

تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع المواصفة القياسية الدولية ISO 9001 ودوره في تحسين أداء المؤسسة
- دراسة حالة شركة الأسمدة الجزائرية "Fertial" -

*Applying the quality management system that complies with the international standard ISO 9001 and its role in improving the performance of the enterprise
-Algerian fertilizer company "Fertial" case study-*

د. العيداني إلياس¹

ط.د. مداح مراد

مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة

مخبر الإبداع والتغيير التنظيمي والمؤسساتي ج البلدية

المركز الجامعي بتيسمسيلت - الجزائر

المركز الجامعي بتيسمسيلت - الجزائر

laidani.mgm@gmail.com

meddah.mourad7@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/06/03

تاريخ الاستلام: 2019/06/27

Abstract:

Today, the growth of enterprises and even their survival are dependent on their ability to improve their performance in the face of competition, which is growing day by day in light of the rapid economic changes and developments.

The implementation of a quality management system that complies with the international standard ISO 9001 is one of the most effective approaches in improving the performance of enterprises.

In order to understand the role of implementing a quality management system that complies with the international standard ISO 9001 in improving the performance of the institution, we have conducted a practical study on the Algerian fertilizer company "Fertial", we have concluded that the application of the enterprise to this system has contributed significantly to improve its performance whether its economical, social, or environmental performance.

Keywords: Quality management system, ISO 9001, performance.

مقدمة:

يعرف العالم اليوم تحولات اقتصادية هائلة وتغيرات متسارعة على الصعيد التقني والعملية أدت إلى ظهور مفاهيم جديدة مثل تحرير التجارة الدولية والتحول نحو اقتصاد السوق صاحبها زيادة حجم الإنتاج وتطوره، وهذا ما أدى إلى ظهور منافسة محتدمة بين المؤسسات الاقتصادية من أجل كسب حصة أكبر في السوق من خلال كسب رضا العميل وضمان وفائه لها، وبهدف ضمان بقائها واستمراريتها قبل نموها وتطورها عن طريق تبوء مكانة مرموقة بين منافسيها وتحقيق أداء اقتصادي واجتماعي وبيئي متميز أصبح لزاما على المؤسسة رفع وتحسين جودة منتجاتها إضافة إلى التخفيض من مختلف التكاليف التي تتحملها، فمع ارتفاع وعي العميل ووفرة المنتجات بالأسواق بأسعار تنافسية أصبح هذا العميل يبحث بجانب السعر المناسب عن الجودة التي تحقق احتياجاته ومتطلباته. ولا يتأتى هذا للمؤسسة إلا من خلال تطبيق نظام فعال لإدارة الجودة يُعنى بوضع سياسة وأهداف وتخطيط ومراقبة وضمان وتحسين للجودة بهذه المؤسسة. ومن أحسن الطرق لتحقيق هذا هو الحصول على شهادة مطابقة نظام إدارة الجودة بالمؤسسة مع المواصفة القياسية الدولية ISO 9001 والتي تصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في هذا النظام للتأكد من أن منتجات المؤسسة تتوافق مع حاجات ورغبات وتوقعات العملاء ومقبولة عالميا.

إشكالية الدراسة: استنادا إلى ما سبق ذكره يمكننا تحديد إشكالية الرئيسية للدراسة من خلال طرح التساؤل التالي:

¹ المؤلف المرسل: العيداني إلياس: laidani.mgm@gmail.com

هل يساهم تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع المواصفة القياسية الدولية ISO 9001 في تحسين أداء المؤسسة ؟

فرضية الدراسة: في ضوء العرض السابق لإشكالية الدراسة يمكننا طرح الفرضية الرئيسية التالية: يساهم تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع المواصفة القياسية الدولية ISO 9001 في تحسين أداء المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على كيفية وخطوات تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع المواصفة القياسية الدولية ISO 9001 كمدخل لتحسين أدائها، ويعتبر هذا الموضوع من المواضيع البحثية التي لاقت اهتماما كبيرا في السنوات الأخيرة في مجال إدارة الأعمال خاصة بعد النجاح الذي عرفته المؤسسات التي سلكت هذا المدخل في تسييرها. كما تعتبر الدراسة وسيلة للكشف عن أهمية التطبيق الواسع لهذا المدخل في تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل المنافسة الشرسية التي تعرفها المؤسسات والتي قد تكبح نموها وتطورها وقد ترهن حتى بقائها في عالم يعرف تحولات اقتصادية متسارعة، ويمكننا الكشف عن هذه الأهمية بمعرفة مدى فعالية هذا المدخل في تحسين أداء إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي سلكته وهي شركة الأسمدة الجزائرية "Fertil".

أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- توضيح المفاهيم المتعلقة بالجودة وكيفية تطبيق نظام إدارة لها بالمؤسسة يتوافق مع المواصفة القياسية الدولية ISO 9001.
- الإحاطة بمفهوم أداء المؤسسة وخصائصه ومؤشرات قياسه وطرق تحسينه.
- الوقوف على مدى مساهمة تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع المواصفة القياسية الدولية ISO 9001 في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

هيكلية الدراسة: بغرض الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

- المحور الأول: نظام إدارة الجودة ومواصفة ISO 9001.
- المحور الثاني: الأداء: مفهومه، خصائصه، ومؤشرات قياسه.
- المحور الثالث: مساهمة تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع مواصفة ISO 9001 في تحسين أداء المؤسسة.
- خاتمة مع عرض لأهم النتائج والتوصيات.

المحور الأول: نظام إدارة الجودة ومواصفة ISO 9001

يعتبر تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية واحد من أهم العوامل التي تحقق رضا عملاء المؤسسة، ولا يتحقق هذا إلا من خلال توفر هذه المؤسسة على نظام إدارة للجودة بها، ويعتبر حصول المؤسسة على مواصفة ISO 9001 من المدخل الرئيسية لتطبيق هذا النظام بها وفيما يلي أهم المفاهيم المتعلقة بالجودة ونظام إدارتها بالمؤسسة والمواصفة القياسية الدولية ISO 9001.

أولا: مفهوم الجودة

أعطى الكتاب والمتخصصين تعريفات مختلفة للجودة وأبعادها المختلفة إذ يعتبر أمرا صعبا إعطاء تعريف شامل ومتكامل لها. فقد عرفت الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة بأنها "السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها على الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية"¹، أي أننا نعتبر السلعة أو الخدمة جيدة إذا توفرت على خصائص تمكنها من تحقيق المطلوب منها. وعرف "ديمينج" الجودة بأنها "تلبية الحاجات الحالية والمستقبلية للمستهلك"²، فتلبية حاجات وتوقعات العملاء هو معيار الجودة حسبه. كما يعرف "جوران" الجودة بأنها "الملائمة للاستخدام"³، أي كلما كانت الخدمة أو السلعة ملائمة لاستخدام العميل كلما كانت جيدة⁴.

وعرفها "كروسبي" على أنها "المطابقة مع المتطلبات الأساسية" أي أن على الجهاز الإداري والفني بالمؤسسة الالتزام بمطابقة المنتج مع المعايير الأساسية التي تم وضعها كأحد المتطلبات الجوهرية لتحسين مستوى الجودة⁵.

لقد لاحظنا في التعريفات السابقة -وهي من بين أبرز تعريفات الجودة- وجود اختلاف بين العلماء والهيئات المعنية بالجودة حول تقديم تعريف موحد وشامل للجودة، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى اختلاف وجهات نظرهم إليها واختلاف الزاوية التي ينظرون منها إليها، وكل وجهة نظر من هذه الوجهات تعبر عن مدخل فكري لتحديد وتعريف ودراسة الجودة. وفي هذا الإطار يعتبر كارفن "Garven" أول من قام بتصنيف التعريفات المتعددة والمختلفة للجودة إلى مداخل فكرية رئيسية خمسة تم إضافة مدخلين آخرين إليها هما مدخل العميل والمنتج معا ومدخل المجتمع وتمثل مختلف هذه المداخل فيما يلي⁶:

1- مدخل المثالية: ينظر هذا المدخل إلى الجودة على أنها مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال، ومن ثم لا يمكن تعريفها، ولكن يمكن الإحساس بها والتعرف عليها.

من الملاحظ أن هذا المدخل لم يعطنا مدلولاً واقعياً للجودة يمكن قياسه بشكل موضوعي، ومن ثم فإنه لا يمكن الاعتماد عليه في تحديد الجودة ودراستها.

2- مدخل المنتج: ينظر هذا المدخل إلى الجودة على أنها تعبر عن مدى احتواء المنتج على خاصية أو خواص معينة مكونة له. والجودة حسب هذا المدخل يمكن قياسها وتحديدًا بدقة، فمثلاً جودة الطاولة تقاس بنوع الخشب المصنوعة منه.

وما يمكن ملاحظته على هذا المدخل هو كونه موضوعي وواقعي، فهو موضوعي لأنه لا يتعلق بحكم شخصي يصدره العميل أو المنتج وإنما يتعلق بخصائص موضوعية يتضمنها المنتج، وهو واقعي لأنه يتعلق بخصائص موجودة فعلاً في الواقع يمكن قياسها، ومن ثم فيمكن قياس الجودة وتحديد درجتها ودراستها.

3- مدخل العميل: الجودة حسب هذا المدخل هي ما يراه ويريده العميل أو المستخدم من المنتج، فالمنتج الجيد هو الذي يرضي العملاء، الأمر الذي يجعل تقدير الجودة يعتبر حكمة شخصية، وهذا الحكم قد يختلف من شخص لآخر.

نلاحظ بأن هذا المدخل قد ركز على المستخدم (العميل)، وربما يعتبر هذا المدخل الأكثر أهمية والأكثر عملية نظراً لأن الشركات عندما تنتج منتجاً ما أو تسعى إلى تحقيق الجودة فإنها تراعي من البداية الجودة التي يريدها العميل.

4- مدخل التصنيع: ينظر هذا المدخل إلى الجودة نظرة هندسية تصنيعية، ويؤكد هذا المدخل على تقليل حجم المعيب والاهتمام بالاعتمادية مدة حياة المنتج قبل وقوع أول تعطل.

يعتبر هذا المدخل موضوعياً لكونه لا يتعلق بحكم شخصي يصدره المنتج أو العميل حول جودة منتج ما وإنما يتعلق بخصائص موضوعية يتضمنها المنتج، ويعتبر هذا المدخل أيضاً واقعياً حيث يمكن الاعتماد عليه في تحديد وقياس الجودة ودراستها.

5- مدخل القيمة: ينظر هذا المدخل إلى الجودة من خلال سعره، وعليه فإن المنتج الجيد هو المنتج الذي يوفر أداء جيد وبسعر معقول، أو هو المنتج الذي تتحقق فيه المواصفات المطلوبة بسعر مقبول.

6- مدخل العميل والمنتج معا: فالجودة من وجهة نظر العميل تتعلق بمدى قبوله لتصميم السلع المقدمة له، وكذلك الخصائص الواجب توفرها في المنتج مع الأخذ بعين الاعتبار السعر المقبول، أما الجودة من وجهة نظر المنتج فتعني إنتاج سلع مطابقة للمواصفات الموضوعية، والبحث عن كيفية تخفيض التكاليف التي يتحملها هذا المنتج نتيجة لذلك.

7- مدخل المجتمع: ينظر هذا المدخل إلى الجودة من خلال آثارها على المجتمع وحجم الربح أو الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع كالتلوث والضجيج وغير ذلك.

من الملاحظ أن هناك تعريفات مختلفة بسبب وجود مداخل مختلفة لتحديد ماهية الجودة، مما يؤدي إلى صعوبة الوصول إلى تعريف موحد لها، لكن هذا الاختلاف من شأنه أن يساعدنا من خلال اعتماد مختلف هذه التعريفات في الإحاطة بالمفهوم الواسع للجودة. من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن الجودة بمعناها العام هي إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من التميز تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق القيمة لديهم بأسعار تناسبهم، ويتم ذلك من خلال وضع معايير والالتزام بها لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بشكل يضمن لهذه المؤسسة تخفيض تكاليفها وتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع الذي تنشط فيه.

ثانيا: نظام إدارة الجودة بالمؤسسة

للتوصل إلى المفهوم الصحيح لنظام إدارة الجودة ينبغي كذلك التطرق للمصطلحات المتمثلة في النظام، والنظام الإداري، وإدارة الجودة والتي تم تعريفها كما يلي⁷:

- النظام: "هو مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة فيما بينها".
- النظام الإداري: "هو نظام يتم بوضع سياسة وأهداف وتحقيق هذه الأهداف. ويمكن أن تحتوي المنظمة على أنظمة إدارة مختلفة مثل نظام إدارة الجودة، أو نظام الإدارة المالية، أو نظام الإدارة البيئية".
- إدارة الجودة: "هي تنسيق للأنشطة لتوجيه ومراقبة المنظمة فيما يتعلق بالجودة. وتشمل التوجيه والمراقبة أو التحكم المتعلقين بالجودة وبشكل عام وضع سياسة الجودة، وأهداف الجودة، وتخطيط الجودة، ومراقبة الجودة، وضمان الجودة وتحسين الجودة".
- نظام إدارة الجودة: "هو نظام إدارة لتوجيه ومراقبة المنظمة فيما يتعلق بالجودة".
- نظام إدارة الجودة هو إذا نظام إداري يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة فيما بينها ويتم بوضع وتحقيق سياسة وأهداف متعلقة أساسا بالجودة عن طريق التنسيق بين مختلف الأنشطة لتوجيه ومراقبة المنظمة فيما يتعلق بهذه الجودة أي وضع سياسة الجودة، وأهداف الجودة، وتخطيط الجودة، ومراقبة الجودة، وضمان الجودة وتحسين الجودة.

ثالثا: مواصفة ISO 9001 وخصائصها

تصدر مواصفات الإيزو عن الهيئة المسماة "ISO" ويمثل هذا المصطلح اختصارا لاسم المنظمة الدولية للمواصفات أي "International Organization for Standardization" ومقر هذه المنظمة في جنيف في سويسرا حيث أنها تضم أكثر من مائة دولة في عضويتها وتهتم هذه المنظمة بتوحيد المواصفات أو المقاييس أو المعايير والتي يتم اعتمادها في مختلف أنحاء العالم وفي شتى صنوف الصناعة والتجارة والخدمات باستثناء المواصفات التي تتعلق بالإلكترونيات والكهرباء⁸.

مواصفات الإيزو 9000 هي عبارة عن سلسلة من المعايير المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للمواصفات سنة 1987، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع حاجات ورغبات وتوقعات العملاء ومقبولة عالميا⁹، تم تعديل هذه المواصفات أربع مرات فالتعديل الأول تم في سنة 1994 والثاني في سنة 2000 والثالث في سنة 2008 والرابع في سنة 2015.

قبل سنة 2000، وعندما تحقق المنظمة كافة بنود المواصفة تحصل على مواصفة ISO 9001 وإذا لم تحقق بند التصميم فإن هذه المنظمة تحصل على مواصفة ISO 9002 أما المنظمات التي تعمل في مجال التفتيش والمراقبة فتحصل على ISO 9003، ولكن هذا صعب تطبيقه

عمليا وتبين بعد مرور فترة أنه لا يمكن أن توجد منظمة تستطيع أن تكتفي به وبناء على هذا وعلى اعتبارات أخرى من أهمها عدم مرونة هذه المواصفة تم تعديل المواصفة في عام 2000 إلى مواصفة موحدة هي مواصفة ISO 9001 والتي تلي متطلبات الجودة في المنظمات الصناعية والخدمية في آن واحد كما أنها تعتمد على مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة¹⁰.

كما يمكن للمنظمات إضافة إلى حصولها على مواصفة ISO 9001 أن تحصل على المواصفة القياسية الدولية ISO 9000 والتي توفر المفاهيم والمبادئ والمفردات الأساسية لنظم إدارة للجودة وتوفر الأساس لمعايير إدارة الجودة الأخرى، فهي تهدف إلى مساعدة المنظمات على فهم المفردات والمفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة من أجل أن تكون قادرة على تنفيذ نظام إدارة الجودة بفعالية وكفاءة وتحقق القيمة من معايير إدارة الجودة الأخرى. ويمكن للمنظمات أيضا الحصول على المواصفة القياسية الدولية ISO 9004 والتي توفر إرشادات وتوصيات تتجاوز متطلبات مواصفة ISO 9001 من أجل مراعاة كل من كفاءة وفعالية نظام إدارة الجودة بهدف تحسين أداء المنظمة، وليس الغرض من هذه المواصفة استخدامها في إطار تنظيمي أو تعاقدية أو بهدف إصدار شهادات كما لا تعتبر دليلا لتطبيق مواصفة ISO 9001.

تتميز مواصفة ISO 9001 بجملة من الخصائص المميزة ولعل من أبرزها ما يلي¹¹:

- أنها مبنية على التراكم المعرفي لإدارة الجودة، وتتعلق أساسا بأنظمة إدارة الجودة.
- أنها تمثل قاسما مشتركا للجودة المقبولة عالميا.
- أنها تحدد المبادئ الأساسية التي تضمن القيام بعمل عقلاني (جيد) يهدف إلى التحكم وضبط العمليات بشكل يؤدي إلى تقليل الأخطاء ورفع مستوى كفاءة الأداء.
- أنها تكمل برنامج الجودة القائم أساسا في المنظمة، وتساهم في تحسين العمل والمنتجات تدريجيا.
- أنها تمثل اتفاقا عالميا وطريقة مثلى لتأسيس أنظمة جودة معول عليها، والتي يمكن التحقق منها من قبل المشتري أو ممثله أو من قبل طرف ثالث معتمد، وأبعد من هذا كونها تمثل أساسا مقبولا عالميا لتأسيس وتقوم نظام الجودة لأية منظمة في أي جزء من العالم.
- توفر مجموعة من المتطلبات والإرشادات التي تحدد ماهية الخصائص والصفات التي يجب توفرها في أنظمة إدارة الجودة ولكنها لا تحدد كيفية تطبيق هذه المتطلبات، فهي تركز على ما هو مطلوب وليس على الكيفية التي يتم بها تلبية تلك المتطلبات.
- أنها تركز على العمليات الداخلية لاسيما التصنيع، البيع والإدارة والدعم والخدمات التقنية.
- أنها تركز على منع حدوث حالات عدم التوافق خلال جميع مراحل العملية الإنتاجية، الأمر الذي يوفر الثقة للعميل والإدارة حول جودة السلع المقدمة.
- أنها مواصفة نظام وليست مواصفة منتج، أي أنها لا تقدم أو لا تحدد طبيعة الجودة الحقيقية للمنتج.
- لا تقدم هذه المواصفة تعريفا جديدا للجودة وإنما تساعد المنظمات على تطوير وتوثيق نظام جودة متكامل، يهدف في النهاية إلى تحقيق رغبات العميل وإشباع حاجاته.

رابعا: هيكل المنظمات المختصة بمنح مواصفة ISO 9001

تحتاج المنظمات التي ترغب في تعديل نظام إدارة الجودة بما لكي يتوافق مع متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO 9001 إلى معرفة نظام الحصول على الشهادة، وهيكل المنظمات المختصة بذلك، وتمثل مختلف هذه المنظمات فيما يلي¹²:

1- المنظمة الدولية للمواصفات: تختص هذه المنظمة بالمواصفة ذاتها، من حيث إنشائها وتطويرها وتعديلها ومشاكل تطبيقها، وتعمل على تصميم وتطوير العديد من المواصفات الدولية في مختلف جوانب الأعمال، بما في ذلك المواصفات المتعلقة بالمنتجات والجوانب الفنية

المتعلقة بها. والمنظمة لا تتدخل ناهيا في منح الشهادات الدالة على التوافق مع هذه المواصفة، غير أنها تعمل على توفير النشرات والدوريات والمعلومات اللازمة حول المواصفات وتعديلاتها.

2- المنظمات المختصة بتقييم جهات منح الشهادات والتسجيل واعتمادها ومتابعتها: تختص هذه المنظمات بتقييم جهات منح الشهادات والتسجيل واعتمادها ومتابعتها لتصبح مخولة للقيام بهذا العمل. وتعمل طبقا لمعايير محددة، وتقوم بتقييم إمكانات وأساليب عمل جهات التسجيل ونظام الإدارة بها والخطوات التي تتبعها لمراجعة المنظمات التي تطلب التسجيل. وتقوم هاته المنظمات والتي تسمى أيضا "المنظمات الدولية للاعتماد" بمتابعة جهات التسجيل بصفة مستمرة للتأكد من مستوى عملها. ويجوز لها أن تعتمد أية جهة لمنح الشهادات خارج نطاق الدول التي تعمل بها، ولكنها لا تتدخل في منح شهادات ISO 9001 ويكون تعاملها مقتصرًا على جهات التسجيل فقط.

3- جهات التسجيل ومنح الشهادات: تختص بمنح الشهادة الدالة على التوافق مع متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001 وتعمل مباشرة مع الشركات التي تطلب التسجيل، وتعمل على تقييم نظام العمل لديها، وتمنحها الشهادة في ضوء التقييم المشار إليه، وتعمل على متابعتها للتأكد من استمرار التزامها بما نصت عليه المواصفة. ويجب أن تكون جهات التسجيل معتمدة من طرف إحدى المنظمات الدولية للاعتماد، كما لا يجب أن تعمل في مجال الاستشارة إلى جانب التقييم.

4- المراكز الاستشارية: يعامل هؤلاء كطرف مستقل لمساعدة جهات التسجيل والمنظمات التي تطلب التوافق مع المواصفة.

5- الجهة طالبة التسجيل للحصول على الشهادة: وهي المنظمة التي تطلب التوافق مع المواصفة ويقع عليها عبء اختيار الجهة الاستشارية المناسبة، واختيار جهة التسجيل التي ستمنحها الشهادة.

خامسا: خطوات الحصول على مواصفة ISO 9001

حتى تتمكن المنظمة من الحصول على الشهادة التي تثبت توافق نظام إدارة الجودة بما مع مواصفة ISO 9001 فإن عليها اجتياز ثلاث مراحل أساسية نلخصها فيما يلي¹³:

1- مرحلة الاستعداد للتسجيل: وهي المرحلة الأولى والتي يتم فيها إعداد الأوضاع وتجهيزها لكي تتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة، وتتضمن هذه المرحلة الآتي:

أ- اهتمام الإدارة العليا بالحصول على الشهادة وتحفيز العاملين بهدف تأهيل المنظمة إزاء ذلك.

ب- تعيين مدير للجودة مسؤولا عن كل الأنشطة المتعلقة بالجودة.

ج- تشكيل فريق عمل مهمته الإشراف والتنسيق والإعداد.

د- البدء بوضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ على أساس أن يتم التقيد به.

هـ- صياغة سياسة الجودة وأهدافها في المنظمة.

و- كتابة وتوثيق إجراءات المنظمة وتعليمات العمل والإجراءات التصحيحية والوقائية.

ز- إعداد دليل الجودة والذي يعتبر مرجعا رئيسيا.

ح- إجراء التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في المنظمة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام، ومن الضروري التثبت أن المدققين الداخليين قد شاركوا في دورة تدريبية للتدقيق الداخلي لأنظمة الجودة وحصلوا على شهادة بذلك.

2- مرحلة الحصول على الشهادة: هذه المرحلة يتم فيها حصول المنظمة على الشهادة، وتشتمل على ما يلي:

- أ- التعاقد مع المسجل أي المنظمة المرخصة التي سوف تمنح الشهادة للمنظمة.
- ب- قيام المسجل بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المنظمة.
- ج- التعاون مع المسجل وإجراء كافة التعديلات التي يطلبها.
- د- قيام المسجل بعمل تحليل الثغرات أي إجراء تقييم تجريبي لنظام إدارة الجودة، وهذه الخطوة اختيارية وليست إجبارية.
- هـ- قيام فريق التدقيق التابع للمسجل بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة والذي يتم فيه اكتشاف أية مخالفات لمتطلبات نظام إدارة الجودة، حيث تصنف هذه المخالفات إلى مخالفات جوهرية ومخالفات بسيطة وملاحظات، ويؤجل منح الشهادة إذا كان هناك أي مخالفات جوهرية، أما إذا كانت هناك مخالفات بسيطة أو ملاحظات فعادة ما تمنح الشهادة على أن يتم تصحيح هذه المخالفات البسيطة والملاحظات لاحقا.
- و- منح الشهادة بناء على توصيات الفريق التابع للمسجل الذي قام بإجراء التقييم الرسمي. أما إذا كان هناك مخالفات جوهرية فيتحتم على المنظمة تصحيح هذه المخالفات وطلب إعادة التقييم.
- 3- مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة:** بعد حصول المنظمة على الشهادة المطلوبة، فإن عليها الحفاظ على نفس المستوى الذي حققته عند حصولها على الشهادة. ومن أجل ذلك يقوم المسجل (المنظمة المانحة للشهادة) بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات:

- أ- الزيارات الدورية المجدولة، والتي تتم عادة كل ستة أشهر.
- ب- الزيارات المفاجئة والتي تكون في حالة استلام شكاوي عن عيوب في منتجات المنظمة.
- والهدف الأساسي من هذه الزيارات هو التحقق من أن نظام الجودة لدى المنظمة يفي بمتطلبات المواصفة.
- كما يتعين على المنظمة بعد مرور ثلاث سنوات من الحصول على الشهادة أن تطلب من الجهة المسجلة إعادة التقييم والمراجعة لتحديد الشهادة بإصدارها القديم أو بإصدار جديد إن وُجد.

سادسا: بنية وثائق نظام إدارة الجودة لكي يتوافق مع مواصفة ISO 9001

يعتمد توافق نظام إدارة الجودة مع مواصفة ISO 9001 على وثائق تعتبر متطلبات أساسية لنظام إدارة الجودة وكذلك على متطلبات تفصيلية لنظام إدارة الجودة.

تصنف المتطلبات الأساسية إلى الثلاثة مستويات التالية¹⁴:

- دليل الجودة: وهو دليل إرشادي يصف نظام إدارة الجودة الذي بالمنظمة، ويضم سياسة المنظمة لإدارة الجودة.
- إجراءات العمل: حيث تصف هذه الإجراءات كيفية إنجاز الأهداف والمظاهر المقررة في دليل الجودة، والإجراءات عبارة عن بيان للمسؤوليات وبيان لتتابع الأعمال بالمنظمة والتي مجموعها تؤدي إلى إنجاز عمل معين.
- تعليمات التشغيل: وهي تعليمات مفصلة عن كيفية التشغيل والعمل وعن كيفية تطبيق الإجراءات، وهي عبارة عن بيان وشرح لكيفية تنفيذ أي عمل أو نشاط بالمنظمة.

أما المتطلبات التفصيلية فقد تم تصنيفها ضمن خمسة محاور مرقمة من 4 إلى 8 وهي¹⁵:

- المحور 4 يخص نظام إدارة الجودة ويضم محورين فرعيين هما: المتطلبات العامة ومتطلبات التوثيق.
- المحور 5 يخص مسؤولية الإدارة ويضم 6 محاور فرعية وهي: التزام الإدارة، والتركيز على العميل، وسياسة الجودة، والتخطيط، والمسؤولية والسلطة والاتصالات، ومراجعة الإدارة.

- المحور 6 يخص إدارة الموارد ويضم 4 محاور فرعية وهي: توفير الموارد، والموارد البشرية، والبنى التحتية، ومحيط العمل.
- المحور 7 يخص تحقيق المنتج ويضم 5 محاور فرعية وهي: التخطيط لتحقيق المنتج، والعمليات المتعلقة بالزبائن، والتصميم والتطوير، والشراء، والإنتاج وتوفير الخدمة.
- المحور 8 يخص القياس والتحليل والتحسين ويضم 5 محاور فرعية وهي: العموميات، والمراقبة والقياس، وضبط المنتج غير المطابق، وتحليل المعطيات، والتحسين.

سابعا: مبادئ نظام إدارة الجودة المتوافق مع مواصفة ISO 9001

ركزت مواصفة ISO 9001 منذ إصدار سنة 2000 على مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء الذي يؤدي إلى الوفاء بمتطلبات وتوقعات العميل وذلك في مختلف المنظمات مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، وهذه المبادئ الرئيسية كان عددها ثمانية في إصدار سنة 2008 وأصبحها عددها سبعة منذ إصدار 2015 كما هو موضح في الجدول رقم 01.

الجدول رقم 01: مبادئ نظام إدارة الجودة المتوافق مع مواصفة ISO 9001

المبادئ حسب إصدار 2008	المبادئ حسب إصدار 2015	الشرح
التركيز على العميل	التركيز على العميل	يتحقق النجاح المستمر للمنظمة عندما تجذب إليها وتحتفظ بثقة العملاء لأن كل جانب من جوانب التفاعل مع العميل يوفر فرصة لخلق المزيد من القيم التي يشعر بها هذا العميل.
القيادة	القيادة	خلق وحدة الهدف والاتجاه ومشاركة العاملين يمكن المنظمة من مواصلة إستراتيجيتها وعملياتها ومواردها لتحقيق أهدافها.
مشاركة العاملين	مشاركة العاملين	لإدارة المنظمة بفعالية وكفاءة فإنه من المهم مشاركة جميع العاملين في جميع المستويات واحترامهم كأفراد. التقدير والتمكين وتعزيز المهارات والمعارف ييسر إشراك العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.
منهجية العمليات	منهجية العمليات	يتكون نظام إدارة الجودة من عمليات مترابطة، وفهم كيفية الحصول على النتائج من هذا النظام بما في ذلك جميع عملياته والموارد والضوابط والتفاعلات بينها يسمح للمنظمة بتعظيم أدائها.
التحسين المستمر	التحسين	يعتبر التحسين أساسيا للمنظمة للمحافظة على مستوياتها الحالية للأداء لكي تتفاعل مع الظروف المتغيرة داخليا وخارجيا ولكي تخلق فرص جديدة.
منهجية الواقعية في اتخاذ القرار	صنع القرار المبني على الأدلة والحقائق	إن الحقائق والأدلة وتحليل البيانات تؤدي إلى قدر أكبر من الموضوعية والثقة في القرار المتخذ.
علاقات المنفعة التبادلية مع الموردين	إدارة العلاقات	الأطراف المهمة تؤثر في أداء المنظمة وغالبا ما يتحقق النجاح المستدام عندما تدير المنظمة علاقاتها مع الأطراف المهمة لتحسين أثرها على الأداء.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على:

The International Organization for Standardization, **International Standard ISO 9000 Quality management systems - Fundamentals and vocabulary**, Third edition, published by the International Organization for Standardization, Switzerland, 2005, p 03-08.

المحور الثاني: الأداء: مفهومه، خصائصه، ومؤشرات قياسه

يعتبر مفهوم أداء المؤسسات من بين المواضيع التي نالت قسما كبيرا من الاهتمام من طرف الباحثين والمختصين في مجال الإدارة والاقتصاد، وتنبع هذه الأهمية من محور وجود المؤسسة من عدمه حول أدائها، ويعتبر مفهوم الأداء واسعا ومتطورا ومتجددا نظرا للتغير والتحول المستمر الذي تعرفه بيئة المؤسسات سواءً الداخلية أو الخارجية.

أولاً: مفهوم الأداء:

يوجد اختلاف بين الباحثين والمتخصصين في تعريفهم للأداء نظراً لاختلاف توجهاتهم ومنطقتهم الفكرية، فمنهم من يركز في ذلك على الجوانب الكمية والمالية فقط، ومنهم من يتناول الجوانب التنظيمية والاجتماعية والبيئية أيضاً، ومن بين مختلف التعريفات التي عُرِّف بها الأداء نذكر:

- تعريف Wheelen & Hunger: "الأداء هو النتيجة النهائية لنشاط المؤسسة وهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها"¹⁶، فالأداء هنا مرتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وطريقة استخدام مواردها لتحقيق هذه الأهداف.

- تعريف Kaisergruber & Handrieu: "الأداء يعبر عن إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين" أي أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة إجتماعية بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الإقتصادية¹⁷.

ويرتبط غالباً مفهوم الأداء بفهومين أساسيين هما مفهوم الكفاءة ومفهوم الفعالية. فالكفاءة هي "مدى القدرة على استخدام المدخلات أو الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو المخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة، لتحقيق مخرجات أو نتائج محددة" فالكفاءة بذلك تعبر عن مدى حسن أداء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات¹⁸. أما الفعالية فهي "القدرة على تحقيق أهداف وتوليد مخرجات أو نتائج تشبع حاجات وتوقعات الزبائن وغيرهم من المستفيدين (مساهمين، عاملين، موردين، ...) في ظل تغيرات بيئية محيطية" فهي أداء للأعمال الصحيحة والمفروض إنجازها وعدم تضييع الوقت في إنجاز أعمال غير مطلوبة أو لا تساهم في تحقيق الأهداف¹⁹.

وترتبط الكفاءة والفعالية حسب درجتيهما مع الأداء بأربع حالات وهي كالآتي²⁰:

1- كفاءة عالية وفعالية عالية: فالمؤسسات التي تستخدم مواردها بصورة جيدة ودون هدر لتحقيق الأهداف التي اختارتها بصورة صحيحة تنتج سلع وخدمات حسب رغبة الزبائن وبجودة عالية وبأسعار مناسبة وبالتالي تحقق أداءً عالياً وهذه المؤسسات مصيرها الازدهار والنجاح.

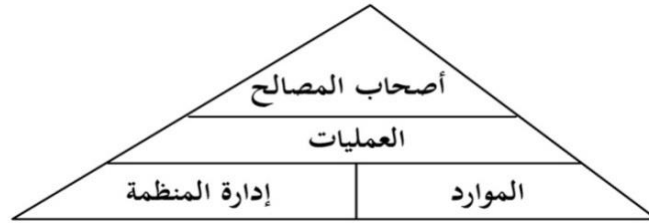
2- كفاءة منخفضة وفعالية منخفضة: فالمؤسسات غير الكفؤة في استخدام مواردها وغير الفعالة في اختيار وتحقيق أهدافها يكون أداءها منخفضاً ومصيرها الانهيار والفشل.

3- كفاءة منخفضة وفعالية عالية: فالمؤسسات في هذه الحالة فعالة في اختيار وتحقيق أهدافها وبالتالي تستطيع الاستمرار في تحقيق أهدافها لكن ليس بالكفاءة المطلوبة.

4- كفاءة عالية وفعالية منخفضة: المؤسسات في هذه الحالة يكون الفشل هو مصيرها إذ لا فائدة من الكفاءة في استخدام الموارد إذا كانت هذه المؤسسات غير فعالة في اختيار وتحقيق أهدافها.

أما Kotler فقد تطرق للأداء من خلال النموذج الذي قدمه عن خصائص المؤسسات ذات الأداء المتميز، إذ أوضح أن هنالك أربعة عوامل هي مفاتيح للأداء المتميز كما هو موضح في الشكل رقم 01.

الشكل رقم 01: نموذج الأداء المتميز



المصدر: أكرم محسن الياسري، علاء فرحان طالب، نعم دايع عبد علي، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة (الصراع التنظيمي، إستراتيجيات إدارة الصراع، الأداء الإستراتيجي) الجزء الأول، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2015، ص146.

من خلال الشكل رقم 01 يمكننا تمييز الآتي²¹:

- الخطوة الأولى في تحقيق الأداء المتميز هي تحديد أصحاب المصالح (وهم الزبائن، العاملون، الموزعون، المجهزون،...) ومن خلال الإدارة وتحسين العمليات الأساسية (والمتمثلة في تطوير المنتج، جذب الزبائن الجدد، اختزال النفقات، وتلبية الحاجات) تتمكن المؤسسة من تحديد أهدافها الخاصة برضا أصحاب المصالح.

- عند تنفيذ العمليات تحتاج المؤسسة إلى تخصيص مناسب للموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية التي تعد جوهر الأعمال فضلا عن حاجتها إلى إدارة فعالة متمكنة من وضع وتحقيق أهداف واضحة ومفهومة ومعرفة بالعاملين في المؤسسة، ويتوافر كل ما سبق ذكره تستطيع المؤسسة أن تحقق أداءً متميزاً.

ثانيا: خصائص الأداء

للإحاطة بمفهوم الأداء نحاول استعراض أهم خصائصه وهي²²:

1- اتساع مفهوم الأداء: يتغير مفهوم الأداء بتغير الممارسين له، فقد يعني الربح بالنسبة للمساهمين، ويعني المردودية والتنافسية بالنسبة للقائد، أما بالنسبة للعامل البسيط فقد يمثل فقط أجرا جيدا ومناخ عمل ملائم، في حين يتجسد بالنسبة للعميل في نوعية الخدمات والسلع المقدمة من قبل المؤسسة، كما أن مفهوم الأداء يختلف من مؤسسة لأخرى.

2- التطور المستمر لمفهوم الأداء: تعرف المكونات المشكّلة لمفهوم الأداء وطرق ومعايير قياسه تطورا وتغيرا مستمرا خاصة مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. المحيطة بالمؤسسة.

3- شمولية مفهوم الأداء: يشمل مفهوم الأداء مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة للقياس، متعلقة كلها بالأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة، حيث أن المعايير المالية لا تعبر وحدها على مستوى الأداء، لذلك تحتاج إلى جانبها معايير اجتماعية وبشرية وبيئية لتكتملها، مما يجعلها عوامل لنجاح المؤسسة مستقبلا كونها تعطي نظرة شمولية عن أداء المؤسسة في كل المجالات.

4- مفهوم الأداء يحتوي على تناقضات: يحوي مفهوم الأداء جملة من الجوانب التي قد تحمل في طياتها جملة من التناقضات، فعندما تسعى المؤسسة مثلا للرفع من جودة سلعتها وخدماتها إرضاءً لزيائنها فهي تصطدم بعائق تخفيض التكاليف من الجانب الآخر، كما أن تحقيق المؤسسة لتطلعات أصحاب المصالح المحيطين بها والتزامها بأدائها الاجتماعي والبيئي غالبا ما يحملها تكاليفا إضافية، لذا يستوجب على المؤسسة التوفيق بين مختلف جوانب الأداء لتضمن استمراريتها وبقائها قبل أن تضمن نموها وتطورها.

5- للأداء أثر رجعي على المؤسسات: كلما كان هناك انحراف بين ما كان مخططا من أهداف وما تم تحقيقه، فإنه من الواجب مراجعة الخطط التي تم وضعها، حيث أن معرفة مستوى الأداء وقياسه يساعد على اتخاذ الإجراءات الملائمة لتقويم الاختلالات والانحرافات بهدف تحقيق الأهداف المخططة.

ثالثا: الأداء في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

إدراك المؤسسات أن استمراريته وتطورها بات مرهونا بقيامها بأدوار اجتماعية في إطار تحقيق أهداف التنمية المستدامة ساهم في تأسيس مفهوم المسؤولية الاجتماعية من أجل تحسين جودة الحياة للعنصر البشري وحماية البيئة، فبقاء المؤسسات مرتبط بتحقيق الرضا للمجتمع، لذلك يجب أن تعمل هذه المؤسسات في إطار ما يساهم في زيادة هذا الرضا. وتعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها "دمج تطوعي للانشغالات الاجتماعية والبيئية للمؤسسة اتجاه نشاطها التجاري وعلاقتها مع كل الأطراف المعنية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق التزاماتها القانونية المطبقة من خلال الاستثمار في رأس المال الإنساني واحترام محيطها البيئي"²³، لذلك فالمؤسسات أصبح لزاما عليها تحسين أدائها الاجتماعي والبيئي بجانب أدائها الاقتصادي والمالي. وتمثل الأطراف (أو الفئات) المعنية بأداء المؤسسة في إطار المسؤولية الاجتماعية أساسا فيما يعرف بأصحاب المصلحة وهم الأفراد أو المجموعات من الأفراد الذين بإمكانهم التأثير في المؤسسة كما أنهم يتأثرون بها، ويمكن تمييز هذه الفئات وكيفية تحقيق مستويات أداء عالية اتجاههم على النحو التالي²⁴:

1- فئة عملاء المؤسسة: وتشمل جميع الجهات والأفراد والمستهلكين أو المستفيدين من السلع (أو الخدمات) التي تقدمها المؤسسة. ومسؤولية المؤسسة تجاه هؤلاء تتمثل في الالتزام ببذل كافة الجهود، وتوفير كافة الظروف اللازمة لخلق وتعميق حالة من الإشباع والرضا عن السلع والخدمات المقدمة لهم.

2- فئة الملاك: وتمثل في أصحاب رؤوس الأموال أفرادا أو مجموعة من الأفراد الطبيعيين أو المعنويين إذا كانت مملوكة ملكية خاصة، أو الدولة إذا كانت مملوكة ملكية عامة. ففي حالة الملكية الخاصة يتبلور هدف المؤسسة في بذل كل الجهود الكفيلة لتحقيق العائد المناسب على الأموال المستثمرة وضمان تدفقه لأطول فترة ممكنة، أما في حالة الملكية العامة فيتبلور الهدف في بذل كل الجهود لتحقيق الأهداف المخططة للدولة وقد يتمثل ذلك في تقديم السلع بأسعار مناسبة، وبالتوقيت المناسب، وبالعبوات الملائمة.

3- فئة العاملين بالمنشأة: وتشمل جميع العاملين بالمنشأة بغض النظر عن طبيعة أعمالهم ومواقعهم في الهيكل التنظيمي. وتبلور المسؤولية نحو العاملين من خلال الالتزام ببذل كافة الجهود والعمل على توفير كافة العوامل الممكنة لخلق وتعميق حالة الرضا والانتماء للمؤسسة وتحسين مستواهم الاجتماعي والمادي والنفسي.

4- فئة أفراد المجتمع الآخرين: وتشمل جميع أفراد المجتمع -بشكل عام- الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه وخاصة الأفراد المحيطين بها جغرافيا، وربما كل الجمهور. وتبلور هنا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في السعي الحثيث لإسعاد الإنسان ورفاهيته والارتقاء بمستواه الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والصحي والترابي مما سيؤدي إلى انطباع طيب لدى المجتمع المحيط بالمنشأة، وبالتالي تكوين شخصية للمنشأة مقبولة ومرغوبة من قبل الرأي العام.

رابعا: مؤشرات قياس الأداء

لكي تتمكن المؤسسة من توجيه مسار نشاطها نحو تحقيق أهدافها ولكي تتمكن من تقييم هذا النشاط يستوجب عليها قياس أدائها حيث يقول المفكر الأمريكي "توم بيترز" "ما يمكن قياسه يمكن إنجازه" ويتم هذا القياس باستعمال مؤشرات تفصيلية كمية أو نوعية تسمح بقياس الأداء الاجتماعي والبيئي إضافة إلى الأداء الاقتصادي لهذه المؤسسة، وتمثل هذه المؤشرات في²⁵:

1- مؤشرات الأداء الاقتصادي: تغطي الأمور المرتبطة بالتعاملات الاقتصادية للمؤسسة وتركز على كيفية تغيير الوضع الاقتصادي للأطراف أصحاب المصلحة نتيجة للأنشطة المؤسسة.

2- مؤشرات الأداء الاجتماعي: تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الاجتماعية داخل وخارج الموقع الذي تعمل به.

3- مؤشرات الأداء البيئي: تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الطبيعية الحية وغير الحية متضمنة النظم البيئية الحيوية والأرض والهواء والماء، وتساعد تلك المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية، وإظهار وربط الأهداف البيئية للمؤسسات وتطوير الموظفين. ويضم الجدول رقم 02 جملة من هذه المؤشرات.

جدول رقم 02: مؤشرات قياس الأداء

مؤشرات قياس الأداء البيئي	مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي	مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي والمالي
<ul style="list-style-type: none"> - صورة وسمعة المؤسسة في الخارج فيما يتعلق بممارستها البيئية. - عدد أيام التكوين المخصصة لعمالها والهادفة إلى احترام البيئة. - انبعاثات المؤسسة المؤثرة سلبا على البيئة. - كمية الاستهلاكات من المواد والمستلزمات المستعملة في العملية الإنتاجية. - حجم الفضلات والمهملات الناجمة عن العملية الإنتاجية. - حصة الفضلات والمهملات التي قامت بإعادة تدويرها. - استهلاك الطاقة مصنفة حسب نوع الطاقة المستعملة. 	<ul style="list-style-type: none"> - معدل تغيب العمال. - قدرة المؤسسة على جذب واستقطاب اليد العاملة الكفؤة. - صورة المؤسسة وسمعتها من الخارج في مجال اهتمامها بالصحة والسلامة المهنية. - نوعية الحوار والتشاور الذي يربط المؤسسة بالشركاء الاجتماعيين. - احترام قوانين وتشريعات العمل. - عدد العمال ذوي الاحتياجات الخاصة نسبة إلى مجموع العمال. - عدد الإطارات من الفئة السنوية نسبة إلى مجموع الإطارات. - عدد مناصب الشغل التي تم إنشاؤها. - الكتلة الأجرية المخصصة للتكوين مصنفة حسب الفئات المهنية للعمال. - تطور عدد حوادث العمل. - تطور عدد حوادث العمل مقسمة حسب طبيعتها. - تطور الأجر والامتيازات الاجتماعية الممنوحة للعمال مصنفة حسب فئاتهم المهنية. - عدد الاتفاقات الجماعية التي أجزتها مع الشركاء الاجتماعيين. - الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية والخيرية. - الميزانية المخصصة لتشجيع الاستثمارات الجوارية. - عدد العمليات التي قامت بها المؤسسة في مجال إدماج سكان مناطق تواجدها. - عدد العمليات التطوعية التي قامت بها المؤسسة. - عدد العمليات التي قامت بها المؤسسة والتي تهدف إلى القضاء على كل أشكال المنافسة غير النزيهة. 	<ul style="list-style-type: none"> - عتبة المردودية. - تطور رقم الأعمال من سنة لأخرى. - لمعدل تطور لرقم الأعمال حسب تجزئة الزبائن. - إنتاجية العمال. - المردودية حسب تجزئة نشاط المؤسسة. - مقارنة أسعار التكلفة للمؤسسة مع المنافسين. - معدل انخفاض تكاليف الإنتاج. - معدل تطور الأرباح. - تطور الهوامش التجارية. - معدل مردودية الأصول. - معدل مردودية الأموال الخاصة. - معدل العائد على رأس المال المستثمر. - حجم الاستثمار نسبة إلى رقم الأعمال. - مصاريف البحث والتطوير نسبة إلى رقم الأعمال. - نسب السيولة (رأس المال العامل، الاحتياجات من رأس المال العامل، الخزينة). - رقم الأعمال المحققة مع كل عميل وتطوره. - رقم الأعمال حسب تجزئة الزبائن وتطوره. - الحصة السوقية للمؤسسة. - معدل دوران العملاء. - نسبة الديون المشكوك فيها، وكذلك المعدومة. - عدد عمليات البيع التي أجزتها المؤسسة والمخالفة لشروط البيع المتفق عليها. - مستوى رضا الزبائن وتطوره. - عدد شكاوى الزبائن وتطورها. - عدد عمليات البيع التي تحتوي على عيوب في المنتجات. - عدد النزاعات مع الموردين وتطورها. - عدد الموردين الذين يخرمون شروط العقد. - عدد عمليات الشراء غير المطابقة لشروط العقد.

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على: العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2010-2011، ص 179-181.

المحور الثالث: مساهمة تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع مواصفة ISO 9001 في تحسين أداء المؤسسة

معرفة مدى مساهمة تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع مواصفة ISO 9001 في تحسين أداء المؤسسة قمنا بدراسة تطبيقية على إحدى المؤسسات الاقتصادية، وهي شركة الأسمدة الجزائرية Fertial.

يعود تأسيس شركة الأسمدة الجزائرية Fertial إلى سنة 2005 حين وقعت مجموعة Villar Mir وهي مجموعة أي شركة قابضة إسبانية متكونة من 21 شركة فرعية متخصصة في العديد من الأنشطة المتعلقة بشكل خاص بتصنيع وتسويق وتطوير الأسمدة والمخصبات الفلاحية فروعها منتشرة في عدة دول وتوظف أكثر من 23 ألف شخص 56% منهم يعملون خارج إسبانيا، وقعت هذه المجموعة اتفاقية شراكة لأحد فروعها وهي شركة Fertiberia المتموقعة بإسبانيا مع الشركة العمومية الجزائرية المسماة Asmidal والتي تمارس نفس النشاط ويعود تاريخ إنشائها إلى سبتمبر 1984 بعد إعادة هيكلة الشركة الوطنية للمحروقات حيث كانت فرعا من فروعها منذ سنة 1970 وأصبحت في سنة 1996 شركة ذات أسهم، تم من خلال هذه الشراكة ميلاد مؤسسة جديدة رأس مالها الاجتماعي يقدر بـ 18 مليار دج وتم تسميتها بشركة الأسمدة الجزائرية Fertial وهي شركة ذات أسهم تعود ملكية 34% من أسهمها للطرف الجزائري و66% للطرف الإسباني، وتقع المديرية العامة للمؤسسة بولاية عنابة وتضم مصنعين أحدهما يتواجد بعنابة والآخر يتواجد بمنطقة أرزيو بولاية وهران، توظف المؤسسة أكثر من 1300 عامل ويغطي إنتاجها ثلث حاجيات الجزائر من الأسمدة والمخصبات التي تنتجها كما أنها تصدر منتجاتها إلى كل من فرنسا وإسبانيا والبرتغال وتركيا.

قبل حصولها الرسمي على مواصفة ISO 9001:2008، أتت مؤسسة Fertial عدة خطوات أهمها:

- البدء في التحضير الفعلي لنيل شهادة مواصفة ISO 9001:2008 في منتصف سنة 2009.
- تم اختيار الهيئة المرافقة وهي المعهد العالي للتسيير بعنابة وذلك لمرافقة المؤسسة في جميع مراحل الحصول على المواصفة.
- تم تعيين منسق للجودة بين المصنعين ومسؤول جودة و16 مدقق داخلي ولجنة للجودة بكل مصنع بهدف السهر ومتابعة كل عمليات تطبيق نظام إدارة الجودة، المدققين الداخليين تلقوا تكويننا وتم تأطيرهم من طرف استشاريين من المعهد العالي للتسيير بعنابة ومنهم من شهد تدقيقات تحديد الشهادة بمؤسسة Fertibia بإسبانيا حيث كان الهدف تطبيق نفس النظام المتبع بهذه المؤسسة.
- تم القيام بحملة تحسيسية شاملة لفائدة جميع العمال فيما يخص تطبيق نظام إدارة الجودة ومختلف التغييرات التي ترافق هذا التطبيق.
- قامت المؤسسة بالتعاون مع الهيئة المرافقة بالبدء في إعداد التعليمات ومختلف الإجراءات حيث تم في نهاية 2009 إعداد دليل الجودة ومختلف وثائق العمل الخاصة بنظام التوثيق للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة.
- التطبيق الفعلي لنظام إدارة الجودة تم ما بين أبريل وجويلية من سنة 2010، حيث سهر مسئولو الجودة رفقة المدققين الداخليين على التطبيق وتوثيق كل المعطيات المتعلقة بنظام إدارة الجودة.
- تم في أكتوبر 2010 إجراء تدقيق داخلي دام ثلاثة أيام من طرف مستشار خارجي، حيث تم تدارك مختلف نقائص وحالات عدم التطابق المسجلة ووضع الترتيبات النهائية للقيام بالتدقيقات الخارجية التي تمت في ديسمبر 2010 بالمصنعين.
- قام في 07 نوفمبر 2010 المكتب المسجل أي الهيئة المانحة للشهادة وهي BUREAU VERITAS الإسبانية بإجراء تدقيق خارجي قبلي لمدة يومين حيث تم تسجيل بعض الملاحظات والتحفظات البسيطة التي تخص نظام التوثيق وبعض الأمور القانونية.
- بعد تدارك النقائص والملاحظات ورفع التحفظات المسجلة على إثر التدقيق الخارجي القبلي، عاد في 12 نوفمبر 2010 نفس المكتب المسجل للقيام بالتدقيق الخارجي النهائي لمدة يومين حيث تمت ومراجعة شاملة لعناصر نظام إدارة الجودة من طرف خبراء هذا المكتب.
- تم الحصول الرسمي على الشهادة من طرف المكتب المسجل أي الهيئة المانحة للشهادة في ديسمبر 2010.

سنقوم من خلال هذه الدراسة بتحليل مدى تطور الأداء الكلي والذي يشمل الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والأداء البيئي للمؤسسة من خلال دراسة تطور أهم المؤشرات اللازمة لذلك ومختلف النتائج المحققة في المجالات الثلاثة للأداء والتي تم استنباطها من مجلة "Fertial News" التي تصدرها شهريا مؤسسة Fertial²⁶، وشملت الدراسة فترتين، الفترة الأولى هي الفترة الممتدة من سنة

2006 وهي سنة بداية نشاط المؤسسة بصيغتها الجديدة إلى غاية شروعاتها في تطبيق متطلبات مواصفة ISO 9001:2008 والذي كان خلال منتصف سنة 2009 أي من سنة 2006 إلى غاية نهاية سنة 2008، أما الفترة الثانية فهي الفترة التي تلت التطبيق وتمتد من سنة 2009 إلى غاية نهاية سنة 2012.

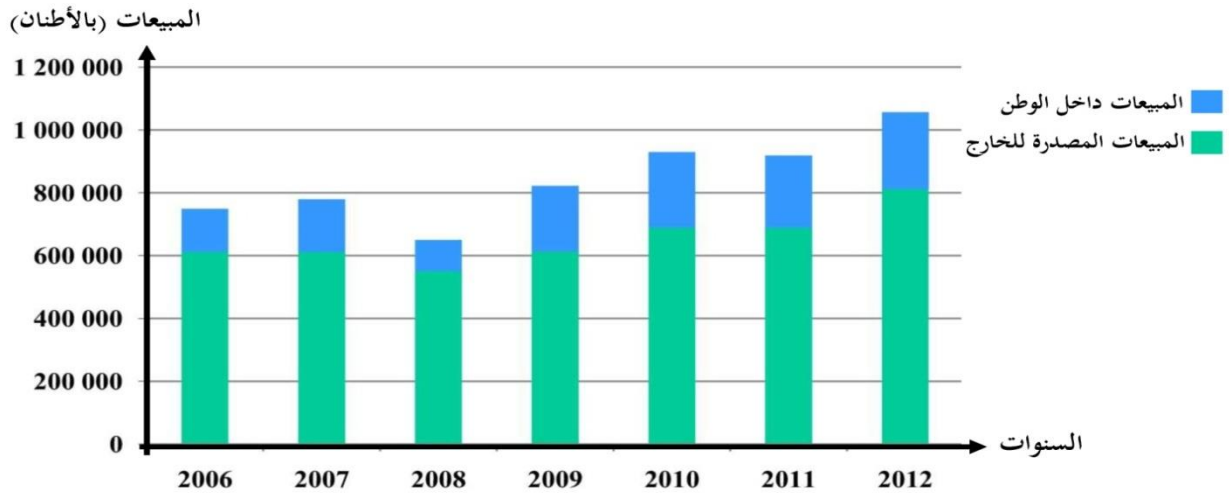
أولاً: مساهمة تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع مواصفة ISO 9001:2008 في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة
معرفة أثر تطبيق المؤسسة لمتطلبات ISO 9001:2008 على أدائها الاقتصادي قمنا باختيار أحد أهم المؤشرات لقياس الأداء الاقتصادي للمؤسسة وهو تطور مبيعاتها خلال فترة الدراسة أي قبل وبعد شروع المؤسسة في تطبيق متطلبات المواصفة، والجدول رقم 03 والشكل رقم 02 يوضحان تطور مبيعات المؤسسة خلال الفترة 2006-2012.

الجدول رقم 03: تطور مبيعات المؤسسة خلال الفترة 2006-2012

الفترة	السنة	المبيعات داخل الوطن (بالأطنان)	المبيعات المصدرة للخارج (بالأطنان)	المبيعات الكلية (بالأطنان)	معدل نمو المبيعات السنوي	معدل نمو المبيعات بالنسبة لسنة 2006
قبل شروع المؤسسة في تطبيق متطلبات مواصفة ISO 9001:2008	2006	136 607	612 108	748 715	/	/
	2007	168 111	611 047	779 158	4,07 %	4,07 %
	2008	99 032	550 321	649 353	-16,66 %	-13,27 %
بعد شروع المؤسسة في تطبيق متطلبات مواصفة ISO 9001:2008	2009	208 974	612 567	821 541	26,52 %	9,73 %
	2010	240 658	688 406	929 064	13,09 %	24,09 %
	2011	229 85	688 499	918 351	-1,15 %	22,66 %
	2012	245 197	811 148	1 056 345	15,03 %	41,09 %

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: 05 page, Janvier 2013, N° 35, Fertil News, Magazine édité par Fertil

الشكل رقم 02: تطور مبيعات المؤسسة خلال الفترة 2006-2012



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 03.

يتبين من الجدول رقم 03 والشكل رقم 02 أعلاه تحسن مبيعات المؤسسة منذ شروعاتها في تطبيق متطلبات مواصفة ISO 9001:2008 سنة 2009 حيث بلغ معدل نمو المبيعات السنوي لسنة 2009 نسبة 26,52 % مقارنة بمعدل السنتين السابقتين لها حيث انخفضت المبيعات بنسبة تقدر بـ 16,66 % سنة 2008 ولم ترتفع نسبة المبيعات سوى بـ 04,07 % سنة 2007، ثم استمرت المبيعات في الارتفاع

خلال سنوات تطبيق متطلبات المواصفة حيث وصلت إلى مستوى جد مرتفع في سنة 2012 حيث بلغ معدل نمو المبيعات بالنسبة لسنة 2006 نسبة عالية قدرت بـ 41,09%.

ويعود النمو المتصاعد لمبيعات المؤسسة إلى زيادة إنتاجيتها بالدرجة الأولى نتيجة الحد من المرفوضات وأعمال الرقابة وإصلاح المنتجات المرفوضة وتدارك شكاوى العملاء، وبالتالي الحد من الهدر في الوقت والمجهودات والموارد، إضافة إلى التحسينات والإجراءات المتبعة على إثر تطبيق نظام إدارة الجودة سواءً على المستوى الإداري والتنظيمي أو على المستوى التقني، فبالنسبة للجانب الإداري والتنظيمي فإن تفشي روح التفاعل والعمل الجماعي والرقابة الذاتية للعاملين وتفهمهم لمسئولياتهم وصلاحياتهم بشكل أفضل بسبب توصيف الوظائف والتوثيق الشامل دفعهم لممارسة مهامهم بدقة وبسرعة، إضافة إلى رفع معنوياتهم وإعطائهم شعورا بالثقة والفخر نتيجة حصول المؤسسة التي ينتمون إليها على الشهادة، كل هذا مكنتهم من رفع إنتاجيتهم وتحسين أدايتهم، كما أن التحسينات في شقها التقني أدت إلى زيادة كفاءة المؤسسة في استعمال مختلف مواردها استخداما أمثلا وأدت إلى زيادة فعالية المؤسسة بتحقيقها لأهدافها الإنتاجية.

وحصول المؤسسة على المواصفة أدى بها إلى تبسيط إجراءات عملية التوريد الذي أصبح يقوم على معايير محددة مسبقا مما سهّل هذه العملية من خلال التقليل من المراجعات الخاصة بها وهذا بدوره أدى إلى تسهيل عملية الإنتاج وبالتالي الزيادة في حجم المبيعات.

كما أن تطبيق المؤسسة لمتطلبات المواصفة أدى إلى تحسن صورتها وزيادة رضا ووفاء وثقة عملائها كونها تحمل شهادة تثبت قبول منتجاتها عالميا، وأدى هذا التطبيق إلى انفتاحها على آراء عملائها واستجابتها لانشغالاتهم ومشاكلهم وهذا بدوره نتجت عنه زيادة في مبيعات المؤسسة نتيجة الزيادة في الطلب على منتجاتها سواءً من باكتساب عملاء جدد أو من طرف عملائها الحاليين الذين أغلبهم من خارج الوطن وبالتحديد من فرنسا واسبانيا والبرتغال وتركيا حيث أن النسبة الكبرى من مبيعات المؤسسة تصدر إليهم، أضف إلى ذلك أن الحصول على المواصفة أزال بعض الحواجز التي كانت تشكل عائقا أمام وصول منتجات المؤسسة إلى الأسواق الخارجية.

ثانيا: مساهمة تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع مواصفة ISO9001:2008 في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة

لدراسة أثر تطبيق مواصفة ISO9001:2008 على الأداء الاجتماعي للمؤسسة، اخترنا أهم المعايير والمؤشرات لمعرفة مدى هذا التأثير وتتمثل في صحة وسلامة العمال وعمليتي توظيفهم وتكوينهم إضافة إلى مختلف الخدمات الاجتماعية المقدمة للعاملين بالمؤسسة وباقي أفراد المجتمع المحلي.

1- بالنسبة للصحة والسلامة المهنية:

إن العمل بالمؤسسة في بيئة سليمة وصحية يضمن في نفس الوقت تحسن أدائها الاجتماعي بضمان سلامة وصحة العمال الذين يعتبرون جزءا لا يتجزأ من المؤسسة. والاهتمام بصحة وسلامة عاملها لا يعود فقط على المؤسسة بالنفع الاقتصادي من خلال زيادة إنتاجية العمال الذين توفرت لهم ظروف عمل مريحة ومن خلال نقص توقفات العمل التي تسببها حوادث العمل والأمراض المهنية التي تصيب الموظفين جراء تلوث محيط العمل باختلاف أنواعه، بل يدخل في إطار المسؤولية الاجتماعية لهذه المؤسسة اتجاه عاملها.

أدى تطبيق المؤسسة لمتطلبات مواصفة ISO9001:2008 إلى نتائج مباشرة تخص صحة وسلامة العمال أثناء تأدية مهامهم فالكثير من متطلبات نظام إدارة الجودة تسعى إلى سلامة وصحة العاملين والعديد من المحاور مثل محاور الموارد البشرية والبنى التحتية ومحيط العمل وعمليات الشراء وحفظ المنتجات كلها لها علاقة بالصحة والسلامة المهنية إضافة إلى أن تطبيق المواصفة بدأ في إكساب العاملين بالمؤسسة لثقافة الجودة التي لها علاقة وطيدة بثقافة الصحة والسلامة المهنية لهؤلاء العاملين.

تم في مارس 2010 عقد ميثاق السلامة والجودة والبيئة والذي يتكون من تعليمات وإجراءات وإرشادات موزعة على عشرة محاور رئيسية، وتم نشرها وإعلانها كي تكون متاحة لكافة العاملين بالمديرية العامة والمصنعين.

وكخطوة نحو تحقيق صحة وسلامة العاملين تم استحداث منحة سميت بـ "منحة انعدام حوادث العمل" تصرف لكل عمال المؤسسة في حالة عدم وقوع أي حادث أثناء العمل لمدة 90 يوم متتالية وذلك لتشجيع العاملين لأخذ الاحتياطات اللازمة واحترام القوانين والإجراءات.

كما تم خلال هذه الفترة تكييف الدورات التدريبية التي تقام دوريا لفائدة المكلفين بأمن وسلامة العاملين مثل عمليات محاكاة لعمليات إجلاء المصابين بحوادث العمل دون توقف النشاطات الإدارية والإنتاجية. كما تقرر التنظيم السنوي لحملات توعية تخص العاملين التقنيين بشأن ضرورة والطرق الصحيحة لارتداء معدات الوقاية الشخصية (أحذية السلامة، ملابس العمل، الخوذة، نظارات السلامة... إلخ)، مما أدى إلى تحسين ظروف السلامة في المصنع.

وكنتيجة لمختلف هذه الجهود المبذولة في مجال صحة وسلامة العاملين تم تقليص عدد حوادث العمل الموقفة للنشاط من 27 حادث خلال سنة 2005 إلى 04 فقط خلال 2010، ولم يقع بالمصنّعين أي حادث خلال سنة 2011، وعرف مصنع عناية حادثا وحيدا في بداية سنة 2012، في حين لم يعرف مصنع أرزيو أي حادث خلال فترة الدراسة بعد حادث وقع في أوت 2009. ومواصلة لجهودها في هذا المجال تحصلت المؤسسة في نهاية 2011 على مواصفة OHSAS 18001 وهي المواصفة الوحيدة المعترف بها عالميا لأنظمة إدارة السلامة والصحة المهنية وتهدف إلى الحصول على إدارة صارمة وفعالة للصحة والسلامة في العمل بدمج إدارة الصحة والسلامة المهنية في جميع وظائف المؤسسة. وهي مواصفة خاصة تم تصميمها من قبل أعضاء هيئات التقييس والاعتماد بالاعتماد على مواصفات دولية ومعايير أخرى في نفس المجال، تُرَوِّد هذه المواصفة المؤسسة بمختلف الإجراءات والطرق والتقنيات الكفيلة بحماية ممتلكات المؤسسة وعاملاتها التقنيين والإداريين والأشخاص الموجودين ضمن محيط نشاطها من مختلف المخاطر والحوادث والأمراض المعرضين لها. حصول المؤسسة على مواصفة ISO 9001 اختصر الطريق وسهّل عليها الحصول على مواصفة OHSAS 18001 نظرا لتوافق وعدم التعارض بين متطلبات المواصفتين كما أن الكثير من المتطلبات مشتركة بين المواصفتين.

2- بالنسبة للتوظيف والتكوين:

يعتبر العامل البشري عنصرا فعّالا من عناصر نظام إدارة الجودة بصفة خاصة وأنظمة الإدارة كلها بصفة عامة لذا ومنذ شروعها في تطبيق متطلبات مواصفة ISO 9001:2008 حرصت المؤسسة على فعالية عملية توظيف العاملين كَمَا ونوعا، فالتوظيف يكون بالمؤسسة مدروسا ويتم توظيف عمال من مختلف التخصصات ومن مختلف المستويات حسب حاجيات مصالحتها المختلفة سواء التقنية أو الإدارية، كما أن التوظيف يتم بصيغتين وهما عقود العمل الدائمة وعقود العمل محدودة المدة حيث يكون التوظيف في الكثير من الأحيان في إطار عقود العمل محدودة المدة وهي المدة التي تعتبر بمثابة المرحلة التي تحدد مدى كفاءة العامل الموظف وأهليته للمنصب الذي تم تعيينه فيه، ويتم إدماج العاملين الأكفاء سنويا في مناصب عمل دائمة وهو ما يعتبر اعترافا بجهودهم وتحفيزا لهم لكي يساهموا في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، كما تحرص المؤسسة على الاعتماد على اليد العاملة المحلية إذ أن 99% من عمالهم من جنسية جزائرية والباقي أغلبهم مسيرين تسعى المؤسسة للتخلي التدريجي عنهم واستبدالهم بمسيرين جزائريين اكتسبوا الخبرة منهم. كما يعتبر تكوين العاملين وتعزيز مهاراتهم ومعارفهم مبدأً مهما في نظام إدارة الجودة لذا أولت المؤسسة اهتماما كبيرا بهذا المبدأ منذ كما يعتبر تكوين العاملين وتعزيز مهاراتهم ومعارفهم مبدأً مهما في نظام إدارة الجودة لذا أولت المؤسسة اهتماما كبيرا بهذا المبدأ منذ شروعها في تطبيق مواصفة ISO 9001:2008 حيث ارتفعت ميزانية التكوين من 11,5 مليون دج في سنة 2006 إلى 39,9 مليون دج في سنة 2010. والتكوين بالمؤسسة ينقسم إلى أربعة أنواع وهي:

- دورات تكوينية هدفها ضمان تأقلم العاملين وتأهيلهم خاصة حديثي التوظيف منهم في مناصب عملهم.
 - دورات تكوينية بهدف تمكين العاملين الذين تم رقيتهم لمستويات أعلى من ممارسة مهامهم الجديدة بفعالية.
 - دورات تكوينية هدفها تطوير كفاءات ومهارات العاملين في مناصب عملهم.
 - تربصات لفائدة طلبة الجامعات ومعاهد التكوين المهني ومختلف الشركاء الذين تتعامل معهم المؤسسة من موردين ومناولين وعملاء.
- يعتبر التكوين متنوع ويشمل جميع الجوانب التقنية الإدارية لنشاط المؤسسة، إضافة إلى التكوينات التي تتعلق بالوظائف التقنية للمؤسسة كالإنتاج والتوريد والتخزين والصيانة وتسيير النفايات هناك تكوينات تتعلق بالوظائف الأخرى كالتسويق والإدارة وتسيير الموارد البشرية والمالية والمحاسبة وكذا مهارات التواصل واللغات وأنظمة المعلومات. ومن بين أهم الدورات التكوينية التي تمت خلال سنتي 2010 و 2011

والمعلقة بـ"نظام إنتاج تويوتا" "TPS:Toyota Production System" كما تم في سنة 2012 تأسيس مدرسة "l'Ecole des Hauts Potentiels" عن طريق عقد شراكة ما بين المؤسسة والمركز الفرنسي للدراسات العليا الصناعية بالجزائر "CESI Algérie" وهو من أحسن مراكز التكوين في فرنسا ذو سمعة عالمية وهيئة تدريس خبيرة، وهي المدرسة الأولى من نوعها في الجزائر، حيث قامت بتقييم إمكانات عملي المؤسسة الذين تم اختيار 36 منهم بعناية لكي يستفيدوا من برنامج تكويني تطبيقي ونظري ثري يدوم لمدة أربع سنوات في الجزائر وأوروبا لإعدادهم ليصبحوا مسيرين ذوي كفاءة عالية يشغلون مناصب هامة بالمؤسسة مستقبلا.

3- بالنسبة للخدمات الاجتماعية المقدمة للعاملين وباقي أفراد المجتمع المحلي:

في إطار التنمية المستدامة وتحمل المؤسسة لمسئوليتها الاجتماعية اتجاه عاملاتها والمجتمع الذي تمارس نشاطها فيه وهم مختلف الشركاء من عملاء ومناولين وموردين أولت المؤسسة اهتماما كبيرا بهذه الفئات، وأعطى تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة المتوافق مع مواصفة ISO 9001:2008 دعما قويا لهذا التوجه إذ أن تمكين العاملين ومساهماتهم في نشاطات المؤسسة يعتبر مبدأ مهم من مبادئ نظام إدارة الجودة ولا يتحقق هذا إلا من خلال الاهتمام بحاجاتهم لتحقيق رضاهم ورفاهيتهم، ويكون هذا الاهتمام ماديا أو معنويا فقد تم استحداث منحة تصرف سنويا لجميع العاملين عند بلوغ المؤسسة للإنتاج المخطط له، ويكرم شهريا أحسن عامل بالمؤسسة تم اختياره، كما تقدم المؤسسة سنويا منح وإعانات لعائلات العاملين السابقين المتوفين، والعاملين العاجزين، والعاملين الذين هم في عطل مرضية طويلة الأجل، ويتم أيضا تكريم مختلف فئات العاملين بما فيهم المتقاعدين ومنحهم هدايا وإعانات مادية في مختلف الأعياد والمناسبات.

كما أن نظام إدارة الجودة يولي أهمية كبرى للعملاء والمناولين حيث أن هذا النظام بأكمله لا يقوم إلا من خلال رضاهم وتحقيق رغبتهم، ويهتم هذا النظام كذلك بالموردين نظرا لمكانتهم الخاصة فيه مما يوجب على المؤسسة التعامل ذو الطبيعة الخاصة معهم. وفي هذا الإطار فإن المؤسسة بعد تطبيقها لنظام إدارة الجودة وطّدت علاقاتها مع عملائها من الفلاحين ومع المناولين، ومن أهم مبادراتها اتجاه الفلاحين إنشاء المؤسسة لمخبر تقني لتحليل الأتربة مزود بأجهزة ومعدات جد متطورة، وبمخبر هذا المخبر خدمات كبيرة للفلاحين كما تجرى فيه الأبحاث بهدف تحسين نوعية المنتجات التي يتم تسويقها من أجل ضمان تطوّر وتنمية الفلاحة المحلية، وتم في نهاية سنة 2012 اعتماد هذا المخبر بالمواصفة القياسية الدولية ISO/CEI 17025:2005 وهي مواصفة خاصة بالمختبرات وبمعامل القياس والتحليل والمعايرة وتتضمن المتطلبات العامة لكفاءة مختبرات الفحص والمعايرة، ويعد هذا المخبر الوحيد من نوعه بالجزائر الذي حصل على هذا الاعتماد الدولي.

كما أن المؤسسة لها اتصال مستمر مع عملائها والمناولين الذين تتعامل معهم وتعد دوريا معهم مؤتمرات ومشاورات وتخصّصهم بالعديد من الدورات التكوينية والحملات التحسيسية المجانية في المجال الفلاحي وفي مجال الصحة والسلامة المهنية.

كما أن المؤسسة أولت اهتمامها بمختلف الفئات في جميع شؤون معيشتهم في المجتمع الذي تنشط فيه والتي لا تربطها علاقة مباشرة معهم، ونذكر منها إمضاء عقد رعاية للجمعية الفلاحية المسماة "Filaha Innove" وهي جمعية خيرية هدفها تقديم الدعم التقني للفلاحين، وإمضاء عقد رعاية للإتحاد الرياضي لمدينة عنابة، وتقديم هبة لمؤسسة الهلال الأحمر الجزائري الخيرية لشراء أضحيات عيد الأضحى للعائلات المعوزة وغيرها من النشاطات والمبادرات التي تقوم بها المؤسسة بهدف تحسين صورتها وتعزيز قبولها في المجتمع.

ثالثا: مساهمة تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع مواصفة ISO 9001:2008 في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة

منذ شروع المؤسسة في تطبيق متطلبات مواصفة ISO 9001:2008 الذي انعكس إيجابا على أدائها الاقتصادي والمالي وحفاظا على بيئة المجتمع الذي تمارس المؤسسة نشاطها فيه وفي إطار التنمية المستدامة شرعت في تحسين أدائها البيئي بتبنيها لعدة مشاريع وإجراءات ومبادرات هدفها المحافظة على البيئة وحمايتها من التلوث والتحكم في النفايات الناتجة عن العملية التصنيعية.

البدء في تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع متطلبات مواصفة ISO 9001:2008 مهّد الطريق نحو تحسين الأداء البيئي للمؤسسة ذلك لأن الكثير من متطلبات نظام إدارة الجودة تتعلق بالمحافظة على البيئة، وتمت أول خطوة في مارس 2010 بعقد ميثاق السلامة والجودة والبيئة والذي يتكون من تعليمات وإجراءات وإرشادات موزعة على عشرة محاور رئيسية، وتم نشرها وإعلانها كي تكون متاحة لكافة العاملين بالمديرية العامة والمصنّعين.

كما قامت المؤسسة بتطبيق نظام إدارة البيئة المتوافق مع المواصفة القياسية الدولية ISO 14001:2004 في نهاية سنة 2010 وذلك تزامنا مع تطبيقها لمواصفة ISO 9001:2008، حيث تمثلت محاوره الأساسية في:

- احترام وتطبيق التشريعات والقوانين الخاصة بمجال البيئة.
 - التحسين المستمر للأداء البيئي والوقاية للتقليل من تلوث البيئة.
 - ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية والمواد الأولية والطاقة والمواد الأولية والتخفيض من رمي النفايات الصناعية الضارة بالبيئة.
 - تكوين وتوعية العاملين بأهمية مساهمتهم ومسئوليتهم في المحافظة على البيئة.
- وكخطوة ثالثة شرعت المؤسسة منذ سنة 2011 في الحصول على مواصفة ISO 50001 وهي مواصفة قياسية دولية تحدد شروط وضع أنظمة إدارة الطاقة بالمؤسسات، وتحصلت رسميا على هذه المواصفة سنة 2015 وتمثل أهدافها في الرفع من فعالية الطاقة، وتقليل التكاليف عن طريق توفير الطاقة، وتحسين الأداء البيئي المتعلق بالطاقة بالمؤسسة، وتعزيز الأمن وتقليل المخاطر المتعلقة بالطاقة. وتحتوي مواصفتي ISO 14001 و ISO 50001 على العناصر المشتركة لكل مواصفات الإيزو الخاصة بنظام الإدارة وبعض العناصر التقنية، الأمر الذي يضمن مستوى توافقي عالي مع مواصفة ISO 9001 فحصول المؤسسة على هذه المواصفة وتطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق معها مهّد الطريق وسهّل مهمة الحصول على باقي المواصفات التي هدفها الأساسي تحسين الأداء البيئي لهذه المؤسسة. وكتيجة لهذه الخطوات المتمثلة في عقد ميثاق السلامة والجودة والبيئة والبدء في تطبيق متطلبات المواصفات القياسية الدولية حققت المؤسسة نتائج مهمة نذكر منها تخفيض المؤسسة لمعدل استهلاك الغاز المستعمل في الإنتاج بنسبة 13 %، مما يؤدي بدوره إلى التقليل من نسبة انبعاث الغازات المسببة للاحتباس الحراري، كما تم البدء في سنة 2011 في الإجراءات اللازمة لعملية تصدير 2000 طن من النفايات ذات الطابع الخاص لإتلافها من طرف مؤسسات متخصصة بأوروبا، وانطلقت المؤسسة كذلك في نهاية سنة 2012 في مشروع هدفه التخفيض من انبعاثات غاز N₂O وهو من بين أهم الغازات المسببة للاحتباس الحراري وهو المشروع الأول من نوعه على المستوى الوطني.

خاتمة:

تبين من خلال دراستنا أن تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة المتوافق مع المواصفة القياسية الدولية ISO 9001 كان له دور بارز في تحسين أدائها، حيث توصلنا من خلال دراستنا التطبيقية أن تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع المواصفة القياسية الدولية ISO 9001 على مستوى شركة الأسمدة الجزائرية Fertil ساهم بشكل كبير في تحسين أدائها ككل من خلال تحسين أدائها الاقتصادي وأدائها الاجتماعي وأدائها البيئي منذ شروعه في تطبيق متطلبات المواصفة خلال سنة 2009 وبذلك أجبنا على الإشكالية وتأكدنا من صحة فرضية الدراسة وهي أن تطبيق نظام إدارة الجودة المتوافق مع المواصفة القياسية الدولية ISO 9001 قد ساهم في تحسين أداء المؤسسة. وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها مايلي:

- استفادت مؤسسة Fertil من خبرة شريكها الإسبانية في تطبيق نظام إدارة للجودة يتوافق مع المواصفة القياسية الدولية ISO 9001 حيث تحصلت المؤسسة على المواصفة في ظرف قياسي قدره سنة واحدة وهو ما يؤكد عزمها على تحقيق التميز وتحسين أدائها برفع كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها المسطرة وهو ما بدأت المؤسسة تحني في ثماره منذ شروعه في تطبيق هذا النظام حيث تحسن أدائها الاقتصادي تحسنا ملحوظا تجسد من خلال ارتفاع كبير في مبيعاتها وهو ما يرجع بالدرجة الأولى إلى التحسن الذي امتد أثره إلى جميع مستويات ووظائف المؤسسة سواء التقنية منها أو الإدارية جراء هذا التطبيق إضافة إلى أن تحسن صورة المؤسسة بحصولها على المواصفة وتطبيقها لنظام إدارة جودة مقبول عالميا زاد من ثقة زبائننا فيها وعمل على جلب زبائن جدد إليها.

- تطبيق المؤسسة لنظام إدارة للجودة يتوافق مع المواصفة القياسية الدولية ISO 9001 سمح لها أيضا بتحسين أدائها في ظل مسؤوليتها اتجاه عاملها واتجاه أفراد المجتمع الذي تمارس فيهما نشاطها حيث تجسد ذلك في العديد من البرامج والإجراءات والنشاطات التي دأبت المؤسسة على تبنيها وتنفيذها دوريا، فبالنسبة للجانب الاجتماعي حرصت المؤسسة على التوظيف المدروس لعاملها ومن ثم تكوينهم

وتأهيلهم بشكل يضمن تنفيذ مهامهم بكفاءة وفعالية عاليتين كما أولت اهتمامها بصحة وسلامة العاملين سالكة كل الطرق للتقليل من إصابتهم بحوادث العمل والأمراض المهنية المحدقة بهم، وكان لشركاء المؤسسة الذين تجمعها بهم علاقات من عملاء ومناولين وموردين نصيب من اهتمامها، كما تحسن أداؤها اتجاه باقي فئات المجتمع من فئات خاصة وجمعيات المجتمع المدني وهيئات تنشط في المجتمع المحلي. وحفاظا منها على محيط نشاطها وسلامة الأشخاص الذين يعيشون فيه حسنت المؤسسة من أداؤها البيئي بشكل كبير، حيث التزمت باحترام وتطبيق التشريعات والقوانين الخاصة بمجال البيئة واتخذت العديد من الإجراءات وأقامت مشاريع بهدف الوقاية والتقليل من تلوث البيئة وترشيد استهلاك الموارد الطبيعية والمواد الأولية والطاقة.

وانطلاقا مما سبق من نتائج فإننا نقدم التوصيات التالية:

- رغم أن تطبيق المؤسسة لنظام إدارة جودة متوافق مع المواصفة القياسية الدولية ISO 9001 لم يكن بالأمر السهل فإن الحفاظ على هذا المكسب ليس كذلك بالأمر السهل، لذلك يستوجب على المؤسسة المواصلة في هذا النهج بالالتزام بمتطلبات المواصفة ومبادئ نظام إدارة الجودة وعلى رأسها مبدأ التحسين بهدف تلبية حاجات ورغبات عملائها، وعليها مضاعفة جهودها وتوفير كافة الإمكانيات لتصبح الجودة ثقافة راسخة لدى عاملها وهو ما يضمن لها التطور والنمو والنجاح والتميز في أداؤها سواء كان اقتصاديا أو اجتماعيا أو بيئيا.

الهوامش والمراجع:

¹ Harald Martens, M. Martens, Multivariate Analysis of Quality: An Introduction, published by John Wiley & Sons LTD, England, 2001, page 40.

² John S.Oakland, Total Quality Management - Text with cases, Third edition, Butterworth-Heinemann publications, USA, 2003, page 04.

³ Adrian Wilkinson, Tom Redman, Ed Snape, Mick Marchington, managing with total quality management - Theory and Practice, published by Macmillan Press Ltd, England, 1998, page 08.

⁴ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فلسفة وفكر قبل أن تكون تطبيقا، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، سنة 2012، ص14.

⁵ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM - الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية-، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2013، ص37.

⁶ لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2011، ص49-53.

⁷ the International Organization for Standardization, International Standard ISO 9000 Quality management systems - Fundamentals and vocabulary, Third edition, published by the International Organization for Standardization, Switzerland, 2005, p 08-09.

⁸ خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2000، ص107.

⁹ محمد فلاق، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات-، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، سنة 2018، ص226.

¹⁰ خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010، ص311.

¹¹ لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص15-17.

¹² حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2014، ص117-119.

¹³ فريد كورتل، آمال كحيلية، الجودة وأنظمة الأيزو، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2012، ص316-318.

¹⁴ فتحي أحمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية - دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010، ص100.

¹⁵ Association Francaise de Normalisation, Norme NF EN ISO 9001 - Systèmes de management de la qualité - Exigences (ISO 9001:2008+Cor.1:2009), publié par Association Francaise de Normalisation, France, 2010, p 02-15.

¹⁶ أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة (إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الأداء الإستراتيجي) الجزء السابع، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2015، ص148.

- 17 الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مقالة منشورة في مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح بورقلة - الجزائر، العدد 2010/07، ص218.
- 18 غول فرحات، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، سنة 2012، ص34.
- 19 غول فرحات، مدخل إلى التسيير، مرجع سبق ذكره، ص34.
- 20 أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة (إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الأداء الإستراتيجي) الجزء السابع، مرجع سبق ذكره، ص145-146.
- 21 أكرم محسن الياسري، علاء فرحان طالب، نعم دايع عبد علي، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة (الصراع التنظيمي، إستراتيجيات إدارة الصراع، الأداء الإستراتيجي) الجزء الأول، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2015، ص146-147.
- 22 سحمدي عماد، بروش زين الدين، أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تطوير الأداء المستدام، مقالة منشورة في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة - الجزائر، العدد 2017/12، ص394.
- 23 سليمان مليكة، الإدارة الإستراتيجية الحديثة ونظام المراقبة، مقالة منشورة في مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي - الجزائر، المجلد الرابع، العدد الثاني، ديسمبر 2017، ص10.
- 24 صادق الحسني، تدقيق الأداء الاجتماعي للمنشآت في ضوء معايير المراجعة الدولية والأمريكية، مقالة منشورة في مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة بمسقط، سلطنة عمان، العدد 93، جوان 2003، ص18-21.
- 25 عريوة محاد، خاوي محمد، أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مقالة منشورة في مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - الجزائر، العدد السابع، ديسمبر 2018، ص41.
- ²⁶ Fertial News, Magazine édité par Fertial, Numéros de 01 à 64, téléchargés le 01/12/2018 sur: <http://ayrad.dz/fertial> .