عدة مؤشرات في تقييم الأداء الاقتصادي التي يستفاد منها في عمليات التخطيط والرقابة على الأداء، هذا ويمكن ذكرها على النحو الآتي: (هوارى سويسي، 2010، صفحة 56)، (محمد هاني محمد، 2015، الصفحات 271-275)، (نصر الدين النمري، 2015، صفحة 86)

3-2-1- معيار الطاقة الإنتاجية: حيث تهدف جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها إلى استغلال الطاقة الإنتاجية المتوفرة لها بأعلى كفاءة ممكنة ويمكن التعبير عنها بأنها طاقة العناصر المادية على أداء عملية صناعية مثل تحويل المواد الأولية إلى منتجات بأقل تكلفة ممكنة. ولذلك تتجلى أهمية معيار الطاقة الإنتاجية من كونه يرتبط ارتباطا وثيقا بحجم الإنتاج من جهة وبالتكاليف والأرباح والمبيعات من جهة أخرى، حيث أنه كلما استغلت الطاقة الإنتاجية بشكل أمثل وارتفعت معها عدد الوحدات المنتجة كلما انخفضت حصة الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة ويتم قياس كفاءة الأداء الصناعي في المؤسسات الإنتاجية من خلال العلاقة بين الإنتاج الفعلي والطاقة الإنتاجية المخططة.

3-2-2- معيار الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية مؤشرا هاما للمنظمات في قياس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة وكذا كفاءة أداء العاملين ويعبر عنها من خلال العلاقة بين مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية، ونظر الصعوبة قياس جميع المدخلات للوصول إلى الإنتاجية الكلية تلجأ أغلب المنظمات لحساب الإنتاجية الجزئية لعوامل الإنتاج بغية معرفة مساهمة كل عنصر في قيمة النواتج المحققة.

3-2-3- معيار القيمة المضافة: تعرف على أنها الفرق بين الإيراد الإجمالي المتحصل عليه وبين إجمالي نفقات العملية الإنتاجية، وتعدّ من أهم المعايير للحكم على مدى نجاح المؤسسة الإنتاجية، حيث يهدف هذا المؤشر إلى قياس الثروة الزائدة عن تكلفة جميع الموارد المستخدمة والتي تتمثل بدورها في تكلفة الفرصة الضائعة من توظيف تلك الأموال في المؤسسة بدلا من توجيهها لبدايل أخرى من أجل الحصول على عائد وهذا ما يدل على أن هذا المؤشر يأخذ في الحسبان المخاطر التمويلية المصاحبة لمختلف المصادر المستخدمة على اعتبار أنه يقيس قدرة المؤسسة على تعويض كل من أموالها الخاصة والديون. كما يرى wallce (1997) بأن القيمة الاقتصادية المضافة هي مفهوم قسم يشير إلى الربح الاقتصادي وهذا وفق ما قدمه (الفريد مارشال) سنة 1980 والذي عرف الربح الاقتصادي على أنه " المكاسب الصافية الإجمالية مطروح منها الفائدة على رأس المال المستثمر ". (حسنية صيفي؛ نوال بن عمارة، 2015، صفحة 181).



3-2-4- معيار الربحية أو معدل العائد على الاستثمار: حيث يتم الاستعانة بالكشوفات المحاسبية لحساب قيمة هذا المؤشر من خلال نسبة النتيجة الصافية إلى إجمالي رأس المال المستثمر بحيث يمكن من معرفة ذلك العائد الناجم عن الأموال المستثمرة.

هذا وقد ظهرت في السنوات الأخيرة بغض المداخل الأخرى غير المالية لتقييم الأداء في المؤسسات من أجل تجاوز النقص في الأدوات

الأخرى ومن أبرزها نذكر ما يلي: (Max Moullin, 2017, p. 443)، (وفاء رايس، جوان 2019، صفحة 274).

1- أسلوب أصحاب المصالح: ويعرف بنظام المنتفعين وهو يعدّ من أول الأنظمة الحديثة لتقييم الأداء والتي جاءت لسد القصور في المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء، حيث يقوم على فكرة حساب مؤشرات تتناسب وعدد فئات أصحاب المصالح سواء كانوا مساهمين (معدل العائد على حقوق الملكية) أو عملاء (معدل نمو المبيعات)، موردون (معدل نمو تكلفة المواد)، العاملین (معدل نمو الإنتاجية).

2- بطاقة الأداء المتوازن (SBSC): حيث تعد نموذج استراتيجي يمكن المنظمة من صياغة استراتيجيتها وفق مجموعة من التدابير والأهداف الاستراتيجية مركزة في ذلك على تقييم مختلف أبعاد الأداء الشامل للمنظمة والتي من بينها الأداء الاقتصادي. وبذلك فهي تسعى لتقوم استراتيجية المنظمة وكيف يمكن تحقيق هذه الاستراتيجية في ظل مواءمة أنشطة وأعمال المؤسسة مع رؤيتها الاستراتيجية، وتحديد المزيد من التحسينات في المنتج أو الخدمة وتطوير مقاييس أداء أفضل، حيث تركز بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء على دمج كل من المؤشرات المالية وغير المالية من أجل إظهار مستوى الأداء الفعلي للمنظمة، وتعدّ بطاقة الأداء المتوازن حسب Norton and Kaplan إطار عملي لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي من خلال دراسة وتقييم أربعة محاور تلخص في المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو، وقد تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن فيما بعد من خلال إضافة البعد البيئي والاجتماعي فيما يعرف بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) كآلية لتقييم الأداء الشامل أو المستدام والذي يدمج البعد الاقتصادي (المالي)، الاجتماعي والبيئي بشكل متكامل.

### 3-3- دور المواصفات القياسية العالمية ISO 9001 في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة؛

تسعى معظم المؤسسات جاهدة للحصول على شهادة المطابقة للمواصفة القياسية ISO 9001 نظرا للمزايا والفوائد العديدة التي تحققها في مختلف جوانب أداؤها الاقتصادي، حيث أن حصول هذه المؤسسات على شهادة المطابقة ISO يعني امتلاكها لنظام قادر على التحسين المستمر للأداء وفقا لمبادئ الجودة الشاملة وتحقيق المزايا التالية: (حميد قرومي؛ ميلود وعيل، 09 نوفمبر 2010، صفحة 09)

- تحسين سمعة المؤسسة في السوق بسبب التزامها بالمواصفات العالمية للجودة المطلوبة بما يؤدي إلى القدرة على جذب الزبائن.
  - زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق في السوق والقدرة على إرضاء جميع الزبائن ودخول الأسواق الأجنبية.
  - العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج بتقليل نسبة المعيب والهدر في الموارد وتقليل تكاليف الصيانة.
  - تحقيق أداء أفضل في عملية صنع القرارات على اعتبار أنه ينظر لنظام إدارة الجودة كإحدى فروع نظم المعلومات.
  - المساهمة في تحسين أداء العاملين ورفع معنوياتهم من خلال نظام جودة موثوق بما ينعكس إيجابا على إنتاجيتهم.
  - تحسين ربحية المؤسسة نتيجة توسع حجم الحصص السوقية وزيادة المبيعات.
  - تحسين الأداء الإنتاجي من خلال رفع الكفاءة وزيادة الفعالية لكافة الأنشطة التشغيلية وزيادة إنتاجية العاملين.
- كما يمكن حصر أهم انعكاسات منح معايير الجودة في مجال المنافسة في النقاط التالية: (أحمد زغدار، 2011، صفحة 73، 74)
- إنّ حصول أي مؤسسة على شهادة ISO 9000 هو بمثابة اعتراف الجهات المانحة للشهادة بأهمية هذه المؤسسة وهو ما يرفع من قدرتها التنافسية.

- الاستجابة لطلبات ورغبات الزبائن والتي تظهر في اشتراطهم حصول المؤسسة على هذه الشهادة وهو ما يؤدي إلى تنامي المنافسة.
- تسمح شهادة ISO 9000 بمنح المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من غزو أسواق جديدة وكسب حصص سوقية أكبر.
- إنّ حصول المؤسسة على شهادة ISO 9000 لا يعني إطلاقا وصول هذه المؤسسة إلى درجة الفعالية ISO 9000 ما هي إلا مواصفات يتعيّن على المؤسسة احترامها، أما فعالية المؤسسة فإنّها تتوقف على التحكّم في تسيير عوامل الإنتاج.

ونظرا لما تلعبه مواصفات ISO في تحسين الأداء وتفعيل تنافسية المؤسسة فقد أصبحت مسعى العديد من المؤسسات فبالنسبة لمواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000 تعدّ من أكثر المواصفات اعتمادا وانتشارا من قبل المؤسسات في ظل تحولات المنافسة العالمية حيث تساهم في تحقيق المزايا التالية: (سملاي يفضية، 22 و 23 أبريل 2003، صفحة 187).

- التحسين والتطوير المستمر لجودة المنتجات والخدمات بهدف تقليص شكاوى الزبائن والمستهلكين.
- كسب ثقة الزبائن من خلال السمعة الجيدة للمؤسسة.
- تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة أرباح المؤسسة بسبب التطبيق الصحيح لمفاهيم الجودة الشاملة.
- احترام معايير الجودة المتعارف عليها عالميا مما يسهل من اختراق الأسواق العالمية.

من خلال ما سبق نستنتج أن المواصفات القياسية ISO 9001 تساهم بشكل معتبر في تحسين جوانب الأداء الاقتصادي بشكل عام خاصة ما تعلق منها بتحسين الأداء الإنتاجي وزيادة معدلات الإنتاجية الكلية للعوامل، تحسين أداء العاملين وتخفيض إجمالي تكاليف الإنتاج ترشيد استخدام الموارد والطاقة، زيادة الحصة السوقية وربحية المؤسسة ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بباقي المنافسين.

#### 4- تقييم الأداء الاقتصادي للشركة الإفريقية للزجاج في ظل إشهاد المواصفة القياسية العالمية لإدارة الجودة ISO 9001

انطلاقاً من أن فعالية الأداء الاقتصادي للمنظمة تتضح أكثر مت تحليل مؤشرات: رقم الأعمال، الربحية، الإنتاجية، التكلفة والحصة السوقية، لذلك فإننا حاولنا تقييم أداء الشركة الإفريقية للزجاج باستخدام تلك المؤشرات الاقتصادية الأكثر دلالة من الناحية العملية قبل وبعد حصولها على شهادة ISO 9001: 2000 سنة 2006 ثم في نسختها الجديدة لسنة 2008 و 2015 من طرف مكتب التأهيل VIRITAS CERTIFICATION المغربي التابع للهيئة الفرنسية المانحة لشهادات المطابقة COFRAC وهذا بعد القيام بمختلف إجراءات التدقيق الخارجي لنظام إدارة الجودة المطبق من طرف الشركة الإفريقية للزجاج.

**4-1- مؤشّر الربحية:** تنطرق في هذا العنصر لمعرفة تأثير حصول الشركة الإفريقية للزجاج على إشهاد المواصفة ISO 9001: 2000 سنة 2006 ثم إعادة تجديدها سنة 2009 في تحسين ربحية الشركة خلال الفترة (2003-2018) من خلال الجدول الموالي.

**4-1-1- تطور النتيجة الصافية وعائد رأس المال:** نوضح تطور الأرباح الصافية والعائد على رأس المال للشركة الإفريقية للزجاج خلال الفترة (2003-2018) في الجدول الموالي، حيث: عائد رأس المال المستثمر = النتيجة الصافية / رأس المال.

**الجدول رقم (01):** تطور معدل العائد على رأس المال للشركة الإفريقية للزجاج خلال الفترة (2003-2018)

الوحدة:  $10^3$  دج

فترة إعادة تجديد شهادة المطابقة ISO 9001									فترة الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001				فترة ما قبل الحصول على ISO 9001			البيانات
2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
-154568	-158696	-221654	-226655	-225051	-229990	-178096	-65321	-57772	-24029	-102497	-125144	-209042	-210324	-210467	-187386	
1045440	1045440	1045440	1045440	1045440	1045440	1045440	1045440	1045440	1045440	1045440	1045440	1045440	1045440	1045440	1045440	
-0.14	-0.15	-0.212	-0.22	-0.21	-0.22	-0.17	-0.06	-0.05	-0.02	-0.1	-0.12	-0.19	-0.20	-0.20	-0.17	
-0.07	-0.28	-0.04	+0.05	-0.04	+0.29	+1.83	+0.2	+1.5	-0.8	-0.17	-0.37	-0.05	0	0.17	.	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على التقارير السنوية للنشاط بالشركة الإفريقية للزجاج-جيجل-

توضح النسب المحسوبة في الجدول أعلاه مؤشر ربحية الشركة الإفريقية للزجاج خلال السنوات 2004-2018 والتي تنشط في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة مع مختلف أنواع منتجات الزجاج المستورد بفعل انخفاض اسعاره مقارنة بمنتجات الشركة الإفريقية للزجاج، وهذا ما أدى إلى انخفاض مبيعات الشركة وتحققها لنتائج سلبية على مستوى نتيجة الدورة الصافية خلال فترة الدراسة خاصة قبل حصول الشركة على شهادة ISO 9001 أين فاقت الخسارة مبلغ 210 مليون دج خلال سنتي 2004 و 2005، أما بعد حصول الشركة على شهادة ISO 9001 سنة 2006 لاحظنا تراجع في قيمة الخسارة المحققة في النتيجة الصافية لتصل إلى أدنى مستوى لها سنة 2009 بمبلغ قدر بـ 24.029000 دج وهذا ما يعكس الآثار الإيجابية لمواصفات ISO على تحسين الأداء المؤسسي من خلال تمكن الشركة الإفريقية للزجاج من تعزيز ثقة زبائنهم في منتجاتها وزيادة قيمة المبيعات إضافة لتخفيض إجمالي تكاليف الإنتاج، أما خلال الفترة (2010-2017) نلاحظ ارتفاع في قيمة الخسائر المسجلة نظرا لعدم تحكّم الشركة الإفريقية للزجاج في تكاليف الإنتاج إذ بلغت النتيجة الصافية سنة 2013 مبلغ (-229990 دج) لتتخفف بعدها سنة 2017 إلى (158696- دج).

هذا وتهدف نسبة العائد على رأس المال الموضحة في الجدول السابق إلى تقديم معلومات عن أداء الشركة بالتركيز على الكفاءة التي يستخدم معها رأس المال المستثمر، حيث حققت الشركة خلال سنتي 2004 و 2005 في المتوسط حوالي 0.2 دج كخسارة وراء كل وحدة نقدية مستثمرة قبل الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001، لتتخفف قيمة الخسارة في كل وحدة نقدية إلى 0.19 دج سنة 2006 (سنة الحصول على ISO 9001) ثم انخفضت بشكل كبير بعد ذلك لتصل إلى أدنى مستوى لها سنة 2009 بمقدار 0.02 دج أي بمعدل يقدر بـ 89.5% بعد حصول الشركة على شهادة المطابقة ISO 9001، ثم ارتفع العجز في العائد على رأس المال بشكل ملحوظ خلال السنوات الأخيرة (2013-2016) حيث قارب 0.21 دج بسبب توقف عملية الإنتاج من حين لآخر واضراب عمال الشركة من جهة أخرى مما أدى إلى تراجع حجم المبيعات ومعه تراجع رقم الأعمال.

**4-1-2- تطور عائد حقوق الملكية:** نوضح تطور العائد على حقوق الملكية للشركة الإفريقية للزجاج خلال الفترة (2003-2018) في الجدول الموالي حيث تم حساب عائد حقوق الملكية باستخدام العلاقة التالية:

عائد حقوق الملكية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة.

**الجدول رقم (02):** تطور عائد حقوق الملكية للشركة الإفريقية للزجاج خلال الفترة (2003-2018)

الوحدة:  $10^3$  دج

فترة إعادة تجديد شهادة المطابقة ISO 9001										فترة الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001				فترة ما قبل الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001		البيانات
2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
-154568	-158696	-221654	-226655	-225051	-229990	-178096	-65321	-57772	-24029	-102497	-125144	-209042	-210324	-210467	-187386	النتيجة الصافية
1418313	1235662	1396943	1622336	1850226	2078085	4282293	4485025	4657988	4856421	4950864	.	.	.	.	.	الأموال الخاصة
-0.10	-0.13	-0.16	-0.14	-0.12	-0.11	-0.04	-0.014	-0.012	-0.004	-0.02	.	.	.	.	.	عائد حقوق الملكية
-0.23	-0.18	+0.14	+0.16	+0.9	+1.75	+1.86	+0.17	+2	-0.8	.	.	.	.	.	.	معدل نمو حقوق الملكية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على التقارير السنوية للنشاط بالشركة الإفريقية للزجاج-جيجل-

يوضح الجدول أعلاه نسب العائد على حقوق الملكية ربحية الشركة فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه ملاك الشركة، حيث سجلت الشركة كذلك عجز في عائد حقوق الملكية خلال السنوات (2008-2018) ليصل إلى 0.16 دج سنة 2016 مقارنة بسنة 2012 حيث حققت -0.04 دج كنصيب لكل مساهم بفعل انخفاض حقوق الملكية في رأس مال الشركة وارتفاع قيمة الخسارة في نتائج الدورات المالية بفعل تراجع رقم أعمال المؤسسة، كما تجدر الإشارة لغياب معطيات قيمة الأموال الخاصة خلال الفترة (2003-2007) لعدم تمكننا من الحصول عليها على مستوى الشركة الإفريقية للزجاج.

**4-1-3- تطور ربحية التكاليف:** نوضح تطور ربحية تكاليف الشركة الإفريقية للزجاج خلال الفترة (2003-2018) في الجدول الموالي حيث تم حساب ربحية التكاليف من خلال العلاقة التالية: ربحية التكاليف = النتيجة الصافية / إجمالي التكاليف.

**الجدول رقم (03):** تطور ربحية تكاليف الإنتاج الشركة الإفريقية للزجاج خلال الفترة (2003-2018)

الوحدة:  $10^3$  دج

فترة إعادة تجديد الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001									فترة الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001				فترة ما قبل الحصول على ISO 9001			البيانات
2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
-154568	-158696	-221654	-226655	-225051	-229990	-178096	-65321	-57772	-24029	-102497	-125144	-209042	-210324	-210467	-187386	
477946	432871	488247	512738	570314	515322	644011	594759	588480	535755	543029	484848	609454	695134	1.006414	1024172	
-0.32	-0.37	-0.45	-0.44	-0.39	-0.45	-0.27	-0.11	-0.09	-0.04	-0.19	-0.26	-0.34	-0.3	-0.21	-0.18	
+0.13	-0.18	+0.02	+0.13	-0.13	+0.67	+1.45	+0.22	+1.25	-0.79	-0.26	-0.23	+0.13	+0.43	+0.17		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على التقارير السنوية للنشاط بالشركة الإفريقية للزجاج-جيجل-

يوضح الجدول أعلاه نسب ربحية تكاليف الشركة الأرباح المحققة من وراء كل دينار تم إنفاقه، حيث سجلت ربحية التكاليف عجزا خلال فترة الدراسة إلا أن قيمة العجز في ربحية التكاليف انخفضت بعد الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001 لتصل إلى أدنى مستوى لها سنة 2009 بمعدل 0.04 دج لكل وحدة نقدية تم إنفاقها بعدما كانت تقدر بـ -0.3 دج قبل الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001 بفعل تحكّم المؤسسة في تكاليف الإنتاج، كما أننا سجلنا ارتفاع هذه النسبة بشكل كبير لتبلغ أقصاها سنة 2016 بـ -0.45 دج/1 دج من التكاليف بسبب ارتفاع العجز في النتيجة الصافية.

**4-1-4- تطور ربحية رقم الأعمال (العائد على المبيعات):** نوضح تطور ربحية رقم أعمال الشركة الإفريقية للزجاج خلال الفترة (2003-2018) في الجدول الموالي، حيث تحسب ربحية رقم الأعمال باستخدام العلاقة التالية:

ربحية رقم الأعمال = النتيجة الصافية / رقم الأعمال

الجدول رقم (04): تطور ربحية رقم أعمال الشركة الإفريقية للزجاج خلال الفترة (2003-2018)

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

فترة إعادة تجديد الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001									فترة الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001				فترة ما قبل الحصول على ISO 9001			البيانات
2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
-154568	-158696	-221654	-226655	-225051	-229990	-178096	-65321	-57772	-24029	-102497	-125144	-209042	-210324	-210467	-187386	النتيجة الصافية
277314	266292	282690	282961	330029	280042	416411	549835	394825	466890	427883	414245	408545	467778	436332	452098	رقم الأعمال
-0.55	-0.59	-0.78	-0.80	-0.68	-0.82	-0.43	-0.11	-0.14	-0.05	-0.24	-0.30	-0.51	-0.45	-0.48	-0.41	ربحية رقم الأعمال
-0.06	-0.24	-0.02	+0.18	-0.17	+0.90	+2.90	-0.21	+1.80	-0.79	-0.20	-0.41	+0.13	-0.06	+0.17	,	معدل النمو

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على التقارير السنوية للنشاط بالشركة الإفريقية للزجاج-جيجل-

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الشركة الإفريقية للزجاج حققت ارتفاع نسبي في رقم الأعمال الإجمالي بداية من 2006 إلى غاية 2011 أين بلغ ذروته القصى وذلك راجع إلى الزيادة المحققة في مبيعات كل من الزجاج المطبوع والزجاج المقاوم بفعل زيادة مبيعات منتج الزجاج المقاوم بشكل كبير لمؤسسات القطاع العسكري حسب تصريحات المكلف بالجودة على مستوى الشركة، وكذا تراجع أسعار المواد الأولية باستثناء سنة 2010 التي سجلت تراجع في مبيعات هاذين المنتجين بسبب مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح، إلا أن رقم الأعمال الإجمالي عاد للارتفاع سنة 2011، وعليه يمكن القول أن رقم أعمال الشركة حافظ على استقراره في حدود ما بين 436-467 مليون دينار قبل الحصول على شهادة ISO 9001 وحتى بعد الحصول عليها سنة 2006. إذ قدر بـ 408.545.000 دج ثم ارتفع بشكل متزايد خلال فترة حصول الشركة على شهادة المطابقة ISO 9001 ليبلغ أقصاه سنة 2011 بمبلغ 549.971.000 دج بسبب زيادة حجم مبيعاتها في بعض المنتجات مثل منتج الزجاج الأمني للسيارات والبناء، أما خلال الفترة (2013-2018) فسجلنا تراجع كبير في رقم الأعمال ليسجل أدنى مستوى له خلال سنتي 2013 و2018 بمبلغ 280.042.000 دج و 277.314.000 دج على التوالي رغم بعض التذبذب بسبب المنافسة القوية من المنتجات الأجنبية المستوردة.

هذا وتوضّح ربحية رقم أعمال الشركة الإفريقية مقدار الأرباح المحققة من وراء كل وحدة نقدية من المبيعات، حيث سجلت الشركة الإفريقية للزجاج ارتفاع في عجز ربحية رقم الأعمال والذي تراوح ما بين (0.48-0.5) دج قبل الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001، أما خلال فترة حصولها على شهادة المطابقة ISO 9001 سجلنا تراجع ملحوظ في قيمة عجز ربحية رقم الأعمال بنسبة معتبرة مقارنة بسنة 2005 ليصل إلى أدنى مستوى له سنة 2009 بمقدار 0.05 دج أي تحقيق خسارة تقدر بـ 0.05 دج لكل 1 دج من رقم الأعمال تم تحقيقه من المبيعات، حيث انخفض معدل العجز في ربحية رقم الأعمال إلى 79%، بينما كان يقدر العجز بـ 0.49 دج في المتوسط لكل 1 دج من رقم الأعمال قبل سنة 2006. ثم ارتفع عجز ربحية رقم الأعمال بشكل كبير خلال الفترة (2010-2018) ليصل إلى أقصى قيمة له سنة 2013 بمقدار 0.82 دج بسبب تراجع رقم أعمال الشركة.

4-2- تطوّر تكاليف الإنتاج: حيث تتميز تكاليف الإنتاج في الشركة الإفريقية للزجاج بارتفاعها نسبيا بسبب الارتفاع في بعض مكونات سعر التكلفة، ويمكن توضيح ذلك من خلال تحليل تطور تكاليف عوامل الإنتاج في المؤسسة خلال فترة الدراسة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (05): تطور تكاليف الإنتاج بالشركة الإفريقية للزجاج خلال الفترة (2003-2018)

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

فترة إعادة تجديد الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001										فترة الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001				فترة ما قبل الحصول على ISO 9001			البيانات
2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003		
169926	175055	162165	172558	183015	172118	245391	217352	282040	267728	266863	210449	264335	314595	237574	237847	مواد ولوازم مستهلكة	
46059	46031	42054	50094	55838	45058	46005	36368	36700	37807	30801	34017	32198	37619	37151	32158	خدمات	
158312	121857	164422	188658	186771	124253	165785	140008	140181	130605	138286	131731	119814	136755	127600	112529	مصاريف المستخدمين	
4083	3121	3438	5692	6633	6115	8113	9655	7660	3929	7349	7179	7344	8309	9163	9614	ضرائب ورسوم	
6821	4740	11123	4601	381	798	4618	6143	4378	3999	3324	2968	6861	18430	46725	80168	مصاريف مالية	
3078	4165	2511	2559	10252	10428	9514	6024	4079	5687	7035	7360	5372	6113	2980	3205	مصاريف مختلفة	
89667	77898	102531	88574	127422	156550	164584	179209	113442	86070	89371	91144	173530	173313	545221	548649	مخصصات الاهتلاكات	
477946	432871	488247	512738	570314	515322	644011	594759	588480	535755	543029	484848	609454	695134	1006414	1024170	مجموع التكاليف	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على التقارير السنوية للنشاط بالشركة الإفريقية للزجاج-جيجل-

نلاحظ من الجدول أعلاه الارتفاع الكبير في إجمالي تكاليف الإنتاج خاصة سنة 2004 والتي قدرّت بمبلغ 1.006.414.000 دج ليسجل هذا المبلغ تراجع ملحوظ خلال الفترة (2006-2009) وهي فترة حصول الشركة الإفريقية للزجاج على شهادة المطابقة ISO 9001 لتصل إلى أدنى مستوى لها سنة 2007 بمبلغ قدره 484.848.000 دج بفعل ضبط سياسة الجودة بالشركة وتكييفها مع المعايير العالمية لإدارة الجودة ISO، ناهيك عن الانخفاض المسجل في بعض الأعباء الأخرى مثل مخصصات الاهتلاكات والمصاريف المالية، كما حافظت الشركة الإفريقية للزجاج تقريبا على نفس المبلغ لتكاليف الإنتاج خلال فترة تجديد الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001 حيث قدرّت سنة 2016 بـ 488.247.000 دج، وهذا ما يعكس الأثر الإيجابي للمواصفات القياسية لإدارة الجودة ISO 9001 في تخفيض تكاليف الإنتاج وكذا تقليص تكاليف الأ جودة.

هذا وقد عرف حساب المواد واللوازم ارتفاعا قبل الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001 حيث قدرّ سنة 2005 بمبلغ 314.595.000 دج وهي تشكل نسبة معتبرة من مجموع تكاليف الإنتاج ثم تراجع خلال فترة الحصول على شهادة المطابقة ISO

9001 وبعد تجديدها أيضا لتصل إلى أدنى مستوياتها خلال الفترة (2013-2018)، أما مصاريف الخدمات لاحظنا أنها تأخذ منحى مستقر خلال فترة الدراسة حيث قُدّرت سنة 2005 بـ 37.619.000 دج لتسجل أدنى قيمة لها خلال فترة الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001 وقد سجلت سنة 2008 مبلغ 30.801.000 دج ثم ارتفعت بعد ذلك خلال فترة إعادة تجديد المطابقة لمعايير ISO وتستقر عند حدود 44.588.000 دج بسبب ارتفاع مصاريف الصيانة وقطع غيار الآلات الإنتاجية.

كما تمثل مصاريف المستخدمين أهم عناصر تكلفة الإنتاج بعد المواد واللوازم، حيث شهدت تزايد مستمر خلال فترة الدراسة نتيجة تزايد عدد العمال ومراجعة نظام الأجور. ويلاحظ أيضا الارتباط الوثيق بين الإنتاجية ومعدلات الأجور، حيث زادت الأجور بزيادة إنتاجية العمال في الشركة فبعد أن كان متوسط أجور العاملين في الشركة يقدر بـ 132.177.500 دج خلال فترة ما قبل الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001 ارتفع إلى 148.228.000 دج خلال فترة ما بعد الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001 أي بمعدل 12.5%.

كما تميزت الضرائب والرسوم بالانخفاض خلال الفترة (2013-2018) وهذا نتيجة التغييرات في مختلف الرسوم الجمركية، بينما اتسمت المصاريف المالية بالانخفاض خلال الفترة (2013-2018)، حيث قُدّرت بـ 798000 دج و6.821.000 دج مقارنة بالفترة (2003-2005) ما قبل الحصول على مواصفة ISO 9001 والتي حققت أكبر قيمة للمصاريف المالية بمبلغ 48.441.000 دج في المتوسط وهذا نتيجة عدم الاستقرار الواضح في هيكل الأسعار الحقيقية للفائدة وعدم استقرار سعر الصرف.

وعليه يمكن القول بأن حصول الشركة الإفريقية للزجاج على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية ISO 9001: 2000 سنة 2006 وتجديدها سنة 2008 ساعدها في التحكم في قيمة التكاليف الإجمالية وتدنيها إلى مستويات جيّدة مقارنة بسنوات (2004 و 2005) باعتبارها تقوم بتطبيق نظام إدارة جودة يتوافق مع المعايير العالمية لإدارة الجودة والصادرة عن منظمة ISO.

**4-3- مؤشرات الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج:** يمكن توضيح مؤشرات الإنتاجية الجزئية لعوامل الإنتاج بالشركة الإفريقية للزجاج في الجدول الموالي، حيث يمكن قياس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج من خلال العلاقة التالية:

الإنتاجية الكلية للعوامل = القيمة المضافة / تكاليف عوامل الإنتاج.

**الجدول رقم (06):** تطور مؤشرات الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج بالشركة الإفريقية للزجاج خلال الفترة (2003-2018)

الوحدة:  $10^3$  دج

فترة إعادة تجديد الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001									فترة الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001				فترة ما قبل الحصول على ISO 9001			البيانات
2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
44680	46155	47680	40205	86544	59138	135434	255293	168395	117139	145005	163617	134251	136861	155978	177265	
477946	432871	488247	512738	570.314	515322	644011	594759	588480	535755	543029	484848	609454	695134	1006414	1024170	
+0.09	+0.16	+0.09	+0.07	+0.15	+0.11	+0.21	+0.43	+0.28	+0.22	+0.26	+0.34	+0.22	+0.19	+0.15	+0.17	
-0.43	+0.18	+0.28	-0.53	+0.36	-0.48	-0.51	+0.53	+0.27	-0.15	-0.23	+0.54	+0.16	+0.26	-0.11	-	
169926	175055	162165	172558	183015	172118	245391	217352	282040	267728	266863	210449	264335	314595	237574	237847	
المستهلكة	المواد	تكاليف	معدل نمو الإنتاجية	الإنتاجية الكلية	تكاليف الإنتاج	القيمة المضافة										

+0.26	+0.26	+0.29	+0.23	+0.47	+0.34	+0.55	+1.17	0.59	+0.43	+0.54	+0.77	+0.50	+0.43	+0.65	+0.74	إنتاجية مواد أولية.م
158312	121857	164422	188658	186771	124253	165785	140008	140181	130605	138286	131731	119814	136755	127600	112529	تكاليف العمال
0.28	0.37	0.29	0.21	0.46	0.48	0.82	1.82	1.20	0.89	1.05	1.24	1.12	1	1.22	1.57	إنتاجية العمال
89667	77898	102531	88574	127422	156550	164584	179209	113442	86070	89371	91144	173530	173313	545221	548649	مخصصات الاهتلاكات
0.49	0.59	0.46	0.45	0.68	0.38	0.82	1.42	1.48	1.36	1.62	1.79	0.77	0.79	0.28	0.32	إنتاجية الاستثمارات

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على التقارير السنوية للنشاط بالشركة الإفريقية للزجاج-جيجل-

من الجدول أعلاه نلاحظ أنّ الشركة الإفريقية للزجاج حققت تحسّن ملموس في الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج بعد حصولها على شهادة المطابقة ISO 9001 مقارنة بالسنوات السابقة لها واستمرت في التحسّن سنة 2007 لتبلغ 0.34 دج بسبب الزيادة الحاصلة في قيمة المخرجات بنسبة أكبر من الزيادة في قيمة المدخلات، حيث سجلنا ارتفاع ما كان ينتج عن إنفاق الشركة لكل 1 دج من 0.15 دج في سنة 2004 وهي فترة ما قبل الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001 إلى 0.22 دج في سنة 2009 ثم ارتفعت لتصل 0.43 دج لكل دينار تم إنفاقه سنة 2011 وهي تقابل فترة حصول الشركة على شهادة المطابقة ISO 9001 لتعاود الانخفاض في السنوات الموالية، حيث قدّرت بـ 0.09 دج سنة 2016 وبنفس القيمة أيضا سنة 2018 وهذا بسبب انخفاض قيمة إنتاج الدورة خلال الفترة (2012-2018) من جهة نتيجة تراجع قيم رقم الأعمال والتغير في مخزون الشركة من المنتجات التامة والجارية وثبات حجم تكاليف الإنتاج من جهة أخرى. وفي إطار البحث في مكونات مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل تم الاستدلال بالإنتاجية الجزئية للمواد والعمال والاستثمارات، حيث سارت إنتاجية المواد واللوازم المستهلكة في نفس الاتجاه حيث في بلغت 0.54 دج سنة 2008 ثم ارتفعت سنة 2011 لتصل 1.17 دج لكل دينار تم إنفاقه كموازل ولوازم بعدما كانت تقدّر بـ 0.43 دج سنة 2004 قبل حصول الشركة على شهادة الإيزو 9001 في سنة 2006 لتبدأ في الانخفاض بعد ذلك بشكل تدريجي لتبلغ أداها سنة 2015 بقيمة 0.23 دج. أما بالنسبة لإنتاجية تكاليف أو ساعات العمل فقد كانت مرتفعة خلال فترة ما قبل ISO 9000 باستثناء انخفاضها في سنة 2005 نتيجة لخفض كمية الإنتاج في تلك السنة مع ثبات أو ارتفاع التكاليف، فبعد أن كان ينتج عن ساعة من العمل 1 دج في سنة 2005 ارتفعت سنة 2007 إلى 1.24 دج ثم استمرت في الارتفاع لتصل أقصاها سنة 2011 بقيمة 1.82 دج سنة 2011 رغم بعض التذبذب، ثم بدأت في التراجع إلى أن وصلت 0.21 دج سنة 2015 وقيمة 0.28 دج سنة 2018 والتي توأمت فترة تجديد الحصول على شهادة المطابقة الإيزو، بحيث لم يكن تأثير تجديد الحصول على ISO 9001:2008 على هذا المؤشر، بينما تسير إنتاجية الاستثمارات في اتجاه إيجابي عموما خلال الفترة (2006-2011) نتيجة ارتفاع القيمة المضافة وتراجع أقساط الاهتلاك، مما يعني انخفاض التكاليف الثابتة للمنتجات مقارنة بفترة ما قبل ISO 9001 والتي سجلت إنتاجية كل 1 دج كاستثمارات ما مقداره 0.46 دج في المتوسط خلال الفترة (2003-2005) لترتفع إنتاجية الاستثمارات بعد الحصول على حيث قدرت سنة 2011 بقيمة 1.42 دج ثم سجلت انخفاض محسوس في إنتاجية الاستثمارات خلال السنوات الأخيرة بسبب انخفاض القيمة المضافة.

وعليه يمكن القول بأنّ حصول الشركة على شهادة ISO 9000 سنة 2006 ساهم في تحسّن إنتاجيتها الكلية بشكل جيّد مقارنة بما حقته قبل سنة 2006 رغم بعض التذبذب، حيث كانت تتراوح قبل سنة 2006 بين (0.17-0.19 دج) لتصبح تتراوح بعد سنة 2006 بين (0.22-0.43) دج بمعدل نمو وصل إلى حدود 53% سنة 2011 إلا أنها تراجعت بعد ذلك لتصل سنة 2018 إلى 0.09 دج بسبب عدم تجديد الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001.



4-4- تطور حجم المبيعات: من أجل معرفة مدى قدرة الشركة في المحافظة على ثقة زبائنها وكسب ولائهم في إطار إدارة العلاقة مع الزبون بعد حصولها على شهادة ISO 9001: 2000، يمكننا تلخيص مبيعات الشركة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (07): تطور مبيعات الشركة الإفريقية للزجاج خلال الفترة (2004-2018)

فترة إعادة تجديد الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001										فترة الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001				فترة ما قبل الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001		حجم المبيعات
2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004		
8126	8365	9325	9452	9568	9920	16541	16780	10885	16491	15076	20420	27702	26691	31238	الزجاج الأميني(وحدة)	
22594	23458	21580	20456	20353	19251	18660	17270	15567	14974	12637	12129	13273	15216	19486	الزجاج المقاوم (م <sup>2</sup> )	
7452	8962	8956	9985	9926	8815	8085	5535	5941	6254	8154	8037	6951	7204	6559	الزجاج المزخرف(طن)	
4345	4256	4420	4655	4766	6766	5771	3526	6265	8337	5475	8036	8677	11862	7426	سليكات الصوديوم(طن)	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على التقارير السنوية للنشاط بالشركة الإفريقية للزجاج-جيجل-

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ مبيعات الشركة من منتجي الزجاج الأميني وسليكات الصوديوم هي في حالة تذبذب سواء خلال مرحلة الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001 أو بعدها بسبب المنافسة خاصة بالنسبة لمنتج الزجاج الأميني، لكن بالنسبة لمنتجي الزجاج المقاوم والزجاج المزخرف فرغم انخفاض مبيعات الشركة مقارنة بالمرحلة الأولى فإنها حسنت من أدائها وعادت للارتفاع خلال فترة إعادة تجديد شهادة ISO 9001.

5- النتائج ومناقشتها: وبناء على ما سبق وبعد تقييم واقع الأداء الاقتصادي للشركة الإفريقية للزجاج سواء باستخدام بعض المؤشرات المالية وغير المالية توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكننا استعراضها على النحو الآتي:

1- توصلت الدراسة إلى أنّ الشركة الإفريقية للزجاج -جيجل- تقوم بتطبيق نظام إدارة جودة يتطابق مع مضمون المواصفة القياسية لإدارة الجودة ISO 9001: 2000 وهذا من خلال إطلاعنا على سياسة الجودة المعتمدة من قبل الشركة التي أهلتها للحصول على شهادة المطابقة ISO 9001: 2000 سنة 2006 ثم في نسختها الجديدة لسنة 2008 و2015، كما أطلعنا على نسخة من شهادة ISO 9001 الخاصة بالشركة الإفريقية للزجاج، وهذه النتيجة تثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى القائلة " تلتزم الشركة الإفريقية للزجاج- بجيجل- بتطبيق المواصفات القياسية العالمية لإدارة الجودة ISO 9001".

2- من خلال تحليل وتقييم مؤشرات الأداء الاقتصادي للشركة الإفريقية توصلنا إلى أنّها حققت تحسّن نسبي في بعض المؤشرات دون الأخرى، إذ حققت تحسّن نسبي في مؤشرات الإنتاجية الكلية، التكلفة ورقم الأعمال خاصة خلال الفترة (2006-2011) فقط وبعدها تراجع هاته النتائج المحققة بشكل كبير، كما أنّها سجلت نتيجة صافية سالبة خلال فترة الدراسة رغم انخفاض قيمة العجز لذلك توصلنا لوجود العديد من مؤشرات الأداء الاقتصادي سالبة على غرار الربحية (ربحية رقم الأعمال، ربحية التكاليف)، عائد رأس المال المستثمر، عائد حقوق الملكية وهذا بسبب تسجيل الشركة لخسائر متتالية نتيجة عدم قدرة الشركة على منافسة المنتجات المستوردة وحتى المنافسين من القطاع الخاص وهو ما يفسر التدهور في الأداء نتيجة المديونية المتراكمة وعدم الملاءة الهيكلية وأساليب التمويل غير المجدي الذي عامل القطاع العمومي كجهاز غير مجرب على تحقيق العوائد، وكذا الاعتماد على البنوك كمصدر تمويل رئيسي. فرغم

معاناة الشركة ماليًا وعجزها في العديد من الفترات حتى في تسديد أجور العاملين إلا أن الدولة لازالت تقدم التمويل لها بهدف إنعاشها وتفادي خطر الإفلاس، باستثناء الإنتاجية الكلية للعوامل التي كانت موجبة، وعليه يمكن القول بأن هذه النتيجة تؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الثانية القائلة "حققت الشركة الإفريقية للزجاج-جيجل- نتائج إيجابية في مختلف مؤشرات الأداء الاقتصادي".

3- توصلنا إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق المواصفات القياسية لإدارة الجودة ISO 9001 وتحسين الأداء الاقتصادي لمنظمات الأعمال من الناحية النظرية، وهذا ما لم يتأكد بشكل مطلق من تحليل بعض المؤشرات المالية وغير المالية قبل وبعد حصول الشركة الإفريقية على شهادة المطابقة ISO 9001، حيث تمكنت من تحسين بعض المؤشرات بنسب متفاوتة دون الأخرى من خلال التحسن النسبي في مؤشرات الإنتاجية الكلية للعوامل، رقم الأعمال وإجمالي تكاليف الإنتاج، في مقابل ذلك وحتى بعد حصول الشركة على إشهاد المواصفة القياسية لم تتمكن الشركة من تحسين النتيجة الصافية والتي كانت سالبة خلال فترة الدراسة نظرا لمحدودية مبيعاتها وعدم قدرتها على مواجهة المنافسة الكبيرة في مجال إنتاج وتسويق الزجاج، إضافة للعجز المسجل في عائد حقوق الملكية وعائد رأس المال المستثمر، ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال محاولة الشركة الإفريقية الحصول على المواصفات القياسية من أجل تحسين سمعتها فقط أمام الزبائن والوفاء بجودة منتجاتها كمحاولة لزيادة المبيعات وتحقيق الأرباح والخروج من الوضعية المالية الصعبة التي تعيشها وهذا ما عجزت الشركة الإفريقية للزجاج على تحقيقه في ظل الاختلالات الهيكلية التي تعاني منها سواء في مجال التمويل (ضعف في هيكل التمويل وارتفاع نسب المديونية)، الإنتاج (ضعف التكنولوجيا المستخدمة)، وعليه تثبت هذه النتيجة عدم صحة الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة "تساهم المواصفات القياسية لإدارة الجودة ISO 9001 في تحسين مؤشرات الأداء الاقتصادي للشركة الإفريقية للزجاج".

#### الخلاصة

إنَّ اشتداد عامل المنافسة بين المنظمات في الأسواق للظفر بأكبر الحصة السوقية والوصول لأكبر شريحة من الزبائن جعلها في بحث مستمر لتطبيق أحسن الأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق التميز في الأداء، ولأجل تحقيق ذلك ارتكزت المؤسسات على تحسين الجودة كخيار استراتيجي يوصلها إلى تحسين أدائها بتركيز كلِّ جهودها على إرضاء الزبون من خلال التوجه نحو تطبيق المواصفات القياسية العالمية لإدارة الجودة ISO 9001 باعتبارها تتكامل مع نظام إدارة الجودة الشاملة، ناهيك عن المزايا التي تحققها للمنظمات من خلال التحسن الملحوظ في العديد من المؤشرات الاقتصادية سواء ما تعلق منها بتخفيض حجم تكاليف الإنتاج، توسيع الحصة السوقية، رفع الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج وغيرها من المؤشرات، وهذا ما سيترتب عليه تحسين الأداء الاقتصادي للمنظمة، ومن هذا المنطلق تم الاستدلال على ذلك بواقع الشركة الإفريقية للزجاج الحاصلة على شهادة المطابقة ISO 9001 سنة 2006 ثم في نسختها الجديدة لسنة 2008، ومن خلال تحليل بعض المؤشرات المالية وغير المالية قبل وبعد حصول الشركة الإفريقية على شهادة المطابقة ISO 9001 يمكن القول بأنها تمكنت من تحسين بعض المؤشرات بنسب متفاوتة دون الأخرى من خلال التحسن النسبي في مؤشرات الإنتاجية الكلية للعوامل، رقم الأعمال وإجمالي تكاليف الإنتاج في مقابل ذلك وحتى بعد حصول الشركة على إشهاد المواصفة القياسية لم تتمكن الشركة من تحسين النتيجة الصافية والتي كانت سالبة خلال فترة الدراسة نظرا لمحدودية مبيعاتها وعدم قدرتها على مواجهة المنافسة الكبيرة في مجال إنتاج وتسويق الزجاج، إضافة للعجز المسجل في عائد حقوق الملكية وعائد رأس المال المستثمر ولهذا يمكن القول بأن تطبيق الشركة وحصولها على شهادة المطابقة ISO 9001 لم يمكنها من تحسين جميع مؤشرات الأداء الاقتصادي على اعتبار أن ذلك لا يكفي في ظل الاختلالات الهيكلية والتمويلية التي تعاني منها الشركة.

ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة سابقا، يمكننا تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة الاعتماد على الموارد البشرية والمادية المحلية المؤهلة على المستوى الوطني دون التوجه المستمر للشركاء الأجانب من أجل صيانة وإصلاح أفران الشركة والتي عرفت توقف في الآونة الأخيرة دون إمكانية إصلاحها.
- تقليص تشكيلة منتجات الشركة الإفريقية للزجاج بشكل مؤقت فيما يخص المنتجات ذات الحصة السوقية المنخفضة والتركيز بدلا من ذلك على زيادة الإنتاج بالنسبة لمنتجات الزجاج المزخرف وسليكات الصوديوم التي تحتل نسبة معتبرة من رقم أعمال الشركة.
- تدعيم الورشات الإنتاجية بمعدات وآلات جديدة بهدف تفادي توقف أفران التحويل مثلما عانت منه الشركة الإفريقية للزجاج سابقا لفترات طويلة وهذا ما تسبب في تراجع الإنتاج وعدم الوفاء بطلبات العملاء.

➤ ضرورة الوفاء بأجور العاملين في آجالها من أجل تفادي الإضرابات المتكررة لعمال الشركة الإفريقية بسبب عدم تحصيل رواتبهم وهذا من شأنه تقليص قيمة الحسائر المحققة نتيجة توقف عملية الإنتاج.

➤ القيام بإصلاحات هيكلية حقيقية في مجال التمويل، الإنتاج وحتى التسويق فعلى الرغم من الدعم والتمويل الممنوح من طرف الدولة لازالت الشركة الإفريقية للزجاج تعاني من جملة من الصعوبات المالية.

هذا وتتمحور آفاق البحث في إطار دراسة موضوع الجودة وإشهاد المواصفات القياسية ISO فيما يلي:

- مساهمة المواصفات القياسية المدججة لإدارة الجودة، الإدارة البيئية وإدارة الصحة والسلامة المهنية في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية.

- أهمية الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في تحسين الأداء المؤسسي لمنظمات الأعمال.

#### الإحالات والمراجع

Anas Hattabou. (2011), le pilotage de la performance globale entre logique de conformation et logique d'innovation : une approche par les systèmes AGO- Antagonistes, Thèse de Doctorat en science de gestion. maroc: université de cadix ayyad, p: 34.

Anh , C., Minh, H., & Hoa Vu , M. (2016). ISO 9000 implementation and performance: empirical evidence from Vietnamese companies. International Journal of Productivity and Quality Management, 18(01), pp: 01- 26.

Bravi, L., Murmura, F., & Santos, G. (2019), The ISO 9001:2015 Quality Management System Standard: Companies' Drivers, Benefits and Barriers to Its Implementation, *QUALITY INNOVATION PROSPERITY*, 23(02), 64- 82.

British Standard Institution Group, (2015). ISO 9001 : 2015 revision, OnLine: <http://www.bsigroup.com/en-AE/ISO9001-quality-management/iso9001-revision2015>, visite (15/02/2020).

Claude yves Bernard. (2000). le management par la qualité total- l'excellence et efficacité et en efficience opérationnelles, AFNOR, paris, pp: 47- 48.

David A; Waldman, (2013). The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance. The Academy of Management Review, 19(03), pp. 510- 536.

Feng Jiang, Prajogo Daniel, Chuan Tan Kay and Sohal Amrik. (2006). The Impact of TQM Practices on Performance : A Comparative Study between Australian and Singaporean Organizations. European Journal of Innovation Management, 03(09), pp. 269- 278.

Janis, P. (2012). Implementation of Quality Management System ISO 9001 in The World and Its Strategic Necessity. Procedia - Social and Behavioral Sciences(58), pp: 1466-1475.

Institut Algérienne de Normalisation" IANOR", (2005), Activité National, la revue algérienne de normalisation ELMIQIAS, (14), pp: 22- 23.

International Organization for Standardizations. (2018). the ISO Survey of Management Systems Standard Certification, OnLine, <http://www.iso.org/fr/the-iso-survey-html>, (visite le 15/02/2020).

L'organisation Internationale de Normalisation. (2018), ISO 9000- management de la qualité. OnLine <https://www.iso.org>, (visite le 02 juillet 2018).

L'organisation Internationale de Normalisation, (2016), Choisir et appliquer les normes de la famille iso 9000, OnLine: <http://www.iso.org/files/live/sites/selection/selection-and-use-of-iso9000pdf>, (visite le 04 juillet 2018).

Malam Salihu Sabiu; kabiru Maitama Kura. (2018). The Mediating Role of Ethical Climate in the Relationship Between Performance Appraisal and Organizational Performance. International Journal of Public Administration, 12(01), pp: 642- 653.

Max Moullin. (2017). Improving and evaluating performance with the Public Sector Scorecard. International Journal of Productivity and Performance Management, 66(04), pp. 442- 458.

Mehmet , S., & Emre , A. (2012). The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies. International Journal of Quality & Reliability Management, 29(07), pp: 753-777.

Minh Hue , N., Anh Chi , P., & Yoshiki , M. (2018). Contribution of Quality Management Practices to Sustainability Performance of Vietnamese Firms. Sustainability journal, 10(375), pp: 01- 32.

Willy kuert. (1997). L'histoire d'une amitié partagée, souvenirs à propos des cinquante premières année de l'iso, la fondation de L'ISO tout va dans le bon sens. Genève: l'organisation international de normalisation, pp: 15- 17.

- Willy Sussland. (1996). Le manager la qualité et les normes ISO-de l'ISO 9000 vers la qualité total. Suisse: presses polytechniques et universitaires romandes, p: 117.
- أحمد بن عيشاوي. (2008). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة). جامعة الجزائر.
- أحمد زغدار. (2011). المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ص ص: 73-74.
- بشير بويدي. (2015-2016). إشكالية تسيير الجودة الشاملة في الخدمات الصحية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة تلمسان، ص: 80.
- حسنية صيفي؛ نوال بن عمار. (2015). قياس الأداء المالي باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة - دراسة حالة المؤسسات المدرجة في مؤشر cac40 خلال الفترة (2008-2013). مجلة الباحث(15)، ص ص: 179-190.
- حميد قرومي؛ ميلود وعيل. (09 نوفمبر 2010). أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو - ISO في تنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. جامعة الشلف، ص ص: 08-09.
- رشيد مناصرية. (2012). أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك. مجلة الباحث(11)، ص ص: 193-203.
- سلمان زيدان؛. (2010). إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل (الإصدار 1)، دار المنايح للنشر والتوزيع، عمان، ص: 267.
- سملاي محضية. (22 و 23 أبريل 2003). إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ. جامعة ورقلة، ص ص: 179-187.
- عبد الرحيم محمد. (2009). قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، ورقة عمل ضمن أعمال ومؤتمرات حول قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص: 103.
- عبد الغفور حسن كنعان المعماري؛ حافظ عرب جاسم المولى. (2010). تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي للشركة العامة لصناعة الأدوية للفترة (2002-2008)، دراسة تحليلية مقارنة. مجلة تنمية الراشدين، 32(99)، ص: 03.
- عبد الله أحمد عبد الله الدعاس. (2010). إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، 37(01)، ص: 96.
- عبد المليك مزهودة. (نوفمبر 2010). الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الانسانية، 01(01)، الصفحات 85-100.
- عمار بن عيشي. (جوان 2012). تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية دراسة ميدانية بمستشفى بسكرة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 06(11)، ص ص: 279-299.
- عمرو حامد. (2009). تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل ضمن أعمال ومؤتمرات حول قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ص: 116-119.
- محمد هاني محمد. (2015). إدارة الموارد البشرية (الإصدار الأول)، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، ص ص: 271-275.
- نصر الدين النمري. (2015). التكامل بين مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة وبطاقة الأداء المتوازن ودوره في تقييم الأداء وقيادته نحو خلق القيمة. مجلة معارف(19)، ص ص: 79-90.
- نصيرة داني الكبير؛ معاشو داني الكبير. (مارس، 2016). واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وشهادة الأيزو 9001 في المؤسسات الصناعية الجزائرية. المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجنت، 03(01)، ص ص: 7-22.
- هوارى سويسي. (2010). دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة. مجلة الباحث، 07(07)، ص ص: 55-70.
- وفاء رايس. (جوان 2019)، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تحسين أداء المؤسسات الاستشفائية - عرض للتجربة الأمريكية، مجلة التكامل الاقتصادي، 02(02)، ص ص: 272-288.