

## اعتماد النموذج الأوروبي للتميز EFQM كمرجع للتميز في الأداء والتعلم

التنظيمي - تجربة مؤسسة فرتيال -

### The Adoption of European Excellence Model EFQM as a reference for excellence in performance and organizational - The experience of Ferial company -

الطاهر لوراسية\*، جامعة عنابه، الجزائر، البريد الإلكتروني: soufian.louracia@hotmail.com

تاريخ القبول: 2021/03/16

تاريخ الاستلام: 2021/01/06

**ملخص:** تهدف الدراسة إلى توضيح أهمية اعتماد النموذج الأوروبي في التميز في الأداء، حيث

يتيح النموذج إطارا يسمح للمؤسسات بتحديد مستوى التميز. من أجل تحقيق هدف الدراسة، تم تحليل تجربة مؤسسة "فرتيال" في اعتماد نموذج التميز الأوروبي. النتائج أظهرت أن المؤسسة قد حسنت من أدائها المتميز من خلال تبني النموذج بتحقيق مستوى تميز في مجال 300-350 نقطة.

**الكلمات المفتاحية:** التميز؛ نموذج EFQM؛ التعلم التنظيمي؛ فرتيال.

**تصنيفات JEL:** M10 ; L20

**Abstract:** The study aims to clarify the importance of adopting the European model for excellence in performance. The model provides a framework allowing organizations to determine their current level of excellence.

In order to achieve the objective of the study, we analyzed the experience of Ferial Company with the European Model of Excellence. The results showed that the organization has improved its excellence performance by adopting EFQM model by achieving a level of 350-300 points

**Keywords:** Excellence; EFQM model; Organizational Learning, Ferial.

**JEL classifications codes :** M10 ; L20.

## مقدمة:

إن البقاء والاستمرارية أصبح حتمية بالنسبة للمؤسسات في ظل البيئة الديناميكية الحالية، واتساع رقعة المنافسة والتغير التكنولوجي السريع، وتفشي ظاهرة العولمة إلى التوسع الكبير في الأسواق وتغير طبيعة المنتجات، الأمر الذي أضحى يشكل تهديد حقيقي يحتم على المؤسسات أن تواكب هذا التغير بطريقة ديناميكية ذكية وفعالة، وبالنظر إلى المؤسسات الرائدة والناجحة حاليا يلفت انتباهنا العديد من السمات لعل أهمها التميز في الأداء والجودة الشاملة في المنتجات، وبالحديث عن الأداء المتميز فهو من بين أهم القضايا التي تفرض نفسها في الوقت الحاضر على المؤسسات لكون هذا الأخير من خلاله تعم المنفعة على كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة وفي نفس الوقت على المؤسسة في حدتها، فالمؤسسات المتميزة تعطي أولوية كبيرة للعملاء وأصحاب المصالح كما تعمل على تعزيز التحفيز والابتكار وتعمل على تزويد عمالها بكافة المعارف والمهارات اللازمة لتطويرهم.

## أ - الإشكالية:

في سبيل بلوغ التميز في الأداء أضحت هناك العديد من المقاربات التي تهتم به، أهمها المقاربة القائمة على إدارة الجودة الشاملة، كون أن الجودة تعتبر من بين المعايير المهمة للحكم على مدى تميز الأعمال، فهي تساعد على تحسين المنتجات والعمليات والخدمات وكذا الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات، وفي إطار هذه المقاربة ظهرت العديد من النماذج التي من خلالها يمكن قياس مدى التميز في الأداء والحكم عليه، تركز أغلبها على التركيز على العميل وتعزيز ثقافة التميز وتحقيق نتائج لأصحاب المصالح والمجتمع.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة تحاول على الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية: إلى أي مدى يمكن أن يساهم تبني مبادئ النموذج الأوربي للتميز EFQM في تعزيز مستوى التميز في الأداء؟

للإجابة على إشكالية الرئيسية ينبغي علينا الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهي أهم مبادئ ومتطلبات التمييز في الأداء؟
- ماهي أهم مقاربات النموذج الأوربي للتمييز؟
- كيف تساعد منهجية النموذج في التقييم على التحسين المستمر للأداء؟

#### ب- الفرضيات:

- جاءت هذه الدراسة تحاول إثبات صحة أو عدم صحة الفرضية الرئيسية الوحيدة التالية:
- تبني المفاهيم الأساسية لنموذج التمييز الأوربي EFQM يؤدي بالمؤسسة محل الدراسة إلى بلوغ مستوى التمييز في الأداء.

#### ج- أهداف الدراسة:

- التعريف بمفهوم الأداء المتميز.
- إلقاء الضوء على أهم مبادئ ومفاتيح التميز في الأداء.
- التعرف على النموذج الأوربي للتمييز في الأعمال.
- الوقوف على مدى نجاعة النموذج لرفع مستوى التميز لمؤسسة محل الدراسة.

#### د- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من الجانب النظري في التعرف على مفاهيم الأداء المتميز ومقوماته والعوامل المؤثرة عليه كونه من أهم القضايا الحالية التي تشغل المؤسسات، وكذا التعرف على النموذج الأوربي للتمييز، وأهم سماته ومكوناته وأهم آليات التقييم وطرق التحسين المستمر، أما من الجانب الميداني فقد جاءت تلقي الضوء على تجربة مؤسسة الأسمدة الجزائرية فرتيال في تبني نموذج الأوربي للتمييز ومستوى التميز الذي بلغته المؤسسة بحكم أن المؤسسة تعتبر الوحيدة على المستوى الوطني والقاري التي تحصلت على جائزة التميز الأوربي.

**هـ- منهجية الدراسة:**

تم الاعتماد على منهج دراسة حالة للتعرف على واقع موضوع الدراسة بالمؤسسة المبحوثة وكيفية تبني المفاهيم النظرية داخل المؤسسة، كما تم الاعتماد أيضا على الجانب النوعي في البحث لكون موضوع البحث لايشمل على متغيرات كمية يراد قياسها وإنما متابعة إجراءات تبني النموذج الأوربي للتميز خلال الفترة الممتدة من 2012 -2013.

**أولا- التأصيل النظري للدراسة:****1- الأداء المتميز للمنظمات:****1-1- تعريف الأداء المتميز :**

يعرف مفهوم التميز على أنه "مجموعة الممارسات التي يمارسها بعض أفراد المنظمة والمتعلقة بجوانب العملية الإدارية كالتخطيط والتنظيم والاتصال وصنع القرار بحيث تقود إلى توفير بيئة تنظيمية متميزة" (فريد و البوريني، 2016، صفحة 96)، كما عرف حسب إرشادات الهيئة الأوروبية (ISO 9000) لعام 1999 بأنه " تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية، تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتميز في التوجه بالنتائج والتوجه بالعمل والقيادة وثبات الهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير تضمين الأفراد والتعلم المستمر والابتكار والتحسين وتطوير الماركة والمسؤولية اتجاه المجتمع وفي المراجعة الأولية لسلاسل الأيزو" (جميل و سفير، 2011، صفحة 156). وعليه، يمكن القول بأن التميز هو " أن يفوق أداء المنظمة الأداء المتوقع سواء من المنظمة نفسها، أو أن يتفوق على مثيلاتها في السوق، أو أن يفوق توقعات العملاء من تلك المنظمة" (البحيصي، 2014، صفحة 29).

## 1-2- مبادئ الأداء المتميز:

في الأدب التنظيمي، أشارت العديد الدراسات أن المنظمات التي تتميز بالجودة في الأداء والمستوى العالي من التمييز تقوم على المبادئ التالية (لطي عبد الوهاب و محمود سليمان، 2017، صفحة 246) :

- تحقيق نتائج متوازنة: من خلال قيام المنظمات بالتخطيط لتحقيق رسالتها ورؤيتها وتحقيق نتائج متوازنة النتائج التي تلبي احتياجات المعنيين بل تتفوق عليها عند الإمكان.
- إضافة قيمة للزبائن: لا بد من إدراك المنظمات إلى أن متلقي الخدمة هم أساس تواجدها، ويجب تحقيق قيمة مضافة لهم عن طريق فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- القيادة عن طريق الرؤية، الإلهام والأمانة: هنا يجب أن يكون للمنظمات قادة قادرين على صياغة وتجسيد الرؤية المستقبلية إلى واقع يمكن تحقيقه والتصرف كمثال يحتذى به العاملين بالنسبة للقيم وأخلاقيات المهنة.
- الإدارة بالعمليات: المنظمات المتميزة هي التي تدار بمجموعة من العمليات المهيكلة المتناسقة المترابطة استراتيجيا والعمل على استخدام مبادئ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق.
- النجاح من خلال الأفراد: على المنظمات أن تعمل على تقدير أفرادها وابتكارها وإيجاد بيئة تمكين لتحقيق أهداف تنظيمية وشخصية متوازنة عملياً .
- رعاية الابتكار والإبداع: محاولة إيجاد قيمة مضافة ومستويات أداء متزايدة من خلال الابتكار المستمر والمنظم عن طريق استخدام إبداع أصحاب العلاقة.
- بناء الشراكات: على المنظمات التي تطمح للتميز بناء علاقات ثقة مع شركاء متعددين لضمان النجاح المتبادل والمحافظة عليها. وتتمثل هذه الشراكات مع متلقي الخدمة، المجتمع، الموردين، جهات تعليمية وأي منظمات أخرى.

- تحمل المسؤولية لمستقبل مستدام: على المنظمات بتبني أخلاقيات العمل، القيم الواضحة وأعلى معايير السلوك المنظمي في بيئة العمل لتمكنها من تحقيق الاستدامة البيئية والمجتمعية والاقتصادية.

### 1-3- دوافع تبني مفهوم التميز في الأداء:

إن التميز في الأداء أصبح حتمية لبقاء المنظمات، ويعود هذا الاهتمام إلى مجموعة من المتغيرات نذكر منها (عبد الصمد، 2016، صفحة 148):

- معدلات التغيير السريعة؛

- زيادة حدة المنافسة؛

- المحافظة على استقرار المنظمة وثباتها؛

- تنامي الشعور بالجودة؛

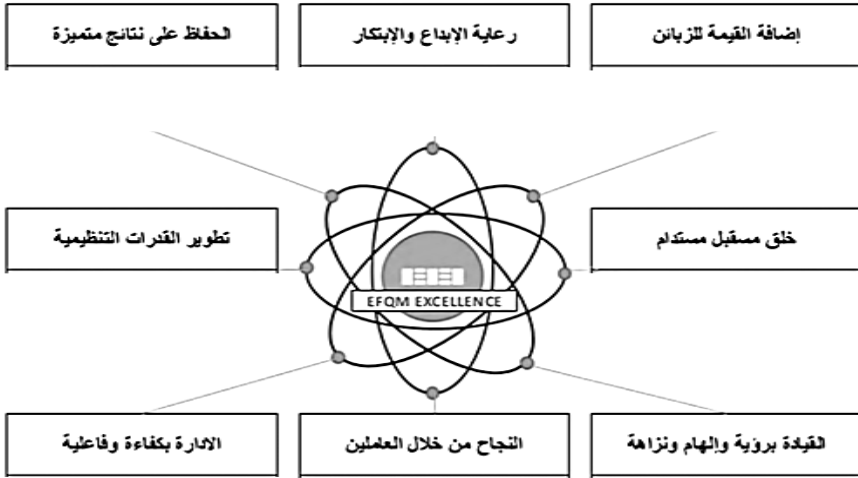
- الثورة التكنولوجية والمعلوماتية.

### 2- النموذج الأوربي لتمييز الأداء:

هو نموذج تم تطويره من طرف المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (EFQM)، هي مؤسسة أوربية مقرها في بروكسل، تم تأسيسها سنة 1988م من طرف 14 مؤسسة أوربية بدعم من طرف المفوضية الأوربية، تضم أكثر من 700 عضو، ويتمثل هدف المؤسسة في تعزيز إطار منهجي للسماح لأعضائها بتقييم مستوى جودتها وتحسينها، يعتمد نموذج التقييم الذاتي الخاص بها على تسعة معايير (ليس لكل منها نفس الوزن): 5 معايير تتعلق بالعوامل (بما في ذلك القيادة والسياسة والاستراتيجية والموظفين والشراكات والموارد المستخدمة، والعمليات) و4 معايير تتعلق بالنتائج (بما في ذلك رضا العملاء، ونتائج الموظفين، ونتائج الأداء، والتأثير على المجتمع)، (Ahidar, Sarsri, & Sefiani, 2015, p. 1).

## 2-1 - مقاربات النموذج:

بالنسبة لفلسفة النموذج، يغطي النموذج الأوربي لتمييز الأداء ثمانية مقاربات أساسية لتحقيق الجودة والتميز في الأداء كما هو موضح في الشكل التالي:  
**الشكل 1: النموذج الأوربي لتمييز الأداء.**



المصدر: خالد النفيعي، (2016).

أ- التركيز على النتائج: التميز يتوقف على التوازن و اشباع حاجات جميع أصحاب المصالح المعنيين (هذا يتضمن العمال، العملاء، الموردين والمجتمع بشكل عام، وتلك الأطراف ذات المصلحة المالية في المنظمة).

ب- التركيز على العملاء: العميل هو الحكم النهائي على جودة المنتجات والخدمات، الولاء للزبون والحفاظ وتحسين الحصة السوقية من خلال التركيز الواضح على احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين.

ج- القيادة وثبات الهدف: سلوك قادة المنظمة يخلق وضوح ووحدة الهدف داخل التنظيم والبيئة التي تتفوق فيها هي وأفرادها.

د- الإدارة من خلال العمليات والحقائق: المنظمات المتميزة تدار من خلال مجموعة من الأنظمة المترابطة، العمليات والحقائق، من أجل هذا الهدف تم تجهيزها بأنظمة إدارة تقوم على احتياجات وتوقعات كل أصحاب المصالح وموجهة لتحقيقها.

هـ- تطوير الأفراد ومشاركتهم: المنظمات المتميزة لديها يد عاملة مختصة ومرنة ومحفزة، وتسعى لتعظيمها من خلال تطويرهم المستمر ومشاركتهم، المنظمات المتميزة تدعم النمو الشخصي لعمالها من أجل أن تكون قادرة على الاستفادة من خبرتهم من خلال توفير الحماية المناسبة والمكافأة والتقدير وهذا يؤدي إلى زيادة الولاء للمنظمة.

ك- التعلم والابتكار والتحسين المستمر: التعلم يستعمل لخلق الابتكار والفرص للتحسين من خلال تحدي الوضع الحالي واحداث التغيير، المنظمة يمكن أن تتعلم من خلال أنشطتها الخاصة والأداء وكذلك من الآخرين، لهذا الغرض خبرة العمال تكون مرسومة.

و- تطوير الشراكة: المنظمات المتميزة تتميز بتطوير والمحافظة على القيمة المضافة إلى الشركاء.

ي- المسؤولية الاجتماعية: لفهم احتياجات أصحاب المصلحة في المجتمع وبالتالي فهي تتميز بمعايير أخلاقية عالية تنعكس في قيم المنظمة (Stockmann, 2008, pp. 31-32).

## 2-2- مكونات النموذج:

يعتمد نموذج التميز الأوربي على تسعة معايير: خمسة تخص "التمكين" وأربعة تخص "النتائج"، حيث تغطي معايير "التمكين"، ما تقوم به المنظمة وكيف تفعل ذلك؛ بينما تغطي معايير "النتائج" ما تحققه المؤسسة، ويمكن شرح ذلك كالآتي:



## أ- الممكنات :

- القيادة: لدى المنظمات الممتازة قادة يرسمون المستقبل ويحققون ذلك، ويعملون كنماذج يحتذى بها في القيم والأخلاق والثقة الملهمة في جميع الأوقات، يضم هذا المعيار على 6 معايير فرعية و39 نشاطاً فرعياً ، يبلغ وزنه النسبي 10 % أي ما يعادل 100 نقطة من 1000 نقطة.

- استراتيجية: تنفذ المنظمات الممتازة مهمتها ورؤيتها من خلال تطوير استراتيجية تركز على أصحاب المصلحة، يضم هذا المعيار على 4 معايير فرعية و23 نشاطاً فرعياً ، يبلغ وزنه النسبي 10 % أي ما يعادل 100 نقطة من 1000 نقطة.

- الموارد البشرية: تقدر المنظمات الممتازة عمالها وتخلق ثقافة تسمح بتبادل المنفعة، وتطوير قدرات عملهم وتشجع الإنصاف والمساواة، يضم هذا المعيار على 6 معايير فرعية و35 نشاطاً فرعياً، يبلغ وزنه النسبي 10 % أي ما يعادل 100 نقطة من 1000 نقطة.

- الشراكات والموارد: تقوم المنظمات الممتازة بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم استراتيجيتها وسياساتها والتشغيل الفعال للعمليات، يضم هذا المعيار على معايير فرعية و27 نشاطاً فرعياً ، يبلغ وزنه النسبي 10 % أي ما يعادل 100 نقطة من 1000 نقطة؛

- العمليات والمنتجات والخدمات: تقوم المنظمات المقلدة بتصميم وإدارة وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات لتوليد قيمة متزايدة للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين. يضم هذا المعيار على 4 معايير فرعية و27 نشاطاً فرعياً ، يبلغ وزنه النسبي 10 % أي ما يعادل 100 نقطة من 1000 نقطة؛

ب- النتائج: هناك أربع مناطق نتائج تظهر على الجانب الأيمن من النموذج، وتمثل النتائج التي تحققها المنظمة بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية.

- نتائج العملاء: تحقق المنظمات الممتازة النتائج البارزة التي تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات عملائها ويضم هذا المعيار عنصرين فرعيين، وخمسة أنشطة فرعية، يبلغ وزنها النسبي 15 % أي ما يعادل 150 نقطة من 1000 نقطة؛
- نتائج الموظفين: تحقق المنظمات الممتازة النتائج البارزة وتحافظ عليها التي تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات موظفيها ويضم هذا المعيار عنصرين فرعيين، وتسعة أنشطة فرعية، يبلغ وزنها النسبي 10 % أي ما يعادل 100 نقطة من 1000 نقطة؛
- نتائج المجتمع: تحقق المنظمات الممتازة النتائج البارزة التي تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة المعنيين داخل المجتمع ويضم هذا المعيار عنصرين فرعيين، وتسعة أنشطة فرعية، يبلغ وزنها النسبي 10 % أي ما يعادل 100 نقطة من 1000 نقطة؛
- نتائج الأعمال: تحقق المنظمات الممتازة النتائج البارزة وتحافظ عليها التي تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في أعمالهم؛

### 3- التعلم التنظيمي:

#### 3-1- تعريف التعلم التنظيمي:

لقد اختلف الباحثون في ضبط تصور واحد للتعلم التنظيمي، حيث يعرف التعلم التنظيمي على أنه عبارة عن عملية لاكتشاف وتصحيح الخطأ (Argyris, 1976, p. 365)، وينظر إلى التعلم التنظيمي على أنه تغيير في المنظمة يحدث عندما تكتسب المنظمة الخبرة (Argote & Miron-Spektor, 2011, p. 1124)، وهناك من يعتقد بأن التعلم التنظيمي هو عملية تحسين الإجراءات من خلال معرفة وفهم أفضل (Fiol & Lyles, 1985, p. 803).

#### 3-2- عمليات التعلم التنظيمي:

إن التفكير في الكيفية التي يحدث بها التعلم التنظيمي يساعد المنظمات على تطوير استراتيجيات لدعمه، وعليه، تم تصور التعلم التنظيمي كعملية تمر بأربعة خطوات: أولاً، اكتساب المعرفة وهي العملية التي يتم فيها الحصول على المعرفة. ثانياً، توزيع المعلومات

وهي العملية التي يتم فيها تبادل المعلومات من مصادر مختلفة. ثالثاً، تفسير المعلومات وهي العملية التي يتم فيها إعطاء المعلومات الموزعة تفسير واحد أو أكثر من التفسيرات الشائعة. رابعاً، الذاكرة التنظيمية وهي الوسيلة التي يتم بها تخزين المعرفة للاستخدام في المستقبل (Huber G. P., 1991, pp. 89-90).

## ثانياً - الإطار التطبيقي للدراسة:

### 1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

فرتيال هي ثمرة الشراكة بين المؤسسة الوطنية لصناعة الأسمدة والمبيدات "أسميدال" ومجمع "فيلارمير" الإسباني، وذلك في 2005/08/04 بموجب عقد شراكة، حيث تم خلق وحدة جديدة تجمع كل من وحدة عنابة ووحدة أرزيو تحت مسمى مؤسسة مخصبات الجزائر "فرتيال"، حيث كانت حصص الشراكة موزعة بنسبة 66 % للشريك الإسباني ما يعادل 160 مليون دولار أمريكي، ونسبة 34 % لمجمع أسميدال، وهذه الشراكة تدخل في إطار عصرنة المؤسسات الوطنية وترقية الاستثمارات، لا سيما في القطاع الفلاحي وتوسيع النسيج الصناعي، حيث يعتبر مجمع "فيلارمير" ثاني منتج للأسمدة الأزوتية في أوروبا وهذا بعدما عانت مؤسسة أسميدال من العديد من المشاكل كتراجع حجم المبيعات وقدم تجهيزات الإنتاج مديونية كبيرة، وتنتج مؤسسة فرتيال العديد من الأسمدة منها الأسمدة البسيطة ( أسمدة أزوتية، فوسفاتية، بوتاسية)، الأسمدة المركبة ( الأزوت الفوسفاتي البوتاسي الكبرتي، الأزوت الفوسفاتي الكلوري، الأزوت الفوسفاتي السولفاتي).

### 2- أداة الدراسة:

إن طبيعة الدراسة والمنهج المتبع في الدراسة هو الذي يحدد الأدوات طبيعة الأدوات العلمية المستعملة في الحصول على المعلومات والبيانات، وكون طبيعة البحث غير إحصائية يتطلب الفحص والاستكشاف للحصول على المعلومات اعتمداً على المقابلة كأداة للجمع المعطيات مع مجموعة من الإطارات داخل المؤسسة، وكذلك تم الاعتماد على

الملاحظة لكون بعض المعلومات يصعب الوصول إليها وذلك من خلال العديد من القراءات في وثائق وبيانات المؤسسة.

### 3- الجانب التحليلي للدراسة:

#### 1-3- تبني المؤسسة لمشروع EFQM:

إن الوتيرة المتسارعة للتغير في بيئة الأعمال وحدة المنافسة وجودة الإنتاج تحتم على المؤسسات إحداث تغيرات تتلاءم والديناميكية الحالية والتي من شأنها تقوية المركز التنافسي والأداء ، وهو الأمر الذي يتطلب تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتميز في الأعمال، إن النموذج الأوربي للتميز في الأداء يدخل ضمن الرؤية الحكيمة والطويلة الأمد للإدارة العليا لمؤسسة فرتيال والتي تهدف إلى التطوير والتحسين المستمر للأداء المؤسسة ، حيث قامت المؤسسة منذ 2008 ببذل جهود كبيرة منها الحصول على شهادة الأيزو 9001 وشهادة OHSAS 18001 لتيسير الصحة والسلامة في العمل والتي تعد خطوة أساسية نحو الحصول على شهادة EFQM ضمن رؤية استراتيجية لمدة 6 سنوات، حيث مكنت هاتين الشهادتين المؤسسة سنة 2011 من إجراء أول اتصال مع مكتب EFQM ومكتب الاستشارات Veritas للجودة الذي نشاطاته تتركز حول مجالات الجودة والأمن، حماية البيئة والمسؤولية الاجتماعية ، حيث كان العرض مغريا لمكتب EFQM والذي رأى أنه لا توجد مؤسسة على مستوى الإفريقي يمكن تتحصل على هذه الجائزة سوى مؤسسة فرتيال.

حدد تاريخ 03 أبريل 2012 لبداية المشروع، على أن يتم الانتهاء منه في نهاية 2013م.، حيث تم تحديد أدوار جميع الأطراف المهمة في المشروع، ويهدف هذا المشروع إلى تحقيق هدفين رئيسيين هما:

- الوصول إلى مفهوم الجودة في كل مجالات الإدارة للمؤسسة.

- الوصول إلى مفهوم التميز في الأداء والتحكم فيه.

يمكن توضيح مخطط الزمني لمشروع EFQM.

## 3-2-المخطط الزمني لمشروع EFQM:

إن عملية تنفيذ مشروع النموذج الأوربي للتميز مرت بالعديد من المراحل المهمة والتي كانت تصب جميعها في أداء المؤسسة حيث كل مرحلة تعد ممهدة للمرحلة التي بعدها ومكملة لها يمكن توضيح هذه العمليات من خلال الجدول رقم 1.

## الجدول 1: مراحل تنفيذ مشروع EFQM

التاريخ	سير العملية	الإجراءات
نهاية 2011	-أول اتصال مع كل من مكتب EFQM و VERITAS .	- إعداد ملف وطلب اعتماد للنموذج.
أفريل 2012	- تبني المشروع من طرف مدير الجودة والبيئة والأمن. -عرض المشروع على المسؤول عن التكوين لبرنامج EFQM للمصنع.	- دورة تكوينية لفريق التقييم تضم مدراء الهياكل لمدة يومين بحضور مكونين من EFQM للوقوف على مفهوم التميز بحضور المديرة التقنية لمكتب التدريب والتطوير VERTIAS .
ماي 2012	- وضع برنامج التقييم الذاتي للمصنعين.	- تم التقييم الذاتي من طرف فرق التقييم للمصنعين المكونين حسب طريقة التقييم EFQM.
جوان 2012	- عملية التقييم الذاتي للمصنعين. - دعم الشريك EFQM للمصنعين في عملية التقييم.	- تمت عملية التقييم بالاعتماد على استمارة تضم حوالي 60 سؤال تم تطويرها من طرف مكتب الجمعية في بروكسل وأراء بعض ممثلي المصانع. - شملت محاور الاستمارة النقاط التالية: القيادة، الاستراتيجية العمال، الموارد، المنتجات والخدمات. - تم تحديد نقاط القوة والضعف والفرص. - وجود تقارب في أداء المصنعين لكونها يتمتعان بنفس نظم الإدارة لاسيما الجانب الاستراتيجي، الإجراءات العملية، سياسة RH، نظام Q.E.S.

<p>- التنسيق مع الشريك EFQM لتحديد مجالات التحسين للمصنعين.</p>	<p>- جلسة توافق لتحديد مجالات التحسين المهمة.</p>	<p><b>جويلية 2012</b></p>
<p>- 5 مجالات للتركيز عليها في عملية التحسن المستمر:</p> <p>- الاستماع إلى حاجات وأفكار العمال في المصنعين.</p> <p>- تعزيز وتبسيط نظم التسيير.</p> <p>- تحسين حجم المبيعات.</p> <p>- التنسيق مع الشركاء الخارجيين.</p> <p>- التركيز على الأطراف الفعالة.</p> <p>- لاحظ الشريك EFQM أن مستوى الأداء المتميز في مجال 300-350 نقطة للمصنعين.</p>	<p>- تقديم نتائج التقييم الذاتي.</p>	<p><b>أكتوبر 2012</b></p>
<p>-تم وضع معايير من أجل اختيار مجالات التحسين مثل: تحسين نظم الإدارة، قدرة التأثير في رضا الأطراف المهمة كالعمال والعملاء.</p> <p>-مصنع عنابة 5 مجالات للتحسين و5 فرق للتحسين تضم حوالي 30 عامل من مختلف الوظائف وكل المستويات.</p> <p>-مصنع أرزيو 5 مجالات للتحسين و5 فرق.</p> <p>- مشاركة الفرق في دورتين تكوينيتين حول أدوات التحسين الموضوعية من طرف نموذج EFQM.</p>	<p>-تحديد مجالات التحسن للمصنعين.</p> <p>-تعيين الفرق المسؤولة عن التحسين في المصنعين.</p> <p>-تعيين فريق للقيام بمسح حول البيئة الاجتماعية للمصنعين.</p> <p>-اعتماد EFQM 300+ كهدف للتميز.</p>	<p><b>ديسمبر 2012</b></p>
<p>- تجنيد كافة العمال في كل المستويات لأن الأفكار الابتكارية والفعالة تأتي من جميع العمال.</p> <p>- الاعتماد على مساعد ذو نظرة مهنية.</p> <p>- دعم المسؤول عن Q.E.S من خلال دورات تكوينية عن حل المشاكل.</p> <p>-دورات من طرف الشريك EFQM.</p>	<p>-الشروع في عمليات التحسين المسطرة بالمصنعين.</p>	<p><b>جانفي 2013</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- المراقبة الشهرية لعمليات التحسين المستمر.</li> <li>- تكوين لدعم فرق التحسين.</li> <li>- فرق الذاكرة لديها مهمة رئيسة لكتابة ذاكرة EFQM للمصنعين التي تمثل بطاقة عمل خاصة بكل مصنع يتم إرسالها إلى مقيمي EFQM وعلى أساسها يتم تحديد موعد للزيارة النهائية للمقيمين.</li> <li>- آراء إيجابية وجيدة من طرف فرق التحسين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكوين الفريق المسؤول عن الذاكرة EFQM.</li> <li>- الانطباعات الأولية لفرق التحسين للمصنعين.</li> </ul>	<p><b>فيفري</b> <b>2013</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أول مسح من طرف فرق الموارد البشرية منذ ديسمبر، حيث بلغت نسبة المشاركة 91.2 % وكانت النتائج مرضية بنسبة 87.4 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نتائج المسح المعد حول البيئة الاجتماعية</li> </ul>	<p><b>جوان</b> <b>2013</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تاريخ 28/27 أكتوبر للتقييم النهائي بعنابة.</li> <li>- تاريخ 30/29 أكتوبر للتقييم النهائي بأرزو.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد تاريخ فرق التقييم.</li> <li>- انتهاء مهام فريق الذاكرة.</li> </ul>	<p><b>جويلية</b> <b>2013</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمت عملية التقييم النهائي بحضور مقيمين عن EFQM: منسقة عن المقيمين، ومقيم تقني ومقيم حول معارف وموارد المؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحصول على شهادة EFQM300+ للتميز في الأداء في مجال 300-350 نقطة برتبة 3 نجوم.</li> </ul>	<p><b>أكتوبر</b> <b>2013</b></p>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

### 3-3- مقومات النموذج الأوربي EFQM لمؤسسة فرتيال:

لقد قامت بمؤسسة فرتيال بتطوير العديد من الأساليب والممارسات الإدارية التي كان لها الفضل في نجاح مشروع EFQM، وذلك منذ سنة 2005 ضمن المخطط الخماسي للتطوير وعقد الشراكة حيث تحصلت على العديد من الشهادات التي كانت بمثابة الخطوات الأولى في طريق التميز ومن خلالها استطاعت أن تقدم طلب لتبني النموذج الأوربي للتميز والتي تعد من بين المقومات نوجزها في الشكل رقم 2.

## الشكل 2: مقومات النموذج الأوربي للتميز لمؤسسة فرتيال



المصدر: من إعداد الباحث.

أ- شهادة الأيزو 9001/2008: حيث تحدد هذه الشهادة متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الراغبة في تحسين رضا العملاء بشكل مستمر وتوفير منتجات وخدمات



متفوقة من حيث الجودة والتحسين المستمر، وقد تحصلت عليها مؤسسة فرتيال في ديسمبر 2010 من مكتب Veritas.

**ب- شهادة الأيزو 14001/2004:** تحدد هذه الشهادة متطلبات نظام الإدارة البيئية التي تمكن المؤسسة من تطوير ووضع سياسات وأهداف تأخذ بعين الاعتبار المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى وكافة المعلومات المتعلقة بالجوانب البيئية، ويمكن تطبيقها على أي مؤسسة تسعى لإنشاء نظام إدارة بيئي وتنفيذه وتحسينه، وقد تحصلت عليها فرتيال عن مكتب Veritas في ديسمبر 2010 أيضا.

**ج- شهادة OHSAS 18001:** تحدد متطلبات إنشاء نظام لإدارة الصحة والسلامة في العمل، وتحقيق إدارة أفضل للمخاطر والتقليل من الحوادث والامتثال إلى التشريعات وتحسين الأداء والتأهب لحالات الطوارئ، وقد تحصلت عليها فرتيال في أكتوبر 2011.

**د- شهادة الأيزو 17025/2005:** تحدد المتطلبات العامة للكفاءة لإجراء الاختبارات أو المعايير، بما في ذلك أخذ العينات. وهو يغطي الاختبارات والمعايرة باستخدام الطرق القياسية والطرق غير القياسية والأساليب التي طورتها المختبرات، وقد تحصلت عليها فرتيال في ديسمبر 2012.

**هـ- لوحة القيادة المتوازنة:** بطاقة النتائج المتوازنة هي أداة لإدارة أداء الاستراتيجية يمكن استخدامه من قبل المديرين لتتبع تنفيذ الأنشطة من قبل الموظفين الذين يسيطرون عليهم ومراقبة العواقب الناجمة عن هذه الإجراءات، والتواصل مع ما يحاولون تحقيقه ومعرفة العمل اليومي الذي يقوم به الجميع مع الاستراتيجية، وكذلك تساعد في تحديد أولويات المشاريع والمنتجات والخدمات وقياس ورصد التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية.

**و- نظام تويوتا الإنتاجي TPS:** تعتمد مؤسسة فرتيال على نموذج TPS والذي يركز على ركيزتين أساسيتين وهما: فقط عند الحاجة (Just-in-time) والأتمتة الذاتية أو الجي دوكا (Autonomation)، حيث مبدأ (فقط عند الحاجة) يعني أن المواد الأولية أو القطع لن تصل

إلى خط الإنتاج النهائي إلا عند الحاجة إليها، وأيضاً لن يتم تصنيع أي قطع أو أجزاء في أي قسم من المصنع إلا عند الحاجة إليها وبالكمية المطلوبة فقط، من أجل التقليل من الهدر بإنتاج قطع لا يحتاج إليها، وتقليل المساحات المطلوبة للتخزين، مبدأ الأثمة الذاتية يعني أن الآلات يجب أن تكون بمفردها ودون تدخل الإنسان قادرة على التوقف عن العمل في حال حصول أي خطأ، أو في حال كانت المواد الداخلة إلى الآلة أو الخارجة منها معيبة. هذا المبدأ يؤدي إلى تقليل الهدر الناتج عن إنتاج قطع معيبة، كما يقلل من عدد العمال المشغلون والمراقبون للآلات حيث لا حاجة للعامل إلا عند توقف الآلة.

**ي- الاستثمار في الأفراد:** ويهدف هذا المعيار إلى تدريب الأفراد والاستفادة من مهاراتهم حيث تقوم مؤسسة "فرتيال" بالعديد من الدورات التدريبية ضمن سياسة إدارة الموارد البشرية الهادفة لضمان تجديد وتحسين قدرات الأفراد.

### 3-4- تقييم النموذج الأوربي EFQM لمؤسسة "فرتيال":

#### أ- الممكنات:

- **القيادة:** في إطار سعي القيادة العليا لمؤسسة فرتيال في وضع وتطوير رؤية ورسالة واضحة وزرع القيم التنظيمية وفقاً لمتطلبات النموذج الأوربي تم تكوين فريق يضم مختلف القيادات الإدارية بالمؤسسة من أجل تطوير رؤية واحدة حيث يتكون الفريق مما يلي: مسؤول عن أنظمة الإدارة، سكرتار للفريق، إداري، رئيس هيكل تكوين العلاقات الإنسانية والموارد البشرية، مدير الحماية، مدير الجودة البيئة والحماية، مدير الصيانة، مدير الإنتاج، المدير التقني. حيث، يرى المسؤول عن أنظمة الإدارة أن العمل الجماعي في إطار الفريق ساعد على تحقيق جملة من النتائج:

- يمثل خبرة جديدة تسمح بدوران المعلومات والاتصال الجيد.
- الاستفادة من التجربة والمعرفة والأفكار مما يشجع على الابتكار
- السير نحو هدف واحد واتجاه واحد، والتفكير بمنظور واحد.

- يسمح بربط الأشخاص وتبادل الأفكار والقيم وتكوين رؤية واحدة فيما يخص ثقافة المؤسسة.
- خلق تماسك داخل الفريق وبيئة ثقة والتي لم تكن مهمة سهلة سابقا عن طريق حرية التعبير واحترام الأفكار.
- توافق في الآراء حول إطار عمل مشترك للوصول إلى مفهوم الكفاءة.
- التعلم سواء على المستوى الفردي أو الجماعي وتشارك المعارف.
- **السياسة والاستراتيجية:** إن العمل من أجل السير الحسن للاستراتيجية الموضوعية وتحقيق الأهداف المرسومة جعل مؤسسة فرتيال تبني رسالة ورؤية قائمة على تحقيق مصلحة جميع أصحاب المصالح تجسد ذلك من خلال تكوين فريق يضم مجموعة من القادة الفرق مهمتهم ضمان الاتصال الاستراتيجي داخل المؤسسة وخارجها ويضم الفريق ما يلي: مدير إداري، مدير تقني، رئيس هيكل المعلومات، مستشار تنفيذي، مدير المصنع كمساعد، المسؤول عن التخطيط بالإدارة العليا. وقد سمح العمل كفريق في إطار ضمان الاتصال الاستراتيجي بتحقيق نتائج تصب في مصلحة المؤسسة كإجمالي:
- تطوير نظام الاتصالات لتسهيل فهم الأهداف على جميع المستويات من أجل عودة المعلومات ومن أجل التحسين المستمر للأداء.
- كما سمحت التجربة بالتعلم وتقدير رؤية الآخرين والسماح بالتحليل والتقييم بأكثر موضوعية للآراء للوقوف على أسباب الاختلالات والعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- **العاملين:** كون الموارد البشرية تعتبر كنصر استراتيجي وتنافسي لفرتيال ارتأت المؤسسة القيام بمسح حول البيئة الاجتماعية والتي تعد كأداة استراتيجية في تسيير الموارد البشرية وكمؤشر عن جودة إدارة الفرق تساعد على زيادة الإنتاجية وتعزيز الأداء العام والمستدام وذلك تحت رعاية إدارة الموارد البشرية مند ديسمبر 2012 كفترة لإعداد حيث

يتكون فريق البحث من مدير إدارة الموارد البشرية، الشؤون الطبية، رئيس هيكل التكوين، ممثل عن الإنتاج، الصيانة، الأمن والسلامة. وقد حقق العمل كفريق النتائج التالية:

- العمل كفريق أفضل طريقة لتجزئة المشاكل وتحديد أسبابها وإيجاد الحلول من منظور التكلفة والوقت.

- احترام أفكار وخبرة ورأي كل واحد.

- التنوع يساعد على حل المشاكل والابتكار.

- بناء ثقافة متكاملة.

- **الشراكة والموارد:** سعت مؤسسة فرتيال ضمن مشروع EFQM لتكوين وتعزيز

الشراكات الخارجية وخاصة مع الموردين، حيث قامت المؤسسة بتكوين فريق من مجموعة القادة لفرق المشتريات لتحسين المستمر لشركات مع الموردين.

- **العمليات:** إن الشهادات التي تحصلت عليها المؤسسة أيزو 9001، 14001،

17025 و OHSAS 18001 ساهمت بشكل كبير تطوير وتحسين سير العمليات لاسيما

من جانب الجودة، البيئة، الأمن والصحة الأمر الذي أدى تحسن جودة المنتجات وتقليل

حوادث العمل وحماية البيئة، كما تم تطوير نظم الإنتاج بنظام تويوتا للإنتاج الذي ستعد

كثيرا في زيادة وتيرة سير العمليات وتقليل الهدر وتخفيض التكاليف.

#### ب- النتائج:

- **نتائج للعاملين:** ساهمت تجربة EFQM في تحسين قدرات العمال من خلال

عمليات التحسين المستمر الأمر الذي تجسد في عمليات التعلم التنظيمي والتشارك المعرفي

وزيادة نسبة الالتزام والرضا الوظيفي اتجاه المؤسسة وكذلك تنمية مهارات الابتكار والإبداع

لدى العمال.

- **نتائج العملاء:** من خلال البحوث حول رأي الزبائن في الإدارة والاستراتيجية

المتبعة من طرف المؤسسة وكذا نوعية المنتجات استطاعت إجراء تحسينات حول منتجاتها

والتتويج فيها، وقامت باستحداث جائزة سنوية لأفضل مزارع وأفضل عميل وهذا حرصا منها لتوطيد العلاقة اتجاه العميل.

- **نتائج للمجتمع:** تمثلت أهم النتائج في إدخال تحسينات في نظام الإدارة البيئية للمؤسسة وذلك بدا جليا في انخفاض انبعاثات الغازات السامة وكذلك عمليات إدارة الفضلات، أما على الجانب الاجتماعي والثقافي فقد قامت المؤسسة بالعديد من الفعاليات الرياضية والخيرة والملتقيات السنوية وجائزة أفضل مؤسسة مناولة في الأمن والنظافة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية والعلاقة مع المجتمع.

- **نتائج الأعمال:** بالنسبة للجانب المالي حققت مؤسسة فرتيال على المستوى الوطني مبيعات في الأسمدة والمنتجات الكيماوية بقيمة 236 101 طن سنة 2013 مقارنة ب 810 231 طن سنة 2012 بنسبة نمو في المبيعات تقدر ب 2%، كذلك شهدت استهلاك الكي للأسمدة الأزوتية نمو ب 24% مايعادل 431 512 طن سنة 2013 مقارنة ب 346 467 طن سنة 2012، أما على المستوى الخارجي بلغت صادرات الامونياك خلال شهر نهاية 40.348 طن أي بنسبة 59 % من الأهداف المسطرة، من جهة أخرى صدرت الشركة خلال شهر ديسمبر 4.589 طن من الكان 27 التابعة لمصنع عنابة.

### الخاتمة:

لقد تمكنت مؤسسة فرتيال من ضمان مقعد ضمن المؤسسات الكبرى الرائدة في صناعة الأسمدة سواء على المستوى الوطني أو الخارجي وهذا يعود للشراكة المثمرة بين المؤسسات الوطنية ونظيرتها الأجنبية، فقد ساهمت الرؤية الحكيمة للشريك الأجنبي من تطوير المؤسسة الوطنية ودعمها بالخبرات اللازمة فما نحن نرى مرة أخرى مؤسسة فرتيال تتوج بجائزة جديدة تدل تمتعها بثقافة الجودة والتميز في الأداء ، فمؤسسة فرتيال تعد المؤسسة الأولى وطنيا وإفريقيا المتحصلة على جائزة التميز الأوربي EFQM والتي بفضلها تحققت العديد من النتائج منها :

- تعزيز ثقافة الجودة والتميز .
- تطوير أساليب القيادة والرؤية المشتركة للإدارة العليا للمؤسسة.
- إعطاء اهتمام كبير للعملاء والتركيز على رغباتهم ومتطلباتهم.
- عصنة وتحديد أساليب الإنتاج وطرق أداء العمليات.
- توطيد علاقتها بإزاء الشركاء والمجتمع.
- التعلم التنظيمي وتشارك المعارف داخل المؤسسة.
- تقوية موارد المؤسسة لاسيما المورد البشري وزيادة حجم الإنتاجية.

## 5. قائمة المراجع:

- Ahidar, I., Sarsri, D., & Sefiani, N. ( 2015). Développement d'un modèle combiné basé sur l'EFQM 2013 et l'ISO TS 16949 /2009 pour le secteur automobile. *Xth International Conférence on Integrated Design and production*, (pp. 1-8). Tangier- Morocco.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123-1137.
- Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative science quarterly*, 21(3), 363-375.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning . *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
- Prange, C. (1999). Desperately seeking theory. In *Organizational learning and the learning organization* (pp. 23-44).
- Stockmann, R. (2008). *Evaluation and quality development: Principles of impact-based quality management*. Berlin: Peter Lang.

- أحمد جميل، ومحمد سفير. (2011). التميز في الأداء : ماهيته وكيف يمكن تحقيقه. الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، (الصفحات 162-153). ورقة.

- سميرة عبد الصمد. (2016). دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات " حالة شركة الإسمنت عين توتة بياننة".

- عبد المعطي محمود البحيصي. (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي " دراسة ميدانية في الكليات التقنية في محافظة غزة". فلسطين.
- قواسمة، فريد، وفيصل البوريني. (2016). تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوربي للتميز من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدارا. *المجلة الاقتصادية والتجارية العربية*، 2، 93-104.
- نادية لطفى عبد الوهاب، وسناء محمود سليمان. (2017). استخدام نموذج التميز الأوربي EFQM في تقييم أداء المنظمات " بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام". *مجلة دنانير*، 8، 237-288.