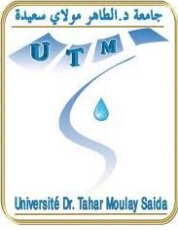


# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي - سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص حكامه المنظمات

## أثر متطلبات نظام إدارة الجودة على مبادئ OCDE للحوكمة

دراسة حالة في مؤسسة الإسمنت بالحاسنة - سعيدة

تحت إشراف الدكتور:

من إعداد الطالبين:

أرزي فتحي

- زيدان بومدين عبد الواحد

- بن سهلة بلمداني

### أعضاء اللجنة المناقشة

رئيسا	.....	الدكتور بوريش لحسن
ممتحنا	.....	الدكتور بلعربي عبد القادر
مشرفا و مقرا	.....	الدكتور أرزي فتحي

السنة الجامعية 2016 – 2017

# شكر و تقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب و وفقنا

إلى انجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز

هذا العمل و في تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف

الدكتور أرزي الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوننا

لنا في إتمام هذا البحث.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي مؤسسة الإسمنت بالحساسنة

# الفهرس

الصفحة	الموضوع	
.I	الشكرو التقدير.....	
.IV	قائمة الجداول.....	
.V	قائمة الأشكال.....	
.VI	ملخص المذكرة باللغة العربية.....	
.VII	ملخص المذكرة باللغة الفرنسية.....	
<b>مقدمة عامة</b>		
1	تمهيد.....	1.1
2	الإشكالية.....	2.1
2	فرضيات الدراسة.....	3.1
3	نموذج الدراسة.....	4.1
4	أهمية الدراسة.....	5.1
4	حدود الدراسة.....	6.1
5	الدراسات السابقة.....	7.1
6	صعوبات الدراسة.....	8.1
6	هيكل و منهجية الدراسة.....	9.1
<b>الفصل الأول: الإطار النظري</b>		
8	مقدمة الفصل.....	
9	ماهية الحوكمة.....	1.1
9	مفهوم الحوكمة.....	1.1.1
11	مبادئ OCDE للحوكمة.....	2.1.1
15	ركائز الحوكمة.....	3.1.1
17	آليات الحوكمة.....	4.1.1
26	نظرية الوكالة.....	5.1.1
27	إستراتيجية المؤسسة.....	2.1
27	ماهية الإدارة الاستراتيجية.....	1.2.1
30	التوجه الاستراتيجي.....	2.2.1
36	التحليل الاستراتيجي.....	3.2.1
47	نظام إدارة الجودة.....	3.1
47	أساسيات حول نظام إدارة الجودة.....	1.3.1

49	..... المتطلبات الرئيسية لنظام إدارة الجودة.....	2.3.1
54	..... خاتمة الفصل.....	
<b>الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة الإسمنت بسعيدة</b>		
55	..... تمهيد.....	1.2
55	..... تعريف المؤسسة.....	2.2
61	..... تطبيق الحوكمة في مؤسسة الإسمنت ( مجلس الإدارة).....	3.2
61	..... أهم المحطات التي مرت بها المؤسسة قبل تطبيق الحوكمة.....	1.3.2
63	..... إستراتيجيات المؤسسة.....	2.3.2
65	..... تطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسسة الإسمنت.....	4.2
69	..... سياسة الجودة.....	1.4.2
72	..... خطة التحسين للمؤسسة.....	2.4.2
75	..... المتطلبات الرئيسية.....	3.4.2
118	..... احتساب و تحليل المتغيرات المستقلة.....	5.2
118	..... مراجعة الإدارة.....	1.5.2
122	..... إدارة الموارد ( الكفاءة، التدريب و التوعية).....	2.5.2
124	..... تحقيق الإنتاج.....	3.5.2
126	..... رضا الزبون.....	4.5.2
128	..... احتساب و تحليل المتغير التابع.....	6.2
140	..... اختبار الفرضيات.....	7.2
141	..... الاستنتاجات و التوصيات.....	8.2
141	..... الاستنتاجات.....	1.8.2
142	..... التوصيات.....	2.8.2
143	..... خاتمة عامة.....	
144	..... قائمة المراجع.....	

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
58	تطور الإنتاج رقم الأعمال، القيمة المضافة و النتائج	1.2
59	عدد العمال آخر ثلاث سنوات	2.2
62	تركيبة مجلس الإدارة لمؤسسة الإسمنت بسعيدة خلال العهدة من 2009 إلى 2015	3.2
74	خطة التحسين المستمر لسنة 2016	4.2
76	محضر مراجعة الإدارة 2011	5.2
78	محضر مراجعة الإدارة 2012	6.2
80	محضر مراجعة الإدارة 2013	7.2
81	محضر مراجعة الإدارة 2014	8.2
83	محضر مراجعة الإدارة 2015	9.2
85	محضر مراجعة الإدارة 2016	10.2
87	برنامج التدريب لسنة 2014	11.2
89	محصلة برنامج التدريب 2014	12.2
92	خطة التدريب لسنة 2015	13.2
94	محصلة برنامج التدريب 2015	14.2
96	خطة التدريب لسنة 2016	15.2
97	محصلة برنامج التدريب 2016	16.2
100	التخطيط لتحقيق المنتج	17.2
101	التوقفات المبرمجة لخطة الإنتاج	18.2
103	وضعية الإنتاج لثلاث سنوات الأخيرة	19.2
104	ترتيب الزبائن حسب رقم الأعمال	20.2

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
22	مقارنة بين مجلس الإدارة المستقل و مجلس الإدارة المزدوج	1.1
35	الهيكل العام لبيان الرسالة	2.1
40	تحليل سلسلة بورتر	3.1
45	مصفوفة SWOT	4.1
58	منحنى يبرز مستويات الإنتاج من 2011 إلى 2016	5.2
60	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	6.2
66	خريطة توضح مدى تنفيذ المؤسسة للمتطلبات	7.2
68	مثال على عملية الإدارة بالعمليات ( عملية تسيير الصيانة)	8.2
99	وثيقة لتقييم المدربين بعد فترة من التدريب	9.2
105	ترتيب الزبائن بالنسب الهوائية	10.2
106	نموذج للاستبيان الموجه للزبائن	11.2
109	بطاقة تقييم رضا الزبون	12.2
111	بطاقة معالجة الشكاوى	13.2
117	نموذج مراجعة متطلبات المنتج بطلب من الزبون	14.2

## الملخص

في ظل تضارب المصالح بين المساهمين والإدارة التي قد تؤدي إلى إهيار المؤسسات، وفي ظل تبني بعض المديرين مناهج إدارة تخدم مصالحهم، جاءت الحوكمة و من خلال مبادئ OCDE لتحقيق مصالح كل الأطراف المعنية بالحوكمة وهذا ما دعمه كذلك نظام إدارة الجودة الذي يؤكد على أهمية الوفاء بمتطلبات الزبون، الحصول على نتائج عن أداء و فاعلية التسيير وكذلك التحسين المستمر للمنظمة على أساس القياس الموضوعي لمدى تحقيق إستراتيجية و أهداف المنظمة.

في هذا السياق جاءت دراستنا لتحديد أثر متطلبات نظام إدارة الجودة على مبادئ OCDE للحوكمة وذلك من خلال النقاط التالية:

- مدى تنفيذ قرارات مراجعة الإدارة التي يجب أن تبرهن على إلزامها بالتقييم المستمر لسياسة الجودة، مدى تحقيق أهداف الجودة وكذلك التأكد من توافر الموارد.
- فعالية التدريب و الذي من خلاله تستطيع المؤسسة من تحقيق الكفاءة اللازمة للأفراد القائمين بأعمال تأثر على تطابق متطلبات المنتج.
- معدل تحقيق الإنتاج إذ يجب على المنظمة تخطيط و تطوير العمليات اللازمة لتحقيق المنتج.
- معدل رضا الزبون إذ يجب على المنظمة أن تراقب المعلومات المتعلقة بتوقعات الزبون حتى تستشعر إلى أي مدى قامت بالوفاء بمتطلباته كما يجب تحديد أساليب الحصول على هذه المعلومات.
- معرفة إمكانية استخدام القرارات الصادرة من مراجعة الإدارة التنفيذية لنظام إدارة الجودة كمدخلات عند وضع الإستراتيجية العامة لهذه المؤسسة من طرف مجلس إدارتها.

## Résumé

Dans le cadre des conflits d'intérêt entre les actionnaires et les managers d'entreprises et qui peuvent causer leurs effondrement, ajouter à cela l'adoption de quelques managers des programmes de gestion qui servent leurs intérêts, l'application de la gouvernance d'entreprise à travers les principes d'OCDE est primordiale, ce principe est soutenu par le système de management de la qualité qui tient compte des besoins des clients, des résultats et de l'efficacité du management et aussi de l'amélioration continue basée sur l'analyse objective des résultats comprenant aussi le taux d'atteinte de la stratégie et des objectifs de l'entreprise.

Dans ce contexte, notre étude est basée sur la détermination de l'effet des exigences du système de management de la qualité sur les principes de l'OCDE à travers l'analyse des points suivants:

- Le taux d'application des décisions de la revue de direction, celle-ci doit prouver l'engagement du leadership en évaluant en continue sa politique qualité, le taux d'atteinte des objectifs qualité ainsi que la disponibilité des ressources.
- L'efficacité de la formation qui donne la preuve que l'entreprise a mis en place les compétences nécessaires pour effectuer les travaux qui ont une incidence sur la conformité du produit.
- Le taux de réalisation du produit, car l'entreprise doit planifier et développer les processus nécessaires à la réalisation du produit.
- Le taux de satisfaction des clients par l'entreprise qui doit surveiller les informations relatives à la perception de clients sur le niveau de satisfaction de ces exigences ainsi que les méthodes qui permettent l'obtention et l'utilisation de ces informations.

Connaitre la possibilité d'utilisation des décisions issues de la revue de direction du système de management de la qualité comme des entrées pour l'établissement de la stratégie par le conseil d'administration de l'entreprise.



# مقدمة عامة

## 1.1 تمهيد

لقد ظهرت الحاجة إلى حوكمة الشركات عقب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العالم وخاصة في دول شرق وجنوب شرق آسيا في تسعينيات القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي من انهيارات مالية ومحاسبية عام 2002، كما تزايدت أهمية حوكمة الشركات نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي مما أدى إلى كبر حجم هذه الشركات و انفصال الملكية عن الإدارة وضعف آليات الرقابة على المديرين التنفيذيين وتضارب المصالح بين الإدارة والمساهمين.

كل هذا دفع هذه الشركات نحو تبني مفهوم حوكمة الشركات لتحسين الأداء المالي والإداري.

وفي هذا السياق، يعتبر مجلس الإدارة السلطة العليا للإدارة والذي يمثل الجهة الرقابية على الجهاز التنفيذي وله واسع الصلاحيات في عملية التسيير، اتخاذ القرارات في كل المجالات، رعاية جميع المصالح والعمل على تحقيق الصالح العام.

وبالتوازي فإن المنظمات سواء المحلية أو العالمية تواجه العديد من التحديات أهمها زيادة حدة المنافسة وما يصاحبها من تغير في سلوك وأذواق المستهلك الذي أصبح أكثر وعياً وذا قدرة على انتقاء المنتج أو الخدمة الأفضل بعد اعتمادها الجودة كمعيار وهذا ما يتطلب من الشركات أن تكون الجودة هي الأساس في سلعتها وخدماتها من أجل تحقيق التميز الذي يضمن ولاء الزبون والاستمرارية والبقاء للشركة.

## 2.1 الإشكالية

أدى تعقد بيئة الأعمال و حدة المنافسة إلى تبني العديد من الشركات نظام إدارة الجودة كمقياس لتبرهن هذه المؤسسات على قدرتها لتوفير المنتج أو الخدمة بشكل متماثل ب استمرار و يتطابق مع متطلبات الزبون والأنظمة المتبعة.

وبما أن هذه الشركات في أغلبها تطبق الحوكمة و التي من مبادئها مسؤوليات مجلس الإدارة و أهمها تحديد الرؤيا ورسالة المؤسسة، وضع الإستراتيجيات و الأهداف العامة.

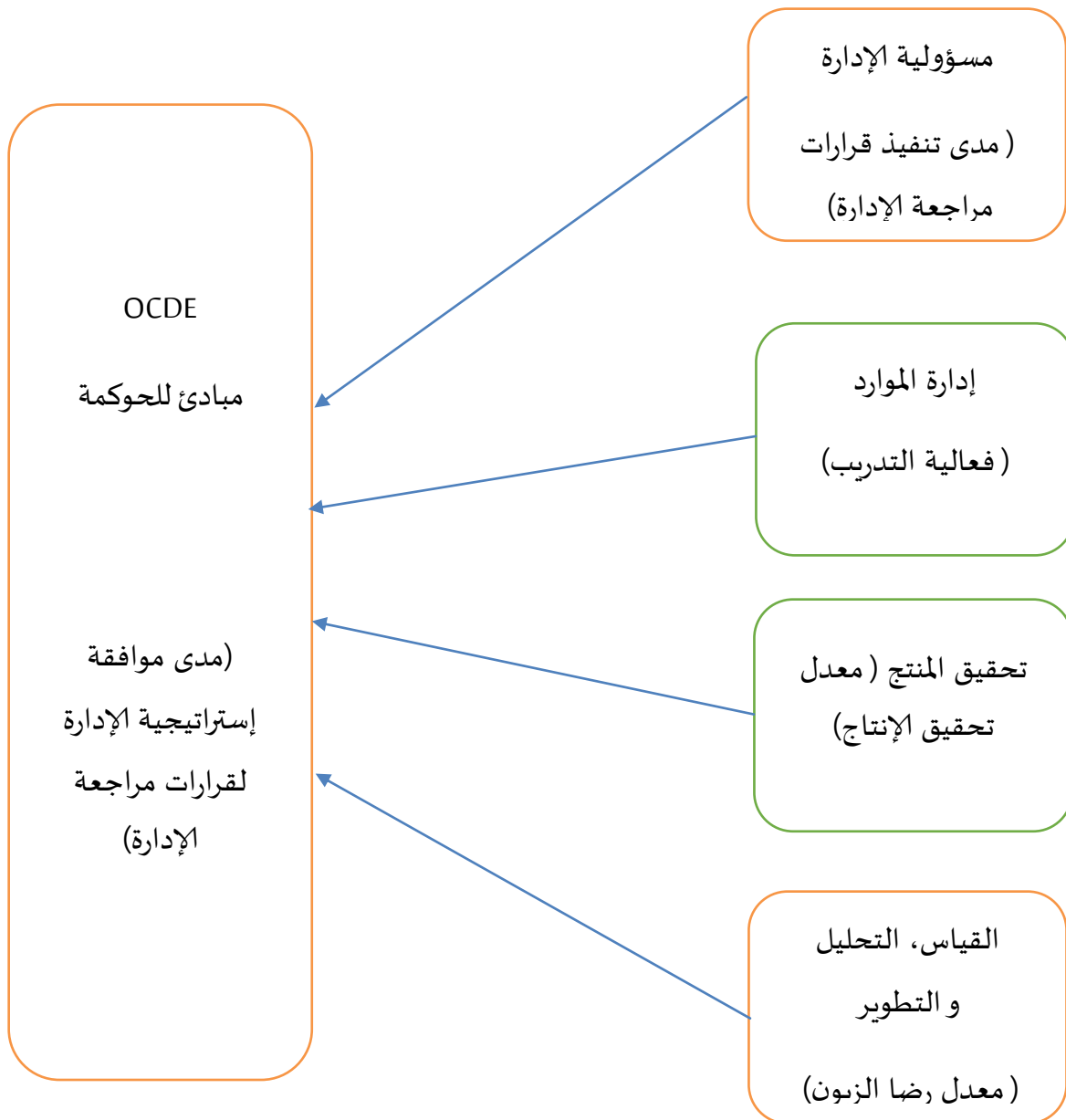
يدور السؤال حول:

ما مدى أثر متطلبات نظام إدارة الجودة على مبادئ OCDE للحوكمة؟ و هذا من خلال تحليل نظام إدارة الجودة لمؤسسة الإسمنت بسعيدة و إستراتيجية مجلس إدارتها.

## 3.1 فرضيات الدراسة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى تنفيذ قرارات مراجعة الإدارة لنظام إدارة الجودة على مدى موافقة إستراتيجية مجلس الإدارة لقرارات مراجعة الإدارة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى فعالية التدريب على مدى موافقة إستراتيجية مجلس الإدارة لقرارات مراجعة الإدارة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعدل تحقيق الإنتاج على مدى موافقة إستراتيجية مجلس الإدارة لقرارات مراجعة الإدارة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى تحقيق معدل رضا الزبون على مدى موافقة إستراتيجية مجلس الإدارة لقرارات مراجعة الإدارة.

## 4.1 نموذج الدراسة



## 5.1 أهمية الدراسة

باتت حوكمة الشركات من الموضوعات المهمة جدا في اقتصاديات الدول حيث أصبحت أداة تدفع المستثمرين للاستثمار في الشركات التي تطبق الحوكمة وتلتزم بالمعايير الدولية. ومع مجيء المواصفات القياسية الدولية وبالتحديد متطلبات إيزو 9001 طبعة 2008 التي تحدد للمؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة أن تبرهن عن مقدرتها عن توفير منتج يفي بمتطلبات الزبون والمتطلبات التنظيمية المعمول بها من جهة وتعزيز رضا الزبون من خلال التطبيق الفعال للنظام من جهة أخرى.

فأهمية الدراسة تكمن في أنها ستوضح:

- معرفة أثر تطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة على مبادئ OCDE للشركة الإسمنت بسعيدة من خلال تحليل محصلة مؤشرات الأداء المطابقة مع المتطلبات الرئيسية لنظام إدارة الجودة لستة سنوات.
- معرفة إمكانية استخدام القرارات الصادرة من مراجعة الإدارة التنفيذية لنظام إدارة الجودة كمدخلات عند وضع الإستراتيجية العامة لهذه المؤسسة من طرف مجلس إدارتها.

## 6.1 حدود الدراسة

هذه الدراسة اشتملت على ما يلي:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على شركة الإسمنت بسعيدة.
- الحدود الزمنية: اقتصرت الدراسة على السنوات 2011 – 2012 – 2013 – 2014 – 2015 و 2016.
- الحدود العلمية: اقتصرت الدراسة على قياس مدى تطبيق بعض متطلبات الجودة التي تتمثل في مدى تنفيذ قرارات مراجعة الإدارة، فعالية التدريب، معدل تحقيق الإنتاج، معدل رضا الزبون ومدى موافقة إستراتيجية الإدارة لقرارات مراجعة الإدارة.

## 7.1 الدراسات السابقة

- دراسة قرواني أسامة، ماجستير سنة 2014 - 2015، أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومة المالية و الإفصاح المحاسبي، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية لولايي ورقلة و غرداية تحاول هته الدراسة إبراز إسهامات حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المالية و الإفصاح المحاسبي و كيفية الاستفادة منها في حلا لعدد من المشاكل التي تواجهها الشركات بشكل عام، و بشكل خاص المشاكل المالية، هذا من خلال استخدام آليات الحوكمة و التي من أهمها المراجعة الداخلية، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعة الخارجية. و قد توصلت هته الدراسة إلى وجود علاقة وثيقة بين حوكمة الشركات و المعلومات المالية و مستوى جود الإفصاح، بحيث أن مبادئ و إجراءات الحوكمة تلعب دورا كبيرا في مجالات تطوير مهنة المحاسبة و هذا بدوره ما ينعكس على مستوى جودة المعلومات المحاسبية و الإفصاح المحاسبي.
- دراسة أ.د.علي حسين الدوغجي، جامعة بغداد تهدف هذه الدراسة إلى إبراز تطبيق حوكمة الشركات و انعكاساتها على جودة التقارير المالية المعدة داخل الشركات من خلال ما يجب أن تنفي بظ الشركات في إعدادها لتقارير و القوائم المالية و غير المالية وفقا لمعايير المحاسبة الدولية لتكون شفافة و نزيهة، و من حال استقلال الذي يجب أن يتمتع به لمدققين الداخليين من خلال ربطهم بلجنة التدقيق لتقديم خدمات إضافية فضلا عن تقييم أدوات الرقابة أن يقوموا بتقييم المخاطر و تقديم الاستشارات و الخدمات الخاصة بحوكمة الشركات و استقلالية مجلس الإدارة سيمكن و يحسن بشكل كبير الجودة الكمية لإعداد القوائم المالية و غير المالية بالجودة و بالتالي الحد من تصرفات الإدارة بالتحايل على القواعد و المبادئ المحاسبية و من ثم الإسهام في رفع الكفاءة بتقييم المخاطر و توليد القيمة الحقيقية للشركة من خلال تطبيق الحوكمة الرشيدة.
- دراسة عبد الرحيم دانيال، الطاهر احمد محمد على، تطبيق إدارة الجودة الشاملة و أثرها في الأداء المؤسسي، تعاني بعض المؤسسات الخدمية الكثير من المشكلات المتعلقة بالجودة و التميز في تقديم خدماتها إذ نجد أنه لا توجد أنظم واضحة لتحسين الجودة والامتياز، لذلك تتمثل مشكلة هذا البحث في دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي.

وقد توصلت الى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
2. يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على زيادة القدرة التنافسية.
3. تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على تقديم مستوى متميز من الخدمة للعملاء.
4. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على تخفيض تكاليف تقديم الخدمات.

• دراسة د. إنعام محسن حسن زويلف ، محمد عبد الله حامد العبدلي أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية في جودة التدقيق الداخلي "دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق دعائم الحاكمية المؤسسية في جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، و خلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق دعائم الحاكمية المؤسسية (الإفصاح والشفافية، و المساءلة، و المسؤولية، و العدالة، و الاستقلالية، و القوانين و الأنظمة) مجتمعة ومنفردة في جودة التدقيق الداخلي في هذه الشركات.

## 8.1 صعوبات الدراسة

تجلت صعوبات الدراسة في نقص المصادر النظرية مثل مصادر عن التحليل الإستراتيجي وكذلك نظام إدارة الجودة باللغة العربية، ونظرا لقلّة المؤسسات التي تطبق نظام الحوكمة و المتحصلة على شهادة إيزو 9001 في حدود الولاية، اقتصر مجتمع الدراسة على مؤسسة الإسمنت بسعيدة.

## 9.1 هيكل و منهجية الدراسة

### 1.9.1 طبيعة الدراسة

هذه الدراسة تعتبر دراسة حالة أستخدم فيها المنهج الوصفي و التحليلي و الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث و ظواهر و ممارسات موجودة متاحة للدراسة و القياس و يستطيع الباحث أن

يتفاعل معها فيصنفها ويحللها لهدف الدراسة من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها في مختلف إدارات مؤسسة الإسمنت بسعيدة.

### 2.9.1 مصادر الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من مصادر المعلومات المصادر الأولية و المصادر الثانوية كما يلي:

- المصادر الأولية: هي المصادر التي تغطي الجانب التطبيقي للدراسة من خلال سياسة الجودة، تخطيط الجودة، تخطيط الإنتاج، تخطيط التدريب، جمع وتحليل البيانات الناتجة من الاستماع إلى عينة من الزبائن، محصلات بعض مؤشرات نظام إدارة الجودة، محاضر مراجعة الإدارة التنفيذية لنظام إدارة الجودة، محاضر مجلس الإدارة المتعلقة بالمصادقة على التقارير السنوية متضمنة كذلك المصادقة على التطلعات الإستراتيجية المقترحة من الإدارة التنفيذية .
- المصادر الثانوية : تم من خلال الكتب و المحاضرات و الأبحاث و الدراسات السابقة ذات العلاقة بالحوكمة، الإدارة الإستراتيجية و نظام إدارة الجودة من أجل بناء الإطار النظري الذي يساهم في إثراء هذه الدراسة.

### 3.9.1 أساليب التحليل الدراسي للبيانات

تم الاستفادة من الأساليب الإحصائية الموجودة على البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال عينة الدراسة حيث تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد.



الفصل الأول:

الإطار النظري

## المقدمة

نظرا للاهتمام المتزايد بحوكمة الشركات، حرصت العديد منها وكذلك الهيئات العالمية على دراسة هذا المفهوم ووضع مبادئ، آليات وركائز محددة لتطبيقها بالشكل الصحيح والموحد بين الشركات وهذا لمنع الفساد المالي والإداري الذي انتشر في عدة منظمات في العالم من أجل استرجاع ثقة المساهمين في استثمار أموالهم في المنظمات الذي يؤدي إلى تطور وتوسع اقتصادها مما يعود بالنفع على الاقتصاد الدولي الذي أصبح اليوم في بيئة أكثر تعقيدا بسبب اندماج الأسواق العالمية وظهور أسواق جديدة وقواعد جديدة للعمل بسبب ما خلفته الاندماجات والتحالفات سواء كان على مستوى الشركات أو الدول، كما أن التغيير المستمر في الأفكار والتكنولوجيا والأذواق والمنتجات والخدمات والسكان وتلاشي الفواصل الجغرافية في ظل العولمة تعتبر من أكبر التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، ولما كان البقاء والاستمرار والربحية من الأهداف لأي منظمة فلا بد من مواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة. وتعتبر الإستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

من ضمن القرارات الإستراتيجية، تبني المنظمة نظام إدارة الجودة والذي يتأثر تطبيقه بالبيئة التنظيمية للمنظمة، احتياجاتها المختلفة من موارد بشرية ومادية، أهدافها المحددة، المنتجات المقدمة، العمليات التي توظفها لذلك وحجم هيكلها التنظيمي، فلماذا تعد متطلبات نظام إدارة الجودة مكتملة لمتطلبات المنتجات والتي من خلالها يتم تقييم قدرة المنظمة على الوفاء بمتطلبات الزبون واللوائح القانونية والمتطلبات التنظيمية المطبقة على المنتج وكذلك متطلبات المنظمة ذاتها.

## 1.1 ماهية الحوكمة

### 1.1.1 مفهوم الحوكمة

نظرا لحدثة نشأة مصطلح حوكمة الشركات اختلفت التعريفات باختلاف وجهات نظر الباحثين والمهتمين بهذا الشأن.

#### أ - التعريفات العامة الشاملة

اعتمد الباحثون في هذا الشأن على العمومية في تعريفهم لحوكمة الشركات فلم ينحازوا لأي طرف من الأطراف سواء " حملة الأسهم " أو " أصحاب المصالح " وإنما وضعوا في اعتبارهم الصالح العام للشركة فحسب.

من أشهر هذه التعريفات، التعريف الذي ورد في تقرير كادبوري سنة 1992 والذي يعرف حوكمة الشركات على أنها " الطريقة التي تدار بها الشركة وتحكم".

و في عام 1999 قام نفس الباحث بوضع تعريف أكثر تحديدا للحوكمة من تعريفه التقليدي سابق الذكر وهو كالتالي : "تقوم حوكمة الشركات بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وأهداف الفرد والمجتمع. الهدف هو التقريب بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع ككل". (1)

#### ب - التعريفات وفقا للنطاق الضيق :

من أشهر التعريفات التي جاءت في هذا النطاق تعريف والكر الصادر في عام 2009 والذي ركز على مصلحة حملة الأسهم حيث عرف حوكمة الشركات كمايلي "إن دور حوكمة الشركات هو حماية وزيادة فوائد حملة الأسهم وذلك من خلال وضع التوجه الإستراتيجي للشركة وتعيين ومراقبة الإدارة القادرة على الوصول لذلك".

كذلك تبني الباحثان بيتر والاس و جون زيتنكين النطاق الضيق بتعريفهما لحوكمة الشركات على أنها "مجموعة من القواعد والنصوص التي تمكن حملة الأسهم من استخدام سلطتهم التصويتية كي تجبر القائمين على إدارة الشركة على تنفيذ رغباتهم". (2)

(1) كتاب حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الإختلالات الإدارية والمالية د. محمد عيد بلبع الناشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2016 ص 10 – 13.

(2) كتاب حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الإختلالات الإدارية والمالية د. محمد عيد بلبع الناشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2016 ص 12 – 13.

## ج- التعريفات وفقا للنطاق الواسع:

تضع التعريفات واسعة النطاق في الاعتبار أن الشركة تكون مسؤولة أمام المجتمع ككل ومن أهم هذه التعريفات التي سلكت هذا النهج تعريف Jill Solomon "نظام من الضوابط والتوازنات، داخليا وخارجيا يضمن أن الشركات توجه مسؤولياتها لكل أصحاب المصالح، و أن تعمل بطريقة تؤكد مسؤوليتها الاجتماعية أنشطة أعمالها".

كما يرى البعض في النطاق الواسع لتعريف حوكمة الشركات أنها ما هي إلا "مجموعة الأنظمة والطرائق التي تضمن محاسبة ومساءلة أفضل ونزاهة وصرحة ووضوحا في سير العمل داخل المؤسسة".

وفي هذا السياق تشير معظم الكتابات والأفكار عن حوكمة الشركات إلى دور مجلس الإدارة الذي يمثل الهيئة العليا للشركة والذي يتبنى تحديد الإستراتيجية ومتابعة تنفيذها من طرف الإدارة التنفيذية هذا من ناحية، أما من ناحية أخرى فتهتم حوكمة الشركات أيضا بطبيعة العلاقة بين مجلس الإدارة والملاك والذين لهم رأي في شؤون الشركة.

إن هذه الفكرة سألفة الذكر والمتمثلة في العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمستثمرين يطلق عليها "الرؤيا الكلاسيكية لحوكمة الشركات".

يرى دونالد نوردربرج أن هناك نطاق آخر بدأ يزداد ظهوره مكونا بذلك الرؤيا الحديثة لحوكمة الشركات والذي يتمثل في طبيعة العلاقة بين الشركة والمجتمع المحيط بها أي الموردين والعملاء والمنافسين والأجهزة الحكومية والمنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني. (3)

(3) المرجع السابق ص ص 14 - 17.

## د- التعريفات الصادرة عن الهيئات المعنية بحوكمة الشركات

## • منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE:

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأن حوكمة الشركات هي: "المنظومة التي تحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين، مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، كما أنها تبين القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات بخصوص شؤون الشركة وهي بهذا توفر أيضا الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة، وسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء."

## • المنتدى العالمي لحوكمة الشركات GCGF:

يعرف المنتدى العالمي لحوكمة الشركات بأن حوكمة الشركات هي: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركة والتحكم في أعمالها، وذلك عن طريق تحديد النمط السلوكي داخل الشركة من حيث معايير الكفاءة والأداء والنمو والهيكل المالي والعلاقة بين المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين" (4)

## 2.1.1 مبادئ OCDE للحوكمة

لقد كان لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) دور بارز في إرساء مجموعة من المبادئ الإرشادية لتكون مرجعيات للاستعانة بها في منظمات الأعمال. وقد غطت هذه المبادئ التي صدرت من منظمة (OECD) عام 1999م خمسة مجالات، إلا أنه في عام 2004م تم تعديل هذه المبادئ وأصبحت تغطي ستة مجالات.

(4) المرجع السابق ص 22.

تتمثل مبادئ حوكمة الشركات التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فيما يلي:

- 1 - ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:
  - و لكي يكون هناك ضمان لوجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، هناك مجموعة من الإرشادات يجب أخذها بعين الاعتبار منها :
    - أ- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية في المؤسسة متوافقة وأحكام القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.
    - ب - ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي محدد بشكل واضح.
    - ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والرقابية السلطة و النزاهة و الموارد للقيام بواجباتها بطريقة موضوعية فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون شفافة وفي الوقت المناسب. (5)
- 2 - حقوق المساهمين:
  - ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.
  - هذه الحقوق يمكن إجمالها بما يلي :
    - (1) طرق مضمونة لتسجيل ملكية المساهم وتحويل ونقل ملكية الأسهم.
    - (2) حق المساهم بالحصول على المعلومات الخاصة بالشركة بشكل دوري ومنتظم وفي الوقت الملائم بالقدر الكافي.
    - (3) حق التصويت و الترشح في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
    - (4) انتخاب و مساءلة أعضاء مجلس الإدارة.
    - (5) حق الأولوية في الاكتتاب عند طرح الشركة لأسهم جديدة.
    - (6) الحق في الحصول على الأرباح عند توزيعها و موجودات الشركة عند تصفيتها.
    - (7) حق المساهمين في المشاركة و الاطلاع على القرارات المتعلقة بالتغيرات الأساسية في الشركة و تحديد كل من غاياتها و أهدافها. (6)

(5) محاضرات الأستاذ يزيد قادة - مقياس التسيير و الحوكمة جامعة سعيدة ص4.

(6) محاضرات الأستاذ يزيد قادة - مقياس التسيير و الحوكمة جامعة سعيدة ص5.

3 - المعاملة المتساوية للمساهمين:

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين سواء كانوا صغار المساهمين أو أجنب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم و عليه:

- يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.
- ينبغي أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت.

ينبغي حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال التي يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الكبيرة والتي يتم القيام بها سواء بشكل مباشر أم غير مباشر. (7)

#### 4 - دور أصحاب المصالح:

ويتضمن هذا المبدأ على الخصوص ما يلي :

- (1) يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- (2) ينبغي أن تتاح لأصحاب المصالح الفرصة للحصول على تعويضات فعلية نتيجة انتهاك أي من حقوقهم.
- (3) يجب أن تتوفر لأصحاب المصالح المعلومات اللازمة للاضطلاع بمسؤولياتهم.
- (4) ينبغي لأصحاب المصالح بما في ذلك العاملون وهيئات تمثيلهم أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك. (8)

(7) المرجع السابق ص6.

(8) المرجع السابق ص7.

4 - الإفصاح و الشفافية:

أ - الإفصاح:

تعريف الإفصاح:

الإفصاح يعني: " أن تمتد القوائم المالية كل من المستثمرين الحاليين والمرتبين وغيرهم

بالمعلومات المفيدة التي تساعد على اتخاذ القرارات الاستثمارية الرشيدة . "

فالإفصاح في الشركات و سوق المال يعني:

1- إشهار كافة الحقائق عن الشركة .

2- توفير كافة المعلومات الدورية و غير الدورية, المالية و غير المالية لجميع الأطراف

و سوق المال.

فالإفصاح في الشركات و سوق المال يعني:

1- إشهار كافة الحقائق عن الشركة .

2- توفير كافة المعلومات الدورية و غير الدورية, المالية و غير المالية لجميع الأطراف

و سوق المال.

و هناك مجموعة من الإرشادات تتعلق بالإفصاح و الشفافية هي:

أ- يجب أن يشمل الإفصاح على المعلومات التالية:

1. النتائج المالية ونتائج عمليات للشركة.

2. أهداف و سياسة الشركة.

3. الملكيات الكبرى للأسهم و حقوق التصويت.

4. مكافآت أعضاء مجلس الإدارة، و المديرين التنفيذيين الرئيسيين، و المرتبات و المزايا

الممنوحة لهم.

5. عوامل المخاطرة المتوقعة .

6. المسائل المادية المتصلة بالعاملين و غيرهم من أصحاب المصالح.

ب- ينبغي إعداد و مراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها، بأسلوب يتفق و معايير

الجودة المحاسبية و المالية.



ج- يجب القيام بمراجعة خارجية مستقلة عن طريق مراجع مستقل يكون كفاء ومؤهل.

د- ينبغي للمراجعين الداخليين والخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين. (9)

6- مسؤوليات مجلس الإدارة:

على إطار حوكمة الشركات ضمان التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، و ضمان مسؤوليته اتجاه كل من المؤسسة والمساهمين.

و تتمثل مسؤوليات مجلس الإدارة في ما يلي:

(1) العمل على أساس توافق كامل للمعلومات وبذل العناية والحرص على مصلحة المؤسسة وحملة الأسهم.

(2) المعاملة العادلة لكافة المساهمين.

(3) يجب على مجلس الإدارة الأخذ في الاعتبار اهتمامات ومصالح كافة أصحاب

المصالح.

(4) ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية.

(5) ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائفه بكفاءة وفعالية.

### 3.1.1 ركائز الحوكمة

قد يكون توفير الركائز الخارجية والداخلية بشكل جيد يشجع الشركات على تطبيق الحوكمة بشكل فعال، هذه الركائز تنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين كما يلي:

(9) المرجع السابق ص من 8 إلى 10.

(10) المرجع السابق ص 11.

## الركائز الخارجية:

تشير إلى بعض المعايير والقوانين والقواعد التي تؤثر على القطاع المالي وأسواق السلع والخدمات وعلى مناخ الاستثمار في الدولة وتساعد على توفير السيولة للمشاريع ومنع الممارسات الاحتكارية وبالإضافة إلى ذلك توفر الرقابة على الشركات من طرف مكاتب التدقيق والاستشارات المالية والاستثمارية كما أن الركائز الخارجية تضمن لحد كبير تنفيذ القوانين والقواعد في الشركة.

## الركائز الداخلية:

عبارة عن التناسق في الهيكل التنظيمي للشركة وتوزيع السلطات وذلك من خلال توفير المناخ المناسب والقواعد والأسس التي تؤدي إلى توضيح كيفية اتخاذ القرار بشكل مناسب لتقليل التعارض بين مصالح كافة الأطراف المعنية بالحوكمة والعمل على ضمان حقوق الأقلية من المساهمين. (11)

(11) مذكرة حسان عطية خليل أبو الحاج: أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان ص من 31 إلى 32.

## 4.1.1 آليات الحوكمة

## ا. الآليات الداخلية:

يمكن تصنيف الآليات الداخلية للحوكمة كما يلي:

## 1. مجلس الإدارة:

- هو هيئة مكونة من عدد من الأعضاء سواء كانوا منتخبين أو معينين يتولون الإشراف بشكل مشترك على أنشطة شركة ما.
- ويتم تحديد أنشطة المجلس حسب السلطات والواجبات والمسؤوليات المفوض بها أو المسندة إليها من قبل سلطة الأعلى.
- ويحدد النظام الداخلي عادة عدد أعضاء المجلس، و كيفية اختياره، وآلية عقد اللقاءات.
- يقوم أعضاء المجلس باختيار رئيس مجلس الإدارة من بين أعضائه وفقاً لما هو منصوص عليه في النظام الأساسي للشركة.
- يقوم المجلس بانتداب عضو من أعضائه للقيام بأعمال الإدارة التنفيذية ويحدد المجلس اختصاصاته على أن يكون العضو المنتدب متفرغاً للإدارة.

## دور مجلس الإدارة في الحوكمة:

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ إنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا. كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أداؤها وبالتالي تعظيم قيمة الشركة. ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيداً عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلاً عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك.

وعموماً يشمل دور مجلس الإدارة ما يلي:

- تحديد التوجه الاستراتيجي للشركة من خلال العمل جنباً إلى جنب مع الإدارة التنفيذية لتطوير وتنفيذ رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها.
- وضع الإجراءات الإشرافية المطلوبة لضمان حقوق كافة الأطراف ذات العلاقة.
- اعتماد الميزانية السنوية للشركة واتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بها.
- اختيار وتعيين والإشراف على المدراء التنفيذيين.
- إصدار التوصيات المتعلقة بهيكل رأس المال والنفقات وسياسة توزيعات الأرباح.... الخ
- مراقبة سلامة نظم الرقابة الداخلية ونظام التقارير.

بعض اللجان المنبثقة من مجلس الإدارة:

### 1. لجنة التدقيق والمراجعة:

تشكل لجنة التدقيق والمراجعة من ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين على الأقل، على أن يكون لديهم الخبرة بمجال عمل الشركة وألا يكونوا أعضاء في أي لجنة أخرى تابعة لمجلس الإدارة. ويشترط أن يكون لدى أحد أعضاء هذه اللجنة خبرة بالشؤون المالية بما يؤهله بالقيام بمهام اللجنة. وتعمل لجنة التدقيق والمراجعة على مساعدة مجلس الإدارة في الإشراف على عمليات الرقابة المالية الخاصة بالشركة.

### وظائف لجنة التدقيق والمراجعة:

تقوم لجنة التدقيق والمراجعة بالعديد من المهام والوظائف نوجزها في ما يلي:

- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة.
- التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي.
- مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها.
- المناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق وإدارة المخاطر، المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لتقويم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر فيها.

## 2. لجنة المكافآت والترشيح:

تشكل لجنة المكافآت والترشيح من ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين - على الأقل - على أن يكون لدى أحدهم خبرة في الموارد البشرية بما يضمن قيام اللجنة بأداء مهامها بكفاءة تامة ومساعدة مجلس الإدارة في أداء مهامه المنوطة به.

## وظائف لجنة المكافآت والترشيح:

- تحديد المكافآت والمزايا للإدارة العليا.
- وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري.
- وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار.
- وضع آليات شفافة للتعين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين.
- أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار.
- يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، و دعوة المؤهلين لتقديم طلبا للتعين.

## أهداف مجلس الإدارة:

- المجلس موجود لتقليل آثار عدم تساوي المعلومات المتاحة لحملة الأسهم مع تلك المتاحة للمدير.
- مجلس الإدارة يضمن للمستثمرين في المؤسسة بأن الأصول التي قاموا بتوفيرها يجري استخدامها من جانب مديري المؤسسة لتعظيم منفعتهم.
- العمل على مضاعفة فرص التمويل للمؤسسة والعمل على تقييم أداء التنفيذيين.
- التركيز على الجانب الأخلاقي في التعامل مع المساهمين وأصحاب المصالح.

## مهام رئيس مجلس الإدارة:

- تحديد جداول الأعمال لاجتماعات مجلس الإدارة وتوزيع الأدوار ما بين الأعضاء.
- المصادقة على قرارات المجلس وتدوينها في سجلات قانونية.
- متابعة عملية تزويد المجلس من قبل الإدارة التنفيذية بالمعلومات الكافية لاتخاذ القرارات السليمة و السهر على بلوغ المؤسسة لأهدافها.

## مهام و مسؤولية عضو مجلس الإدارة:

- خدمة الصالح العام لا الخاص و الالتزام بالقواعد و القوانين السارية.
- تلبية دعوة الاجتماعات و تسخير الوقت الكافي من أجل خدمة المجلس.
- الإطلاع على كافة تقارير الاجتماعات و الحق في المطالبة في الاستفسار عن كل قرار.
- متابعة جميع الخطط و الأهداف المبرمجة.

## علاقة مجلس الإدارة بالمديرية التنفيذية:

- رئيس مجلس الإدارة يعمل على رسم السياسة المستقبلية للمؤسسة من خلال التوجيه الإستراتيجي بناء على ما يزوده بها المديرية التنفيذية. المدير التنفيذي يوكل له مسؤولية تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.
- رئيس مجلس الإدارة توكل إليه مهام التوجيه ، بينما المدير التنفيذي تولى له مهام التنفيذ.

## أنواع أعضاء مجلس الإدارة:

هناك 3 أنواع من الأعضاء : العضو التنفيذي، العضو غير التنفيذي، العضو المستقل.

وظهرت الحاجة إلى أعضاء من الخارج لتحقيق التوازن والموضوعية في إجراءات وعمليات رقابة وتقييم أداء المؤسسة.

المهارات والخبرات الواجب توفرها في عضو مجلس الإدارة:

أصدرت مؤسسة التمويل الدولية IFC مجموعة من الإرشادات المتعلقة بالمهارات والخبرات التي يجب أن تتوفر في عضو مجلس الإدارة وهي كالتالي:

✓ الخصائص الشخصية: القيادة، الأمانة والاستقامة، المسؤولية، الرشد والإدراك، السلوك الأخلاقي.

✓ المهارات والخبرات: خبرة في مجال عمل المؤسسة، الإدراك الجيد لمتطلبات بيئة الأعمال.

✓ خبرات خاصة: إدارة المخاطر والرقابة المالية، المحاسبة والتمويل، الإدارة، الإستراتيجية.

معايير تقييم أعضاء مجلس الإدارة:

جمعية أعضاء مجالس الإدارة البريطانية وضعت مجموعة من المعايير وقسمتها إلى ثلاثة أقسام:

1 - تتعلق بأصول السلوك السليم.

2 - الاستعداد للخدمة في مجلس الإدارة.

3 - التزامات المرشح والصفات الواجب توافرها فيه.

تركيبة مجلس الإدارة:

مجلس الإدارة هو مجلس جماعي يتولى جميع شؤون المؤسسة حيث نجد أن المادة رقم 11 من القانون

88-04 المؤرخ في 12 جانفي 1988 تحدد تركيبة مجلس الإدارة للمؤسسات الاقتصادية بالإضافة

للمادة 611 من القانون التجاري التي تحدد طريقة تعيين الأعضاء القائمين بالإدارة وتحدد مدة

عضويتهم.

المادة 610 من القانون التجاري: يتكون مجلس الإدارة من ثلاثة أعضاء على الأقل و من اثني عشر

عضوا على الأكثر، وفي حالة الدمج يجوز رفع العدد الكامل للقائمين بالإدارة إلى العدد الكامل للقائمين

بالإدارة الممارسين منذ أكثر من 6 أشهر دون أن يتجاوز العدد 24 عضوا.

تتم عملية التجديد أو انتخاب داخل الحدود المذكورة آنفا في الجمعية التأسيسية أو الجمعية العامة.

تعيين أعضاء مجلس الإدارة يستفيد القائم بالإدارة الشخص الطبيعي و المعنوي وفق الشروط التي تضمنتها المادة 612 من القانون التجاري حيث يمكن للمؤسسة من أن تمثل في مجلس إدارة المؤسسة أخرى تساهم في رأسمالها.

المادة 619 من القانون التجاري تحدد امتلاك العضو مجلس الإدارة لأسهم الضمان ، حيث يمكن له امتلاك عدد من أسهم المؤسسة وفق السقف المحدد الأدنى ، يلزم القانون أعضاء مجلس الإدارة إيداع الأسهم في خزينة المؤسسة تحت مراقبة القائم على المحاسبة لإثبات حقيقة الضمان .

### الخصائص الأساسية لمجلس الإدارة:

شكل المجلس : يختلف شكل المجلس من شركة لأخرى:

أ. مجلس إدارة تقليدي (شكل مزدوج) المدير التنفيذي الرئيسي كرئيس للمجلس.

ب. مجلس المديرين والمجلس الإشرافي (شكل مستقل) فصل بين وظيفة الإدارة و وظيفة الرقابة.

### مقارنة بين الشكل المستقل و المزدوج:

الشكل المزدوج	الشكل المستقل
عدم تجزئة السلطة	تجزئة السلطة
تداخل الوظائف و غياب تام لفصل الوظائف سيطرة أكثر للمديرين التنفيذيين	فصل أفضل بين وظيفة الرقابة و الإدارة التخلص من سيطرة المديرين التنفيذيين
يسمح بممارسة المتابعة المتبادلة	لا يسمح بوجود المتابعة المتبادلة
سهولة تحويل المعلومة	تحويل مكلف للمعلومة

شكل رقم 1: مقارنة بين مجلس الإدارة المستقل و مجلس الإدارة المزدوج (12)



## 2. التدقيق الداخلي:

عمليات فحص، ورصد وتحليل الأنشطة المتصلة بسياق العمل داخل الشركة، بما في ذلك النظام المحاسبي، هيكل الأعمال، ونظم المعلومات ... إلى آخره، من أجل تحديد التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على صحة المنظومة ككل وربحيتها، و تقديم اقتراحات للتخفيف من المخاطر المرتبطة بتلك التهديدات من أجل تقليل التكاليف.

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دوراً مهماً في عملية الحوكمة، إذ إنها تعزز قدرة المساهمين على مساءلة الشركة. حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات و تقليل مخاطر الفساد الإداري و المالي. و في هذا السياق يرى Archambeault إن التدقيق الداخلي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة، و بشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية. و لتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها، يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها.

## أهداف التدقيق الداخلي:

- الاعتمادية و سلامة المعلومات و البيانات.
- التطابق مع السياسات و الخطط و الإجراءات و القوانين و التعليمات و العقود.
- حماية الأصول.
- الاستخدام الاقتصادي و الكفوء للموارد.
- إنجاز و تحقيق الأهداف الموضوعية للعمليات و الأنشطة أو البرامج.
- مراقبة الأقسام و آلية العمل فيها و التأكيد من عدم وجود أي خطأ يسمح بالغش و الاحتيال.

## .II الآليات الخارجية للحوكمة:

## 1. منافسة السوق والاندماجات والاستحوادات:

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، و الضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بالموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق الحوكمة ومن هذه الآليات:

## أ. منافسة سوق المنتجات/الخدمات و سوق العمل الإداري:

تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) إحدى الآليات المهمة لحوكمة الشركات، وذلك لأن إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة) ، إنها سوف ت فشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة ، و بالتالي تتعرض للإفلاس . إذن إن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة ، و هذا يعني أن إدارة الشركة عندما تتجه إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير و أعضاء مجلس الإدارة.

## ب. الإندماجات والإستحوادات:

مما لا شك فيه أن الإندماجات و الإستحوادات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الإندماج.

## 2. التدقيق الخارجي:

يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، و لتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق الداخلي في نوعية تلك الكشوفات، و ليس مقبوليتها فقط. يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة و النزاهة و تحسين العمليات فيها، و يغرسون الثقة في أصحاب المصالح بشكل عام، إذ تعمل و تفيد في اكتشاف و منع الفساد الإداري.

## 3. التشريع و القوانين:

لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم و وظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع التشريعات فمنذ صدور القوانين الأولية في الثلاثينات عن الأوراق المالية و حتى الوقت الحالي، تمثل التشريعات دعماً لأعضاء مجلس الإدارة المستقلين، لجنة التدقيق، نظام الرقابة، المالكين و أصحاب المصالح.

## 4. آليات حوكمة خارجية أخرى:

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلاً عن ما تقدم ذكره، تؤثر على فاعلية الحوكمة، و يذكر منها: المنظمات الدولية، فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطاً هائلة على الحكومات و الدول، من أجل محاربة الفساد المالي والإداري، و تضغط منظمة التجارة العالمية من أجل تحسين النظم المالية و المحاسبية. (13)

(13) دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة نجوى بن عويدة جامعة بسكرة ص من 13 إلى 16- شكل المذكرة نفسها ص 16.

## 5.1.1 نظرية الوكالة:

لقد حلت نظرية الوكالة في الفكر الاقتصادي بشكلها الرسمي في بداية السبعينات من القرن الماضي إلا أن المفاهيم التي تستند إليها هذه النظرية تعود إلى الاقتصادي المعروف آدم سميث عند مناقشته لمشكلة الفصل بين الملكية والسيطرة في كتابه ثروة الأمم.

تعتمد نظرية الوكالة على العلاقات القانونية التعاقدية التي تحكم أطراف عقد الوكالة (علاقة الأصيل \ الوكيل) حيث يلتزم الوكيل بتنشيط ورعاية مصالح الأصيل، على ذلك فإنه يمكن النظر إلى الشركة على أنها ائتلاف لعدد من علاقات الوكالة مثل علاقة الإدارة بالمالكين وعلاقة الإدارة بالعاملين، وعلاقة المساهمين بالمدقق الخارجي... إلخ، وبذلك فإن علامة الوكالة هي بمثابة عقد يشغل بموجبه شخص أو أكثر (الأصيل) شخص آخر أو أكثر (الوكيل) لإنجاز عمل معين لصالحه يتضمن ذلك تخويله صلاحية اتخاذ بعض القرارات.

تهتم نظرية الوكالة بما يسمى بتعارضات الوكالة أو تضارب المصالح بين الأصيل والوكيل وهذه التعارضات يمكن معالجتها عبر آليات حوكمة الشركات، إذ أن الوكيل لا يعمل دائما على تحقيق مصالح الأصيل وتحصل هذه المشكلة في ظل ظروف عدم تناسق المعلومات وعدم تكاملها بين الأصيل والوكيل، وقد أشار Mathieu إلى نظرية الوكالة بأنها توضيح لكيفية تنظيم العلاقات بين أطراف الوكالة بشكل أفضل والذي يكون فيها أحد الأطراف (الأصيل) يحدد العمل الذي يقوم به الطرف الآخر (الوكيل). (14)

## فروض الوكالة:

ترتكز نظرية الوكالة على مجموعة من الفرضيات الأساسية من أهمها:

- إن أطراف الوكالة أصيل \وكيل يتمتعون بالرشد نسبيا وأن تصرفاتهم مؤسسة على تعظيم منافعهم الذاتية.
- أهداف الأصيل و الوكيل غير متوافقة تماما و أن هناك قدرا من التعارض في المنافع بينهما.
- عدم تماثل المعلومات بين الأصيل و الوكيل حيث هذا الأخير يمتلك الخبرة العملية و السيطرة على المعلومات المحاسبية مما يعظم دالة منفعته على حساب الأصيل.
- بالرغم من وجود تعارض في أهداف الوكيل و الأصيل فإن هناك حاجة مشتركة للطرفين في بقاء العلاقة أو المؤسسة قوية في مواجهة مؤسسات أخرى.
- ضرورة توافر قدرة من اللامركزية للوكيل تمكنه من اتخاذ بعض القرارات و القيام ببعض التصرفات دون الرجوع إلى الأصيل.(15)

## 2.1 إستراتيجية المؤسسة

## 1.2.1 ماهية الإدارة الإستراتيجية

## 1. تعريف الإستراتيجية

يرجع أصل كلمة الإستراتيجية إلى المصطلح اليوناني (Stratégos) والذي استخدمه أثناء الحرب التي نشبت بين الإغريق و الفرس في عام 506 قبل الميلاد ليعبر عن فن قيادة الجيوش لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل فن الإدارة أو القيادة.

و بشكل أكثر تحديدا يرى Sharplin أن مصطلح الإستراتيجية هو الكلمة الإغريقية Starategica التي تعني فن القيادة العامة (General leadership) أو الكيفية التي يكون فيها المرء قائدا عاما (16).General

## 2. تعريف الإدارة الإستراتيجية:

عرف كل من Wheelen et Hunger سنة 2004 الإدارة الإستراتيجية على أنها: مجموعة القرارات و النشاطات الإدارية التي تحدد التوجه بعيد المدى للمنظمة من خلال مراقبة و تقييم الفرص و التحديات الخارجية مقابل نقاط القوة و الضعف التي تتسم بها تلك المنظمة. و عرفها Scribner سنة 1998 : بأنها عملية تطوير و وضع الخطط للوصول للأهداف بعيدة المدى التي تأخذ بالاعتبار المتغيرات الداخلية و العوامل الخارجية. كما عرف Thompson and Strickland سنة 1996 الإدارة الإستراتيجية: بأنها وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، و تحديد غاياتها على المدى البعيد و اختيار النمط الملائم من أجل تنفيذها. (17)

## 3. أوجه الإدارة الإستراتيجية:

تتضمن الإدارة الإستراتيجية خمسة أوجه أساسية هي:

1. وضع الأهداف: أي تحديد ما يجب إنجازه.
2. التحليل: تقوم المنظمة بتقييم بيئتها الخارجية و موقفها الداخلي لتحديد نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات التي تواجه المنظمة في الوقت الذي تحاول المنظمة أن تحقق أهدافها.
3. صياغة الإستراتيجية: تقوم المنظمة بمراجعة نتائج التحليل لتصميم الإستراتيجيات البديلة و الخطط التي تمثل القضايا الإستراتيجية الرئيسة.

(16) الإدارة الإستراتيجية المستدامة دكتور محمد حسين العيساوي و آخرون دار الوراق للنشر الطبعة الأولى عمان الأردن 2012 ص 31

(17) الإدارة الإستراتيجية المستدامة دكتور محمد حسين العيساوي و آخرون دار الوراق للنشر الطبعة الأولى عمان الأردن 2012 ص 78

4. تنفيذ الإستراتيجية: من أجل تنفيذ إستراتيجية المنظمة ينبغي عليها أن تقوم بحصر جميع الموارد الضرورية و استعمالها بالشكل الصحيح ثم تضع الخطط المختارة حيز التنفيذ.
5. متابعة تنفيذ الإستراتيجية: تمكن المراقبة من تدقيق تقدم المنظمة ب اتجاه تحقيق أهدافها و تقييم فيما إذا كان هناك أي تغييرات من العوامل البيئية تكون ضرورية لإحداث تعديل في إستراتيجية المنظمة. (18)

## 2.2.1 التوجه الاستراتيجي

إن مضمون التوجه الإستراتيجي يتمثل في رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها والتوصل من خلالها إلى نتائج محددة ومرغوبة.

### 1. الرؤيا الإستراتيجية

إن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية هي صياغة رؤيا شاملة للمنظمة، أي الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي والقريبة في فضاءها من الحلم الإنساني، وهي أيضا منظور مستقبلي للإدارة والعاملين ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك.

#### أ. تعريف:

هناك العديد من التعريفات لهذا المصطلح قام به مجموعة من الرواد نذكر منه:

عرفها Lynch سنة 2000: بأنها الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة أن تكون عليه في المستقبل.

وكذلك عرفها كل من Hill et Jones سنة 2001: على أنها ما تحاول المنظمة إنجازه في الأمدين المتوسط والبعيد.

كما عرفها Macmillan et Tampoe: بأنها صورة ملونة ثلاثية الأبعاد عالقة في الذهن ومفعمة بالحياة والأحاسيس. (19)

#### ب. أهمية الرؤيا الإستراتيجية:

تبرز أهمية الرؤيا للمؤسسة من خلال الآتي:

- تمكن المنظمة من السيطرة على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر.
- توضيح الحاجة إستراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقية للمؤسسة وخاصة أن هذه الإستراتيجيات تلبى تطلعات الزبائن وتعزز منظورهم الإيجابي اتجاه المؤسسة.
- إبعاد المؤسسات عن حالات الفشل.



- حث الرؤيا الإستراتيجية على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المؤسسة.
- قدرة الرؤيا الإستراتيجية على بناء حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع الأفراد العاملين في المؤسسة. (20)

### ج. صياغة الرؤيا الإستراتيجية:

أشار كل من (رشيد و جلاب) سنة 2008 إلى وجود مجموعة من الخطوات الواجب اعتمادها لصياغة الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة وهي:

#### • دراسة الوضع الحالي للمنظمة:

الرؤيا الإستراتيجية من وجهة نظر Manasse سنة 1986 هي الصورة الشاملة للمنظمة من داخل بيئتها، وهذا يعني ضرورة التعرف على طبيعة عمل المنظمة ونشاطاتها، ماهية الصناعة التي تعمل فيها، علاقتها مع المحيط الخارجي، القيم التي ترغب المنظمة في أن تعكسها للمجتمع الذي تعمل فيه، الغرض الرئيس لها والذي يمثل سبب وجودها.

#### • إشراك أصحاب المصالح:

إن الخطوة الثانية في عملية صياغة الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة هي إشراك أصحاب المصالح المؤثرين على عمل المنظمة ونشاطاتها في عملية الصياغة سواء كان من داخل المنظمة أو خارجها وذلك لضمان الدعم المطلوب من قبلهم والمساهمة الجادة في تحقيقها.

#### • استشراف المستقبل بالتعرف على البيئة المحيطة بالمنظمة:

من خلال نظرة مستقبلية لما يتوقع حدوثه من تطورات تأثر في مستقبل المنظمة، وليس المقصود هنا عملية التنبؤ بالمستقبل، وإنما عمل تقديرات أولية حول التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي يتوقع حدوثها في المستقبل و احتمالات حدوثها لأن الإطار الزمني للرؤيا عادة ما يتعدى قدرة المنظمة على التنبؤ بما سيحدث مستقبلا والذي قد يصل إلى عشرات السنين.

• توليد الرؤى البديلة:

إن التطورات المتوقعة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي يتم الحصول من الخطوة السابقة يمكن أن ينتج عنها عدة سيناريوهات محتملة لمستقبل المنظمة إذ يمثل كل واحد منها الصورة البديلة لمستقبلها على وفق التوقعات المحتملة.

• إختيار الرؤيا النهائية:

تتضمن هذه الخطوة اختيار الرؤيا النهائية من بين الرؤى البديلة التي تم التوصل إليها في الخطوات، وذلك في ضوء مدى تناغمها مع ثقافة المنظمة، وقيم الإدارة العليا وتفضيلاتها. (21)

د. عناصر الرؤيا الإستراتيجية:

هنالك مجموعة من العناصر الأساسية للرؤيا الإستراتيجية ويمكن تحديدها كالآتي:

• تحديد الوضع المستقبلي التي ترغب أن تكون عليه المنظمة:

يقتضي ذلك الإجابة على مجموعة من التساؤلات وهي:

- ✓ ما الذي يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل؟
- ✓ ما شكل و حجم و نوع التطوير الذي تحاول تلك الرؤيا إحداثه؟
- ✓ ما المجالات والأنشطة التي نرغب أن تكون موجودة في منظمنا مستقبلا من خلال تلك الرؤيا؟
- ✓ ما الإستراتيجية لتحقيق تلك الرؤيا؟

● تحديد الأهداف التي تعمل تلك الرؤيا على تحقيقها:

ترتبط بهذه الأهداف بعض الإجراءات وهي:

- ✓ أن تحدد تلك الأهداف الغرض الرئيس للمنظمة.
- ✓ وصف ما يمكن للمنظمة أن تنجزه للوصول إلى المستقبل.
- ✓ تحديد ما يميز المنظمة عن غيرها وما يتحقق من تنافس مستقبلي.
- ✓ رسم صورة لمستقبل المنظمة من خلال ما يتضمن من نشاطات و فعاليات و وسائل مناسبة.

● ثقافة المنظمة:

تحدد ثقافة المنظمة في القيم والمعتقدات والتقاليد التي تشكل سلوك العاملين بالمنظمة مديرون و عمال و يقتضي ذلك الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ✓ ما هو نظام القيم الذي يساعد على تحقيق رؤية المنظمة؟
- ✓ ما تأثير القيم والمبادئ الخاصة بالعمل على مستقبل العمل المنظمي وتنفيذ رؤية المنظمة؟

● اختيار الإستراتيجيات المناسبة:

على قائد المنظمة أن يبحث عن نماذج وإستراتيجيات التي من شأنها دعم إمكانية تحقيق الرؤي وكيف يمكن تطبيقها في أرض الواقع.

● تحديد الموارد والمصادر اللازمة لتنفيذ الرؤيا:

على قادة المنظمات أن يحددوا الخبرات والمهارات والاتجاهات السلوكية التي تسهم في تحقيق الرؤيا، والنظر لفريق العمل وما لديه من خبرات ومهارات تساعد في تنفيذ تلك الرؤيا. (22)

## 2. الرسالة الإستراتيجية

### أ - مفهوم الرسالة:

يؤكد كل من Hill et Jones سنة 2008 على المكون الأول لعملية الإدارة الإستراتيجية يتمثل في صياغة بيانات رسالة المنظمة والذي يعني وصف أو إعلان لماذا انخرطت المنظمة في هذا العمل والذي يوفر بيئة تصاغ داخلها الإستراتيجية.

ومن أجل تسليط الضوء أكثر على مضمون الرسالة سنعرض أدناه بعض وجهات النظر حول مفهومها كما يلي:

يرى Peter Drucker إن الرسالة هي الإجابة عن تساؤل من نحن؟ ما هو عملنا؟ ما الذي نقدمه؟

في حين عرفها كل من Johnson et Scholes سنة 1999 بأنها بيان لتعميم غرض المنظمة الرئيس، وهي تعبير عن سبب وجود المنظمة.

وعرفها كل من Hill et Jones بأنها الإعلان الرسمي الذي يتعلق بما تحاول المنظمة تحقيقه في المدى المتوسط والمدى البعيد. (23)

### ب - صياغة رسالة المنظمة:

حدد Wilson سنة 1992 خمسة عوامل تمثل رسالة المنظمة:

- تاريخ المنظمة: الإنجازات والأهداف والتاريخ السابق.
- التفضيل: قيم المديرين التي هي القوة المؤثرة في الصياغة.
- عوامل البيئة الخارجية: وتشمل البيئة العامة.
- الثقافة التنظيمية: تقاليد المنظمة، قيمها، أعرافها، القيادة، نمط الإدارة...إلخ.
- الميزة التنافسية: تحدث عندما تتمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات مميزة نوعياً، مع إنخفاض الكلف والأسعار بالمقارنة مع المنافسين. (24)

(23) المرجع السابق 2012 ص 238 - 240

(24) المرجع السابق ص 242

## ج- مكونات بيان الرسالة:

إن بيان الرسالة غالباً ما يتكون من الإجراءات العلنية و العامة ذات الصلة بعملية الإدارة الإستراتيجية، فمن المهم أن يشمل المكونات الأساسية الآتية:

- الزبائن: من هم زبائن الشركة؟
- المنتجات أو الخدمات: ما هي منتجات المنظمة الأساسية أو خدماتها؟
- الأسواق: أين تنافس المنظمة؟
- التكنولوجيا: هل المنظمة تستخدم تكنولوجيا متقدمة؟
- اهتمام باستمرار النمو والربح: هل المنظمة ملتزمة بالنمو والقوة المالية؟
- الفلسفة: ما هي المعتقدات والقيم والأولويات الأخلاقية الأساسية للمنظمة؟
- المفهوم الذاتي: ما هو مجال تنافس المنظمة أو الميزة التنافسية لها؟
- الانطباع العام: هل تستجيب المنظمة للاهتمامات الاجتماعية والبيئية؟
- الاهتمام بالموظفين: هل يشكل الموظفون قيمة أساسية للمنظمة؟ (25)

- المقدمة .
- هوية المنظمة/سبب و جدها.
- الأهداف المحددة و القيم.
- ✓ أهمية إيجاد و توزيع الأرباح.
- ✓ الأهداف و القيم التي تتعلق بالأرباح.
- جوانب النشاط .
- ✓ الإنتاج و الخدمات.
- ✓ مستوى التكامل العمودي.
- ✓ أسواق الخدمة.
- مبادئ المهام المحددة، الحكومية أو العامة.
- المبادئ الأساسية لمجموعات المالكين المحددة.

شكل 2: يوضح الهيكل العام لبيان الرسالة (26)

### 3. الأهداف والغايات الإستراتيجية

على ضوء صياغة وتحديد رسالة المؤسسة يتم وضع الأهداف لتمثل ترجمة عملية للتوجهات الإستراتيجية العامة، و تساعد الأهداف في تحويل الرؤيا ورسالة المؤسسة إلى مستويات أداء وهي تمثل شكل من أشكال الالتزام بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات إنجاز معينة.

يشير مفهوم الغايات "Goals" إلى النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المؤسسة التي تعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدمتها و الحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها. ويرى العديد من الباحثين أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه "كتعظيم الأرباح أو الإيرادات، التنوع في النشاطات، النمو في الصناعة...."

بينما يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة رسالة المنظمة إلى واقع علمي و تتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل.

إذن الغايات ما هي إلا أهداف عامة شاملة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى البعيد و هي تتسم بالعمومية و الشمول و لهذا فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية، أما الأهداف بمعناها المحدود والضيق فيقصد بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية قصيرة. (27)

#### 3.2.1 التحليل الاستراتيجي

مفهوم التحليل الإستراتيجي:

هو دراسة تحليلية لمختلف العوامل والمتغيرات التي تؤثر على إستراتيجية المنظمة و مزاياها التنافسية و ترهن استمرارها، و يتم هذا التحليل من خلال تحديد هذه العوامل و طبيعتها و تحديد اتجاهات هذه العوامل، و تحديد طبيعة التأثير و مستواه، و يتم التحليل الإستراتيجي على مستويين:

➤ البعد الداخلي أو البيئة الداخلية.

➤ البعد الخارجي أو البيئة الخارجية. (28)

(27) محاضرات مقياس الإدارة الإستراتيجية الأستاذة شيخي - سنة ثالثة إدارة أعمال السنة الجامعية 2016-2017

(28) محاضرات مقياس الإدارة الإستراتيجية الأستاذة شيخي - سنة ثالثة إدارة أعمال السنة الجامعية 2016-2017 ص 10

## 1. البيئة الداخلية للمؤسسة

### 1. مفهوم البيئة الداخلية

البيئة الداخلية تتمثل في مجموعة من العوامل و المكونات و المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية و التي تقع ضمن إطار تحكمها، و جدير بالذكر أن اختلاف البيئة الداخلية لمنظمة الأعمال يتجسد في اختلاف قدراتها و نواحي قوتها و ضعفها.

### 2. مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة

قد يبدو أن هناك اختلاف بين الباحثين بخصوص مكونات البيئة الداخلية إلا أنه يمكن إجمال هذه المكونات بثلاث مكونات رئيسية:

#### أ. الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية فبموجبه يتم توزيع الأدوار و المسؤوليات و الصلاحيات و تتحدد شبكات الاتصال و انسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية و الإدارية و هكذا تتشكل الإدارات الرئيسية و الفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد بلعباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل التنظيمي.

#### ب. الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية تمثل الإطار القيمي و الأخلاقي و السلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف، فمثلاً قد تسود المؤسسة ثقافة تتمثل في قيم الالتزام و الولاء و وضع المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية، و الاعتقاد بأنه من واجب الفرد إتقان عمله، و عليه أن يحافظ على الأمانة التي كلف بها، و ربما يسود في المؤسسة قيم أخرى مغايرة تماماً لهذا . ولذا ينبغي اكتشاف هذه المكونات و إخضاعها للتحليل لمعرفة أسبابها حتى يمكن تدعيم الجانب الإيجابي فيها و وضع الخطط و اتخاذ الخطوات التصحيحية للقضاء على الجانب السلبي منها.

## ج. الموارد

و هي كل الموجودات و الإمكانيات و العمليات التنظيمية و المهارات و الخصائص التنظيمية و المعلومات و المعرفة...إلخ, و قد تكون الموارد ملموسة كالآلات و الأموال و المباني أو غير ملموسة كالاسم التجاري, و سمعة المؤسسة, و براءات الاختراع و المهارات الفنية و التسويقية, و تعتبر الموارد عنصر قوة عندما توفر للمؤسسة ميزة تنافسية و بذلك فإن موارد المؤسسة تمثل عناصر إستراتيجية مهمة و قاعدة تستند عليها خياراتها و أدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد و استغلالها بشكل كفاء لتحقيق ميزات و قدرات تمكن المؤسسة من التفوق على المنافسين و بالتالي يجب على المؤسسة تقييم مواردها و تثمينها باستمرار لمعرفة مواطن القوة و الضعف فيها و بذلك تدعم قدرتها على صنع خيارات إستراتيجية صحيحة.

## 3. تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

يطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية تحليل الميزة الإستراتيجية للمنظمة، و يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة مفصلة على كل المستويات للكشف عن جوانب القوة و الضعف في المؤسسة، نقاط القوة التي تعد مزايا تتمتع بها مقارنة بمنافسيها فتستفيد منها لإعداد استراتيجيتها، أما نقاط الضعف فهي مواطن قصور و نقص في المؤسسة و التي عليها تصحيحها و معالجتها، و ذلك حتى تستطيع المنظمة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة و مواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.

## 4. مداخل تحليل البيئة الداخلية

هناك عدة مداخل لتحليل البيئة الداخلية نذكر منها:

- التحليل الوظيفي
- تحليل سلسلة القيمة
- تحليل الموارد



## ➤ التحليل الوظيفي

وفق هذا المدخل يتم تحليل مجموعة الأنشطة في المؤسسة لتحديد العوامل المؤثرة في أدائها إذ يتم جمع المعلومات الخاصة بكل أنشطتها و وظائفها و تحليلها و ذلك قصد معرفة و اكتشاف نقاط القوة و الضعف للمؤسسة بحيث تعتمد مجموعة من الأسئلة في شكل قوائم للرقابة « check lists » ، و تبدأ أولى خطوات التحليل بتحديد الوظائف التي ستتم دراستها، ثم المعايير التي يتم اعتمادها للحكم على مستوى النشاط في كل وظيفة، حيث تختلف هذه المعايير من صناعة لأخرى، فلا توجد قائمة معايير واحدة صالحة لكل مؤسسة في مختلف القطاعات، و بعد تحديد المعايير، يتم الإجابة على مجموعة من الأسئلة و التي تكون موضوعا للتنقيط النسبي وفق سلم معين، و من ذلك يتم تحديد مجالات القوة و الضعف في كل مستوى و كل وظيفة، كما يمكن مقارنة وضعية المؤسسة بمنافسيها، أو مقارنتها بالوضعية الملائمة في المحيط و يخص التحليل كل وظائف المؤسسة. (29)

## ➤ تحليل سلسلة القيمة لبورتر

يرجع أسلوب تحليل القيمة للأستاذ M PORTER في كتابه "الميزة التنافسية" سنة 1986، بحيث ابتكر هذا الأسلوب الجديد للبحث عن منابع الميزة التنافسية و أصولها على مستوى كل أنشطة المؤسسة و الحكم على موارد ومهارات هذه الأخيرة، ف أصبح لهذا الأسلوب أهمية بالغة في التسيير الإستراتيجي، و يقترح هذا الأسلوب تجزئة المؤسسة إلى مجموعة من الوظائف، و يوضح أن تحليل طريقة تشغيل كل وظيفة من هذه الوظائف يمكن أن يقدم مؤشرا جيدا عن المنافسة.



شكل رقم 3: تحليل سلسلة القيمة لبورتر

## هدف تحليل سلسلة القيمة

إن الهدف الأساسي من عملية التحليل هي الكشف عن الأنشطة التي تخلق القيمة بالنسبة للمؤسسة لأن هذه الأنشطة هي التي تمنحها القدرة على المنافسة، و منه فالهدف من هذا التحليل هو التوصل إلى الكشف عن:

✓ الأنشطة التي يمكن ان تساهم في الميزة التنافسية للمؤسسة.

✓ التمكن من تحليل العوامل الحاكمة للنجاح في القطاع و التي تملكها المؤسسة.

كل هذا للتوصل إلى نتائج يتم مقارنتها بسلسلة القيمة المثلى لمجال نشاط المؤسسة، أو مقارنتها بسلسلة قيمة المنافسين و التوصل بذلك للكشف عن نقاط قوة و ضعف المؤسسة،

## ➤ تحليل الموارد

المنظور المرتكز على الموارد يرجع الفضل في صياغته إلى:

(1984) Rumelt، (1986)، Barney، (1991) Wernerfelt، (1984)

فمع نهاية الثمانينات من القرن الماضي حدث تغيير هام في نماذج التحليل الإستراتيجي ، بحيث اتجه التحليل من التركيز على التحليل الاقتصادي و الصناعي للأسواق إلى التركيز على التحليل الداخلي، وهكذا فلقد شكل هذا التوجه في التحليل تحول نظري مهم كان عامله الأساسي ذلك المرتكز المؤسسة على الموارد. وفقا لهذا المدخل فإن جوهر الإستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثروة باستعمال جيد للموارد بدل استعمال نفوذ السوق ضد الداخلين الجدد .

و يعتبر Wernerfelt مؤسس RBV أن موارد المؤسسة تشمل كل ما يمكن أن يشكل نقاط قوة أو نقاط ضعف للمؤسسة و بالتالي فإن موارد المؤسسة تتمثل في مجموع الأصول المنظورة كالموارد المادية، المالية، و غير المنظورة كالمعلومات، المعرفة، السمعة. (30)

## II. تحليل البيئة الخارجية

### 1. مفهوم تحليل البيئة الخارجية

يقصد بتحليل البيئة الخارجية تقييم المؤسسة لمحيطها الخارجي و ذلك باكتشاف الفرص و التهديدات التي يمكن أن تواجهها ، حيث تشير الفرص إلى مجموعة الأوضاع و المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تحقق فيها تميزا عن منافسيها، أما التهديدات فهو مشكل أو ضرر محتمل للمؤسسة ينبغي لها أن تتفاداه أو تواجهه.

و من ذلك يمكن القول أن تحليل البيئة الخارجية هو دراسة مختلف العوامل من حيث عناصرها، تأثيراتها و اتجاهاتها و انطلاقا من معرفة هذه العوامل و تحليلها نستطيع أن نبني فهم و تصور عن السياق العام الذي تنشط فيه المنظمة.

### 2. أهمية تحليل البيئة الخارجية

إن دراسة و تحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمرا ضروريا عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث أن نتائج هذا التحليل تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة و رسم إستراتيجية المنظمة و هي:

- الفرص التي يمكن استغلالها.
- المخاطر و التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من أثارها.

### 3. مستويات البيئة الخارجية

تتوزع عوامل البيئة الخارجية على مستويين:

➤ البيئة الكلية "العامة"

➤ البيئة الجزئية "الخاصة"

و تحليل البيئة بصفة عامة سواء كانت خاصة أو عامة يمر بثلاث مراحل أساسية:

1. فهم طبيعة البيئة
2. فحص العوامل البيئية حسب مستوياتها
3. خلاصة تحليل البيئة: بحيث تحتوي نتيجة تحليل البيئة

#### أ. فهم طبيعة البيئة

تتعلق بثلاث خصائص تبنى على أساسها صورة حول طبيعة بيئة المنظمة، و تناول مايلي:

- اللايقين أو عدم التأكد: و ذلك من خلال معرفة درجته و أسبابه، و جدير بالذكر بأن درجة اللايقين تختلف من مجال نشاط إلى آخر.
- الحركية: تتعلق بسرعة تغير العوامل
- التعقيد: يرجع إلى مدى كثرة و تنوع القوى البيئية و التداخل بينها

#### ب. فحص العوامل البيئية حسب مستوياتها

بعد تكوين تصور عام عن البيئة ككل من خلال العناصر السابقة، نمر بعد ذلك إلى تحليل البيئة بمختلف مستوياتها:

#### ■ البيئة الكلية "العامة":

هي مجموع العوامل التي تؤثر على جميع المنظمات بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها، و تحلل البيئة الكلية بحسب طبيعة العوامل أو المتغيرات و يسمى هذا الفحص بتحليل PEST :

- ✓ العوامل السياسية والقانونية
- ✓ العوامل الاقتصادية
- ✓ العوامل الاجتماعية والثقافية
- ✓ العوامل التكنولوجية

### ■ تحليل البيئة الخاصة:

يقصد بالبيئة الخارجية الجزئية البيئة التي تعمل في ظلها المنظمة أو البيئة اللصيقة بالمنظمة، وهي البيئة ذات العلاقة بمنظمات الأعمال المتشابهة في نشاطها، و يطلق عليها أحيانا البيئة الصناعية وقوى المنافسة و تتكون البيئة الخارجية للبيئة للمنظمة من مجموعة من العوامل و المتغيرات، و قد اجتهد الباحثون في تقديم نماذج لتحليل هذه البيئة، و من أهم هذه النماذج:

✓ نموذج Porter لتحليل قوى المنافسة، أو نموذج بورتر لتحليل هيكل الصناعة:

يعبر فيه عن القوى التنافسية الخمسة المتمثلة في:

- قوة تهديد الأنداد (المنافسين) العاملين في نفس قطاع الصناعة.
- قوة تهديد الداخلين الجدد لقطاع الصناعة (دخول منافسين جدد لقطاع الصناعة).
- قوة تهديد مساومة المجهزين (الموردين).
- قوة تهديد مساومة المشتريين (العملاء).
- قوة تهديد و منافسة المنتجات البديلة. (31)

### 4. تحديد الموقف الاستراتيجي

يقع على الإدارة الإستراتيجية مهمة تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة وذلك لمعرفة ماهي الإستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها انسجاماً مع إمكانات المنظمة الداخلية (القوة و الضعف) ومواقفها الخارجية (الفرص و التهديدات).

#### مصفوفة SWOT

تجمع المؤسسة ضمن قائمة تقييم عناصر البيئة الداخلية وقائمة تقييم عناصر البيئة الخارجية معلومات هامة لتتعرف على مركزها التنافسي ومن ثمة اختيار التحرك الاستراتيجي الملائم الذي يمكنها من:

- تعظيم الاستفادة من الفرص في الخارج
- تعظيم الاستفادة من نقاط القوة في الداخل

➤ مواجهة المخاطر الخارجية

➤ اصلاح نقاط الضعف داخل المؤسسة

ولا يتم تحقيق هذه الأهداف منفردة بل هناك علاقة متداخلة تربط الإمكانيات الداخلية بالقوى التي تمارس في البيئة الخارجية للمؤسسة، و على هذا الأساس قدمت عدة نماذج بهدف تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة بالكشف عن هذه العلاقة بطريقة منظمة، و من ثمة اختيار الإستراتيجية التي تتلاءم مع طبيعة العلاقة القائمة بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية.

		العوامل الداخلية
جوانب الضعف (W)	جوانب القوة (S)	العوامل الخارجية
إستراتيجيات (WO)	إستراتيجيات (SO)	الفرص (O)
إعداد إستراتيجيات تؤدي إلى تحقيق ميزة من الفرص من خلال التغلب على جوانب الضعف.	إعداد إستراتيجيات تؤدي إلى استغلال جوانب القوة في سبيل تحقيق ميزة من الفرص.	تعظيم الفرص - تعظيم جوانب القوة
إستراتيجيات (WT)	إستراتيجيات (ST)	التحديات (T)
إعداد إستراتيجيات تؤدي إلى تدنية جوانب الضعف لتجنب التهديدات.	إعداد إستراتيجيات تؤدي إلى استخدام جوانب القوة لتجنب التهديدات.	تدنية التهديدات - تعظيم جوانب القوة
تدنية التهديدات - تدنية جوانب الضعف		

شكل رقم 4: مصفوفة SWOT

إن تحليل المتغيرات الأربعة للمصفوفة يساعد على تحليل الموقف الإستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات) مع نقاط (القوة و الضعف)، و في ضوء النتائج يتبن لنا الإستراتيجيات التي يتوجب العمل بها.

و يمكن تلخيص هذه الإستراتيجيات طبقاً للآتي:

أ - إستراتيجيات هجومية : و تهدف لاستغلال الفرص، و تستخدم عند وجود فرص متاحة بالإضافة إلى نقاط قوة كبيرة. حيث تتجه المؤسسة إلى استراتيجيات النمو، و تنمية مجالات نشاط استراتيجي جديدة.

ب - إستراتيجيات علاجية : و تهدف لتصحيح نقاط الضعف الداخلية في المنظمة عند وجود فرص كبيرة لا يمكن استغلالها بسبب نقاط الضعف الموجودة و التي يمكن أن تدفع المؤسسة إلى الشراكة لتعويض نقاط الضعف.

ج - استراتيجيات دفاعية : و تهدف للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بالمنظمة، و تستخدم عند توفر نقاط قوة و بوجود تهديدات محيطة. و هنا تتبع المؤسسة استراتيجيات المحافظة دون الاستثمار أو إستراتيجية الحصاد، و تتجنب التهديدات باستغلال نقاط القوة كإقامة حواجز دخول للمنافسين الجدد.

د . استراتيجيات انكماشية: و تهدف للتقليل من التهديدات الخارجية و معالجة نقاط الضعف الداخلية . فالمؤسسة في هذه الحالة تضطر أحيانا كثيرة إلى أن تصارع من أجل البقاء فقد تندمج أو تنكمش أو تشهر إفلاسها و تختار التصفية. (32)



## 3.1 نظام إدارة الجودة

### 1.3.1 أساسيات حول نظام إدارة الجودة

#### 1. مفهوم الإيزو

الإيزو كلمة إغريقية ( ISOS ) تعني التساوي أو التكافؤ ، وقد اشتقت من الحروف الأولى لاسم المنظمة العالمية للتقييس International Organization of Standardization وهي الهيئة العالمية المعنية بإصدار المواصفات.

المنظمة العالمية للتقييس هي منظمة دولية تأسست عام 1946 بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن ، وبشرت مهامها في 1947/02 /23 و تتخذ من جنيف مقرا لها.

تهدف المنظمة إلى ما يلي:

- تسهيل عملية التبادل الدولي للسلع والخدمات.
- تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في جميع المجالات و وضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها.

ويمكن وصف عمل المنظمة بما يلي:

- تهتم المنظمة بإصدار وتعديل المواصفات وتوحيدها على المستوى الدولي وتغطي جميع مجالات النشاط باستثناء المتعلقة بالهندسة الكهربائية والإلكترونية.
  - يتم تمويل المنظمة من اشتراكات هيئات المواصفات العالمية التي تمثل الدول المختلفة بنسبة 70 % و 30 % من إيرادات المطبوعات والنشرات الصادرة عنها.
  - المنظمة لا تتدخل في منح الشهادات فهناك شركات الاعتماد هي التي تمنح الشهادات.
  - توفر المنظمة النشرات والدوريات والتعديلات التي تصدر عنها.
  - تقوم المنظمة بإعادة النظر بالمواصفات كل خمس سنوات على الأقل.
  - مهمة المنظمة لا تتوقف عند إصدار المواصفات فقط وإنما تقوم أيضا بمتابعة ومراقبة عملية تطبيق هذه المعايير في المنظمات.
  - تعتبر المعايير التي تصدرها المنظمة بمثابة لغة مشتركة يتم الاحتكام إليها.
- والإيزو هو اتحاد دولي يضم هيئات المواصفات والمقاييس في مختلف دول العالم ولكل جهاز مقعد دائم في الجمعية العمومية ويتمتع بحق التصويت.

- يتم إنجاز الأعمال التقنية من خلال لجان فنية رئيسية [Technic committee : TC] ولجان فرعية [Secondary committee : SC] ومجموعات عمل [Work group : WG].

وتعتبر ISO 9000 الأكثر شهرة في العالم بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي. (33)

## 2. المرجعية التاريخية لسلسلة ISO9000

في أعقاب الحرب العالمية الثانية ومع تطور الصناعات العسكرية كان لابد من ضمان جودة هذه المنتجات و ضمان عدم وجود عيوب فيها.

- عام 1959 صدور المواصفة العسكرية الأمريكية MIL-Q9858 حول برنامج إدارة الجودة.
- عام 1968 صدور منشورات الحلفاء NATO لضمان الجودة (AQAP).
- عام 1970 أصدرت وزارة الدفاع البريطانية المواصفة العسكرية DEF08-STAN-05.
- عام 1979 أصدر المعهد البريطاني للتقييس المواصفة BS5750 وقد تضمنت هذه المواصفة ثلاث أجزاء رئيسية تتعلق ب:
  - مواصفات الجودة - متطلبات الإنتاج - الفحص النهائي وإجراءات الاختبار.
- عام 1984 وبدعم من المعهد البريطاني للتقييس (BSI) قامت منظمة ISO بتشكيل اللجنة الفنية ISO/TC/176 والتي حدد مجال عملها في وضع المعايير والمواصفات في مجال إدارة وتأكد الجودة والتي اشتقت معظمها من BS5750 وتعتبر هذه اللجنة المسؤولة عن تطوير عائلة المواصفة القياسية ISO9000 المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة. (34)
- عام 1987 إنشاء المقياس ISO 9000.
- عام 1994 إصدار المقياس ISO 9000 (ضمان الجودة).
- عام 1998 قرار لمراجعة المقياس ISO 9000.
- عام 2000 إصدار المقياس ISO 9001 (إدارة الجودة).
- عام 2002 إصدار المقياس 9011 (مقياس التدقيق).

(33) محاضرات مقياس معايير التقييس العالمية - الأستاذ يزيد قادة السنة الأولى ماستر حكمة المنظمات السنوية الجامعية 2015-2016 ص 15 – 16

(34) محاضرات مقياس معايير التقييس العالمية - الأستاذ يزيد قادة السنة الأولى ماستر حكمة المنظمات السنوية الجامعية 2015-2016 ص 17

- عام 2005 إصدار المقياس ISO 9000 ( المبادئ الأساسية و المصطلحات).
- عام 2008 إصدار مراجعة المقياس ISO 9001.
- عام 2009 إصدار المقياس ISO 9004 (إدارة الأداء المستدام).
- عام 2011 إصدار مراجعة المقياس ISO 9011 (مقياس التدقيق).
- عام 2014 إصدار مراجعة لمقياس ISO 9000 (المبادئ الأساسية و المصطلحات).
- عام 2015 إصدار المقياس المراجع ISO 9001 (إدارة الجودة). (35)

### 2.3.1 المتطلبات الرئيسية لنظام إدارة الجودة الموافقة

#### لحدود الدراسة

##### متطلبات عامة:

- يجب على المنشأة أن تنشأ وتوثق وتطبق وتحافظ على نظام إدارة الجودة، و تحسن باستمرار فعاليته طبقاً للمتطلبات الواردة في هذه المواصفة القياسية الدولية، و على المنشأة أن:
- أ - تحدد العمليات اللازمة لنظام إدارة نظام الجودة و تطبيقها خلال المنشأة.
  - ب - تحدد تتابع و تفاعل هذه العمليات.
  - ج - تحدد المعايير و الأساليب المطلوبة للتأكد من فاعلية التشغيل و التحكم في هذه العمليات.
  - د - التأكد من توفر الموارد و المعلومات الضرورية لتدعيم التشغيل و مراقبة هذه العمليات.
  - هـ - مراقبة و قياس إذا أمكن و تحليل هذه العمليات.
  - و - اتخاذ الأفعال اللازمة للوصول للنتائج المخططة و التحسين المستمر لهذه العمليات.
- و يجب على المنشأة إدارة هذه العمليات طبقاً لمتطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية.
- و حينما تختار المنشأة جهة خارجية لتأدية أي عملية تؤثر على مطابقة المنتج للمتطلبات فإنه يجب على المنشأة ضمان مراقبة مثل هذه العمليات و يحدد في إطار نظام إدارة الجودة كل من نوع مدى التحكم المطبق على هذه العمليات المؤداة من الخارج. (36)

(35) من إنشاء الطالب

(36) إيزو 9001 طبعة 2008 (عربي) ص 2

## 1. مسؤولية الإدارة

## • التزام الإدارة

يجب على الإدارة العليا أن تبرهن على التزامها بتطوير و تطبيق نظام إدارة الجودة، و التحسين المستمر لفاعليته عن طريق:

- أ - إبلاغ المنشأة بمدى أهمية الوفاء بمتطلبات الزبون والمتطلبات التشريعية و التنظيمية.
- ب - وضع سياسة الجودة.
- ج - التأكد من وضع أهداف الجودة.
- د - تنفيذ مراجعة الإدارة.
- هـ - التأكد من توفر الموارد.

## • التركيز على الزبون

يجب على الإدارة العليا التأكد من أن متطلبات الزبون تم تحديدها و الوفاء بها بهدف تعزيز رضا الزبون.

## • سياسة الجودة

يجب على الإدارة العليا التأكد من أن سياسة الجودة:

- أ - مناسبة لأغراض المنشأة.
- ب - تتضمن الالتزام بالمطابقة مع المتطلبات، و التحسن المستمر لفاعلية نظام إدارة الجودة.
- ج - تحديد إطار عمل لوضع و مراجعة أهداف الجودة.
- د - معلنة و مفهومة لجميع العاملين بالمنشأة.
- هـ - تُراجع لاستمرارية ملاءمتها.

## • التخطيط :

## - أهداف الجودة

يجب على الإدارة العليا التأكد من أن أهداف الجودة شاملة الاحتياجات المطلوبة لتلبية متطلبات المنتج، و قد تم إعدادها للوظائف و المستويات المختلفة في المنشأة و يجب أن تكون أهداف الجودة قابلة للقياس و متوافقة مع سياسة الجودة.

## - تخطيط نظام إدارة الجودة

يجب على الإدارة العليا التأكد من:

- أ - أن تخطيط لنظام إدارة الجودة يتم بغرض تلبية المتطلبات الواردة في المتطلبات العامة وأيضا بغرض تحقيق أهداف الجودة.
- ب - إن تكامل نظام إدارة الجودة قد تم المحافظة عليه عند تخطيط وتنفيذ أي تغييرات على نظام إدارة الجودة.

## • مراجعة الإدارة

يجب على الإدارة العليا أن تراجع نظام إدارة الجودة بالمنشأة على فترات مخطط لها لضمان استمرارية الملائمة والكفاية و الفاعلية. و يجب أن تشمل هذه المراجعة تقييم فرص التحسين و الحاجة لتغيير نظام إدارة الجودة متضمنا سياسة و أهداف الجودة كمايلي:

## - مدخلات المراجعة

يجب أن تشتمل مدخلات مراجعة الإدارة على معلومات عن:

- أ - نتائج التدقيق ( السابقة).
- ب - التغذية المرتدة من الزبون.
- ج - أداء العملية و مطابقة المنتج.
- د - موقف الأفعال التصحيحية و الوقائية.
- هـ - متابعة أفعال ناشئة من مراجعات الإدارة السابقة.
- و - التغييرات التي يمكن أن تؤثر على نظام إدارة الجودة.
- ز - توصيات من أجل التحسين.

## - نتائج المراجعة

يجب أن تشتمل مراجعة الإدارة على أي قرارات أو أفعال لها علاقة بالآتي:

- أ - تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة وعملياته.
- ب - تحسين المنتج فيما يتعلق بمتطلبات الزبون.

## ج - إحتياجات الموارد. (37)

## 2. إدارة الموارد

## • توفير الموارد

يجب على المنشأة تحديد و توفير الموارد اللازمة للآتي:

- أ - لتطبيق نظام إدارة الجودة و المحافظة عليه مع التحسن المستمر لفاعليته.  
ب تعزيز رضا الزبون بالوفاء بمتطلبات الزبون.

## • الموارد البشرية

يجب أن يكون الأفراد القائمين بأعمال تؤثر على تطابق متطلبات المنتج ذوي كفاءة على أساس التعليم و التدريب و المهارات و الخبرة المناسبة:

## - الكفاءة و التدريب و التوعية

يجب على المنشأة:

- أ - تحدد الكفاءة الضرورية للأفراد القائمين بأعمال مؤثرة على تطابق متطلبات المنتج.  
ب في حالة تطبيق ذلك، توفير التدريب أو اتخاذ أفعال أخرى لتحقيق الكفاءة اللازمة.  
ج تقيّم فاعلية ما اتخذ من أفعال.  
د - التأكد من أن الأفراد على وعي بعلاقة و أهمية أنشطتهم و كيفية مساهمتهم في تحقيق أهداف الجودة.  
هـ - المحافظة على السجلات المناسبة للتعليم و التدريب و المهارات و الخبرات. (38)

## 3. تحقيق المنتج

## • التخطيط لتحقيق الإنتاج

يجب على المنشأة أن تخطط و تطور العمليات اللازمة لتحقيق المنتج، و يجب أن يتوافق التخطيط لتحقيق المنتج مع متطلبات العمليات الأخرى لنظام إدارة الجودة.  
أ - يجب على المنشأة عند التخطيط لتحقيق المنتج أن تحدد المناسب مما يلي: أهداف الجودة، و متطلبات المنتج.

- ب- الحاجة إلى إنشاء العمليات و وثائق و توفير الموارد الخاصة للمنتج.
- ج- الأنشطة المطلوبة لتحقيق وإقرار الصلاحية و المراقبة و القياس و التفتيش و الاختبار الخاصة بالمنتج و معايير قبوله.
- د- السجلات المطلوبة لتوفير البراهين على أن عمليات التحقيق و المنتج الناشئ عنها تفي بالمتطلبات.
- و يجب أن يكون ناتج هذا التخطيط في شكل يتناسب مع أسلوب العمل بالمنشأة.

#### 4. القياس، التحليل و التحسين

- يجب على المنشأة أن تخطط و تطبق عمليات المراقبة و القياس و التحليل و التحسين المطلوبة:
- أ - لتبرهن على مطابقة متطلبات المنتج.
- ب - لتأكيد مطابقة نظام إدارة الجودة.
- ج - لتحسن باستمرار فاعلية نظام إدارة الجودة.
- و يجب أن يتضمن هذا تحديد الأساليب المطبقة مشتملة على التقنيات الإحصائية و مدى استخدامها.

#### • المراقبة والقياس

##### - رضا الزبون

- كأحد من قياسات أداء نظام إدارة الجودة، يجب على المنشأة أن تراقب المعلومات المتعلقة بتوقعات الزبون حتى تستشعر إلى أي مدى قامت بالوفاء بمتطلباته. و يجب تحديد أساليب الحصول على و استخدام هذه المعلومات. (39)

## الخاتمة

مما سبق فإن تطبيق الحوكمة في المنظمات يعني وضعها في المسار الصحيح من خلال الإصلاحات الاقتصادية والتخلص من الانحرافات والاختلالات التي تعيق المنظمات في الوصول إلى أهدافها وتطبيق استراتيجيتها بالشكل الصحيح من خلال تطبيق معايير الحوكمة من طرف الأطراف المعنية بذلك، وبالموازاة فإن المنظمات الناجحة هي التي تثبت فعاليتها في أرض الواقع في ظل نظام إدارة الجودة بتقديم منتج مطابق للمتطلبات سواء كانت معيارية أو قانونية من جهة وتعزيز رضا الزبون من جهة أخرى من أجل اكتساب حصة سوقية كبيرة، تنمية اقتصادها وكسب ثقة المستثمرين.

إن متطلبات الجودة وكذا مبادئ الحوكمة و آلياتها ما هي إلا قواعد وإجراءات تساعد المنظمات في وضع إستراتيجية وأهداف وتخطيط مسار الوصول إليها باستعمال الموارد وتسييرها بكفاءة وفعالية وفي الإطار القانوني للمنظمة.



الفصل الثاني:

دراسة حالة

بمؤسسة الإسمنت

بسعيدة

## 1.2 تمهيد

من أجل التجربة في أرض الواقع لأثر متطلبات الجودة على مبادئ OCDE للحوكمة، قمنا باختيار مؤسسة الإسمنت بسعيدة وذلك لتطبيقها الحوكمة منذ سنة 1997 وكذلك حصولها على شهادة إيزو 9001 سنة 2006 والتي تقوم أيضا بالتحسين المستمر للمؤسسة و خير دليل على ذلك سياسة المؤسسة، أهدافها، الخطط، وسائل التنفيذ و التقييم وكذلك محافظتها على شهادة إيزو منذ سنة 2006 إلى يومنا هذا.

## 2.2 تعريف المؤسسة

### 1. معطيات عامة

- اسم الشركة: شركة الإسمنت بسعيدة
- النشاط: إنتاج الإسمنت
- الشكل القانوني: شركة مساهمة برأس مال 1.050.000.000 دج
- المالك: المجمع الصناعي للإسمنت الجزائري (GICA) (1)
- عنوان المقر الرئيسي: دائرة الحساسنة - ولاية سعيدة - صندوق بريد 95

### 2. معطيات تقنية

#### ➤ الموقع

تقع على أراضي بلدية أم الجران - دائرة الحساسنة - ولاية سعيدة على ارتفاع 1100 متر و على بعد 20 كلم عن بلدية سعيدة.

مساحة الشركة: 31 هكتار و 40 آر، نصف المساحة مشغول بآلات الإنتاج.

#### ➤ أهم المدخلات (entrées):

- الكلس (calcaire):

محجرة الكلس تقع على بعد 2 كلم عن الشركة، المخزون المحتمل 140 مليون طن، احتياجات الشركة سنويا 599 291 طن.

(1) GICA : Groupe Industriel des ciments d'Algérie

- الطين (*Argile*):

محجرة الطين تقع على بعد 25 كلم عن الشركة تقع في بلدية عين الحجر ، المخزون المحتمل 20 مليون طن.

- الحجر الرملي (*grés*): يوجد على شكل طبقات في نفس محجرة الطين ، المخزون المحتمل 2.4 مليون طن.

- خام الحديد (*minerai de fer*): يحصل عليه من منجم الروينة بعين الدفلة.

- الجبس (*gypse*): يحصل عليه من مصنع الجبس بـ (*Fleurus*) و عقاز.

- الماء (*eau*): الشركة مغذاة من بئر ملك لها تقع بمحجرة الكلس، استهلاكها السنوي 180 000 متر مكعب.

- الكهرباء (*électricité*): الشركة مغذاة بطاقة 60 كيلو فولت عبر خطين أحدهما احتياطي.

- الغاز الطبيعي (*gaz naturel*): الشركة مغذاة بالغاز الطبيعي من 5 إلى 10 بار.

- المخرجات (*Sorties*):

منتوج الإسمنت من نوع (*Ciment portland composé*) CPJ 42.5

- الطاقة الإنتاجية:

500.000 طن سنويا من الاسمنت.

### 3. طريقة الإنتاج



1. استخراج الكلس من المحجر  
2. سحق الحجر الجيري، الطين والحديد  
3. التكرار، معالجة الجمرات  
4. معالجة الجمرات و الطحن  
5. التخزين في الصوامع للتجانس



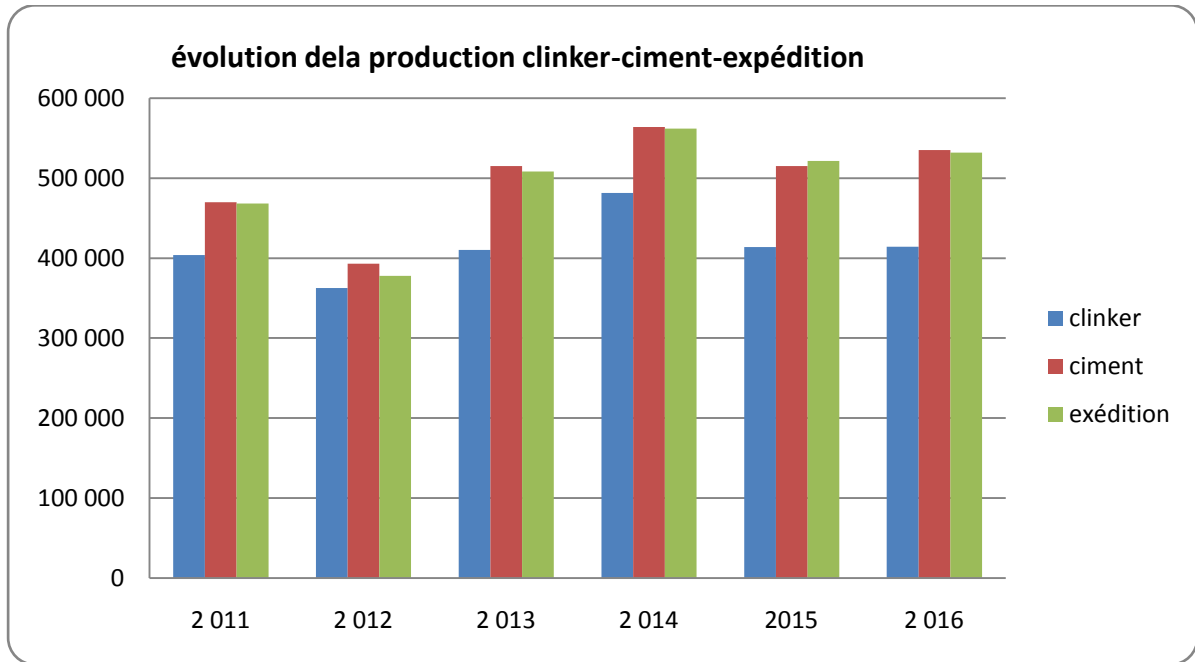
6. الطهي  
7. التبريد  
8. تخزين الكلانكار للتجانس  
9. سحق الإسمنت  
10. الشحن بأكياس أو بكميات كبيرة

## الأرقام الرئيسية

تطور الإنتاج، رقم الأعمال، القيمة المضافة، نتائج:

Désignation	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Production Clinker (T)	403 840	362 800	410 200	481 500	414 000	414 100
Production Ciment (T)	470 100	393 110	515 200	564 000	515 000	535 100
Expédition Ciment (T)	468 260	377 773	508 497	562 130	521 731	532 042
Chiffre d'affaires (KDA)	2.103.162	1.878.349	2.773.506	3.350.538	3057850	3 098 385
Valeur ajoutée (KDA)	1.226.589	1.056.314	1.752.074	2.427.366	1 954 631	1 828 019
Excédent brut d'Exploitation(KDA)	707.420	576.748	1.205.415	1.630.898	1 323 473	1 181 589
Résultat Net (KDA)	335.357	267.011	685.232	923.064	681 642	617 801

جدول رقم 1: تطور الإنتاج، رقم الأعمال، القيمة المضافة، نتائج



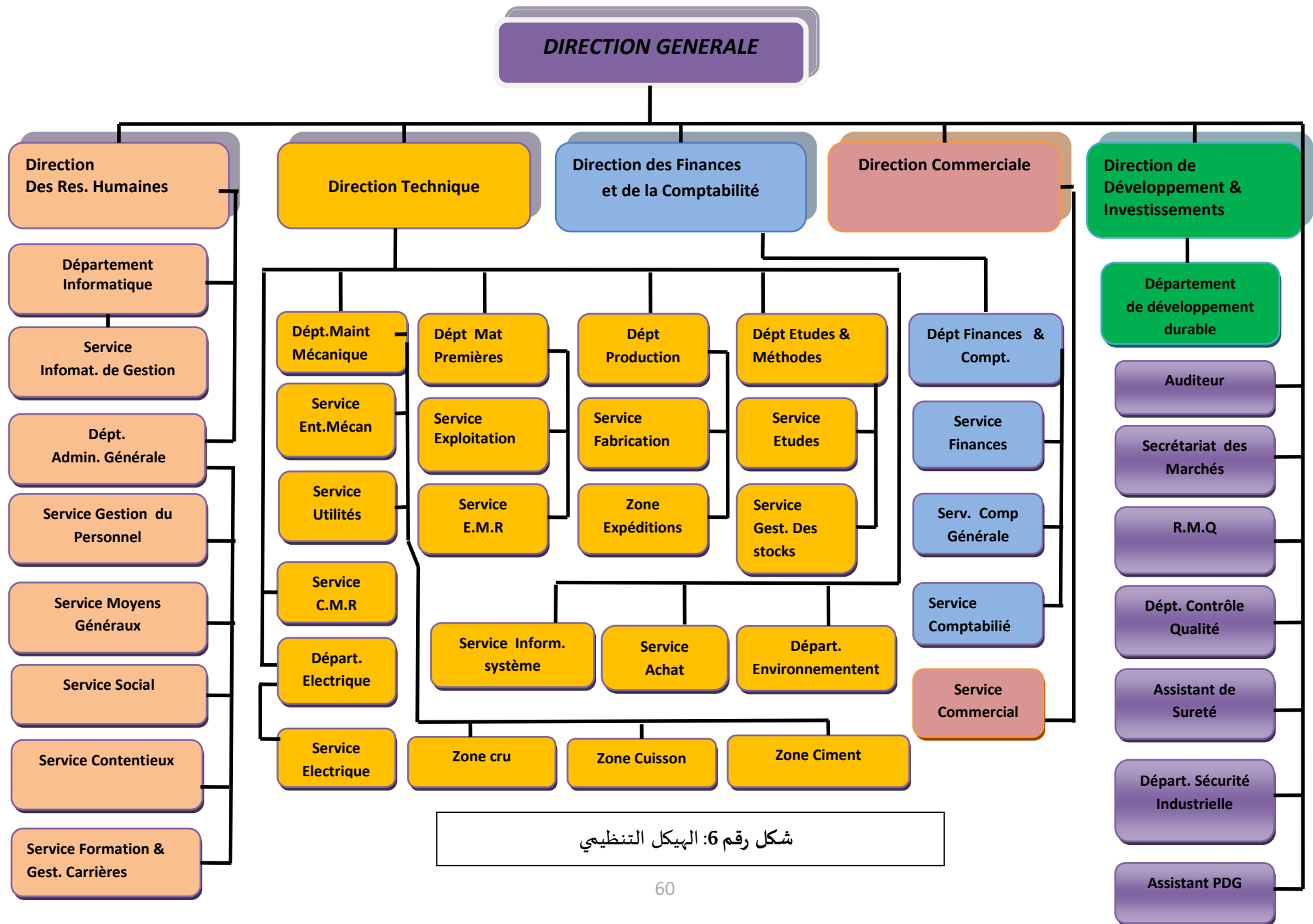
شكل رقم 5: منحني يبين مستويات الإنتاج من 2011 إلى 2016

## توزيع القوى العاملة حسب الفئة الاجتماعية و المهنية

Catégorie S.P	Année 2014	Année 2015	Année 2016
Cadre dirigeant principal	01	01	01
Cadre dirigeant secondaire	00	00	04
Cadre supérieur	26	20	16
Cadre	71	63	65
Maîtrise	147	135	125
Exécution	30	28	27
Total permanent	275	247	238
Occasionnel	09	15	20
Total général	284	262	258

جدول رقم 2: يبين عدد العمال لأخر ثلاثة سنوات

## الهيكل التنظيمي للمؤسسة



شكل رقم 6: الهيكل التنظيمي

## 3.2 تطبيق الحوكمة في مؤسسة الإسمنت ( مجلس الإدارة)

### 1.3.2 أهم المحطات التي مرت بها المؤسسة قبل تطبيق الحوكمة

- 1974 بدأ مشروع بناء مؤسسة الإسمنت وذلك بدأ بالهندسة المدنية التي مولتها وتابعت إنجازها الشركة الوطنية لمواد البناء (S.N.M.C).
- 1975 بدأ المشروع بإبرام عقد المفتح في اليد مع الشركة اليابانية KAWASAKI بمبلغ قدره 652 مليار دينار.
- أفريل 1979 خرج أول كيس من الإسمنت من المؤسسة.
- 1997 أنشأت مؤسسة الإسمنت بسعيدة وحدة ضمن المؤسسة الجهوية للإسمنت بالغرب (E.R.C.O) في إطار الهيكل القانوني لـ 28 ديسمبر 1997 و بمبلغ قدره 1.050.000.000 دج حيث يمتلك مجمع E.R.C.O نسبة 100% من حصص الأسهم.
- في نفس السنة عين المدير العام للشركة والذي هو في نفس الوقت رئيس مجلس الإدارة .
- 2010 أنشأ مجمع الإسمنت الجزائر (G.I.C.A) الذي أصبح المالك الجديد للشركة بعد تصفية مجمع الإسمنت الجهوي.

#### أ. عملية تطبيق المؤسسة للحوكمة:

بعد تعيين الوئيس المدير العام للشركة قام بمايلي:

- وضع الهيكل القانوني.
- الحصول على السجل التجاري.
- فتح الحساب المالي.
- إنشاء مديرية التدقيق الداخلي.
- إنشاء تقارير حول نشاط المؤسسة وكذلك نشاط مجلس الإدارة.
- عقد اجتماعات مجلس الإدارة ستة مرات على الأقل في السنة.



- إجراء مناقصة كل ثلاث سنوات من أجل إبرام عقد مع محافظ الحسابات للتدقيق في القوائم المالية للشركة.

مثال عن تركيبة مجلس الإدارة لمؤسسة الإسمنت بسعيدة خلال العهدة من 2009 إلى 2015:

N°	Nom & Prénom	Mandat		Fonction	Qualité
		Du	Au		
01	ROUKBI Mostefa	03/06/2009	02/06/2015	P DG SCIS	Président
02	KADDOUR BOUDADI BENSBEUR	03/06/2009	02/06/2015	EX DFC GIC ERCO	MEMBRE
03	BOUHADJAB BACHIR	03/06/2009	02/06/2015	EX CHEF DIVISION AUDIT GIC ERCO	MEMBRE
04	MANSOURI BACHIR	03/06/2009	02/06/2015	EX CONSEILLER JURIDIQUE GIC ERCO	MEMBRE
05	ABBAD AHMED	03/06/2009	02/06/2015	CHEF DIVISION TECHNIQUE (EPRO)	MEMBRE
06	ZERROUKI ABDELKRIM	29/12/2009	28/12/2012	CHEF SECTION COMPTABILITE (SCIS)	MEMBRE DE DROIT
07	REZEGANI ABDELKADER	29/12/2009	28/12/2012	RESPONSABLE TRANSIT (SCIS)	MEMBRE DE DROIT

SANAA MOHAMED	2010	2013	Commissaire aux Comptes
---------------	------	------	-------------------------

جدول رقم 3: مثال عن تركيبة مجلس الإدارة لمؤسسة الإسمنت بسعيدة خلال العهدة من 2009 إلى 2015

### 2.3.2. إستراتيجيات المؤسسة

في بداية كل سنة مالية، وبعد المصادقة على الميزانية السنوية من طرف مجلس الإدارة، يقوم الرئيس المدير العام بعرض مشروع لإستراتيجيات جديدة على أعضاء المجلس من أجل المناقشة، التحليل والمصادقة بحضور محافظ الحسابات، بعد المصادقة على الإستراتيجية يقوم الرئيس المدير العام مع مسئولو مديريات الشركة من مديرية تقنية، مديرية الاستثمار، مديرية التسويق، مديرية الموارد البشرية ومديرية المحاسبة و المالية بالتخطيط لتنفيذ هذه الإستراتيجية على مدار السنة. بعد كل ثلاثي يقوم الرئيس المدير العام بعرض محصلة الثلاثي و التي تتضمن مدى تحقيق الإستراتيجية و في ما يلي نعرض إستراتيجيات المؤسسة لآخر ستة سنوات.

#### أ - إستراتيجية 2011:

- منع تلوث البيئة و ذلك بلقثناء مصفاة بتقنيات جديدة.
- تنفيذ الأهداف الموضوعة في ميزانية 2011.
- تنفيذ مشروع تسيير الصيانة بواسطة برنامج (gestion de la maintenance assistée par ordinateur) GMAO
- تنفيذ نظام إدارة البيئة ISO 14000.
- تنفيذ التدقيق في مجال الطاقة من أجل التخفيض من استهلاك الطاقة.
- الرفع من المستوى التقني و التسييري لكافة العمال بواسطة التدريب.

#### ب إستراتيجية 2012:

- تنفيذ الأهداف الموضوعة في ميزانية 2012.
- التحسين من طرق تحليل المنتج بواسطة الاستثمار و التدريب.
- توسيع المشاركة في نظام إدارة الجودة في كل المستويات المهنية.
- دراسة و مراقبة بيئة التسويق من أجل المحافظة على الحصة السوقية للمصنع.

#### ج - إستراتيجية 2013:

- تنفيذ الأهداف الموضوعة في ميزانية 2013.

- تكملة تنفيذ نظام إدارة البيئة ISO 14000.
- المحافظة على شهادة إيزو 9001 طبعة 2008.
- تطوير تدريب العمال التقنيين تماشياً مع الآلات الجديدة.
- توظيف خريجي جامعة سعيدة و مركز التكوين المهني لتغطية المناصب الشاغرة.
- تركيب نظام التحكم في الآلات عن بعد أخطراراز.
- تركيب آلة السحق في ورشة المحجرة.
- الرفع من طاقة الورشات.

#### د - إستراتيجية 2014 :

- تنفيذ الأهداف الموضوعية في ميزانية 2014.
- تنمية مشروع وضع نظام إدارة البيئة إيزو 14000.
- المحافظة على شهادة إيزو 9001 طبعة 2008.
- تطوير تدريب العمال التقنيين.
- تشغيل نظام التحكم في الآلات عن بعد أخطراراز.
- تشغيل آلة السحق في ورشة المحجرة من أجل الرفع من طاقة المصنع.

#### هـ - إستراتيجية 2015 :

- تخطي الأهداف الموضوعية في ميزانية 2015.
- المحافظة على الحصص السوقية الجهوية والبحث على أسواق أخرى.
- تدريب العمال في تقنيات الإسمنت والتسيير.
- المحافظة على البيئة وذلك بتطوير آلات التصفية.
- الاستمرار في الرفع من طاقة المصنع وذلك بتحسين من تقنيات الإنتاج والتسيير.

#### و - إستراتيجية 2016 :

- تخطي الأهداف الموضوعية في ميزانية 2016.
- المحافظة على الحصص السوقية الجهوية والبحث على أسواق أخرى.
- تدريب العمال في تقنيات الإسمنت والتسيير.

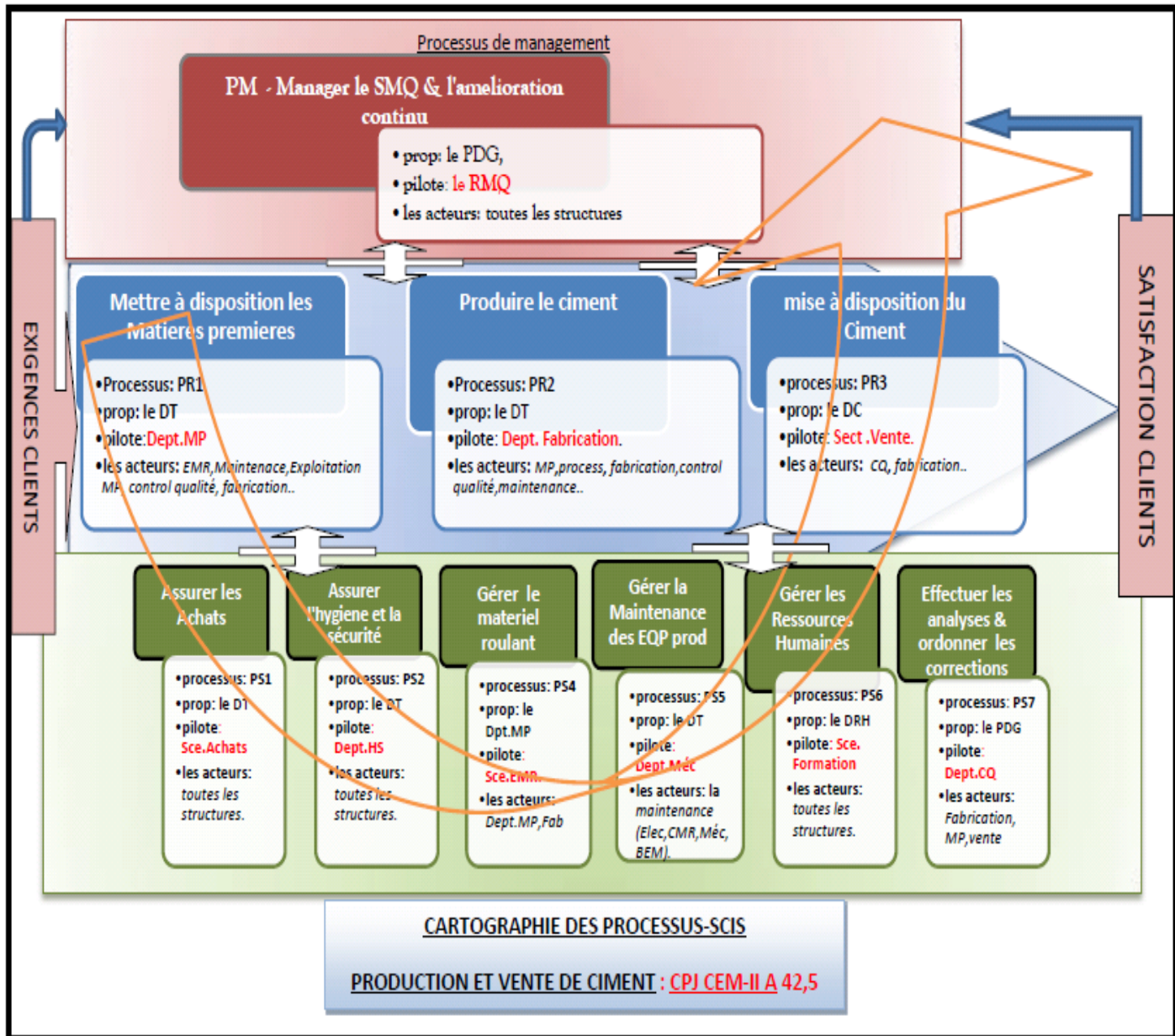
- المحافظة على البيئة وذلك بلقضاء معدات جديدة للتصفية.
- الاستمرار في الرفع من طاقة المصنع حتى يصل إلى 2000 طن في اليوم من الكالانكار بدل 1700 طن في اليوم.
- تدريب وترقية الإطارات في تقنيات الإنتاج والتسيير.

## 4.2 تطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسسة الإسمنت

مؤسسة الإسمنت بسعيدة تعمل طبقا لمتطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001 V2008 وذلك منذ سنة 2006، في نطاق الشهادة التي منحت لهذه المؤسسة من طرف الهيئة المعتمدة لذلك والتي تسمى SGS(2) الفرنسية والتي هي ممثلة بمكتب في الجزائر العاصمة.

وبما أن المتطلبات العامة لنظام إدارة الجودة هي:

- تحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقها خلال المنشأة .
  - تحديد التتابع و تفاعل هذه العمليات.
  - تحديج المعايير والأساليب المطلوبة للتأكد من فاعلية التشغيل و التحكم في هذه العمليات.
  - التأكد من توافر الموارد و المعلومات الضرورية لتدعيم تشغيل و مراقبة هذه العمليات.
  - مراقبة و قياس إذا أمكن و تحليل العمليات.
  - اتخاذ الأفعال اللازمة للوصول للنتائج المخططة و التحسين المستمر لهذه العمليات.
- فإن هذه المؤسسة قامت بتحديد خريطة توضح فيها مدى تنفيذها للمتطلبات التي تم ذكرها كما يلي:



شكل رقم 7 : خريطة توضح مدى تنفيذ المؤسسة للمتطلبات

في هذه الخريطة نجد ثلاث مستويات من العمليات من أجل الإيفاء بمتطلبات الزبون:

1. مستوى العمليات الخاصة بتحقيق الإنتاج التي يشار إليها بـ (processus de réalisation) PR

و التي هي على التتابع:

أ - توفير المواد الأولية .PR1.

ب إنتاج الإسمنت .PR2.

ج - توفير الإسمنت للزبون . PR3 .

2. مستوى العمليات الخاصة بالتسيير التي يشار إليها بـ (processus managériaux) PM و التي

هي تسيير نظام إدارة الجودة و التحسين المستمر.

3. مستوى العمليات الخاصة بدعم عمليات الإنتاج التي يشار إليها بـ

(processus de soutien) PS و هي كالتالي:

أ - ضمان المشتريات .PS1.

ب ضمان الصحة و السلامة .PS2.


ج -تسيير المعدات المتنقلة .PS4.

د -تسيير الصيانة .PS5.

هـ -تسيير الموارد البشرية .PS6.

و - التحليل و معالجة المنتج .PS7.

مثال على الإدارة بالعمليات (عملية تسيير الصيانة)

	<b>PROCESSUS :</b>	<b>Code: PS5</b>
	<b>GERER LA MAINTENANCE DES EQUIPEMENTS DE PRODUCTION</b>	<b>Révision : 6</b>
	<b>IDENTIFICATION DU PROCESSUS</b>	<b>Date : 13/04/2014</b>

<b>Finalité du processus :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la disponibilité des équipements de production</li> <li>- Gérer les stocks de matières et pièces de rechange</li> <li>- Gérer la sous traitance maintenance</li> <li>- Vérifier les dispositifs de surveillance et de mesure.</li> </ul>	
<b>Domaine d'application :</b> La S.C.I.S	
<b>Périmètre d'application :</b> Les équipements de production	
<b>Propriétaire :</b> Directeur technique	<b>Pilote :</b> Chef de département Mécanique
<b>Entités concernées dans le processus :</b>	
Département Mécanique - Département Electrique - Département CMR - Département BEM Service utilités - Service entretien mécanique - Service gestion des stocks - Zones	
<b>Critères de performance</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité des équipements</li> <li>- Optimisation de la consommation de la pièce de rechanges.</li> <li>- Conformité des équipements de surveillance et de mesure.</li> </ul>	
<b>Fournisseur du processus</b> (qui déclenche)	<b>Clients du processus</b> (qui utilise les DS)
Production/ matière première/ sécurité industrielle/environnement	Production/ matière première /sécurité industrielle/ environnement
<b>Données d'entrée</b> (déclencheur)	<b>Données de sortie</b> (clôture)
Programme de maintenance Demande d'intervention Ordre de travail - Planning de vérification des dispositifs de surveillance et de mesure -Cahier des charges des travaux de sous traitance - Rapport de contrôles réglementaires ou d'analyses	- Maintenance effectuée - PV ou fiche de contrôle et/ou étalonnage - PV de réception des travaux de sous traitance - Equipements de surveillance et de mesure conformes -Suivi du plan d'action pour la levée des réserves suite au contrôle réglementaire.
<b>Documents de référence :</b> Documents techniques des équipements, Réglementation.	

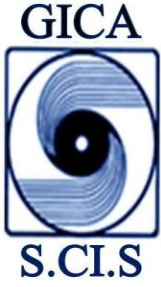
<b>Rédacteur: Chef Département BEM</b>		<b>Approbateur: Directeur Technique</b>	
<b>Date: 13.04.2014</b>	<b>Visa:</b>	<b>Date: 13.04.2014</b>	<b>Visa:</b>

شكل رقم 8: مثال على الإدارة بالعمليات (عملية تسيير الصيانة)

### 1.4.2 سياسة الجودة

بما أن من متطلبات نظام إدارة الجودة، وضع سياسة تتماشى مع أغراض المؤسسة من جهة و تتضمن الالتزام بالمطابقة مع المتطلبات و التحسين المستمر لفاعلية نظام إدارة الجودة من جهة أخرى، فإن مؤسسة الإسمنت و على رأسها الإدارة العليا وضعت سياسة تتماشى مع ذلك و تتضمن ما يلي:





## GRUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE

SOCIETE DES CIMENTS DE SAÏDA

« S.C.I.S. »

ش.ذ.ا. - رأسمالها الاجتماعي: 1 050 000 000 DA: S.P.A. au capital social de :

N° Identification Fiscale : 099820100631731 - N° Article d'Imposition : 20100010141 - N° Registre de Commerce : 0742051 B 98



# POLITIQUE QUALITE

*Les performances atteintes ces dernières années dans le domaine de la production et vente de ciment ainsi que la préservation de la part de marché déjà acquise, mènent la société des ciments de Saida à une gestion rationnelle afin de mettre à la disposition du client un produit conforme aux normes.*

*Pour ce faire, la direction générale de la société a décidé d'améliorer son système de management de la qualité conformément à la norme ISO 9001 – version 2008, dont les efforts seront orientés sur les axes de la politique suivante :*

- *Prise en charge de la demande en ciment de la clientèle de l'ouest et du sud ouest.*
- *Optimisation de la capacité de l'usine.*
- *Optimisation de l'utilisation des ajouts conformément à la norme NA 442 –V.2000.*
- *Redéfinition de la politique de formation notamment dans les domaines de la maintenance des principaux équipements et installations.*

*L'atteinte des objectifs nécessite la contribution de tout le personnel et exige l'adhésion et l'implication de chacun d'entre nous.*

*Notre efficacité future dépend de l'effort de nous tous pour élaborer, respecter et surtout améliorer le système management de la qualité et par conséquent créer les conditions adéquates pour le développement de la société.*

**LEPRESIDENTDIRECTEUR GENERAL**





# المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر

شركة إسمنت سعيدة

ش.ذ.ا. - رأسمالها الاجتماعي: 1 050 000 000 DA: S.P.A. au capital social de :

N° Identification Fiscale : 099820100631731 - N° Article d'Imposition : 20100010141 - N° Registre de Commerce : 0742051 B 98



## سياسة الجودة

إن النتائج التي حققتها خلال السنوات الأخيرة في مجال إنتاج وبيع الإسمنت، وللحفاظ على حصتها المكتسبة في السوق، يفرض على شركة الإسمنت بسعيدة إلى مواصلة تحسين الأداء و التسيير العقلاني بهدف توفير منتج للزبون مطابق للمعايير المتفق عليها.

ولهذا الغرض، قررت المديرية العامة للشركة تحسين نظام تسييرها للجودة طبقا لنظام *ISO 9001* نسخة 2008 وذلك بتوجيه الجهود نحو محاور السياسة الآتية:

- التكفل بطلبات الإسمنت لزبائن الغرب و الجنوب الغربي.
  - تحسين طاقة المصنع.
  - تحسين استعمال الإضافات وفق المعايير الجزائرية: م.ج 442 - نسخة 2000.
  - إعادة بلورة سياسة التكوين خاصة في مجالات صيانة أهم المعدات والمنشآت.
- إن بلوغ الأهداف المسطرة يحتاج إلى مشاركة الجميع وإسهام كل فرد منا. فاعليتنا المستقبلية مرتبطة بما نقدمه من مجهودات من أجل إعداد، احترام و خاصة تحسين نظام تسيير الجودة و بالتالي تهيئة الظروف الملائمة لتنمية و تطوير الشركة.

الرئيس المدير العام



## 2.4.2 خطة التحسين للمؤسسة

إن سياسة الجودة سالفة الذكر والتي ارتأت الإدارة الاحتفاظ بها دون تغيير لمدة ثلاث سنوات قبل المرور إلى نظام إيزو طبعة 2015، تتضمن أربعة محاور وهي:

- التكفل بطلبات الإسمنت لزبائن الغرب والجنوب الغربي.
- تحسين طاقة المصنع.
- تحسين استعمال الإضافات وفق المعايير الجزائرية: م.ج 442 - نسخة 2000.
- إعادة بلورة سياسة التكوين خاصة في مجالات صيانة أهم المعدات والمنشآت.

وفي ظل هذه المحاور قامت الإدارة بتكليف مسئول إدارة الجودة في المؤسسة (RMQ) بالتعاون مع مسئول العمليات بوضع خطة للتحسين المستمر كل سنة والتي تتضمن الأهداف، الأعمال التي يجب تنفيذها، طرق التنفيذ، توزيع مسؤولية التنفيذ ومؤشرات القياس. وفيما يلي نستعرض مثالا لخطة التحسين للمؤسسة لسنة 2016:

### خطة التحسين للمؤسسة لسنة 2016:



## Plan d'amélioration Continue

Année 2016

Code : E21-PM

Révision : 3

Date : 01.12.2014

### **Axe 1** : *Prise en charge de la demande en ciment de la clientèle de l'ouest et du sud ouest.*

Objectifs	Actions à entreprendre	Dispositions	Responsables	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assurer l'écoulement du produit fini.</li> <li>▪ Piloter la satisfaction clients à <b>(90 %)</b> par rapport à leurs exigences et selon les périodes de ventes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respecter le planning d'enlèvement à <b>(100%)</b>.</li> <li>▪ Savoir le niveau de satisfaction par rapport à leurs exigences.</li> <li>▪ Traiter leurs réclamations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des rencontres de la direction avec ses clients.</li> <li>▪ Questionnaires et entretiens.</li> <li>▪ Site web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DG</li> <li>▪ <b>Propriétaire PR3</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le Niveau du respect de planning d'enlèvement.</li> <li>▪ Le Niveau de satisfaction client.</li> <li>▪ Le taux de réalisation physique.</li> </ul>

### **Axe2** : *Optimisation de la capacité de l'usine.*

Objectifs	Actions à entreprendre	Dispositions	Responsables	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Améliorer le débit four à <b>1600 T/j</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gérer la maintenance.</li> <li>▪ Maitriser le mélange crû (calcaire-argile).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ plan de maintenance</li> <li>▪ plan de la production.</li> <li>▪ Plan contrôle qualité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DG</li> <li>▪ Propriétaire et pilotes : <b>PR1, PR2/PS4, PS5, PS7.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le Taux de réalisation de production.</li> <li>▪ Le Taux d'exploitation des ateliers.</li> <li>▪ Le Taux de disponibilité des ateliers.</li> <li>▪ Le Taux de PNC.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réaliser les investissements engagés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maîtriser les dispositions prises pour la sélection, l'évaluation et la réévaluation des fournisseurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le Budget.</li> <li>▪ Plan des investissements.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DG</li> <li>▪ DDI, DT</li> <li>▪ <b>DFC</b></li> <li>▪ <b>PS1, PS5</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le Niveau de qualité réceptionnée</li> <li>▪ Le Respect de délai.</li> <li>▪ Le Bilan des Investissement réalisées.</li> </ul>

**Axe3 : Optimisation de l'utilisation des ajouts conformément à la norme NA 442 –V.2000**

Objectifs	Actions à entreprendre	Dispositions	Responsables	Indicateurs
Optimiser les ajouts par rapport à la norme <b>NA442-V2000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Améliorer la qualité du clinker.</li> <li>▪ Utiliser de la pouzzolane.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ la norme NA442-V2000</li> <li>▪ plan de la production.</li> <li>▪ Plan control qualité.</li> </ul>	<p>Pilotes</p> <p><b>PR1/PR2/ PS7</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le Ratio de Ciment/Clinker.</li> <li>▪ La Fiabilité des équipements de control qualité.</li> </ul>

**Axe4 : Redéfinition de la politique de formation notamment dans les domaines de la maîtrise de la conduite et de la maintenance des principaux équipements et installations.**

Objectifs	Actions à entreprendre	Dispositions	Responsables	Indicateurs
Initier le personnel pour la maitrise de la maintenance et la gestion des ressources.	Diminuer de <b>50%</b> le temps d'immobilisation des équipements entretenus et objet de la formation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de formation.</li> <li>▪ Plan de recrutement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DG</li> <li>▪ Propriétaire et pilotes <b>PS6</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le Taux d'efficacité de formation</li> <li>▪ Le niveau de satisfaction des besoins en compétence.</li> </ul>

Rédacteur : M <sup>r</sup> SOUILAH Samir(RMQ)		Approbateur : M <sup>r</sup> ROUKBI Mostefa(PDG)	
Date: 17.04.2016	Visa:	Date: 17.04.2016	Visa:

جدول 4: خطة التحسين المستمر لسنة 2016

## 3.4.2 المتطلبات الرئيسية

أ. مسؤولية الإدارة (مراجعة الإدارة):

قامت الإدارة العليا بالتخطيط للقيام بمراجعة الإدارة لنظام إدارة الجودة مرة واحدة في السنة ومن خلال دليل الجودة للمؤسسة. ومن أجل فعالية هذه المراجعة وفي ضمن متطلبات نظام إدارة الجودة في هذا السياق حددت مدخلات هذه المراجعة كما يلي:

- نتائج التدقيق السابقة.
  - التغذية المرتدة من الزبون.
  - أداء العملية ومطابقة المنتج.
  - موقف الأفعال التصحيحية والوقائية.
  - متابعة الأفعال الناشئة من مراجعات الإدارة السابقة.
  - التغييرات التي يمكن أن تؤثر على نظام إدارة الجودة.
  - توصيات من أجل التحسين.
- ومخرجات المراجعة يجب أن تشمل على أي قرارات أو أفعال لها علاقة بالآتي:
- تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة وعملياته.
  - تحسين المنتج فيما يتعلق بمتطلبات الزبون.
  - احتياجات الموارد.

وبما أن أحد مؤشرات الدراسة هو مدى تطبيق تنفيذ قرارات مراجعة الإدارة فإن هذا المؤشر محل دراستنا يتم حسابه بالطريقة التالية:

عدد القرارات المنفذة 100%

عدد القرارات الصادرة

نستعرض في ما يلي المعلومات المأخوذة من محاضر مراجعات الإدارة لأخر ستة سنوات.

محضر مراجعة الإدارة لسنة 2011:

**LE TAUX DE REALISATION DES ACTIONS ISSUES DES REVUES DE  
DIRECTION PRECEDENTES.**

Actions préconisées	Délai	Reps.	Objectifs	Taux d'avancement (4=100%)				Efficacité
				1	2	3	4	
Améliorer les outils utilisés pour surveiller les informations relatives à la perception de la satisfaction clients.	Un an	PR3	Préserver la clientèle					100%
Amélioration du taux de disponibilité des équipements.	Un an	DT PR1 PR2	Améliorer la capacité de production					75%
Amélioration en continue de l'environnement	Un an	DT PS2	Préservation de l'environnement interne et externe					50%
Dépollution atmosphérique : montage et mise en service d'un filtre à manches au lieu place de l'électro filtre existant.	Un an	DT PS2	Préservation de l'environnement interne et externe					50%
Réalisation de l'audit énergétique et prise en charge des actions en vue de la réduction de la consommation énergétique et calorifique	Un an	DT	Être cohérent avec la politique environnementale et réduction des coûts					100%
Renforcer l'équipe d'audit interne et assurer leurs formations sur les référentiels utilisés	Un an	DRH RMQ	Amélioration du SMQ					100%

جدول رقم 5: محضر مراجعة الإدارة لسنة 2011

## التعليق:

من الجدول السابق نستنتج مايلي :

- إن قرارات المراجعة، تركز على الزبون بالدرجة الأولى للمحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة كما بالموازاة يأتي الاهتمام بطاقة الإنتاج، جاهزية المعدات وكذلك جانب البيئة والتدريب وترشيد استعمال الطاقة.
- كما نرى أن هناك ثلاث قرارات نفذت 100% من إجمالي ستة قرارات والتي هي على التوالي رضا الزبون، تدقيق في مجال الطاقة والرفع من مستوى المدققين بواسطة التدريب.
- إن نسبة التنفيذ في باقي القرارات نجدها تتراوح ما بين 50% و 75%.



محضر مراجعة الإدارة لسنة 2012:

**LE TAUX DE REALISATION DES ACTIONS ISSUES DES REVUES DE  
DIRECTION PRECEDENTES.**

Actions préconisées	Délai	Reps.	Objectifs	Taux d'avancement (4=100%)				Efficacité
				1	2	3	4	
Décision d'élargir l'implication au SMQ à tous les niveaux socio professionnels	Un an	DRH RMQ	Amélioration du SMQ	■	■	■	■	100%
Réflexion et décision afin d'augmenter la capacité de l'usine	Un an	PDG DT	Amélioration de la capacité de l'usine	■	■			50%
Etudier et suivre l'environnement commercial en vue de préserver et voir augmenter la part du marché	Un an	DT DC	Amélioration de l'entreprise	■	■	■		75%
Optimisation des débits des ateliers	Un an	DT	Augmentation de la capacité	■	■	■	■	100%
Amélioration des méthodes d'analyse du produit par l'investissement et la formation	6 mois	DRH DT Contrôle qualité	Améliorer la qualité du produit	■	■	■	■	100%

جدول رقم 6: محضر مراجعة الإدارة لسنة 2012

## تحليل الجدول:

من الجدول السابق نستنتج مايلي :

- إن قرارات المراجعة، تركز على الزبون بالدرجة الأولى للمحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة كما بالموازات يأتي الاهتمام بطاقة الإنتاج، اكتساب استثمارات جديدة في معدات تحليل المنتج، وتدريب وتنمية المعرفة لدى الإطارات في أساليب تحليل المنتج وكذلك جانب نظام إدارة الجودة.
- كما نرى أن هناك ثلاث قرارات نفذت 100% من إجمالي خمسة قرارات والتي هي على التوالي تحسين نظام إدارة الجودة وتحسين طرق تحليل المنتج و الرفع من طاقة الإنتاج.
- إن نسبة التنفيذ في باقي القرارات نجدها تتراوح ما بين 50% و 75%.

محضر مراجعة الإدارة لسنة 2013:

**LE TAUX DE REALISATION DES ACTIONS ISSUES DES REVUES DE  
DIRECTION PRECEDENTES.**

Actions préconisées	Délai	Reps.	Objectifs	Taux d'avancement (4=100%)				Efficacité
				1	2	3	4	
Réalisation des objectifs du budget 2013	Un an	Tous les responsables	Atteinte de la performance	■	■	■	■	100%
Continuité dans la mise en œuvre du système de management environnemental	Un an	Responsable environnement	Préservation de l'environnement	■	■	■	■	50%
Maintien de la certification ISO9001 V 2008	Un an	Tous les responsables	Amélioration continue de l'entreprise	■	■	■	■	100%
Formation du personnel technique pour s'adapter avec les nouvelles machines	Un an	DRH	Mise à niveau du personnel	■	■	■	■	100%
Recrutement des lauréats de l'université et du centre de formation professionnel de Saida	Un an	PDG DRH	Préparation de la relève	■	■	■	■	75%
Montage du système de contrôle commande dernière génération.	Un an	DT	Mise à niveau de l'entreprise	■	■	■	■	75%

جدول رقم 7: محضر مراجعة الإدارة لسنة 2013

تحليل الجدول:

من الجدول السابق نستنتج مايلي :

- إن قرارات المراجعة، تركز على الإنتاج، البيئة، الجودة، التدريب والتوظيف لأحسن خريجي الجامعة ومراكز التكوين المهني.
- كما نرى أن هناك ثلاث قرارات نفذت 100% من إجمالي ستة قرارات والتي تخص أهداف الإنتاج، الجودة والتدريب.
- إن نسبة القرارات التي لم تنفذ هي تتراوح بين 50% و 75%

محضر مراجعة الإدارة لسنة 2014:

**LE TAUX DE REALISATION DES ACTIONS ISSUES DES REVUES DE DIRECTION  
PRECEDENTES.**

Actions préconisées	Délai	Reps.	Objectifs	Taux d'avancement (4=100%)				Efficacité
				1	2	3	4	
Programmation d'une rencontre (direction –clientèle).	Un an	DRH PR3	Préserver la clientèle					100%
amélioration des débits et du taux de disponibilité.	Un an	DT PR1 PR2	Améliorer la capacité de production					100%
Renforcement de la sécurité industrielle.	Un an	DT PS2	Préservation des employés et des équipements					100%
Amélioration en continue de l'environnement	Un an	DT PS2	Préservation de l'environnement interne et externe					50%
Acquisition des infrastructures dans les wilayas de Saida et Béchar dans le but de s'approcher des clients et sauvegarder notre part de marché dans les régions citées dessus.	Un an	PR3	Sauvegarder la part du marché					25%

جدول رقم 8 : محضر مراجعة الإدارة لسنة 2014

## تحليل الجدول:

من الجدول السابق نستنتج ما يلي:

- إن قرارات المراجعة تركز على الزبون بالدرجة الأولى للمحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة كما بالموازاة يأتي الاهتمام بطاقة الإنتاج، جاهزية المعدات وكذلك جانب البيئة والصحة والسلامة للعاملين والمجتمع بصفة عامة.
- كما نرى أن هناك ثلاثة قرارات نفذت 100% من إجمالي خمسة قرارات والتي هي على التوالي الاستماع إلى الزبون، رفع طاقة الإنتاج والمحافظة على البيئة، صحة وسلامة العاملين.
- إن نسبة التنفيذ في باقي القرارات نجدها تتراوح ما بين 25% و 50%.

محضر مراجعة الإدارة لسنة 2015:

**LE TAUX DE REALISATION DES ACTIONS ISSUES DES REVUES DE DIRECTION  
PRECEDENTES.**

Actions préconisées	Délai	Reps.	Objectifs	Taux d'avancement (4=100%)				Efficacité
				1	2	3	4	
Réadapter la politique et les objectifs qualité.	Un an	Tous les pilotes	Passage à ISO 9001 version 2015	■				25%
Configurer les processus : « gérer les Finances » et « gérer le système d'information ».	Un an	RMQ	Passage à ISO 9001 version 2015	■				25%
Procéder à une action de formation sur la nouvelle version de la norme ISO 9001-2015.	Un an	DRH et RMQ	Mise à niveau de l'ensemble des responsables	■	■	■	■	100%
Renforcer le groupe d'auditeurs internes.	Un an	RMQ	Améliorer le système de management de la qualité	■	■	■	■	100%
Impliquer les clients interne dans la définition des indicateurs qualité.	6 mois	RMQ	Améliorer le système de management de la qualité	■	■	■	■	100%
Mettre à la disposition de la clientèle : un Sanitaire, salle de prières et une cafeteria.	2 mois	DRH	Satisfaire les clients externes	■				25%
Réaliser des routes internes goudronnées.	Un an	Responsable de l'environnement	Préserver l'environnement, les clients internes et les clients externes	■	■			50%
Activer dans l'acquisition des investissements engagés.	Un an	Responsable des investissements	Amélioration de l'entreprise	■	■	■	■	100%
Optimisation des débits des ateliers	Un an	DT	Augmentation de la capacité	■	■	■		75%

جدول رقم 9 : محضر مراجعة الإدارة لسنة 2015

## تحليل الجدول:

من الجدول السابق نستنتج ما يلي:

- إن قرارات المراجعة، تركز على الزبون بالدرجة الأولى للمحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة كما بالموازاة يأتي الاهتمام بطاقة الإنتاج، التدقيق الداخلي لنظام الجودة، اكتساب استثمارات جديدة في المعدات، وتدريب وتنمية المعرفة لدى الإطارات في أساليب التسيير وكذلك جانب البيئة للمحافظة على العاملين والمجتمع بصفة عامة.
- كما نرى أن هناك أربعة قرارات نفذت 100% من إجمالي تسعة قرارات والتي هي على التوالي تحقيق رضا الزبون والتدقيق الداخلي لنظام الجودة، اكتساب استثمارات جديدة في المعدات، وتدريب وتنمية المعرفة لدى الإطارات في أساليب التسيير.
- إن نسبة التنفيذ في باقي القرارات نجدها تتراوح ما بين 25% و 75%.

محضر مراجعة الإدارة لسنة 2016:

**LE TAUX DE REALISATION DES ACTIONS ISSUES DES REVUES DE DIRECTION  
PRECEDENTES.**

Actions préconisées	Délai	Reps.	Objectifs	Taux d'avancement (4=100%)				Efficacité
				1	2	3	4	
Réadapter la politique et les objectifs qualité.	Un an	Tous les pilotes	Passage à ISO 9001 version 2015	■	■	■	■	75%
Configurer les processus : « gérer les Finances » et « gérer le système d'information ».	Un an	RMQ	Passage à ISO 9001 version 2015	■	■	■	■	25%
Mettre à la disposition de la clientèle : un Sanitaire, salle de prières et une cafeteria.	2 mois	DRH	Satisfaire les clients externes	■	■	■	■	75%
Réaliser des routes internes goudronnées.	Un an	Responsable de l'environnement	Préserver l'environnement, les clients internes et les clients externes	■	■	■	■	75%
Continuer à améliorer les conditions d'accueil par la réduction du temps d'attente de la clientèle ;	Un an	PR3	Préserver la part du marché	■	■	■	■	100%
Réaliser une formation sous forme de coaching pour apprendre les techniques d'élaboration de la revue du processus ;	Un an	DRH et RMQ	Mise à niveau de l'encadrement	■	■	■	■	100%
Optimisation des débits des ateliers	Un an	DT	Augmentation de la capacité	■	■	■	■	100%
Renforcer la compétence des pilotes des processus et des auditeurs internes par une action de formation pour maîtriser la nouvelle version de la norme ISO 9001 V 2015 ;	Un an	DRH et RMQ	Mise à niveau de l'encadrement	■	■	■	■	100%
Effectuer systématiquement les analyses des données et l'évaluation des risques ;	Un an	RMQ	Mise à niveau de l'encadrement	■	■	■	■	75%

جدول رقم 10 : محضر مراجعة الإدارة لسنة 2016



## تحليل الجدول:

من الجدول السابق نستنتج ما يلي:

- إن قرارات المراجعة، تركز على الزبون بالدرجة الأولى للمحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة كما بالموازاة يأتي الاهتمام بطاقة الإنتاج، إعادة تأهيل سياسة وأهداف الجودة، تدريب وتنمية المعرفة لدى الإطارات في أساليب التسيير منها إدارة المخاطر وكذلك جانب البيئة للمحافظة على العاملين والمجتمع بصفة عامة.
- كما نرى أن هناك أربعة قرارات نفذت 100% من إجمالي تسعة قرارات والتي هي على التوالي تحقيق رضا الزبون و التحسين من طاقة المصنع وتدريب وتنمية المعرفة لدى الإطارات في أساليب التسيير.
- إن نسبة التنفيذ في باقي القرارات نجدها تتراوح ما بين 25% و 75%.

## ب. إدارة الموارد (الكفاءة والتدريب والتوعية):

## 1. توفير الكفاءات:

قامت مؤسسة الإسمنت بسعيدة وفي إطار متطلبات الخاصة بكفاءة الأفراد القائمين بأعمال تأثر على تطابق المنتج بوضع محور رئيس في سياسة الجودة يتضمن إعادة بلورة سياسة التكوين خاصة في مجالات صيانة أهم المعدات والمنشآت وفيما يلي نستعرض جزءا من برامج التدريب للسنوات 2014 – 2015 على سبيل المثال:

## برنامج التدريب لسنة 2014:

N°	Action	Objectif recherché	Structure	Effectif réel à former	Nombre de participation	Durée/ j	Début de Formation	Cout prévisionnel (DA)	Organisme de formation	Lieu de Formation
1	Rondiers	Perfectionnement	Fabrication	8	8	5	MARS	467 000	CFIC	CFIC
2	Rondiers	formation de base	Fabrication	5	5	5	AVRIL	372 500	CFIC	CFIC
3	Bilan thermique	Optimisation Des Paramètres	Fabrication	4	4	5	MAI	341 000	CFIC	CFIC
4	Bilan énergétique	Optimisation Des Paramètres	Fabrication	4	4	5	MAI	341 000	CFIC	CFIC
5	Chimie de four	Perfectionnement	Fabrication	6	6	5	JUIN	404 000	CFIC	CFIC
6	Maintenance de filtre à manche	la maitrise de la maintenance du filtre à manche	Maintenance	6	6	5	Janvier	404 000	CFIC	CFIC
7	maintenance des surpresseurs	la maitrise de la maintenance des surpresseurs	Maintenance	5	5	5	Février	372 500	CFIC	CFIC
8	maintenance du refroidisseur IKN	la maitrise de la maintenance de refroidisseur IKN	Maintenance	8	8	5	Janvier	467 000	CFIC	CFIC
9	mesure et analyse vibratoire	Perfectionnement	Maintenance	5	5	5	AVRIL	372 500	CFIC	CFIC
10	Soudure	Perfectionnement	Maintenance	3	3	5	Août	309 500	CFIC	CFIC

جدول رقم 11 : برنامج التدريب لسنة 2014

## تحليل الجدول:

إن برنامج التدريب لسنة 2014 والذي ارتأينا أن نقدم جزءاً من مجموع 46 موضوع تدريب والذي اهتم في أغلبيته بالمجال التقني ثم يأتي بعد ذلك مجال الصحة والسلامة، البيئة، التعليم الآلي، إدارة المشتريات، تسيير المخزون، إدارة المحاسبة والمالية، إدارة الموارد البشرية. خصص لهذا البرنامج غلاف مالي وقدره 162 257 700 دج.

محصلة برنامج التدريب ل 2014:

N°	Action	Effectif Réellement Formé	Participants	Durée / J	Date de démarrage	Coût Réel (DA)	Organisme de formation	Lieu
1	3 <sup>ème</sup> MODULE INSPECTEUR HSE	2	2	5	DU 05/01/2014 AU 09/01/2014	119 464,50	IFACT	Interne
2	4 <sup>ème</sup> MODULE INSPECTEUR HSE	2	2	5	DU 26/01/2014 AU 30/01/2014	91 464,50	IFACT	Interne
3	EXPLOITATION DU LOGICIEL EUREKA	15	15	2	DU 04/01/2014 AU 05/01/2014	274 280,04	LEADER SOFT	Interne
4	ADMINISTRATION DU LOGICIEL EUREKA	3	3	2	DU 27/01/2014 AU 28/01/2014	262 200,00	LEADER SOFT	Interne
5	PREPARATION DE LA MAINTENANCE	2	2	5	DU 02/02/2014 AU 06/02/2014	306 250,00	C.F.I.C.	Interne
6	LOI DES FINANCES 2014	2	2	1	10/02/2014	47 850,00	C.F.I.C.	Interne
7	5 <sup>ème</sup> MODULE INSPECTEUR HSE	2	2	5	DU 02/03/2014 AU 06/03/2014	119 464,50	IFACT	Interne
8	LA GESTION DES ARCHIVES	2	2	5	DU 23/02/2014 AU 27/02/2014	183 000,00	C.F.I.C.	Interne
9	1 <sup>er</sup> MODULE DU PGS MARKETING	1	1	2	DU 26/03/2014 AU 27/03/2014	75 000,00	C.F.I.C.	Interne
10	Système de commande SIEMENS	4	4	14	19/10/2014	4 687 997,00	LARELEC	Étranger

جدول رقم 12 : محصلة برنامج التدريب لسنة 2014

**تحليل الجدول:**

إن محصلة برنامج التدريب لسنة 2014 حقق نسبة 100% مما هو مخطط له حيث تمت معظم التدريبات في مركز التدريب لصناعة الإسمنت (CFIC) بالجزائر العاصمة. كما تم إجراء تريبص في الخارج حول نظام التحكم في الآلات عن بعد.

**خطة التدريب لسنة 2015 :**

N°	Action	Objectif recherché	Structure	Effectif réel à former	Nombre de participation	Durée/ j	Début de la formation	Coût prévisionnel (DA)	Organisme de formation	Lieu de Formation
1	Maintenance du refroidisseur Partie Mécanique	maîtrise de la maintenance Mécanique du refroidisseur	BEM/Maintenance	7	7	5	Février	1 500 000,00	CFIC/IKN	CFIC/IKN
	Maintenance du refroidisseur Partie ELECTRIQUE	maîtrise de la maintenance électrique du refroidisseur	BEM/Maintenance	7	7	5	Mars	1 500 000,00		
	Maintenance du refroidisseur Partie Instrumentation/AUTOMATISME	comprendre le fonctionnement du Refroidisseur, maintenance de l'installation-lecture et interprétations des défauts et des événements	BEM/Maintenance	7	7	5	Mars	1 500 000,00		
2	ABBATAGE CALCAIRE	Perfectionnement	Matière première	1	1	5	AVRIL	1 500 000,00	CFIC/ECOLE DES MINES	CFIC
3	EXPLOITATION DES CARRIERES	Perfectionnement	Matière première	3	3	5	MAI	309 500,00	CFIC/ECOLE DES MINES	CFIC
4	HYDRAULIQUE DES ENGINES	connaître la constitution du circuit hydraulique, le principe de fonctionnement, rétablir les valeurs initiales et contrôler l'efficacité des règles réalisées	Matière première	3	3	5	MAI	309 500,00	CFIC/CATREPIILLAR	CFIC

N°	Action	Objectif recherché	Structure	Effectif réel à former	Nombre de participation	Durée/ j	Début de Formation	Cout prévisionnel (DA)	Organisme de formation (*)	
5	CONDUITE D'ENGIN	connaître et appliquer la prévention et la réglementation de conduite, les consignes de sécurité et faire l'entretien de premier niveau	Matière première	8	8	5	JUIN	467 000,00	CFIC/CATREPILLAR	CFIC
6	LA GESTION DES ATELIERS CRÜ-CUISSON-CIMENTS	avoir assuré la gestion des ateliers de fabrication	Fabrication	12	12	5	janvier	593 000,00	CFIC	CFIC
7	BRIQUETAGE DU FOUR ET L'UTILISATION DU BETON REFERACTAIRE	techniques de briquetage et l'utilisation du béton réfractaire	Fabrication	4	4	5	février	341 000,00	CFIC	CFIC

جدول رقم 13 : خطة التدريب لسنة 2015

**تحليل الجدول:**

إن برنامج التدريب لسنة 2015 والذي ارتأينا أن نقدم جزءاً من مجموع 26 موضوع تدريب والذي اهتم في أغلبه بالمجال التقني ثم يأتي بعد ذلك مجال الصحة والسلامة، البيئة، التعليم الآلي، إدارة المشتريات، تسيير المخزون، إدارة المحاسبة والمالية، إدارة الموارد البشرية وكذلك نظام إدارة الجودة طبعة 2015.

خصص لهذا البرنامج غلاف مالي وقدره 15 146 000 دج.

**محصلة برنامج التدريب لسنة 2015:**



N°	Action ou (Thème)	Effectif Réellement Formé	Participants	Durée / J	Date de démarrage	Coût Réel (DA)	Organisme de Formation (Nom de l'organisme)	Lieu
1	loi des finances	2	2	1	19/01/2015	54 000,00	CFIC	CFIC
2	la fonction commerciale cycle 1	1	1	3	18/01/2015	26 900,01	CFIC	CFIC
3	PGS marketing	1	1	2	20/01/2015	3 600,00	CFIC	CFIC
4	la fonction commerciale cycle 2	2	2	3	01/02/2015	3 600,00	CFIC	CFIC
5	la fonction commerciale cycle 2	1	1	3	03/02/2015	17 127,27	CFIC	CFIC
6	Variateurs ABB ACS 800	4	4	5	02/03/2015	2 404 866,08	LARELEC	ETRANGER
7	la fonction commerciale cycle 2	1	1	3	22/02/2015	16 149,99	CFIC	CFIC
8	la fonction commerciale cycle 2	2	2	3	24/02/2015	50 446,14	CFIC	CFIC
9	Variateurs ABB ACS 800	2	2	4	09/03/2015	101 237,50	CFIC	CFIC
10	Habilitation électrique	2	2	3	16/03/2015	250 000,00	CFIC	CFIC

جدول رقم 14 : محصلة برنامج التدريب لسنة 2015

## تحليل الجدول:

إن محصلة برنامج التدريب لسنة 2015 حقق نسبة 100% مما هو مخطط له حيث تمت معظم التدريبات في مركز التدريب لصناعة الإسمنت (CFIC) بالجزائر العاصمة. كما تم إجراء تريبص في الخارج حول وحدات التحكم في سرعة المحركات الكبيرة.

## خطة التدريب لسنة 2016:

N°	Action	Objectif recherché	Structure	Effectif à former	Durée/j	Début de la formation	Coût prévisionnel (DA)	Organisme de formation	Lieu de Formation
1	bilan thermique	les techniques d'élaboration et exploitation du bilan thermique	Fabrication	4	5	Mars	341 000,00	CFIC	CFIC
2	chimie du four	Chimie de four	Fabrication	4	5	Avril	341 000,00	CFIC	CFIC
3	gestion électronique des documents	les outils de la gestion électronique des documents	BEM	1	5	Mai	246 500,00	CFIC	CFIC
4	MS project	exploitation de logiciel MS project	BEM	4	5	Mai	341 000,00	CFIC	CFIC
5	gestion des stocks	les pratiques de la gestion des stocks selon SCF	BEM	4	5	Juin	341 000,00	CFIC	CFIC
6	hydraulique	Hydraulique Industrielle	BEM	4	5	Janvier	341 000,00	CFIC	CFIC
7	alignement des équipements	les techniques et les outils d'alignement des équipements	BEM	2	5	Février	278 000,00	CFIC	CFIC
8	maintenance et entretien des disjoncteurs MT & HT	maintenance et entretien des disjoncteurs MT & HT	BEM	1	5	Janvier	246 500,00	CFIC	CFIC
9	les pratiques environnementales dans une cimenterie	les pratiques environnementales dans une cimenterie	Environnement	5	5	Avril	372 500,00	CFIC	CFIC
10	gestion des déchets dans une cimenterie	les pratiques de la gestion des déchets dans une cimenterie	Environnement	3	5	Août	309 500,00	CFIC	CFIC

جدول رقم 15 : خطة التدريب لسنة 2016

تحليل الجدول:

إن برنامج التدريب لسنة 2016 والذي ارتأينا أن نقدم جزءا من مجموع 36 موضوع تدريب والذي اهتم في أغلبيته بالمجال التقني ثم يأتي بعد ذلك مجال الصحة ، السلامة، البيئة، التعليم الآلي، إدارة التسويق، إدارة المحاسبة والمالية، إدارة الموارد البشرية. خصص لهذا البرنامج غلاف مالي وقدره 11 808 200 دج.

محصلة برنامج التدريب لسنة 2016:

N°	Action ou (Thème)	Effectif Réellement Formé	Durée / J	Date de démarrage	Coût de la formation	Organisme de formation (Nom de l'organisme)	Lieu
1	Fiscalité des entreprises M8	1	5	16-janv.-16	142 252,00	CFIC	CFIC
2	les carrières et l'environnement	1	3	7-févr.-16	103 430,00	CETIM	Externe
3	Les Dosseurs	10	2	19-févr.-16	768 626,62	HASLER	Externe
4	Assurances	2	5	21-févr.-16	95 439,00	CAAT	Externe
5	la famille norme ISO 50000 Management des risques	1	2	22-févr.-16	120 234,90	IANOR	Externe
6	chimie du four	3	5	28-févr.-16	371 909,00	CFIC	CFIC

جدول رقم 16 : محصلة برنامج التدريب لسنة 2016

تحليل الجدول:

إن محصلة برنامج التدريب لسنة 2016 حقق نسبة 100% مما هو مخطط له حيث تمت معظم التدريبات في مركز التدريب لصناعة الإسمنت ( CFIC ) بالجزائر العاصمة ثم يأتي بالدرجة الثانية المعهد التقني للتقييس (IANOR) .

2. تقييم الكفاءات:

إن من متطلبات نظام إدارة الجودة تقييم فاعلية التدريب لهذا تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بالتعاون مع مسؤولي الإدارات والأقسام بتقييم موثق للمدربين بعد فترة من التدريب، بعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل النتائج، حساب مؤشر فاعلية التدريب ب اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند وجود الانحرافات وتتم معالجتها كالتالي:

- التدريب.

- التكليف بمهام أخرى تناسب القدرات.


إن مؤشر فاعلية التدريب محل دراستنا يتم حسابه بالطريقة التالية:

عدد المدربين المقبولين

---

عدد المدربين المقيمين

مثال على وثيقة للتقييم المدربين بعد فترة من التدريب:

	<b>Fiche D'évaluation De Formation</b> <b>(À Froid)</b>	Code: E 05/ PS6
		Révision: 3
		Date : 02/03/2010

Hassasna le:.....

<b>Stagiaire</b>
------------------

Nom:.....Prénom:.....

Profil:.....Fonction:.....

Structure:.....Affectation:.....

Formation suivie:.....

Organisme formateur:.....

Période:.....Durée:.....

<b>Évaluation du Responsable</b>
----------------------------------

&lt; 60 =Rien a changé .... 60 à 70 = Acceptable .... &gt;70 = Très bien

N°	CRITÈRES D'ÉVALUATION	Notes en points				
		1	2	3	4	5
01	Qualité d'intervention x 10					
02	Rapidité d'intervention x 2					
03	Atteindre les objectifs Pédagogiques x 2					
04	Atteindre les Objectifs de Comportement x 3					
05	Effets sur le fonctionnement de la structure x 3					
<b>Total</b>		<b>/100</b>				

NB : si la note est inférieure à 20 au niveau du critère qualité d'intervention, le formé restera dans la pondération rien a changé

<i>Le Responsable Hiérarchique</i>	Visa:
<i>Le Responsable Structure</i>	Visa:

شكل رقم 9: وثيقة للتقييم المدربين بعد فترة من التدريب

أ. تحقيق المنتج:

1. التخطيط لتحقيق المنتج:

قامت مؤسسة الإسمنت بالتخطيط لتحقيق الإنتاج وهذا طبقا لمتطلبات نظام إدارة الجودة من جهة والطاقة الإنتاجية للمؤسسة من جهة أخرى ، أخذت بعين الاعتبار التوقفات المبرمجة لخط الإنتاج للصيانة الدورية و الوقائية.

وفي ما يلي نسعرض جدول لتوقعات الإنتاج لسنوات 2014 – 2015 – 2016 على سبيل المثال:

U=tonne

Mois /Année	2014	2015	2016
Janvier	35 000	43 000	36 000
Février	35 000	40 000	41 000
Mars	45 000	44 000	45 000
Avril	45 000	25 000	44 500
Mai	45 000	40 000	35 000
Juin	45 000	44 000	44 500
Juillet	40 000	44 000	45 000
Aout	40 000	44 000	45 000
Septembre	45 000	44 000	44 000
Octobre	43 000	44 000	32 000
Novembre	42 000	44 000	44 000
Décembre	40 000	44 000	44 000
<b>Total annuel</b>	<b>500 000</b>	<b>500 000</b>	<b>500 000</b>

جدول رقم 17: التخطيط لتحقيق المنتج

التوقفات المبرمجة لخط الإنتاج:

Mois /Année	2014	2015	2016
Janvier	Néant	Néant	- <b>07 Jours d'arrêt</b> : Zone Cru, Cuisson et Ciment « Montage des Doseurs, Briquetage et Maintenance des équipements»
Février	<b>15 jours d'arrêt</b> : Zone Cru, Cuisson et Ciment maintenance des installations et briquetage du four.	Néant	Néant
Mars	Néant	Néant	Néant
Avril	Néant	<b>30 Jours d'arrêt</b> : Zone Cru, Cuisson et Ciment <b>installation du nouveau système de commande.</b>	Néant
Mai	Néant	Néant	<b>15 Jours d'arrêt</b> : Zone Cru, Cuisson et Ciment « Montage Accouplement PV du Broyeur clinker, Briquetage et maintenance des Eqts »
Juin	Néant	Néant	Néant
Juillet	Néant	Néant	Néant
Aout	<b>10 Jours d'arrêt</b> : Zone Cru, Cuisson et Ciment maintenance des installations et briquetage du four.	Néant	Néant



Mois /Année	2014	2015	2016
Septembre	Néant	- <b>10 Jours d'arrêt</b> : Zone Cuisson et maintenance des installations et briquetage du four.	Néant
Octobre	Néant	Néant	- <b>20 Jours d'arrêt</b> : Zone Cru, Cuisson et Ciment « Montage des Appareils de reprise, Briquetage et maintenance des équipements ».
Novembre	Néant	Néant	Néant
Décembre	Néant	Néant	Néant

جدول رقم 18: التوقفات المبرمجة لخط الإنتاج

## تحليل الجدول:

من الجدول السابق نجد أن التخطيط يكون شهري لأن الشركة تقوم بالصيانة الوقائية لبعض المعدات خلال أيام مبرمجة في السنة هذا البرنامج يقوم بوضعه المدير التقني ومدير التسويق وهذا بالتنسيق فيما بينها لتفادي نفاذ المنتج من المخازن.

## 2. إنتاج ومراقبة المنتج:

إن إنتاج الإسمنت يمر بعدة مراحل تم ذكرها، مخرجات كل مرحلة هي مدخلات المرحلة اللاحقة، تتم مراقبة هذه المراحل من طرف مخبر التحاليل. عند اكتشاف انحرافات مقارنة مع المعايير يقوم عمال المخبر وعمال الإنتاج باتخاذ الإجراءات التصحيحية وهذا من متطلبات نظام إدارة الجودة. وفي ما يلي نقوم بعرض وضعية الإنتاج لسنوات 2014 – 2015 – 2016 على سبيل المثال:

U=tonne

Mois /Année	2014	2015	2016
Janvier	43 700	41 600	30 300
Février	47 000	33 500	21 000
Mars	55 000	47 300	56 900
Avril	52 600	50 900	52 600
Mai	50 000	21 300	49 000
Juin	56 000	39 200	41 800
Juillet	46 000	47 200	49 400
Aout	42 000	46 000	51 600
Septembre	40 500	50 100	47 500
Octobre	40 400	44 000	48 400
Novembre	43 000	41 900	37 500
Décembre	47 800	52 000	49 100
<b>Total Année</b>	<b>564 000</b>	<b>515000</b>	<b>535 100</b>

جدول رقم 19 : وضعية الإنتاج لثلاث سنوات الأخيرة

## تحليل الجدول:

من الجدول السابق نجد أن المؤسسة تعدت مستوى الإنتاج الذي خطط له، هذا نتيجة تبني الصيانة الدورية و الوقائية، سياسة الإضافات التي تبنتها المؤسسة و التي هي محور من محاور سياسة الجودة إضافة إلى سياسة تجديد المعدات و مواكبة التكنولوجيا الحديثة التي وضعتها الإدارة العليا للمؤسسة في إستراتيجيتها.

إن مؤشر معدل تحقيق الإنتاج محل دراستنا يتم حسابه بالطريقة التالية:

## الإنتاج المحقق

## الإنتاج المخطط

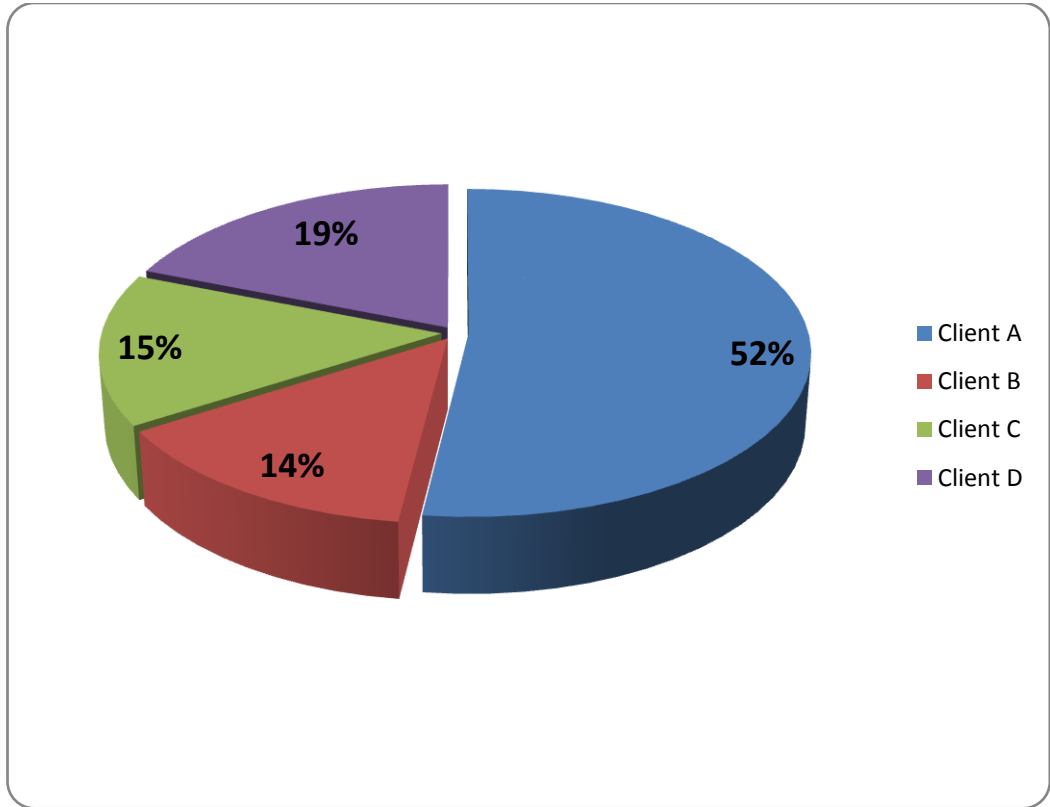
أ. قياس، التحليل و التحسين (رضا الزبون):

بما أن أحد قياسات أداء نظام إدارة الجودة، مراقبة المعلومات المتعلقة بتوقعات الزبون حتى تستشعر المؤسسة إلى أي مدى قامت بالوفاء لمتطلباته، وضعت مؤسسة الإسمنت في دليلها للجودة عدة أساليب للحصول على المعلومات اللازمة لتحليلها و إصدار القرارات اللازمة للإيفاء بهذه المتطلبات و من هذه الأساليب يتم إجراء لقاءات مع مجموعة من الزبائن كما وضعت استبيان لجمع آراء عينة من الزبائن يتم اختيارها حسب رقم الأعمال المحقق كما يلي:

ترتيب الزبائن على حسب رقم الأعمال:

Client A	52%	1 657 457 072,84
Client B	14%	436 724 391,46
Client C	15%	499 072 921,31
Client D	19%	608 449 336,89
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>3 201 703 722,50</b>

جدول رقم 20: ترتيب الزبائن حسب رقم الأعمال



شكل رقم 10: ترتيب الزبائن بالنسب المئوية

نموذج الاستبيان الموجه للزبائن:

	<p><i>ECOUTE CLIENT</i></p>	Code :E29/ PR3
		Révision : 7
		Date: 25-03-2015

**1. IDENTIFICATION DU CLIENT**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Entreprise publique | <input type="checkbox"/> Fabricant   |
| <input type="checkbox"/> Entrepris Privée    | <input type="checkbox"/> Entreprise de distribution des matériaux de construction. |
| <input type="checkbox"/> Investisseur        | <input type="checkbox"/> Collectivité locale                                       |
| <input type="checkbox"/> Particulier         | <input type="checkbox"/> Autres  |

Êtes-vous un client direct de la S.CI.Saïda

Oui

Non

.....

.....

(à titre occasionnel ou à fréquence avérée)

**2. VOS IMPRESSIONS SUR LA S.CI.SAIDA**

Qualité des produits		
Questions	Réponses	Vos recommandations
Qualité du produit et de l'emballage vous satisfait-elle?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	..... ..... .....
Que préférez-vous sac en kraft (1) ou en polypropylène (2)?	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2)	..... .....
Quantité octroyées		
Questions	Réponses	Vos recommandations

Les quantités qui vous sont livrées répondent-elles à vos besoins?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	..... .....
Prise en charge des chauffeurs		
Questions	Réponses	Vos recommandations
La prise en charge de SCIS (communication) vous convient-elle ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	..... ..... .....
La prise en charge de SCIS (traitement du flux de camions) vous convient-elle ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	..... ..... .....
La prise en charge de SCIS (mesures d'accompagnement et moyens d'accueil) vous conviennent-elles?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	..... ..... ..... .....

Délais de mise à disposition		
Questions	Réponses	Vos recommandations
Les temps d'attentes sont-ils satisfaisants (1) ou excessifs (2) ?	<input type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> (2)  <input type="checkbox"/> 1 journée <input type="checkbox"/> Plus d'une journée <input type="checkbox"/> une semaine	..... ..... ..... ..... .....

Client.....

VISA

A.....LE.....

Merci de répondre à notre questionnaire c'est un moyen de nous améliorer pour vous

شكل رقم 11 : نموذج الاستبيان الموجه للزبائن

بعد استرجاع الاستبيانات المملوءة من طرف عينة من الزبائن تقوم مديرية التسويق بتحليل النتائج للقيام بالإجراءات التصحيحية عند عدم رضا الزبون من خلال نتائج الاستبيان أو تلقي شكاوى من الزبائن وهذا من خلال النماذج التالية:

1. بطاقة تقييم رضا الزبون:

	<b>FICHE D'ÉVALUATION DE LA SATISFACTION DES CLIENTS</b>	Code : E 31/PR3
		Révision : 4
		Date : 01-01-2015

Identification du client : Entreprise privé.
Nom du client : BOUKHERIS MED TOUMI
Client occasionnel ou à fréquence avérée: client à fréquence avérée

N°	CRITERES D'ÉVALUATION	REPONSE	NOTE	OBS
01	<b><u>Impression sur les produits</u></b>			
A	La satisfaction du produit et de l'emballage.	Oui	01	
		Non	/	
B	Type de sac	Sac en kraft	X	
		Sac en polypropylène	/	
02	<b><u>Impression sur la quantité octroyée ;</u></b>			
A	La satisfaction de la quantité livrée pour les besoins.	Oui	01	
		Non	/	
03	<b><u>Impression sur la prise en charge des chauffeurs ;</u></b>			
A	La prise en charge en matière de communication de la scis et convenable.	Oui	01	
		Non	/	
B	La prise en charge de la scis (traitement des flux de camions) et convenable.	Oui	01	
		Non	/	
C	La prise en charge de la scis au niveau d'accueil et la mesure d'accompagnement et convenable.	Oui	01	
		Non	/	
04	<b><u>Impression sur les délais de mise à disposition;</u></b>			
A	La satisfaction du temps d'attente.	Oui	01	
		Non	/	
		1 Journée	X	



		Plus 1 journée	/
		Une semaine	/
		<b>Total</b>	<b>06</b>
	4 à 6	Client satisfait	Appréciation de l'évaluateur
	1 à 3	Client insatisfait	Client satisfait
<b>Rédacteur :</b> Rahai Nadjat		<b>Approbateur :</b> MECHEREF Mimoun	
<b>Date :</b>		<b>Visa :</b>	

2. بطاقة معالجة الشكاوى:

 <p><b>GICA</b> <b>SCIS</b> <b>SAIDA</b></p>	<p><i>FICHE DE TRAITEMENT DES RECLAMATIONS</i></p>	Code :E20/ PR3
		Révision : 1
		Date : 12.04.2006

<p><b>IDENTIFICATION</b></p> <p style="text-align: right;"><b>Remplie par</b></p> <p>Nom : ..... Fonction : .....</p> <p>Visa : ..... Date : .....</p>
--

Description de la réclamation : .....

Avis de la hierarchie / Structure concerné : .....

Nom : ..... Fonction : .....

Structure : ..... Visa : ..... Date : .....

Avis du RMQ : .....

Visa : ..... Date : .....

Noms du Groupe de Réflexion : ..... Fonction : ..... Visa : .....

: ..... Fonction : ..... Visa : .....

: ..... Fonction : ..... Visa : .....

: ..... Fonction : ..... Visa : .....

: ..... Fonction : ..... Visa : .....

: ..... Fonction : ..... Visa : .....

Date : ..... Delai de la Réflexion : .....

**Causes :** .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Actions à réaliser : .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Responsable..... Delais.....

Résultats de l'action réalisée : .....

.....

.....

Noms : ..... Fonction:..... Visa:..... Date : .....

: ..... Fonction:..... Visa :..... Date : .....

: ..... Fonction:..... Visa :..... Date : .....

: ..... Fonction:..... Visa :..... Date : .....

Avis du RMQ :




À Archiver



À Réétudier

شكل رقم 13 : بطاقة معالجة الشكاوي

3. نموذج مراجعة متطلبات المنتج بطلب من الزبون:

	<b>FICHE DE REVUE DES EXIGENCES RELATIVES AU PRODUIT</b>	Code: E28/PR3
		Révision : 0
		Date : 02/01/2015

**Identification du client :** Entreprise nationale (filiale groupe GICA).

*Nom du client : SODISMAC*

*RC : 98B0003723-19/20*

*Adresse : Usine amiante ciment commune de Gué de Constantine -ALGER-*

*Email :*

**Classification : «A»**

Exigences client :

*-fourniture 60 000 tonnes de ciments 42,5 CPJ pour l'exercice 2016.*

*-Programmation de 5000T par mois.*

*-La livraison du produit au début de la journée.*

Des exigences légales et réglementaires :

*-Ciment 42,5 CPJ suivant la norme NA 442/2000.*

*- La loi*

Les Exigences	Réalisable	Non réalisable	Commentaires
-Fournir 60 000 tonnes de ciment pour l'année 2016.	X		
-Programmation de 5000T par mois.	X		



PROPOSTION SCIS

- Dans le but de mieux satisfaire nos clients et vu la disponibilité du produit, la direction des ventes répond favorablement à votre demande.

ACCORD DU CLIENT OBTENU PAR :

ACCUSE DE RECEPTION

TELEPHONE

LE DIRECTEUR DES VENTES

شكل رقم 14 : نموذج مراجعة متطلبات المنتج بطلب من

إن مؤشر قياس معدل رضا الزبون و الذي هو محل دراستنا يتم حسابه بالطريقة التالية:  
عدد الزبائن الراضين

عدد الاستبيانات المتحصل عليها

## 5.2 احتساب وتحليل المتغيرات المستقلة

## 1.5.2 مراجعة الإدارة

اسم المؤشر: مدى تنفيذ قرارات مراجعة الإدارة

مصدر المعلومة: محضر مراجعة الإدارة

طريقة الحساب: عدد القرارات المنفذة بالكامل / عدد القرارات الصادرة

سنة 2011:

حساب المؤشر  $x1: 0.5 = 6/3$ 

النسبة المئوية للمؤشر: 50%

<p>سنة 2012:</p> <p>حساب المؤشر <math>x1</math>: <math>0.6 = 5/3</math></p> <p>النسبة المئوية للمؤشر: 60%</p>
<p>سنة 2013:</p> <p>حساب المؤشر <math>x1</math>: <math>0.50 = 6/3</math></p> <p>النسبة المئوية للمؤشر: 50%</p>
<p>سنة 2014:</p> <p>حساب المؤشر <math>x1</math>: <math>0.6 = 5/3</math></p> <p>النسبة المئوية للمؤشر: 60%</p>
<p>سنة 2015:</p> <p>حساب المؤشر <math>x1</math>: <math>0.44 = 9/4</math></p> <p>النسبة المئوية للمؤشر: 44%</p>
<p>سنة 2016:</p> <p>حساب المؤشر <math>x1</math>: <math>0.44 = 9/4</math></p> <p>النسبة المئوية للمؤشر: 44%</p>

## تحليل النتائج:

## 1. نتائج 2011:

إن نسبة القرارات التي نفذت تمثل 50% من مجموع القرارات وهذا راجع لعدم تنفيذ ثلاث قرارات بالكامل يتعلقون بتحسين طاقة الإنتاج وتحسين بيئة العمل بسبب عدم تشغيل المصفاة الأساسية والتي تم اقتناءها وتركيبها.

## 2. نتائج 2012:

إن نسبة القرارات التي نفذت تمثل 60% من مجموع القرارات وهذا راجع لعدم تنفيذ بالكامل قرارات خاصة بتحسين طاقة الإنتاج لم تنفذ بالكامل رغم ارتفاع الإنتاج المحقق هذا راجع لعدم تشغيل بعض المعدات في طور التركيب.

## 3. نتائج 2013:

إن نسبة القرارات التي نفذت تمثل 50% من مجموع القرارات وهذا راجع لعدم تنفيذ بالكامل ثلاث قرارات خاصة بتوظيف خريجي جامعة سعيدة وهذا لعدم وجود بعض التخصصات، تركيب نظام التحكم في المعدات عن بعد وكذلك نظام إدارة البيئة.

## 4. نتائج 2014:

إن نسبة القرارات التي نفذت تمثل 60% من مجموع القرارات وهذا راجع لعدم تنفيذ قرارين بالكامل يتعلقان بتحسين بيئة العمل بسبب تشغيل المصفاة الأساسية والتي تم اقتناءها وتركيبها، والأخر خاص بفتح نقاط بيع في سعيدة وبشارو ذلك من أجل التقرب أكثر إلى الزبون بسبب إنشاء مصنع للإسمنت ببشارو الذي وكلت له مهمة فتح نقاط بيع من طرف مجمع إسمنت الجزائر.

**5. نتائج 2015:**

إن نسبة القرارات التي نفذت تمثل 44% من مجموع القرارات وهذا راجع لعدم تنفيذ بالكامل قرارات خاصة بتعديل سياسة الجودة وكذلك نظام إدارة الجودة لمواكبة مقياس إيزو 9001 طبعة 2015 وهذا راجع لتأخر إصدار هذا المقياس حتى شهر ديسمبر 2015، وهناك قرارات أخرى لم تنفذ بالكامل خاصة بتهيئة ظروف استقبال الزبائن والتي هي في طور الإنجاز، أما القرارات الخاصة بتحسين طاقة الإنتاج لم تنفذ بالكامل رغم ارتفاع الإنتاج المحقق هذا راجع لعدم تشغيل بعض المعدات في طور التركيب.

**6. نتائج 2016:**

إن نسبة القرارات التي نفذت تمثل 44% من مجموع القرارات وهذا راجع لعدم تنفيذ بالكامل قرارات خاصة بتعديل سياسة الجودة وكذلك نظام إدارة الجودة لمواكبة مقياس إيزو 9001 طبعة 2015 وهذا راجع إلى إبرام عقد مرافقة من طرف مكتب مختص لذلك والذي هو في طور التنفيذ، إن القرارات الباقية فهي تدور حول تحسين ظروف استقبال الزبائن الذي يعتبر هدف دائم للمؤسسة والعمل بشكل تلقائي بتقييم المخاطر هذا القرار بدأ تنفيذه بدورة تدريب خاصة بإيزو 31000 طبعة 2009 والتي هي مقياس لإدارة المخاطر وتنتهي بوضع النظام حيز التنفيذ.

## 2.5.2 إدارة الموارد ( الكفاءة و التدريب و التوعية):

اسم المؤشر:فاعلية التدريب
مصدر المعلومة: محصلة التدريب
طريقة الحساب: عدد المدربين المقبولين/ عدد المدربين المقيمين
سنة 2011
حساب المؤشر $x2$ : $0.93 = 80/74$
النسبة المئوية للمؤشر: 93%
سنة 2012
حساب المؤشر $x2$ : $0.90 = 73/66$
النسبة المئوية للمؤشر: 90%
سنة 2013
حساب المؤشر $x2$ : $0.95 = 80/76$
النسبة المئوية للمؤشر: 95%
سنة 2014
حساب المؤشر $x2$ : $0.9 = 70/63$
النسبة المئوية للمؤشر: 90%

سنة 2015:

حساب المؤشر:  $0.935 = 62/58$ النسبة المئوية للمؤشر **x2**: 94%

سنة 2016:

حساب المؤشر **x2**:  $0.884 = 26/23$ 

النسبة المئوية للمؤشر: 88%

## تحليل النتائج:

من المؤشر السابق نجد أن نسبة فاعلية التدريب وتمثل على التوالي 93%، 90%، 95%، 90%، 94% ، 88% وهذا راجع إلى ما يلي:

1. تحديد احتياجات التدريب من طرف المسؤول المباشر لفريق العمل باستخدام أدوات تقييم الكفاءات.
2. تقييم المدربين يتم على فترتين:
  - بعد نهاية التدريب مباشرة.
  - بعد مرور فترة من عودة المدرب إلى مكان عمله حيث يتم تقييمه من طرف مسؤله المباشر.
3. أغلب التدريبات في مراكز تكوين متخصصة في مجال الإسمنت والتكنولوجيا المستخدمة.

### 3.5.2 تحقيق الإنتاج:

اسم المؤشر: معدل تحقيق الإنتاج
مصدر المعلومة: محصلة الإنتاج
طريقة الحساب: الإنتاج المحقق / الإنتاج الخطط
سنة 2011:
حساب المؤشر $x3$ : $0.94 = 500000/470100$
النسبة المئوية للمؤشر: 94%
سنة 2012:
حساب المؤشر $x3$ : $0.79 = 500000/393110$
النسبة المئوية للمؤشر: 79%
سنة 2013:
حساب المؤشر $x3$ : $1.03 = 500000/515200$
النسبة المئوية للمؤشر: 103%
سنة 2014:
حساب المؤشر $x3$ : $1.29 = 500000/564000$
النسبة المئوية للمؤشر: 129%
سنة 2015:
حساب المؤشر $x3$ : $1.03 = 500000/515000$
النسبة المئوية للمؤشر: 103%

سنة 2016:

حساب المؤشر  $x3$ :  $1.07 = 500000/535100$ 

النسبة المئوية للمؤشر: 107%

## تحليل النتائج:

من النتائج السابقة نجد أن المؤسسة تعدت مستوى الإنتاج الذي خطط له هذا كان هدف من أهداف مجلس الإدارة و الذي كان أيضا قرار من قرارات إدارة المؤسسة تمثل ذلك في تحسين طاقة الإنتاج وذلك ب:

- تنفيذ برنامج استثمارو ذلك بـلقتناء معدات جديدة ذات تكنولوجيات حديثة.
- تأهيل العمال وتدريبهم داخل الوطن و خارجه من أجل القيادة و الصيانة و التحكم في المعدات.
- تبني الصيانة الدورية و الوقائية لتفادي الأعطاب المفاجئة.
- تنفيذ سياسة الإضافات و التي تبنتها المؤسسة في سياستها للجودة.
- تحديث مخبر تحاليل المنتج من أجل السرعة في معالجة الانحرافات.



### 4.5.2 رضا الزبون:

اسم المؤشر: معدل رضا الزبون
مصدر المعلومة: محصلة مؤشرات التسويق
طريقة الحساب: عدد الزبائن الراضين/ عدد الاستبيانات المتحصل عليها
سنة 2011: حساب المؤشر $x4$ : $0.95 = 84/80$ النسبة المئوية للمؤشر: 95%
سنة 2012: حساب المؤشر $x4$ : $0.93 = 85/79$ النسبة المئوية للمؤشر: 93%
سنة 2013: حساب المؤشر $x4$ : $0.97 = 84/81$ النسبة المئوية للمؤشر: 97%
سنة 2014: حساب المؤشر $x4$ : $0.98 = 60/59$ النسبة المئوية للمؤشر: 98%
سنة 2015: حساب المؤشر $x4$ : $0.916 = 60/55$ النسبة المئوية للمؤشر: 92%

سنة 2016:

حساب المؤشر  $x4$ :  $0.956 = 46/44$ 

النسبة المئوية للمؤشر: 96%

## تحليل الجدول:

من النتائج السابقة نجد أنه بالرغم من أن الاستبيانات المسترجعة تدل بعد تحليلها على رضا الزبائن على النقاط موضوع الاستبيان بنسب عالية، فإن إدارة المؤسسة وبالأخص مديرية التسويق عمدت على وضع وسائل أخرى غير الاستبيان لمعرفة متطلبات الزبائن مثل الاجتماعات الدورية مع الزبائن الأوفياء ووضع بطاقة لمراجعة متطلبات المنتج وفقا لطلب الزبائن بالإضافة إلى سجل الشكاوى. بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن المؤسسة عمدت على تنفيذ إستراتيجية مجلس الإدارة بالحفاظ على الحصة السوقية وذلك من خلال قرارات مراجعة الإدارة والتي تمثلت في:

- الالتزام ببرنامج التسويق.
- تحسين ظروف الاستقبال.

## 6.2 احتساب وتحليل المتغير التابع

أ. مقارنة قرارات مراجعة الإدارة مع القرارات الإستراتيجية سنة 2011:

القرارات الإستراتيجية	قرارات مراجعة الإدارة
<ul style="list-style-type: none"> <li>● منع تلوث البيئة وذلك بلقنماء مصفاة بتقنيات جديدة.</li> <li>● تنفيذ الأهداف الموضوعة في ميزانية 2011.</li> <li>● تنفيذ مشروع تسيير الصيانة بواسطة برنامج (gestion de la maintenance assistée par ordinateur) GMAO</li> <li>● تنفيذ نظام إدارة البيئة ISO 14000 .</li> <li>● تنفيذ التدقيق في مجال الطاقة من أجل التخفيض من استهلاك الطاقة.</li> <li>● الرفع من المستوى التقني والتسييري لكافة العمال بواسطة التدريب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تحسين أدوات مراقبة المعلومات الخاصة برضا الزبون.</li> <li>● تحسين معدل جاهزية المعدات.</li> <li>● التحسين المستمر للبيئة.</li> <li>● تركيب مصفاة بتقنيات جديدة..</li> <li>● تنفيذ التدقيق الخاص بالطاقة بهدف ترشيد استهلاك الطاقة.</li> <li>● تدريب المدققين الداخليين من أجل تحسين نظام إدارة الجودة.</li> </ul>

تحليل الجدول:

1. تحسين أدوات مراقبة المعلومات الخاصة برضا الزبون:

هذا القرار لا يوافق أي قرار من القرارات الإستراتيجية لمجلس الإدارة.

2. تحسين معدل جاهزية المعدات:

هذا القرار يوافق القرار الإستراتيجي لمجلس الإدارة وهو تنفيذ مشروع تسيير الصيانة بواسطة برنامج

(gestion de la maintenance assistée par ordinateur) GMAO

3. التحسين المستمر للبيئة:

هذا القرار يوافق قراراتين إستراتيجيين لمجلس الإدارة وهما منع تلوث البيئة وذلك ب اقتناء مصفاة بتقنيات جديدة، تنفيذ نظام إدارة البيئة ISO 14000 .

4. تركيب مصفاة بتقنيات جديدة:

هذا القرار يوافق القرار الإستراتيجي لمجلس الإدارة وهو منع تلوث البيئة وذلك ب اقتناء مصفاة بتقنيات جديدة.

5. تنفيذ التدقيق الخاص بالطاقة بهدف ترشيد استهلاك الطاقة:

هذا القرار يوافق القرار الإستراتيجي لمجلس الإدارة وهو تنفيذ التدقيق في مجال الطاقة من أجل التخفيض من استهلاك الطاقة.

6. تدريب المدققين الداخليين من أجل تحسين نظام إدارة الجودة:

هذا القرار لا يوافق أي قرار من القرارات الإستراتيجية لمجلس الإدارة.

حساب المؤشر:

اسم المؤشر: مدى موافقة إستراتيجية مجلس الإدارة لمراجعة الإدارة
مصدر المعلومة: إستراتيجية مجلس الإدارة و محضر مراجعة الإدارة
طريقة الحساب: مجموع القرارات الإستراتيجية المُخوذة من مراجعة الإدارة/ مجموع القرارات الإستراتيجية
حساب المؤشر $y = 6/5 = 0.91$
النسبة المئوية للمؤشر: 91%

ب. مقارنة قرارات مراجعة الإدارة مع القرارات الإستراتيجية سنة 2012:

القرارات الإستراتيجية	قرارات مراجعة الإدارة
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تنفيذ الأهداف الموضوعية في ميزانية 2012.</li> <li>● التحسين من طرق تحليل المنتج بواسطة الاستثمار والتدريب.</li> <li>● توسيع المشاركة في نظام إدارة الجودة في كل المستويات المهنية</li> <li>● دراسة ومراقبة بيئة التسويق من أجل المحافظة على الحصة السوقية للمصنع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● توسيع المشاركة في نظام إدارة الجودة في كل المستويات المهنية.</li> <li>● دراسة إمكانية الرفع من طاقة المصنع.</li> <li>● دراسة ومراقبة بيئة التسويق من أجل المحافظة على الحصة السوقية للمصنع.</li> <li>● التحسين من إنتاج الورشات.</li> <li>● التحسين من طرق تحليل المنتج بواسطة الاستثمار والتدريب.</li> </ul>

تحليل الجدول:

1. توسيع المشاركة في نظام إدارة الجودة في كل المستويات المهنية:

هذا القرار يوافق قرار من القرارات الإستراتيجية لمجلس الإدارة وهو توسيع المشاركة في نظام إدارة الجودة في كل المستويات المهنية.

2. دراسة إمكانية الرفع من طاقة المصنع:

هذا القرار يوافق جزئياً وبنسبة كبيرة قد تصل إلى 0.8 قرار من قرارات الإستراتيجية لمجلس الإدارة وهو تنفيذ الأهداف الموضوعية في ميزانية 2012.

3. دراسة ومراقبة بيئة التسويق من أجل المحافظة على الحصة السوقية

للمصنع:

هذا القرار يوافق قرار من القرارات الإستراتيجية لمجلس الإدارة وهو دراسة ومراقبة بيئة التسويق من أجل المحافظة على الحصة السوقية للمصنع.

4. التحسين من إنتاج الورشات:

هذا القرار يوافق القرار الإستراتيجي لمجلس الإدارة وهو تنفيذ الأهداف الموضوعية في ميزانية 2012.

5. التحسين من طرق تحليل المنتج بواسطة الاستثمار والتدريب:

هذا القرار يوافق القرار الاستراتيجي لمجلس الإدارة وهو التحسين من طرق تحليل المنتج بواسطة الاستثمار والتدريب.

حساب المؤشر:

اسم المؤشر: مدى موافقة إستراتيجية مجلس الإدارة لمراجعة الإدارة
مصدر المعلومة: إستراتيجية مجلس الإدارة ومحضر مراجعة الإدارة
طريقة الحساب: مجموع القرارات الاستراتيجية المأخوذة من مراجعة الإدارة/ مجموع القرارات الإستراتيجية
حساب المؤشر $y = 4/3.8 = 0.95$ النسبة المئوية للمؤشر: 95%

ج. مقارنة قرارات مراجعة الإدارة مع القرارات الإستراتيجية سنة 2013:

القرارات الإستراتيجية	قرارات مراجعة الإدارة
<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ الأهداف الموضوعية في ميزانية 2013 .</li> <li>تكملة تنفيذ نظام إدارة البيئة ISO 14000.</li> <li>المحافظة على شهادة إيزو 9001 طبعة 2008.</li> <li>تطوير تدريب العمال التقنيين تماشيا مع الآلات الجديدة.</li> <li>توظيف خريجي جامعة سعيدة ومركز التكوين المهني لتغطية المناصب الشاغرة.</li> <li>تركيب نظام التحكم في آلات عن بعد آخر طراز.</li> <li>تركيب آلة السحق في ورشة المحجرة</li> <li>الرفع من طاقة الورشات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ الأهداف الموضوعية في ميزانية 2013 .</li> <li>تكملة تنفيذ نظام إدارة البيئة ISO 14000.</li> <li>المحافظة على شهادة إيزو 9001 طبعة 2008.</li> <li>تطوير تدريب العمال التقنيين تماشيا مع الآلات الجديدة.</li> <li>توظيف خريجي الجامعة والتكوين المهني بسعيدة.</li> <li>تركيب نظام التحكم في الآلات عن بعد آخر طراز.</li> </ul>

## تحليل الجدول:

1. تنفيذ الأهداف الموضوعية في ميزانية 2013:  
حيث يوافقها في القرارات الإستراتيجية لمجلس الإدارة تنفيذ الأهداف الموضوعية في ميزانية 2013 و الرفع من طاقة الورشات.
  2. تكملة تنفيذ نظام إدارة البيئة ISO 14000:  
حيث يوافقها في القرارات الإستراتيجية لمجلس الإدارة تكملة تنفيذ نظام إدارة البيئة ISO 14000.
  3. المحافظة على شهادة إيزو 9001 طبعة 2008:  
حيث يوافقها في القرارات الإستراتيجية لمجلس الإدارة المحافظة على شهادة إيزو 9001 طبعة 2008.
  4. تطوير تدريب العمال التقنيين تماشيا مع الآلات الجديدة:  
حيث يوافقها في القرارات الإستراتيجية لمجلس الإدارة تطوير تدريب العمال التقنيين تماشيا مع الآلات الجديدة.
  5. توظيف خريجي الجامعة و التكوين المهني بسعيدة:  
حيث يوافقها في القرارات الإستراتيجية لمجلس الإدارة توظيف خريجي جامعة سعيدة و مراكز التكوين المهني لتغطية المناصب الشاغرة.
  6. تركيب نظام التحكم في الآلات عن بعد آخر طراز:  
حيث يوافقها في القرارات الإستراتيجية لمجلس الإدارة تركيب نظام التحكم في الآلات عن بعد آخر طراز.
- حساب المؤشر:

اسم المؤشر: مدى موافقة إستراتيجية مجلس الإدارة لمراجعة الإدارة
مصدر المعلومة: إستراتيجية مجلس الإدارة و محضر مراجعة الإدارة
طريقة الحساب: مجموع القرارات الإستراتيجية المُخوذة من مراجعة الإدارة/ مجموع القرارات الإستراتيجية
حساب المؤشر $y$ : $0.88 = 8/7$
النسبة المئوية للمؤشر: 88%

د. مقارنة قرارات مراجعة الإدارة مع القرارات الإستراتيجية سنة 2014:

القرارات الإستراتيجية	قرارات مراجعة الإدارة
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تنفيذ الأهداف الموضوعية في ميزانية 2014.</li> <li>● تنمية مشروع وضع نظام إدارة البيئة إيزو 14000.</li> <li>● المحافظة على شهادة إيزو 9001 طبعة 2008.</li> <li>● تطوير تدريب العمال التقنيين.</li> <li>● تركيب وتشغيل نظام التحكم في الآلات عن بعد آخر طراز.</li> <li>● تركيب وتشغيل آلة السحق في ورشة المحجرة من أجل الرفع من طاقة المصنع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● برمجة لقاء بين مديرية التسويق و الزبائن.</li> <li>● تحسين طاقة و جاهزية المعدات.</li> <li>● تقوية الأمن الصناعي.</li> <li>● التحسين المستمر للبيئة .</li> <li>● فتح نقاط بيع في ولايتي سعيدة و بشار من أجل الحفاظ على الحصة السوقية.</li> </ul>

تحليل الجدول:

1. برمجة لقاء بين مديرية التسويق و الزبائن:

هذا القرار لا يوافق أي قرار من القرارات الإستراتيجية لمجلس الإدارة.

2. تحسين طاقة و جاهزية المعدات:

من أجل تحسين طاقة و جاهزية المصنع نجد ما يكافئها في الإستراتيجية من خلال القرارات التالية:

- تنفيذ الأهداف الموضوعية في ميزانية 2014.
- تطوير تدريب العمال التقنيين.
- تركيب وتشغيل نظام التحكم في الآلات عن بعد آخر طراز.
- تركيب وتشغيل آلة السحق في ورشة المحجرة من أجل الرفع من طاقة المصنع.



## 3. تقوية الأمن الصناعي:

هذا القرار لا يوافق أي قرار من القرارات الإستراتيجية لمجلس الإدارة.

## 4. التحسين المستمر للبيئة:

حيث يوافق في القرارات الإستراتيجية تنمة مشروع وضع نظام إدارة البيئة إيزو 14000.

## 5. فتح نقاط بيع في ولايتي سعيدة و بشار من أجل الحفاظ على الحصة

السوقية:

هذا القرار لا يوافق أي قرار من القرارات الإستراتيجية لمجلس الإدارة.

## حساب المؤشر:

اسم المؤشر: مدى موافقة إستراتيجية مجلس الإدارة لمراجعة الإدارة
مصدر المعلومة: إستراتيجية مجلس الإدارة و محضر مراجعة الإدارة
طريقة الحساب: مجموع القرارات الإستراتيجية المُخوذة من مراجعة الإدارة/ مجموع القرارات الإستراتيجية
حساب المؤشر: $y = 6/5 = 0.83$
النسبة المئوية للمؤشر: 83 %

هـ. مقارنة قرارات مراجعة الإدارة مع القرارات الإستراتيجية سنة 2015:

القرارات الإستراتيجية	قرارات مراجعة الإدارة
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تخطي الأهداف الموضوعة في ميزانية 2015.</li> <li>● المحافظة على الحصة السوقية الجهوية و البحث على أسواق أخرى.</li> <li>● تدريب العمال في تقنيات الإسمنت و التسيير.</li> <li>● المحافظة على البيئة و ذلك بتطوير آلات التصفية.</li> <li>● الاستمرار في الرفع من طاقة المصنع و ذلك بالتحسين من تقنيات الإنتاج و التسيير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تعديل سياسة و أهداف الجودة.</li> <li>● تحديد العمليات الخاصة بالمالية و نظام المعلومات.</li> <li>● تدريب العمال حول الطبعة الجديدة لإيزو 9001.</li> <li>● زيادة عدد المدققين الداخليين لنظام إدارة الجودة.</li> <li>● إشراك الزبائن الداخليين في تحديد مؤشرات الجودة.</li> <li>● تهيئة ظروف استقبال الزبائن.</li> <li>● تهيئة الطرق الداخلية في المؤسسة.</li> <li>● التسريع في اقتناء معدات الجديدة.</li> <li>● التحسين في الورشات.</li> </ul>

تحليل الجدول:

1. تعديل سياسة و أهداف الجودة:

هذا القرار لا يوافق أي قرار من القرارات الإستراتيجية لمجلس الإدارة.

2. تحديد العمليات الخاصة بالمالية و نظام المعلومات:

هذا القرار لا يوافق أي قرار من القرارات الإستراتيجية لمجلس الإدارة.

3. تدريب العمال حول الطبعة الجديدة لإيزو 9001:

حيث يوافقها في القرارات الإستراتيجية تدريب العمال في تقنيات الإسمنت و التسيير.

## 4. زيادة عدد المدققين الداخليين لنظام إدارة الجودة:

هذا القرار لا يوافق أي قرار من القرارات الإستراتيجية لمجلس الإدارة.

## 5. إشراك الزبائن الداخليين في تحديد مؤشرات الجودة:

هذا القرار لا يوافق أي قرار من القرارات الإستراتيجية لمجلس الإدارة.

## 6. تهيئة ظروف استقبال الزبائن:

هذا القرار يوافق في القرارات الإستراتيجية المحافظة على الحصة السوقية الجهوية و البحث على أسواق أخرى.

## 7. تهيئة الطرق الداخلية في المؤسسة:

هذا القرار لا يوافق أي قرار من القرارات الإستراتيجية لمجلس الإدارة.

## 8. التسريع في اقتناء الهدات الجديدة:

هذا القرار يوافق الاستمرار في الرفع من طاقة المصنع و ذلك بالتحسين من تقنيات الإنتاج و التسيير.

## 9. التحسين في الورشات:

هذا القرار يوافق تخطي الأهداف الموضوعة في ميزانية 2015.

حساب المؤشر:

اسم المؤشر: مدى موافقة إستراتيجية مجلس الإدارة لمراجعة الإدارة
مصدر المعلومة: إستراتيجية مجلس الإدارة و محضر مراجعة الإدارة
طريقة الحساب: مجموع القرارات الإستراتيجية المُخوذة من مراجعة الإدارة/ مجموع القرارات الإستراتيجية
حساب المؤشر $y = 5/4 = 0.8$ النسبة المئوية للمؤشر: 80 %

و. مقارنة قرارات مراجعة الإدارة مع القرارات الإستراتيجية سنة 2016:

القرارات الإستراتيجية	قرارات مراجعة الإدارة
<ul style="list-style-type: none"> <li>تخطي الأهداف الموضوعة في ميزانية 2016.</li> <li>المحافظة على الحصص السوقية الجهوية والبحث على أسواق أخرى.</li> <li>تدريب العمال في تقنيات الإسمنت والتسيير.</li> <li>المحافظة على البيئة وذلك باقتناء آلات جديدة للتصفية.</li> <li>الاستمرار في الرفع من طاقة المصنع حتى يصل إلى 2000 طن من الكلانكار بدل 1700 طن في اليوم.</li> <li>ترقية الإطارات في تقنيات الإنتاج والتسيير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعديل سياسة وأهداف الجودة.</li> <li>تحديد العمليات الخاصة بالمالية ونظام المعلومات.</li> <li>تدريب العمال حول الطبعة الجديدة لإيزو 9001.</li> <li>تهيئة ظروف استقبال الزبائن.</li> <li>تهيئة الطرق الداخلية في المؤسسة.</li> <li>التحسين في الورشات.</li> <li>وضع نظام للتحليل الدوري للمخاطر.</li> </ul>

## تحليل الجدول:

## 1. تعديل سياسة وأهداف الجودة:

هذا القرار لا يوافق أي قرار من القرارات الإستراتيجية لمجلس الإدارة.

## 2. تحديد العمليات الخاصة بالمالية ونظام المعلومات:

هذا القرار لا يوافق أي قرار من القرارات الإستراتيجية لمجلس الإدارة.

## 3. تدريب العمال حول الطبعة الجديدة لإيزو 9001:

حيث يوافقه قرارين إستراتيجيين: تدريب العمال في تقنيات الإسمنت وتسيير وترقية الإطار في تقنيات الإنتاج والتسيير.

## 4. تهيئة ظروف إستقبال الزبائن:

هذا القرار يوافقه في القرارات الإستراتيجية المحافظة على الحصة السوقية الجهوية والبحث على أسواق أخرى.

## 5. تهيئة الطرق الداخلية في المؤسسة:

هذا القرار لا يوافق أي قرار من القرارات الإستراتيجية لمجلس الإدارة.

## 6. التسريع في اقتناء المعدات الجديدة:

هذا القرار يوافقه قرارين إستراتيجيين : الاستمرار في الرفع من طاقة المصنع حتى يصل 2000 طن في اليوم من الكالانكار بدل من 1700 طن في اليوم والقرار الذي يخص المحافظة على البيئة وذلك لاقتناء معدات جديدة للتصفية.

7. التحسين في الورشات:

هذا القرار يوافقته تخطي الأهداف الموضوعة في ميزانية 2016.

8. وضع نظام للتحليل الدوري للمخاطر:

هذا القرار لا يوافق أي قرار من القرارات الإستراتيجية لمجلس الإدارة.

حساب المؤشر:

اسم المؤشر: مدى موافقة إستراتيجية مجلس الإدارة لمراجعة الإدارة
مصدر المعلومة: إستراتيجية مجلس الإدارة و محضر مراجعة الإدارة
طريقة الحساب: مجموع القرارات الإستراتيجية المأخوذة من مراجعة الإدارة/ مجموع القرارات الإستراتيجية
حساب المؤشر: $y = 6/6 = 1$ النسبة المئوية للمؤشر: 100 %

جدول النتائج:

	X1	X2	X3	X4	Y
2011	%50	%93	%94	%95	%91
2012	%60	%90	%79	%93	%95
2013	%50	%95	%103	%97	%88
2014	%60	%90	%129	%98	%83
2015	%44	%94	%103	%92	%80
2016	%44	%88	%107	%96	%100

## 7.2 إختبار الفرضيات

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	1,000 <sup>a</sup>	1,000	,999	,25492

a. Prédicteurs : (Constante), X4, X2, X1, X3

تحليل الجدول:

R-deux ajusté : 99%

بسبب استخدام الانحدار المتعدد  
عدد المشاهدات أقل من 30 .

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	277,435	4	69,359	1067,292	,023 <sup>b</sup>
1 Résidus	,065	1	,065		
Total	277,500	5			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X4, X2, X1, X3

Sig: 0.023 أصغر من 0.05 يعني أن النموذج معنوي.

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	104,568	7,468		14,002	,045
X1	-,452	,017	-,439	-26,242	,024
X2	-1,979	,044	-,726	-45,380	,014
X3	-,490	,010	-1,081	-49,721	,013
X4	2,520	,072	,784	35,015	,018

a. Variable dépendante : Y

كل المتغيرات معنوية وتأثر في المتغير التابع Y.

## 8.2 الإستنتاجات و التوصيات:

### 1.8.2 الإستنتاجات:

من النتائج السابقة نستخلص ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى تنفيذ قرارات مراجعة الإدارة لنظام إدارة الجودة على مدى موافقة إستراتيجية مجلس الإدارة لقرارات مراجعة الإدارة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى فعالية التدريب على مدى موافقة إستراتيجية مجلس الإدارة لقرارات مراجعة الإدارة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعدل تحقيق الإنتاج على مدى موافقة إستراتيجية مجلس الإدارة لقرارات مراجعة الإدارة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعدل رضا الزبون على مدى موافقة إستراتيجية مجلس الإدارة لقرارات مراجعة الإدارة.



؛ وهذا راجع للأسباب التالية:

- علاقة كبيرة بين مراجعة الإدارة وإستراتيجية مجلس الإدارة وهذا راجع لتطبيق المؤسسة للحوكمة وفقا للنموذج المزدوج لمجلس الإدارة.
- قرارات مراجعة الإدارة لنظام إدارة الجودة والتي هي من المتطلبات الأساسية، شملت على تحسين فاعلية هذا النظام من خلال بعض المتطلبات محل الدراسة من تدريب، تحقيق المنتج والاستجابة لاحتياجات الزبون.
- إستراتيجية المؤسسة فعالة وتطبق على أرض الواقع لكن دون الأخذ بعين الإعتبار الفرص والتحديات.
- سياسة الجودة للمؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار متطلبات كل أصحاب المصالح ولم تدخل عليها أي تغييرات أو تعديلات منذ آخر إصدار وذلك من أجل مواكبة التغييرات الحاصلة.
- المؤسسة تقوم بالأفعال العلاجية نادرا ما تقوم بالأفعال الوقائية لتجنب المخاطر.

### 1.8.3 التوصيات:

من أجل التحسين أكثر لفاعلية نظام إدارة الجودة و الحوكمة لمؤسسة الإسمنت بسعيدة نوصي بما يلي:

- نوصي المؤسسة بفهم بيئتها من فرص و تهديدات عند وضع إستراتيجياتها.
- نوصي المؤسسة بمعرفة متطلبات كل أصحاب المصالح عند إصدار سياسة الجودة والتي يجب أن تضم أيضا التزام القيادة بتوافق سياستها للجودة مع بيئتها وتوجيهها الإستراتيجي.
- نوصي المؤسسة بتطبيق نموذج PDCA على سياسة الجودة وهذا للتحسين المستمر لها.
- نوصي المؤسسة بالقيام بالتخطيط في كل العمليات من إنتاج و تدريب و تسويق و غير ذلك على أساس الفرص و التهديدات.
- نوصي المؤسسة بتطبيق إدارة المخاطر في التسيير.

## خاتمة عامة

مما سبق نجد أن المؤسسة الجزائرية محل الدراسة والتي تعتبر عينة تمثل القطاعات الإستراتيجية البارزة في الاقتصاد الوطني والتي تطبق الحوكمة من خلال مجلس إدارتها والذي يعتبر من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وفي نفس الوقت من آليات الحوكمة التي تساعد المؤسسة على وضع إستراتيجيتها، أهدافها ومراقبة الأداء من أجل الفعالية في استخدام الموارد، تحقيق ميزة تنافسية و اكتساب حصة سوقية كبيرة، هذا لا يتسنى إلا في إطار استخدام المقاييس الدولية والتي تعتبر إطار من خلال نظام إدارة الجودة الذي يساعد المؤسسة في تحسين أداءها، إنتاج مُنتج مطابق للمتطلبات والتحسين المستمر في كل المجالات.

## قائمة المراجع

- كتاب حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الإختلالات الإدارية و المالية - د. محمد عيد بليغ - الناشر المنظمة العربية للتنمية الإدارة 2016.
- محاضرات الأستاذ يزيد قادة - مقياس التسيير و الحوكمة - جامعة سعيدة.
- مذكرة حسان عطية خليل أبو الحاج : أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان.
- الأستاذة عبدلي لطيفة - محاضرات الحوكمة و مجلس الإدارة جامعة سعيدة.
- مذكرة دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة - نجوى بن عويدة - جامعة بسكرة.
- كتاب حوكمة الشركات - د. سهير إبراهيم الشوملي - دار الإعمار العلمي للنشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى 2016.
- مذكرة الحوكمة و إدارة المخاطر للطلاب داودي الحاج و مسلم بلعيد السنة الجامعية 2014 - 2015.
- كتاب الإدارة الإستراتيجية المستدامة - دكتور محمد حسين العيساوي و آخرون - دار الوراق للنشر الطبعة الأولى عمان الأردن 2012.
- محاضرات مقياس الإدارة الإستراتيجية - الأستاذة شيخي - سنة ثالثة إدارة أعمال السنة الجامعية 2016 - 2017.
- إيزو 9001 طبعة 2008 (عربي).