

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص حوكمة المنظمات

بعنوان

نظام إدارة الجودة ISO 9001 كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

—دراسة حالة مؤسسة المواد الكاشطة والزجاج ENAVA وحدة سعيدة—

إشراف الأستاذ:

يزيد قادة

إعداد الطالبتين:

سنوسي زينب

سويح زهية

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ: يعقوبي خليفةرئيسا

الأستاذ: يزيد قادةمشرف

الأستاذ: نعيمة عبد الرحمن ممتحنا

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تشكرات

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد و على آله و
صحابه أجمعين.

نود بعد أن أتمنا مذكرتنا هذه بفضل البارئ عز وجل أن نتقدم بجزيل شكرنا
وعظيم امتناننا إلى أستاذنا الفاضل المشرف على المذكرة الأستاذ "يزيد قادة"
الذي لم يبخل علينا بعلمه الثري وإرشاداته وتوجيهاته السديدة ووقته الثمين

ونتوجه بالشكر أيضاً إلى عمال مؤسسة ENAVA بالأخص
الآنسة "مريم" و كل من ساهم في تقديم يد العون لنا، كما نتوجه بالشكر
الخالص إلى من قصدناهم فقابلونا بصدر رحب وكانوا سبب في إخراج هذا
العمل المتواضع.

لكم منا فائق التقدير والامتنان

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلا
بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك...

- إلى من كلله الله بالهبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل
افتخار... أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى الثمار... بعد طول انتظار... ستبقى كلماتك نجوم
أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.....إليك يا أبي العزيز.

- إلى ملاكي... إلى بلسم جراحي... إلى من ملم أحزاني... إلى من قاسمني أفراحي... إلى
ألمي... إلى حياتي... إلى روعي...إليك يا أمي العزيزة شفاك الله وأطال في عمرك.
- إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد... إلى شموع تنير ظلمة حياتي... إلى من عرفت
معهم معنى الحياة...إخوتي: سعاد, صفاء, خير الدين, رقية, زوليغة.

- إلى أزهار النرجس التي تفيض حبا وطفولة ونقاء.....هيثم وحسام.
- إلى من أرى التفاؤل بعينه... إلى نور حياتي... إلى شمس غدي.....إليك يا مصطفى.
- إلى من قاسمتني متاعب الحياة والدراسة.. إلى رفيقة دربي.....إليك يا زهية.
- إلى زوجة أخي.....خيرة.

- إلى أزواج أخواتي.....عبد الحميد, رضوان, محمد.

زينب

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك..

- إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى الثمار.. بعد طول انتظار.. ستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.....إليك يا بابا العزيز.

- إلى ملاكي.. إلى بلسم جراحي.. إلى من ملم أحزاني.. إلى من قاسمني أفراحي.. إلى أملي.. إلى حياتي.. إلى روعي..إليك يا ماما العزيزة شفاك الله وأطال في عمرك.

- إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد.. إلى شموع تنير ظلمة حياتي.. إلى من عرفت معهم معنى الحياة..إخوتي:سفيان, شهيناز, وليد, وخالي الغالي: موسى.

- إلى من وقف بجانبني في فرحي وأحزاني.. إلى أغلى وأعز الناس.....

خطيبي عبد الحفيظ.

- إلى من شاركتاني متاعب الحياة والدراسة.. إلى توأما روعي...رفيقتي دربي

.....إلى: زينب و كريمة.

زهية

ملخص

يعتبر نظام إدارة الجودة ISO 9000 من بين أهم الأنماط الإدارية الحديثة التي تسعى معظم المؤسسات لتطبيقه و الذي من خلاله يمكنها تحقيق العديد من المزايا أهمها تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وبالتالي ضمان البقاء و التفوق و الاستمرارية.

فنجاح المؤسسات اليوم أصبح مرهونا بمدى قدرتها على تحسين أدائها بطريقة منظمة و شاملة تمكنها من تعزيز قدراتها التنافسية و تحسين سمعتها و ضمان ولاء عملائها.

ولمعرفة مدى مساهمة نظام إدارة الجودة ISO 9000 في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة, قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة وحدة سعيدة, توصلنا من خلالها إلى نتيجة مفادها أن تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة ISO 9000 قد ساهم بشكل كبير في تحسين أدائها الكلي سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية.

الكلمات المفتاحية: نظام إدارة الجودة ، ISO 9000 ، تحسين الأداء .

ABSTRACT

Quality Management System ISO 9001 is considered among the most modern management styles that most institutions seeking to apply it and through which they can achieve many of the most important features to improve performance and achieve the goals efficiently and effectively and thus ensure survival and continuity and superiority, The success of today's organizations became dependent on the ability to improve their performance in an orderly manner and comprehensive enable them to enhance their competitiveness and improve their reputation and ensure the loyalty of their customers.

To find out the extent of the contribution of the Quality Management System ISO 9001 to improve the overall performance of the institution, we have conducted a practical study on the National Foundation for abrasive materials "Saida Unit", we came through to the conclusion that the application of the Foundation for Quality Management System ISO 9001 has significantly contributed to improving the overall performance of both economic, social or environmental.

Key words: Quality management system, ISO 9001, Improving performanc

الفهرس

الصفحة	البيان
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
IV	ملخص
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ-د	المقدمة العامة
	الفصل الأول : الإطار النظري لمفهوم الأداء
1	مقدمة الفصل
2	المبحث الأول: توجهات مفاهيمية للأداء
2	المطلب الأول: تعريف الأداء
7	المطلب الثاني: معايير تصنيف الأداء
8	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة
11	المبحث الثاني: تقييم الأداء
11	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وتصنيفاته
13	المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء
15	المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء ومتطلبات نجاحه
17	المبحث الثالث: مداخل تحسين الأداء
17	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء وخطواته
18	المطلب الثاني: دوافع تحسين أداء المؤسسة

20	المطلب الثالث: نموذج تحسين الأداء
22	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: نظام إدارة الجودة ISO9000 وعلاقته بتحسين الأداء
23	مقدمة الفصل
24	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أنظمة إدارة الجودة
24	المطلب الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطورها
28	المطلب الثاني: سلسلة المواصفات ISO9000
40	المطلب الثالث: الإشهاد على نظام إدارة الجودة
54	المبحث الثاني: متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001:2000
54	المطلب الأول: نظام إدارة الجودة و مسؤولية الإدارة
56	المطلب الثاني : إدارة الموارد و تحقيق المنتج
59	المطلب الثالث :القياس والتحليل والتحسين
61	المبحث الثالث : علاقة الايزو 9001 بتحسين الأداء
61	المطلب الأول:التدريب والتحسين ضمن ISO9001
62	المطلب الثاني:إشراك العاملين ضمن الإيزو 9001
63	المطلب الثالث: انعكاسات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 على أداء بعض المؤسسات الجزائرية الحاصلة على الشهادة
66	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج ENAVA - وحدة سعيدة -
67	مقدمة الفصل
68	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج
68	المطلب الأول: لمحة عامة عن المؤسسة

70	المطلب الثاني: بيانات عامة حول النشاط
74	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
80	المبحث الثاني: مواصفة الإيزو المعتمدة من طرف المؤسسة
80	المطلب الأول: أهم مظاهر تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة ISO 9001
82	المطلب الثاني: مراحل تنفيذ مشروع نظام إدارة الجودة ISO 9001 إصدار 2008
84	المطلب الثالث: مخطط نظام إدارة الجودة وفق ISO 9001 المعتمد في المؤسسة
89	المبحث الثالث: انعكاسات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 في المؤسسة على أدائها الكلي
89	المطلب الأول: أثر اعتماد المؤسسة لمواصفة الإيزو 9000 على أدائها الاقتصادي
96	المطلب الثاني: دراسة أثر تطبيق المؤسسة لمتطلبات ISO 9001:2008 على أدائها الاجتماعي
102	المطلب الثالث: دراسة أثر تطبيق المؤسسة لمتطلبات ISO 9001:2008 على أدائها البيئي
103	خلاصة الفصل
104	الخاتمة العامة
107	قائمة المراجع
113	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين الكفاءة والفعالية	04
02	تعريفات رواد الجودة	24
03	نتائج إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية	63
04	توزيع المباني	69
05	أنواع واستعمالات ومصادر المواد الأولية	70
06	تطور رقم مبيعات المؤسسة خلال الفترة 2009-2014	89
07	تطور رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة 2009-2014	90
08	تطور القيمة المضافة للمؤسسة خلال الفترة 2009-2014	91
09	تطور إنتاج المؤسسة خلال الفترة 2009-2014	92
10	تطور عدد زبائن المؤسسة خلال الفترة 2009-2014	93
11	تطور عدد شكاوى العملاء المؤسسة خلال الفترة 2009-2014	94
12	تطور تكاليف التكوين خلال الفترة 2009-2014	97
13	تطور عدد حوادث العمل خلال الفترة 2009-2014	98
14	تطور عدد العمال خلال الفترة 2009-2014	98
15	تطور أجور العمال خلال الفترة 2009-2014	100

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	05
02	العلاقة بين الإنتاجية والأداء	06
03	مستويات تقييم الأداء	12
04	نموذج تحسين الأداء	20
05	مكونات سلسلة مواصفات الإيزو 9000 إصدار 2000	35
06	دورة Deming (La roue de Deming)	38
07	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة	75

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	تاريخ حصول المؤسسة على ISO9000 وتاريخ سحبها منها	111
02	سياسة الجودة للمؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة	112
03	أهداف الجودة للمؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة	113

المقدمة العامة

في ظل التحولات الهائلة التي تحدث اليوم ، تواجه المؤسسات و منظمات الأعمال خيارات صعبة من أجل الحفاظ على بقائها و تبذل جهودا جبارة لتكون قادرة على تجاوز التحديات التي تفرضها البيئة المعاصرة ، فانتقال صراع المنافسة من الموارد إلى الأسواق يدل على تلك الحركة الانتقالية الواضحة في الفكر التسييري من التركيز على الإنتاج إلى التفكير في كيفية تسويق المنتجات التي تقدمها, إن هذه الإفرازات الحديثة لم تقف آثارها عند هذا الحد بل أثرت على سلوك المستهلك و تعاضم وعيه ليصبح حاكما على بقاء أو فناء المنظمات. حيث تعد جودة المنتجات والخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان رضا عملائها، ذلك من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية وتعزيزا لمركزها التنافسي وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية، كما تساهم الجودة في منح الفرصة للمؤسسة لدخول الأسواق العالمية.

فقد أصبح إحداث التغيير من أجل تحسين الأداء أمرا حتميا لبقاء المؤسسة، و منه أصبح البحث عن أساليب جديدة للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة من الأهداف الرئيسية لكل تنظيم غايته الكفاءة و الفعالية.

وقد اتجهت بعض المؤسسات في ظل هذه المتغيرات إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة والالتزام بسلسلة مواصفات الجودة العالمية الإيزو 9000 وما تتطلبه من مبادئ وشروط، و التي من أبرزها حسن إدارة واستثمار العنصر البشري، حيث يقوم نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 على أساس تغيير النظرة التقليدية الموجهة للعنصر البشري على أنه مجرد آلة تتلقى التعليمات وتنفذ الأوامر وذلك بارتكازها على تطوير سلوكه و خصائصه وتحويله إلى عنصر مدرب ومحفز يتمتع بمختلف المهارات التي تحوّل له المشاركة بآرائه و مقترحاته وإبداء رغباته و تحمّل المسؤوليات المنوطة به.

لقد أثبتت العديد من الدراسات و الأبحاث أن المؤسسات التي طبقت نظام إدارة الجودة ايزو 9000 استطاعت من خلاله أن تحقق العديد من المزايا و الفوائد و التي من أهمها تمكينها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية و تحسين سمعتها و قدرتها التنافسية الأمر الذي سمح لها بولوج الأسواق العالمية، بالإضافة إلى أن تطبيقها لمتطلبات نظام إدارة الجودة ايزو 9001 كان له دور فعال في مساعدة المؤسسات على تطوير وتحسين أدائها على مستوى معظم أنشطتها و عملياتها .

أولا: إشكالية البحث

من هذا المنطلق تبرز لنا معالم إشكالية البحث الرئيسية كما يلي:

كيف يساهم تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة ISO 9001 في تحسين الأداء الكلي؟

ومن هذه الإشكالية يمكن صياغة بعض الأسئلة الفرعية التالية:

ماذا نقصد بنظام إدارة الجودة ISO9000؟ وما هي متطلبات نظام إدارة الجودة ايزو 9001 وما هي

مراحل تطبيقه؟

➤ ماذا نقصد بالأداء؟ ما هي أنواعه؟

➤ ما علاقة ايزو 9001 بتحسين الأداء؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث و الإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية: إن تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة ايزو 9001 يساهم في تحسين أدائها الكلي.
وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة ايزو 9001 يحسن من أدائها الاقتصادي.
الفرضية الفرعية الثانية: تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة ايزو 9001 يحسن من أدائها الاجتماعي.
الفرضية الفرعية الثالثة: تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة ايزو 9001 يحسن من أدائها البيئي.

ثالثا: أهداف الدراسة

إن مستقبل مؤسساتنا وخاصة منها الاقتصادية مرتبط بموضوع إدارة الجودة وكيفية توجيهها للانفتاح على العالم ما
هو جيد اليوم قد لا يكون كذلك غدا ولنلخص أهداف هذا البحث في ما يلي:

-توضيح كل المفاهيم المتعلقة بالجودة ونظام إدارة الجودة.

-محاولة التعرف على ما يحققه تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية.

-بلورة الأفكار المتعلقة بمفهوم الأداء و البحث في سبل قياسه.

رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعا ذا أهمية بالغة فقد أصبحت المؤسسات الجزائرية تواجه الكثير من
التحديات و الرهانات, نظراً للتحويلات والتطورات والتغيرات السريعة والمستمرة والمتلاحقة في كافة النواحي وفي
مختلف المستويات، بالإضافة إلى مسؤولية جودة المنتج أو الخدمات في إحداث التكيف مع هذه التغيرات.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

إن ما دفعنا لاختيار هذا الموضوع هو رغبتنا في التعرف على نظام إدارة الجودة ايزو 9000 وكيفية الحصول
على شهادة المطابقة , وما يتضمنه من حادثة تكسبه صفة الأهمية بالنسبة للمؤسسات الجزائرية ولما يحمله موضوع
الجودة من اهتمام باعتباره أحد متطلبات الدخول إلى الأسواق العالمية وأهم وسيلة لإرضاء المستهلك والأهم أيضا
أن موضوع تحسين الأداء بات أمرا حتميا في المؤسسات الجزائرية.

سادسا: صعوبة الدراسة

يتمثل أهم عائق في هذه الدراسة هو الجانب التطبيقي، فقد واجهتنا عقبة تمثلت في نقص التعاون من طرف المؤسسة محل الدراسة، حيث اتسمت بعض الإجابات بالغموض والسطحية وعدم الدقة، وهذا راجع إلى التكتم وعدم الإفصاح والشفافية الذي يميز معظم مؤسساتنا وكذا الخوف من المساءلة وكشف العيوب، بالإضافة إلى صعوبة الدخول إلى المؤسسة ومقابلة المسؤولين عليها، وهذا ما أدى إلى طول فترة الدراسة الميدانية، وعدم تمكننا من الحصول على بعض المعلومات المهمة في دراستنا.

سابعا : حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

1-المحدد المكاني :اقتصرت هذه الدراسة على شركة المواد الكاشطة بولاية سعيدة.

2-المحدد الزمني :تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية خلال شهر أفريل 2015.

ثامنا: الدراسات السابقة:

إنّ حداثة الموضوع بالجزائر، لم تمنع الباحثين من القيام بدراسات لتقييم نتائج تطبيق إشهاد الجودة ISO 9001 على أداء المؤسسات الجزائرية، نذكر من بين هذه الدراسات:

—دراسة قامت بها وزارة الصناعة سنة 2003 : شملت 47 مؤسسة، كان موضوعها تقييم نتائج تطبيق إشهاد الجودة 2000 : ISO 9001 على أداء المؤسسات الصناعية، توصلت فيها إلى أن الأداء التجاري التمويني، التقني والإداري للمؤسسات المشهود عليها قد سجل تحسنا ملحوظا.

—علاي مليكة سنة 2004 دراسة بعنوان : " أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة "، حاولت هذه الدراسة توضيح أثر الجودة الشاملة واعتماد مواصفات الإيزو على القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، والتأكد من ذلك من خلال تطبيق الجانب النظري على أحد أهم المؤسسات الجزائرية لصناعة الكوابل ببسكرة، حيث توصلت الدراسة التطبيقية إلى أن هذه المؤسسة بعد تبنيها لأسس إدارة الجودة الشاملة وحصولها على شهادة الإيزو 9000 إصدار 2000 ، جنت فوائد كثيرة من أبرزها :الاتجاه المتزايد للزبائن نحو التعامل معها، زيادة عائداتها وحصتها السوقية، ارتفاع حجم إنتاجها، زيادة القيمة المضافة، انخفاض تكاليف المواد الأولية، تحسين الإنتاجية وفتح المجال للدخول للأسواق العالمية، إضافة إلى الاعتراف العالمي بجودة منتجاتها.

—إلهام يحياوي سنة 2005 دراسة بعنوان " دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية"، هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى معرفة واقع الجودة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية عامة ومؤسسات الإسمنت خاصة، من حيث مدى تطبيقها لنظام إدارة الجودة وفق مواصفات الإيزو 9000 وشهادات الجودة المتحصل عليها، لتسعى بذلك إلى توضيح مساهمة الجودة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وخاصة في مجال

صناعة الإسمنت من خلال محاولة تطبيق بعض تقنيات الجودة وكذا دراسة وتحليل تكاليف الالاجودة بإحدى شركات هذا القطاع، وهي شركة الإسمنت بعين التوتة باتنة.

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

- دراسة رحيم حسين ومناصيرية رشيد سنة 2008 دراسة بعنوان "مواصفات الإيزو كمعيار لقياس كفاءة الاستعمال المستدام للموارد الاقتصادية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية ."

حاولت هذه الدراسة تبين الفوائد المتأتية من تبني وتطبيق المؤسسة الاقتصادية لمواصفات الإيزو بصورة متكاملة ومستمرة، والتي تساعد على استعمال الموارد الاقتصادية والبيئية في المؤسسة بكفاءة وبصورة مستدامة .

حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن اهتمام المؤسسة بالجودة والبيئة والسلامة المهنية وفقاً لمعايير الإيزو 9000 و 14000 و 18000 على الترتيب، سيؤدي إلى تحسين أدائها الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، وبالتالي المساهمة في تحقيق الكفاءة في استعمال الموارد، كما أوصت هذه الدراسة بضرورة وضع وتطوير الأساليب والممارسات التي تحفز مختلف المؤسسات بالاهتمام بهذه المواصفات والسعي لتطبيقها من خلال اتخاذ السلطات الحكومية للإجراءات القانونية والإدارية والتكوينية والمالية اللازمة لذلك.

تاسعا: منهج الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة وتماشياً مع الموضوع في محاولة لتحقيق أهدافه، والوصول إلى النتائج المرجوة منه، فإن ذلك لا يتم إلا من خلال السير وفق منهج واضح ومحدد، ومن هذا المنطلق سنتبع المنهج الوصفي التحليلي لأنه يسمح بتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة وكذا تفسيرها والوقوف على دلالتها، أي أن هذا المنهج يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة.

وتم الاعتماد في الحصول على المعلومات والبيانات لهذه الدراسة من المراجع والمصادر العربية والأجنبية منها سواء القديمة أو الجديدة في هذا الموضوع، وكذا مختلف المقالات والدراسات السابقة، وهذا في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فلقد تم الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة من خلال التقارير والوثائق الرسمية من مسؤوليها التي يعدونها في إطار عملهم.

عاشرا : خطة الدراسة

قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول : سنتعرض فيه إلى الإطار النظري لمفهوم الأداء، و قد قسم إلى ثلاثة مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى توجهات مفاهيمية للأداء وخصصنا المبحث الثاني لتقييم الأداء أما المبحث الثالث فسيتم فيه استعراض مداخل تحسين الأداء.

الفصل الثاني : يخص نظام إدارة الجودة ISO9001 وعلاقته بتحسين الأداء وبدوره قسم إلى ثلاثة مباحث الأول سنتطرق فيه إلى مفاهيم أساسية حول أنظمة إدارة الجودة والثاني إلى متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001:2000 أما المبحث الثالث فقد خصصناه لعلاقة الايزو 9001 بتحسين الأداء.

الفصل الثالث: وهو الفصل التطبيقي حيث تناولنا من خلاله التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وإلى مواصفة ISO 9001 التي اعتمدها وتوضيح مدى انعكاس هذه الأخيرة على أدائها الكلي.



مقدمة الفصل

لطالما جرت أقلام الباحثين و تدفق الكثير من حبرها على موضوع الأداء ولا تزال، إذ أن هذا المفهوم بدقائه و تفصيلاته لا يزال يفتح للعديد باب المساهمة و لو بالقليل ، فالتفسير و المعنى الحقيقي لهذا المفهوم بقي ميدانا للصراع الفكري تتضارب فيه الدراسات على مختلف منابعها، و لعل الصعوبات التي تواجهها مؤسسات اليوم في قياسه لأكبر دليل على ذلك، إن النظرة السليمة للموضوع و تقديم تعريف واضح للأداء خال من الشوائب التي تمت إليه بتلك الصلة المسببة لفقدان المعنى و تجريد صورته الحقيقية، يعتبر هدفا ساميا لكل باحث يسعى جاهدا لجمع ما تفرق من الأفكار وبلورتها بشكل يمكنه من توضيح وتحديد المعالم التي تقدم له القراءة الصحيحة للموضوع .

في إطار هذا السياق قمنا بتقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول نتطرق إلى مفاهيم ومصطلحات حول الأداء ومعايير تصنيفه لنختتم بمفهوم العوامل المؤثرة فيه، ونهدف في المبحث الثاني إلى تطرق لمفهوم تقييم الأداء وتصنيفاته وأسس التقييم ومراحل وأهم متطلبات نجاحه، أما في المبحث الثالث فنتطرق إلى مداخل تحسين الأداء وأهم دوافع تحسينه في المؤسسة و نموذج تحسين الأداء.

المبحث الأول: توجهات مفاهيمية للأداء

يعد الاهتمام بتعريف المفاهيم أساس الصياغة العلمية الدقيقة لقضايا أي علم من العلوم، و إذا كانت مشكلة وضع التعاريف غاية في الصعوبة بالنسبة لمجال الإدارة بشكل عام فإنها تكاد تكون مستحيلة إذا ما تعلق الأمر بمفهوم الأداء، و ذلك راجع إلى تواجد مصطلحات أخرى تشكل روابط قوية معه وتسبب فقدانه لمعناه الحقيقي، ومن هذا المنطلق سنحاول ضبط مجموعة من التعريفات المتعلقة بالأداء ثم سنتطرق إلى معايير تصنيفه و نختتم بالعوامل المؤثرة بالأداء.

المطلب الأول: تعريف الأداء

أولاً: مفهوم الأداء

يعود الأصل اللغوي لكلمة الأداء إلى الكلمة الإنجليزية "to perform" وتعني أنجز عملاً ضخماً، قام بوظيفة أو مهمة معينة، أدى واجباً.⁽¹⁾

يرى ph.lorino أنه لا يمكننا أن نتحدث عن الأداء المتميز في المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحسين الشئ: قيمة - تكلفة، بمعنى تحسين خلق الثروة، ولا يعني هذا بأن نعمل على رفع القيمة أو تخفيض التكاليف بمعزل عن بعضها. هذه الشئ يمكن التعبير عنها بمصطلح القيمة المضافة، والتي تمثل الزيادة في القيمة التي تضيفها المؤسسة إلى السلع والخدمات التي تتحصل عليها من الغير.⁽²⁾

(1) بوقابة زينب التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة "NCA ROUIBA", مذكرة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 3، 2011 ص74.

(2) قويدر عبد الله دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ECDE شلف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال. جامعة حسنية بن بوعلي شلف، 2007 ص42

كما عرفت هاينز (Haynes) الأداء بأنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال", ويشير توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك

وبين الإنجاز والأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معًا.⁽¹⁾

وكما يعرف أحمد سيد مصطفى الأداء على أنه " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"، وحسب هذا التعريف نجد أن الأداء يعني تأدية أو القيام بعمل وجهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو مؤسسة من أجل تحقيق هدف معين، حيث يتم الحكم عليه في الأخير بأنه جيد، كفى، أمثل...، كما نجد أن هذا التعريف يربط الأداء بالفعالية والكفاءة، والواقع أن جل الدراسات تحاول ربط الأداء بالفعالية والكفاءة سواء على المستوى الاستراتيجي أو على المستوى التشغيلي، حيث أنه لا يمكن الحكم على أداء المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها بأنه جيد إذا كان ذلك قد كلفها كثير من الموارد مقارنة بمثيلاتها.⁽²⁾

ثانيا: المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، إلا أنه رغم ذلك يوجد بينها وبين الأداء اختلاف، ولعل من أهمها ارتباطه بالفعالية والكفاءة والإنتاجية، وسنتطرق فيما يلي إلى تحديد مفهوم الفعالية والكفاءة والإنتاجية مع تحديد العلاقة بينها وبين الأداء.

1. مفهوم الكفاءة:

عرفت بأنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات سلع أو خدمات".⁽³⁾ و بالتالي نقول أن المؤسسة ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات.⁽⁴⁾

(1) عبد الله عبد الرحمن النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص37

(2) محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير 2007، ص115.

(3) عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2009 ص25.

(4) بوقابة زينب، مرجع سابق الذكر، ص77.

2. مفهوم الفعالية:

تعرف الفعالية بأنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها"، وتعرف الفعالية كنظام بأنها "مدى استعداد المؤسسة على البقاء، التكيف، الاحتفاظ بنفسها ونموها، أي مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها والتي تشمل الأهداف طويلة الأجل، الأهداف متوسطة الأجل والأهداف قصيرة الأجل"⁽¹⁾. كما تعرف الفعالية كمياً بأنها النسبة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعة مسبقاً، ولهذا كلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كانت المؤسسة فعالة⁽²⁾.

من خلال الطرح السابق لمفهوم الكفاءة و الفعالية نجد بأن البعض يرى أن الفعالية أشمل و أوسع من الكفاءة بل إنها تتضمنها كما ذكر Kalika.M عندما عرف الفعالية على أنها: "درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة بل إنها تتضمنها"⁽³⁾. فالفعالية هي فعل للأشياء الصحيحة أما الكفاءة فهي فعل الأشياء بالشكل الصحيح⁽⁴⁾. والجدول التالي يعطي مقارنة بين الفعالية والكفاءة:

الجدول رقم (1): مقارنة بين الكفاءة والفعالية

	تتلم	تعالج	تحلل	معايير القياس
الكفاءة	بالوسيلة	الموارد	كيفية الوصول	المدخلات مثل: العمل، المعلومات، الموارد، المعدات... الخ.
الفعالية	بالهدف	النتائج	نقطة الوصول	المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال... الخ.

المصدر: بوقابة زينب التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة "NCA ROUIBA"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 3، 2011 ص79.

العلاقة بين الأداء و الفعالية والكفاءة:

فالأداء يشمل الفعالية والكفاءة سواء في المستوى الإستراتيجي أو في المستوى التشغيلي، حيث أنه لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت مستويات جيدة من الأداء إذا كان ذلك قد يكلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لديها إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة، و منه يمكن القول بأن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة

(1) بوقابة زينب، مرجع سابق الذكر، ص77.

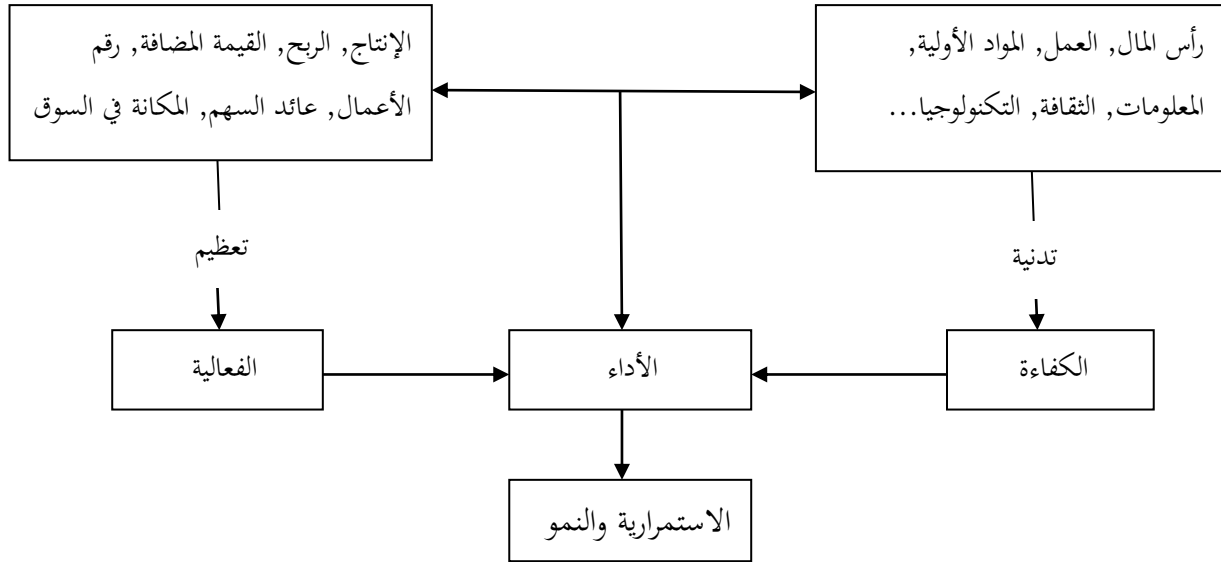
(2) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2009، ص127.

(3) مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع تسويق، جامعة الجزائر، 2012، ص21.

(4) Cohen .E, "Dictionnaire de gestion", Editions La découverte, Paris, 2000, p131.

والجهد المبذول, على اختلاف طبيعته مال, وقت, إلى غير ذلك, ويمكن التعبير عنه بمعايير كمية ونوعية, أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الإستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية⁽¹⁾, والشكل التالي يوضح هذا المفهوم.

الشكل رقم (1): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة, الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم, مجلة العلوم الإنسانية, جامعة محمد الخيضر, بسكرة الجزائر, نوفمبر 2001, ص 88.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الأداء يشمل الكفاءة والفعالية في آن واحد، وعلى هذا الأساس يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} \times \text{الفعالية}$$

إذن فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الفعالية والكفاءة معا، لذلك فهو يترجم الظاهرتين معا. إلا أن الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المؤسسة بالبيئة وقدرتها على التكيف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق النمو والبقاء، أما الكفاءة فتعتمد على مدى استغلال المؤسسة للموارد برشادة، وبما أن الأداء يشمل البعدين معا "الكفاءة والفعالية" فإنه يتعلق بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وهو ما يجعله يمثل مؤشرا لنجاح المؤسسة أمام العاملين فيها والمتعاملين معها⁽²⁾.

(1) بوقابة زينب, مرجع سابق الذكر, ص 80.

(2) مرجع سابق الذكر, ص 81.

3. مفهوم الإنتاجية:

من الاعتقادات الخاطئة هو أن الإنتاجية ترتبط بالإنتاج فقط، إلا أنها كمفهوم تستخدم في كل أنواع المؤسسات الربحية وغير الربحية، الإنتاجية والخدمية، حيث تعرف الإنتاجية بأنها "العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية لإنتاج سلعة أو خدمة وبين النتائج عن تلك العملية"⁽¹⁾. و حسب منظمة العمل الدولية ILO الإنتاجية هي حصيلة التعامل و التكامل بين عناصر الإنتاج الأربعة: الأرض، رأس المال، العمل والتنظيم⁽²⁾.

علاقة الإنتاجية بالأداء: يمكن توضيح علاقة الإنتاجية بالأداء في الشكل التالي:

شكل رقم (2): العلاقة بين الإنتاجية والأداء

عالية	إنتاجية مرتفعة: تحقيق الأهداف مع استخدام الأمثل للموارد.	إنتاجية متوسطة: تحقيق الأهداف مع الإفراط في استخدام الموارد.
الفعالية	إنتاجية متوسطة: عدم تحقيق الأهداف لكن هناك استعمال أمثل للموارد.	إنتاجية منخفضة: عدم تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد.
منخفضة		
	منخفضة	الكفاءة
		عالية

المصدر: بوقابة زينب التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة "NCA ROUIBA", مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر3، 2011 ص82.

من خلال الشكل أعلاه نجد أن الإنتاجية تكون في مستوى منخفض في حالة ما إذا كانت كل من الكفاءة والفعالية منخفضتان، وتكون الإنتاجية متوسطة في حالة انخفاض الكفاءة أو الفعالية، أما الإنتاجية المرتفعة فتتطلب ارتفاع كل من الكفاءة والفعالية معا أي تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام أفضل للموارد. إن الإنتاجية تعكس درجة الرشد في الأداء سواء كان العمل فنيا أو إداريا، أي كيفية استخدام أساليب وطرق الإنتاج المؤدية للنتائج، وهي من المعايير الكمية في قياس الأداء، إلا أن الإنتاجية تبقى من مقاييس الحكم على الأداء في المدى القصير نظرا لارتباطها أكثر باستخدام الموارد في العملية الإنتاجية أي ما يتم القيام به⁽³⁾.

(1) بوقابة زينب، مرجع سابق الذكر، ص81.

(2) Michel Gervais, "Contrôle de gestion", Economica, Paris, 1997, p 15.

(3) بوقابة زينب، مرجع سابق الذكر، ص83.

المطلب الثاني: معايير تصنيف الأداء

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود لاختلافات اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي:

أولا: حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي⁽¹⁾:

1-الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداء الجزئي المتمثل في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

2 - الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية.

ثانيا: حسب معيار الشمولية: وفقا له يمكن تقسيم هذا الأداء إلى الأداء الكلي و الأداء الجزئي⁽²⁾:

1 -الأداء الكلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة كالاستمرارية والنمو والربحية.

2 - الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية و الأداء الكلي في الحقيقة، هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية "الأداء الجزئي"، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

ثالثا -حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى⁽³⁾:

1-أداء الوظيفة المالية:

ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيرى المؤسسة بحجم المردودية التي

(1) مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، مذكرة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص52.

(2) عبد الملك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001، جامعة بسكرة، ص89.

(3) محمد سليمان، مرجع سابق الذكر، ص118.

ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

2-أداء وظيفة التسويق:

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها في ذهن المستهلكين... الخ.

3-أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

4-أداء وظيفة الأفراد:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء ينبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

سنقسم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة حسب إمكانية التحكم فيها إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وأخرى غير خاضعة لتحكمها، حيث تقابل الأولى إلى حد ما العوامل الداخلية في حين تقابل الثانية العوامل الخارجية.

أولا : العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة: (1)

بناء على معيار التحكم فإن هذا النوع من العوامل يشمل "مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة، وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده والذي يعبر عنه H.Mintezberg بأنه "كل ما هو خارج المنظمة" وباعتبارها كذلك فإن أثارها قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة أو قد تكون خطرا تؤثر سلبا على المؤسسة وبالتالي على أدائها وتفترض عليها التكيف إذا أرادت التخفيف من أثارها ، وفي الحقيقة لا يتوقف دور المؤسسة تجاه هذه العوامل عند العمل على تقليص مخاطرها فحسب بل يتعدى إلى خلق الفرص التي تسمح أو تساعد على تحقيق الأهداف، ولذلك فإن اختلاف درجة كفاءة أو نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها أو بالأحرى رفع مستويات أدائها يرجع في جانب منه إلى قدرتها

(1) أ.عبد المليك مزهودة، مرجع سابق الذكر، ص 91-94.

على تكيف أو التكيف مع متغيرات عوامل محيطها فرصا كانت أو مخاطر خاصة وأن أهمية المحيط وتأثيره على المؤسسة يزدادان كلما تميزت عوامله بعدم الثبات، التعقد، تنوع الأسواق والعدوانية.

ومع كونها غير خاضعة لتحكم المؤسسة يمكن أن تقسم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو تكنولوجية أو سياسية أو قانونية، وإن كان هذا التقسيم صعب الضبط لأن الكثير من العوامل يمكن أن تنتمي إلى أكثر من مجموعة كأنماط الاستهلاك مثلا التي يمكن أن تدرج ضمن العوامل الاقتصادية وفي الوقت نفسه ضمن المميزات الثقافية للمجتمع، ولهذا فإن التداخل بين مختلف العوامل يعتبر في حد ذاته عاملا آخر جديرا بالأخذ في الحسبان عند دراسة انعكاسات هذه العوامل على أداء المؤسسة .

ثانيا :العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:

على خلاف المجموعة السابقة من العوامل التي تتميز بصورها عن عناصر تقع في محيط المؤسسة فإن هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية لذلك فهي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة أو بالأحرى لتحكم مسيرها، وهي بصفة عامة تشمل مختلف المتغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء سلبا أو إيجابا والتي قد يمكن للمسير أن يحدث فيها التغيرات التي تسمح بتخفيف أو إلغاء آثارها السلبية وتعظيم آثارها الايجابية، ومع كثرة وتداخل العناصر المكونة للمؤسسة فإن العوامل المؤثرة في أدائها الخاضعة لتحكمها تتميز هي الأخرى كسابقتها بصعوبة الحصر الدقيق، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة وسرعة التأثير والتفاوت من حيث إمكانية التحكم فيها .

وعلى الرغم من هذه المميزات إلا أنه يمكن أن تصنف هذه العوامل حسب الجانب الذي تتعلق به في المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

أ/ العوامل التقنية :

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال .
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن ، الورشات ، التجهيزات والآلات .
- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له .
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها .
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار .
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب- العوامل البشرية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص :

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.
- مستوى تأهيل الأفراد.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- نظامي المكافآت والحوافز.
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين .
- نوعية المعلومات .

وبصفة عامة يمكن القول أن أداء المؤسسة يتوافق بين كفاءتها وفعالية استخدام مواردها تتأثر بعوامل كثيرة جدا منها ما يمكن التحكم فيه ومنها ما يصعب أو يتعذر التحكم فيه، ونشير إلى أن معيار الفصل بين العوامل يصعب إدراجها ضمن هذه المجموعة أو تلك، والتي من بينها حجم المؤسسة الذي يؤثر دائما على أدائها بمختلف أنواعه خاصة من خلال ما يعرف باقتصاديات الحجم و أفضليات التعاضد .

المبحث الثاني: تقييم الأداء

يتسم العصر الذي نعيش فيه بأكبر حجم المؤسسات وتنوع نشاطها وامتداده عبر القارات حيث المنافسة القوية على الأسواق التي لا يبقى فيها إلا الأقوياء الذين يتقنون طرق الوصول إلى إرضاء كافة الأطراف المتعاملين معهم، ويستطيعون التكيف مع كافة المتغيرات المحيطة بهم، وما يساعدهم على ذلك تبنيهم لنظم فعالة لتقييم الأداء بما يظهر جوانب القوة والضعف في مؤسساتهم، فتقييم الأداء عملية مهمة حيث تشمل تقييم أداء الفرد، المؤسسة والاقتصاد ككل، وترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، وفيما يلي عرض لمفهوم تقييم الأداء وتصنيفاته ثم نتطرق إلى أسس تقييم الأداء ونختتم بمراحل التي يمر بها تقييم الأداء وأهم متطلبات نجاحه.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وتصنيفاته

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من باحث لآخر، وهذا ما تبينه بعض هذه التعاريف التي تطرقت لتقييم الأداء.

ينظر كاظم جاسم العيساوي إلى تقييم الأداء على أنه " إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلاً ، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها"⁽¹⁾. كذلك ينظر إلى تقييم الأداء بأنه يتمثل في "تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة معينة"⁽²⁾.

مما سبق يمكن القول إن تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة الاقتصادية ، وذلك بهدف التأكد من أن النتائج المحققة فعلاً تسير نحو ما هو مخطط لها من جهة ، وكذا الحكم على كفاءة أداء المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية وفي تحقيق الأهداف التي أقيمت لأجلها من جهة أخرى، وهذا قصد اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها.

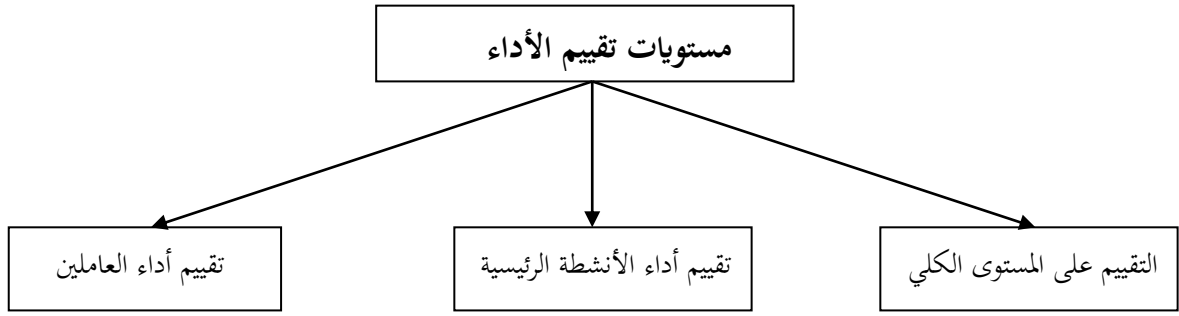
ثانياً: تصنيفات تقييم الأداء.

توجد عدة تقسيمات لتقييم الأداء تختلف تبعاً للاتجاهات والرؤى التي من خلالها تطرق المفكرين للأداء، ويمكن تصنيف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات كما يوضحها الشكل الموالي:

(1) كاظم جاسم العيساوي ، الاقتصاد الإداري ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 250 .

(2) أ.عبد المليك مزهودة، مرجع سابق الذكر، ص 95.

شكل رقم (3): مستويات تقييم الأداء



المصدر: عمر تيمجغدين, دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية "دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج", مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي, جامعة محمد خيضر بسكرة, 2013, ص58.

1-تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة:

إن من أهم العناصر التي تحظى بالتقييم على هذا المستوى يمكن حصرها في المؤشرات التالية⁽¹⁾:

✓ **الفعالية**: وتشمل كل من نوعية المخرجات وكميتها ، الوقت المحدد للانجاز، الدخل ، الأرباح ، رضا العاملين، رضا العملاء.

✓ **الكفاءة**: وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاج، معدل دوران المخزون، المبيعات لكل عامل، استغلال العمالة المهنية...الخ.

✓ **التقدم في العمل**: ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج ، الخطوات الفرعية للمشروعات ... الخ.

2-تقييم أداء الأنشطة الرئيسية.

حسب هذا المستوى يشمل تقييم الأداء، أداء الوظائف الرئيسية في المؤسسة، والتي تتمثل في أربعة وظائف رئيسية هي: الإنتاج، التمويل، التسويق، والموارد البشرية⁽²⁾:

✓ **تقييم الأداء الإنتاجي :**

يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، إضافة إلى توفير كم ونوع من المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب.

✓ **تقييم الأداء التمويلي :**

يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي ، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة ، وأهم مؤشرات هذا الأداء ما يلي:

❖ **مؤشرات سوق المال** : وتتمثل في الأرباح الموزعة، قيمة السهم...الخ.

(1) عمر تيمجغدين, دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية "دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج", مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي, جامعة محمد خيضر بسكرة, 2013, ص58.

(2) مرجع سابق الذكر, ص58.

❖ مقاييس الربحية :وتشمل العائد على الأصول، العائد على حق الملكية...الخ.

❖ مقاييس الخطر لتكلفة الأموال والنمو : وتشمل الرفع المالي ، تكلفة رأس مال المؤسسة.

✓ تقييم الأداء التسويقي:

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة, ويتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها:

❖ معدل نمو المبيعات.

❖ الحصة السوقية.

❖ كفاءة منافذ التوزيع.

❖ حساسية السعر.

✓ تقييم أداء الموارد البشرية.

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ، ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى، فالأهداف المالية ، وأهداف الإنتاج والتسويق ، لا يمكن أن تنجز بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية ، فبقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية.

و يمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية في أهم النقاط التالية:

❖ يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان.

❖ التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها .

❖ تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجها .

❖ يجب أن يكون التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم التقييم بشكل مستقل .

❖ يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية و بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء

هناك مجموعة من الأسس التي لا بد من اعتمادها في تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية منها⁽¹⁾:

1. تحديد أهداف المشروع:

لكل مؤسسة عددا من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراساتها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها، فالتحديد الدقيق لأهداف المؤسسة الاقتصادية أمر مهم، لأنه من الضروري تقسيم أهداف المؤسسة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية في المؤسسة.

وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المشروع التي يجب أن تحدد

(1) عقيل جاسم عبد الله ، تقييم المشروعات ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر ، الأردن ، 1999 ، ص194 .

الأهداف بالنسبة لها إلى ما يلي:

- ✓ المجال التسويقي.
- ✓ مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية.
- ✓ القيمة المضافة.
- ✓ الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل.
- ✓ الربحية.
- ✓ أداء العاملين وتطويرهم.
- ✓ المسؤولية تجاه المجتمع.
- ✓ الموازنة بين الأهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى.

2. تحديد الخطط التفصيلية:

يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط، بحيث تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى.

وعلى هذا الأساس، فإنه لا بد أن تحدد الخطط التفصيلية على ضوء ما يلي:

- ✓ ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط.
- ✓ ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام والفروع.
- ✓ ضرورة مساهمة جميع الأفراد في صياغة تلك الأهداف، حيث يساهمون في تنفيذها ضمن حدود مسؤولياتهم.
- ✓ أن تكون هذه الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف.

3. تحديد مراكز المسؤولية:

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي مؤسسة اقتصادية، هو أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، فيمكن تعريف المسؤولية بأنها "الالتزام والتعهد الذي يلتزم به المرؤوس تجاه رئيسه في تنفيذ ما عهد إليه من واجب، وأن يقوم ذلك المركز في اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد والإمكانات المتاحة تحت تصرفه"، فعملية تقييم الأداء تتطلب كذلك إيضاح اختصاصات كل مركز المسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما:

1-إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي أداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة الاقتصادية موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي.

2-إذا اقتضت عملية التقييم على دراسة الأداء الإجمالي للمؤسسة ، فإن تقييم الأداء يشتمل على مدى الأهداف المحددة ، وكذلك تفسير الانحرافات عنها، وتحليلها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز الإدارية المسؤولة عنها.

4-تحديد معايير الأداء.

تعتبر خطوة تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية بأكملها، أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها، من أهم الجوانب في عملية التقييم، كما أنها أكثر صعوبة في الوقت نفسه، فهناك عدة معايير تؤخذ بعين الاعتبار عند المفاضلة بينها، مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة، ومن ثم اختيار المعايير المناسبة لدراسة مستوى الأداء، وتختلف هذه المعايير من وحدة إنتاجية لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديها.

المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء ومتطلبات نجاحه

أولاً: مراحل عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية يمكن إجمالها فيما يلي⁽¹⁾:

1-مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل:القيمة المضافة، كمية و/أو قيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجور وغير ذلك، إن جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة، ولكن يجب إضافة المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات النشاط للمؤسسة الاقتصادية.

2-مرحلة تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

لا بد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختبار مدى صحتها، يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.

3-مرحلة إجراء عملية التقييم:

وذلك باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية، على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة، بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

(1) مجيد الكرخي ، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2007 ، ص39

4-مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات:

في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، وقد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع، مما ينعكس بظهور بعض الاختلافات، ويمكن أن تمر هذه العملية بالخطوات التالية⁽¹⁾:

- ✓ التعرف على أساليب خطة التنفيذ.
- ✓ التعرف على معايير ومقاييس الأداء.
- ✓ قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المخطط.
- ✓ تحديد الانحرافات وأسبابها والمراكز المسؤولة عنها.
- ✓ معالجة تلك الانحرافات.

ثانيا: متطلبات نجاح تقييم الأداء.

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة، الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات، وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن هذه الشروط ما يلي⁽²⁾:

(1) أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم.

(2) وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.

(3) وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم.

(4) أن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاما فعالا متكاملا للمعلومات و البيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

(1) كاظم جاسم العيساوي ، مرجع سابق ، ص252 .

(2) مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص42

يعتبر تحسين الأداء من أهم مخرجات إدارة الأداء, حيث أصبح نجاح المؤسسة مرهون بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم, وفي ظل هذه الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء والإنتاجية بطريقة تقنية ومنظمة, أصبح حاجة ضرورية وضمانا لمنافسة قوية في عالم متغير ومتقلب, ومن هذا المنطلق سنتطرق إلى مفهوم تحسين الأداء وخطوات التحسين ثم سنتطرق إلى أهم الدوافع لتحسين أداء المؤسسة و نختتم بنموذج تحسين الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء وخطواته

أولاً: مفهوم تحسين الأداء

عرفت عملية تحسين الأداء بأنها " طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء."

وهنا يأتي تحليل المسببات ومعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء, طالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات أي الخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام المكافآت، وتغيير واقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعلياً، وبعد التطبيق يتم التقييم⁽¹⁾.

ثانياً: خطوات تحسين الأداء

تمر عملية تحسين الأداء بخمس خطوات كالتالي⁽²⁾:

الخطوة الأولى : تحليل الأداء : ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

✓ الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

(1) بختة هدار, دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقة", مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير, تخصص: تسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة, جامعة قاصدي مراح ورقة, 2012, ص28.

(2) <http://vb.maharty.com/showthread.php?t=11887>.

✓ الوضع الحالي (الفعلي) :يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث في المستقبل.

لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف، وتحديد الأداء المرغوب يكون مشتقا من السياسة الرئيسية للمؤسسة وأولوياتها ومن قواعد العمل المنظم.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب و الواقعي و عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة و لكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء و الإجراءات الملائمة لتحسين و تطوير الأداء.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: توجد عدة طرق لمعالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها، والأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن يكون هناك وسائل تركز على قياس التغير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء ويجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا يتم الحصول على المعلومات من التقييم التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم جديدة.

المطلب الثاني: دوافع تحسين أداء المؤسسة

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر

والمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة⁽¹⁾:

1. **دوافع التحسين المستمر:** من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي: معدلات التغير السريعة،

الحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة والمنافسة:

أ. **معدلات التغير السريعة:** وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، كلما تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

ب. **الحفاظ على المكانة:** تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

ج. **الاهتمام بالجودة:** إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، بالإضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

د. **المنافسة:** وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاوله كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

2. **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:** تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها "الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات، بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة".

(1) مومن شرف الدين، مرجع سابق الذكر، ص55.

من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولية اجتماعيا وتحسن من أدائها هي :

✓ تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.

✓ معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية.

✓ التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.

✓ الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

أما التنمية المستدامة، فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة".

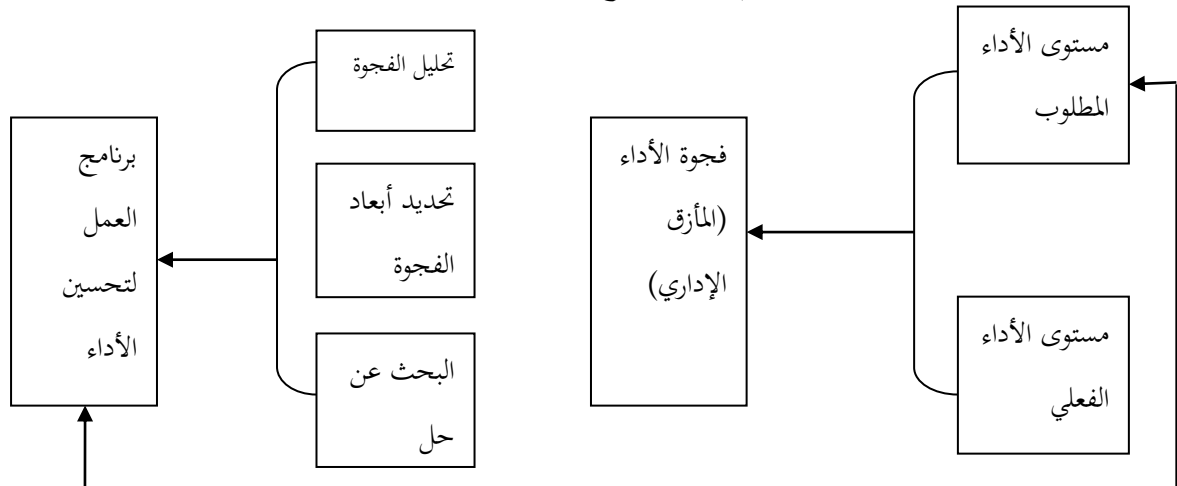
فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي: الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، لذلك فوضع سياسة للتنمية المستدامة لا تحدد فقط بالبيئة، ولكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة.

إن التنمية المستدامة تتطلب التنمية الاقتصادية ولكن بشرطين هما: أن تكون الثروات المخلوقة موزعة توزيعا عادلا، والموارد الطبيعية تكون مسيرة بما يتوافق والتوازن البيئي، فهي تهتم بضمان الاستمرارية إلى الأفضل بأحسن الشروط للأجيال القادمة.

المطلب الثالث: نموذج تحسين الأداء

من أجل تحقيق التحسين تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف، وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء:

شكل رقم (4): نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002، ص 147.

يتبين من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات والمتمثلة في: (تحليل الأداء, البحث عن جذور المسببات, اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة, تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة, مراقبة تقييم الأداء). والتي سبق وأن تطرقنا إليها في المطلب الأول.

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته ، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها، بدءاً بالقيادات العليا و انتهاءً بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.⁽¹⁾

(1) مومن شرف الدين, مرجع سابق الذكر, ص58.

خلاصة الفصل

بعد الدراسة و البحث ، انقشع الغموض حول مفهوم الأداء و ظهر وتميز عن أشد المصطلحات قريبا له, وتبين بأنه جمع بين الكفاءة و الفعالية وحكم إيجابي أو سلبي يطلق على المنظمات و الأفراد كنتيجة طبيعية لحسن أو سوء استخدام الموارد و مدى قدرتها على تحقيق الأهداف و التي غالبا ما تقوم المؤسسات بترجمتها إلى مقاييس متعددة الأبعاد، تناضل لبنائها بطرق شتى وتسعى لتحويلها إلى أدوات تقييمية تمكنها من النظر إلى نفسها بالشكل الصحيح، الأمر الذي يسهل معه المراقبة السليمة ومعرفة الأخطاء ومن ثم تحريك عجلة البحث نحو اكتشاف مصادر الخلل و القيام بالتصحيحات و التعديلات المناسبة.

إن تحسين الأداء هو حلم كل منظمة ويبقى تجسيده على أرض الواقع ممكنا إذا تبنت الطريقة الصحيحة في التفكير التي تسمح لها بتحقيق أمرين مهمين : تقديم الأفضل، ومواجهة الأسوء, ويتم تحقيق هذين الأمرين من خلال إشباع حاجيات الزبون وتحقيق تطلعاته، فهو الحاكم الأول و الأخير للأداء، وبقاء المؤسسات أو اختفائها مرهون بقدرتها على سماع صوته وتجسيدها في خدمات أو سلع تسهم في تحسين حياته ولعل الكثير من المؤسسات التي تضع هذا الاهتمام نصب عينيها قد لا تصل إلى هذا الهدف مطلقا، فالطموح ولو كان صادقا قويا يبقى غير كاف إذا لم تتوفر الأساليب العلمية و المناهج الصحيحة التي تمكن من تحقيق الغرض.



الفصل الثاني

نظام إدارة الجودة ISO9001

وعلاقته بتحسين الأداء

مقدمة الفصل

يعيش العالم اليوم وسط مجموعة من المتغيرات السريعة والمؤثرة، تتطور فيها نظم الجودة وتتكامل فيها أدوار المنظمات العالمية والاتفاقيات وتتجه هذه المتغيرات نحو عولمة النشاط البشري بجميع أشكاله وأنماطه، مما يحتم على مختلف السلع والخدمات مطابقتها مع المواصفات القياسية العالمية، وتعتبر مواصفات الايزو 9000 من أشهر المواصفات القياسية العالمية وأكثرها انتشاراً، فسلسلة المواصفات الدولية ISO9000 مجموعة من المواصفات التي تؤدي إلى تثبيت المتطلبات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة في المنظمات، فهي جواز سفر عالمي يسهل التبادل التجاري بين دول العالم .

يعتبر إسهاد الجودة ISO 9001 أحد أهم طرق التأهيل حيث تضمن تعديلات عميقة تراعي التحولات التي يعرفها السوق خاصة في الجانب المتعلق بتحسين الأداء.

في إطار هذا السياق قمنا بتقسيم الفصل الثاني إلى ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول نتطرق إلى مفهوم الجودة ومراحل تطورها وإلى سلسلة مواصفات ايزو 9000 لنختتم بكيفية الإسهاد على نظام إدارة الجودة، ونعرض في المبحث الثاني متطلبات نظام إدارة الجودة ايزو 9001، أما في المبحث الثالث فنتطرق إلى علاقة الإيزو 9001 بتحسين الأداء.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أنظمة إدارة الجودة

لا شك أن جميع المنظمات لديها نظم إدارة الجودة، ولكن تختلف تلك النظم من حيث الفعالية والكفاءة، والمنظمة التي تبنت مقاييس الجودة يمكنها أن تأخذ موقعا جيدا في المستقبل وبالتالي سوف تظهر فرصة أمام المنظمات لتحسين جودة منتجاتها، وتعتبر سلسلة المواصفات الدولية إيزو 9000 مواصفات عامة يمكن استخدامها من قبل أي مؤسسة صغيرة أو كبيرة، إنتاجية أو خدمية وهي بمثابة متطلبات وإرشادات يجب على المؤسسات الالتزام بها بغرض التحكم وضبط العمليات الإنتاجية والخدمية الشيء الذي يؤدي إلى تقليص الانحرافات والأخطاء والعيوب.

المطلب الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطورها

يحظى مفهوم الجودة باهتمام كبير سواء من قبل الأفراد أو من قبل منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأنشطتها وهذا الاهتمام أدى إلى تباين واختلاف مفهوم الجودة.

وستتناول فيما يلي مراحل تطور الجودة ولكن قبل ذلك نقف أولا عند مفهوم الجودة:

1/ مفهوم الجودة: للجودة عدة تعريفات متعددة ومختلفة نكتفي بذكر تلك التي أوردتها بعض رواد الجودة

جدول رقم (2): تعريفات رواد الجودة

رواد الجودة	تعريف الجودة	موجه نحو
جوران Juran	الملائمة للاستخدام Fitness For use	المستهلك
ديمينغ Deming	الملائمة للغرض Fitness For Purpose	المستهلك
جارفين Garvin	حسب خصوصية المستخدم None Specific	المستهلك والمورد
كروسبي Crosby	المطابقة للمواصفات Conformance to requirements	المورد
إيشيكاوا Ishikawa	حسب خصوصية المستخدم None Sepecific	المورد
فيجنوم	رضا المستهلك عند أقل كلفة	المورد

	Customer satisfaction at the lowest cost	Figenbaum
--	--	-----------

المصدر: د. قاسم نايف علوان. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000. دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان - الطبعة الأولى الإصدار الثاني 2009. ص23

* كما عرفت كل من الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) الجودة بأنها "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة" (1)

* وقد عرفت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) الجودة بأنها : "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا، وتؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها". (2)

* بالإضافة إلى التعاريف السابقة فقد قدم المهندس الياباني تاغوشي Taguchi تعريفا مغايرا وأكثر شمولية مفاده "إن الجودة تعبر عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها , والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه، وتتضمن هذه الخسارة الفشل في تلبية توقعات الزبون، والفشل في تلبية خصائص الأداء، والتأثيرات الجانبية على المجتمع".

يفهم من هذا التعريف بأن الجودة ليست مسألة تمس المستهلك المباشر فقط، وإنما هي مسألة مجتمعية تمس المجتمع بأسره، وعليه فإن الجودة تعني إشباع حاجات الزبون، وتقليل أو القضاء على الآثار الجانبية، التي يحدثها المنتج على المجتمع كالتلوث وغير ذلك، إذن نلاحظ بأن هذا التعريف قد أضاف بعدا جديدا للجودة وهو البعد المجتمعي. (3)

(1) د. محمد عبد الوهاب العزاوي. إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان/الأردن 2005 ص14

(2) نفس المرجع ص15.

(3) د. ليلي محمد الشريف بوكميش. إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000 - دار الراية للنشر - عمان : 2010- الطبعة الأولى ص 19 .

هذا بخصوص مفهوم الجودة أما تطورها فقد مر بعدة مراحل كالتالي:

2/ مراحل تطورها: لقد مر تطور الجودة بعدة مراحل أهمها: (1)

المرحلة الأولى: ضبط الجودة عن طريق الفحص (1919-1945):

شهدت الفترة ما بين 1919-1945 تطورا جديدا في مجال ضبط الجودة، إذ أصبحت المنتجات والعمليات أكثر تعقيدا وازداد عدد العاملين مما أصبح من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل كل عامل، لذا استخدمت وظيفة " المفتش " الذي تكمن مهمته في فحص جودة المنتجات بعد انتهاء عمليات معينة عليها حيث يقوم بعزل المنتجات الغير المطابقة للمعايير، وأولى الشركات التي أنشأت قسما خاصا بالفحص هي شركة (Western Electric).

المرحلة الثانية: الضبط الإحصائي للجودة (1945-1960)

ظهرت خلال هذه المرحلة تطبيقات جديدة لضبط الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية بالعينات، فخلال الحرب العالمية الثانية تأثر الإنتاج، ومن الجدير بالذكر أن تطوير أساليب الضبط الإحصائي للجودة بدأ خلال المرحلة السابقة فقد قدم " Shewart " عام 1924 خرائط الضبط الإحصائي لضبط المتغيرات والتي عرفت بـ(خرائط الضبط Quality Control) حيث لعبت دورا أساسيا في ضبط العملية الإنتاجية.

ضبط الجودة مفهوم يشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها، كما يشير إلى أن مسؤولية الحفاظ عليها هي مسؤولية جميع الأقسام وبمشاركة جميع العاملين وعدم ترك مسؤوليتها إلى قسم ضبط الجودة فقط، في هذه المرحلة أصبح تحقيق مستوى عال للجودة للمنتجات هو ما تسعى إليه جميع المنظمات الصناعية حيث تختلف هذه المرحلة عن المراحل السابقة بتركيزها واهتمامها بعمليات الإنتاج، حيث يتم فحص عينات من كل دفعة من الإنتاج والذي ينتج عنه هدر أقل في الموارد وتقل الأجزاء غير المطابقة فضلا عن تخفيض تكاليف الإنتاج بعبارة أخرى عندما تتحقق المعرفة بالعملية تتحقق عملية التحسين للعملية.

(1) د. عواطف ابراهيم الحداد. إدارة الجودة الشاملة. دار الفكر - عمان - الطبعة الأولى 1429-2009 ص 57-60.

المرحلة الثالثة : ضمان الجودة (1960-1985):

في هذه المرحلة أصبحت الجودة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية، تتطلب هذه المرحلة الاهتمام بكل ما يُمكن المنظمة من إحراز التقدم وتحقيق التميز سواء لمنتجاتها أو لعملياتها، كانت هذه المرحلة انعكاسا للضبط الشامل للجودة الذي عرفه "Feigenbaum" على أنه: "نظام فعال لتحقيق تكامل الجودة من خلال جهود مختلف المجاميع في المنظمة لتطوير الجودة (التخطيط)، إدامتها (الضبط)، وتحسين الجودة لأجل إنتاج السلع والخدمات بمستوى الأكثر اقتصادية الذي يتيح الإشباع الكامل للزبائن".

يشير مفهوم ضمان الجودة إلى جميع الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء الثقة بأن السلعة المنتجة أو العملية المؤداة أو الخدمة المقدمة سوف تستوفي متطلبات الجودة.

مع مطلع السبعينات ظهر مفهوم الضبط الشامل للجودة في عموم المنظمة، الذي يشير إلى مشاركة كل فرد في الشركة في عمليات ضبط الجودة بدءا بالعامل و المشرف في الخط الأول وانتهاء بالمدير الأعلى .

المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة (1985-2010):

إدارة الجودة الشاملة مدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع العاملين في المنظمة لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع العاملين فيه وللمجتمع، من أهم خصائص هذه المرحلة هو التركيز العالي على العملية فتستخدم الشركات التي تعتمد هذا المدخل أو هذه الفلسفة تعريف الزبون للمنتج وتقييمه له كمدخل أساسي في تطوير أداء المنتج، حيث أن إشراك الزبون يسهم في إجراء تحسينات على المنتج وتطوير مواصفاته مما يلبي حاجات الزبائن وتوقعاتهم.

أما مساهمة المورد في إدارة الجودة الشاملة فانه يساعد في تقليل الهدر وتحسين القدرة الإنتاجية للمنتجات، هذا المدخل يؤكد على أهمية المورد ومشاركته، ولا بد من الإشارة هنا إلى أن هذه المرحلة قد شهدت تطور المواصفات العالمية وبما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون الأمر الذي جعل المنظمة الدولية للمقاييس ISO تعمل على توحيد المواصفات الوطنية كافة في مواصفة عالمية موحدة ذات

شهادة لضمان الجودة, أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO9000 اعتمدت كأساس في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضروريات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم ويمكن القول أن المواصفة ISO9001 إصدار 2000 تعد حجر الارتكاز لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

المطلب الثاني: سلسلة المواصفات ISO9000

في ظل الرغبة القوية لدى الدول في الوصول إلى حد معين من التوافق حول المصطلحات والأفكار المتعلقة بضمان وإدارة الجودة, وأمام الحاجة إلى تحديد مستوى قياسي للجودة يجاري التحولات والتوجهات التي أفرزتها ظاهرة العولمة, تكلفت جهود الهيئات التقييسية الناشطة تحت لواء منظمة الـ ISO بإصدار سلسلة من المواصفات تعنى بمصطلحات ومتطلبات وإرشادات نظام إدارة الجودة ألا وهي سلسلة الـ ISO9000 و سنتناول فيما يلي مفهوم هذه السلسلة و التعديلات التي طرأت عليها منذ صدورهما.

أولاً: مفهوم المواصفة القياسية الدولية ISO9000 :

من باب تيسير وتسهيل الفهم, فضلنا أن نسبق تعريف الـ ISO9000 بشرح بعض المصطلحات ذات العلاقة, تخص هذه الشروح مصطلحات: المواصفة القياسية, تقييس, ISO,

➤ **المواصفة القياسية:** هي تلك المواصفة المسندة إلى النتائج العلمية و الفنية و الخبرة وهي مصاغة من قبل جميع ذوي المصالح المتأثرة بها, وتهدف إلى تحقيق الصالح العام و تقرها جهة معترف بها. (1)

(1) د.لعلي محمد الشريف بوكميش .مرجع سابق الذكر.ص104

➤ **التقييس** : هو نشاط خاص هدفه إعطاء حلول لتطبيقات متكررة في مختلف الحقول والميادين العلمية، التكنولوجية والاقتصادية، وذلك من أجل البلوغ إلى مستوى أمثلي من النظام، يتجسد هذا النشاط في صياغة مواصفات ونشرها وتطبيقها.⁽¹⁾

➤ **ال ISO** : إن مصطلح الايزو مشتق من الحروف الأولى لاسم المنظمة الدولية للتقييس *international organization for standardization*

كلمة ايزو {iso} مكونة من الأحرف التالية: i: وتعني دولي * international *

O: وتعني منظمة * organization *

S: وتعني تقييس * standardization *

وتعتبر كلمة ايزو {iso} الأكثر شيوعا واستخداما من كلمة ios عند الحديث عن مواصفات الجودة التي تصدر عن المنظمة الدولية للتقييس.

والايزو هي منظمة عالمية مختصة في المواصفات القياسية، وهي عبارة عن اتحاد عالمي يضم هيئات التقييس الوطنية في مختلف دول العالم، تأسست سنة 1946 عقب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم 25 دولة في لندن سنة 1946، وباشرت أعمالها سنة 1947، ومقرها العاصمة السويسرية جنيف، ويبلغ عدد أعضائها 150 عضوا " كل عضو يمثل دولة واحدة" وتقوم منظمة الايزو بتطوير المواصفات في جميع المجالات باستثناء المواصفات التقنية "technical specifications" المتعلقة بالصناعات الكهربائية والهندسية والالكترونية والميكانيكية والتي تعد من اختصاص اللجنة الدولية للالكتروميكانيك.

I.E.C: International electromechanical committee والتي تأسست عام 1906.⁽²⁾

(1) منصف ملوك. أثر إسهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة ISO9001(2000) دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس

والمرافقة. مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماجستير، جامعة فرحات عباس - سطيف - سنة 2010. ص16

(2) د. لعلي محمد الشريف بوكميش مرجع سابق ص102-103

غير أنه وبمجيء سلسلة المواصفات ISO9000 و ISO14000 سنوات 1987 و 1996 على الترتيب واكتساجهما لشهرة عالمية أصبحت هذه المواصفات محل اهتمام الجميع، مديرين، عملاء، ملاك، موردين، عمال... الخ، فزيادة على كونها مواصفات نظامية أي أن المتطلبات والإرشادات التي تحتويها لا تخص المنتج في حد ذاته وإنما النظام، أي العمليات المتفاعلة والمرتبطة التي تقوم بإنجاز المنتج، فهي مواصفات جنيسة، بمعنى أنها تصلح للتطبيق في جميع المنظمات بغض النظر عن شكلها حجمها أو نشاطها، إن أهم ما تتصف به سلسلة الايزو ISO9000 هي أن مواصفاتها الخاصة بالحالات التعاقدية لها القدرة على منح شهادة إثبات المطابقة مع القياس الدولي وهي شهادة معترف بها ومعتمدة دوليا، وتعد سلسلة مواصفات الايزو ISO9000 إجماعا دوليا على مجموعة عناصر تمثل الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة لتطبيق نظام الجودة الذي يعتبر رضا المستهلك هدفا أساسيا له. (1)

تم اشتقاق سلسلة الايزو ISO9000 من ثلاثة أنواع من المواصفات وهي على النحو التالي : (2)

➤ مواصفات الدفاع البريطانية (Defence Standard) في عام 1979.

➤ مواصفات الحلفاء (حلف الناتو) AQAP في عام 1968.

➤ المواصفات البريطانية Bs 5750 في عام 1979.

فالايزو 9000: عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات عام 1987، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها، سلع أو خدمات تتوافق مع حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء. (3)

(1) منصف ملوك. مرجع سابق ص 17.

(2) د. قاسم نايف علوان . مرجع سابق ص 190.

(3) د. فواز التميمي ،إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001 . جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع -2008- الطبعة الأولى ص 49.

يمكن تعريف مواصفات إدارة الجودة ISO9000 على النحو التالي: (1)

عرفت بأنها "سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات، والتي تنقسم على مجموعة مواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها".

كما عرفت على أنها "توصيف لسلوك إنساني يشترط إتباع طرق محددة في الإدارة والإنتاج، ومراعاة شروط تتطلبها طرق الإنتاج تحكم الطريق والتصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة جودة محددة مسبقاً".

إن **ISO9000** هي "مجموعة من المتطلبات والإرشادات التي تحدد ماهية الخصائص والصفات التي ينبغي توافرها في أنظمة الجودة، لكنه لا يحدد كيفية تطبيق هذه المتطلبات، لأنه لا يركز على ما هو مطلوب وليس الكيفية التي تتم بها تلبية تلك المتطلبات".

وفيما يخص تحليل دلالات الرمز ايزو 9000:1994 أو ايزو 9000:2000 أو ايزو 9000:2008 هي كالتالي:

إن الرقم 9000: مكون من 90 و100 حيث إن 90 تعني تسعون دولة مشاركة في منظمة الايزو و 100 تعني مائة مواصفة مقبولة للمنتجات, أما 1994 أو 2000 أو 2008 فهي ترمز إلى سنة النشر/ المراجعة

(2) (Year of Publication /Rèvision)

(1) راشي طارق. الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة - SOMIPHOS مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس - سطيف- سنة 2011ص133.

(2) د. ليلي محمد الشريف بوكميش مرجع سابق ص110.

ثانيا:مراحل تطور ISO9000: مرت بعدة مراحل (1)

في عام 1987 أصدرت ايزو مجموعة مواصفات الدولية لنظم الجودة, وهي مجموعة ISO9000 حيث يعود ظهورها إلى إنشاء اللجنة الفنية ISO/ TC176 وقد تم تعديل ISO9000 فيما بعد لتتماشى مع متطلبات واحتياجات نظم إدارة الجودة المطبقة عالميا .

تعتبر سلسلة مواصفات الايزو 9000 واحدة من بين الـ 17400 مواصفة التي أصدرتها المنظمة العالمية للتقييس منذ نشأتها عام 1947, وهي من أشهر هذه المواصفات وأكثرها نجاحا, وقد صدرت هذه المواصفات لأول مرة عام 1987 لتوحيد كل ما يتعلق بنظم الجودة, ثم تم تعديلها ثلاث مرات, حيث كان التعديل الأول سنة 1994 والثاني سنة 2000, أما التعديل الثالث فتم في 2008. وسيتم إعطاء صورة عن مكونات سلسلة مواصفات الايزو 9000 وتعديلاتها في النقاط التالية:

1/سلسلة مواصفات الايزو9000اصدار 1987: تتضمن هذه السلسلة مجموعة من الوثائق التي تعنى بمتطلبات تأكيد جودة المنظومة الإدارية, وتتكون من خمس مواصفات رئيسية يمكن تصنيفها في مجموعتين هما:

أ-المواصفات التعاقدية: تمثل هذه المواصفات ثلاثة مستويات أو نماذج لضمان وتأكيد الجودة عند التعاقد مع العملاء, وهي التي يتم على أساسها منح الشهادة, ويمكن توضيحها فيما يلي:

✓ **الايزو9001:** المواصفة القياسية العالمية لأنظمة الجودة: نموذج لضمان الجودة خلال عمليات التصميم, التطوير, الإنتاج, التركيب, الفحص والاختبار وخدمات ما بعد البيع.

✓ **الايزو9002:**المواصفة القياسية العالمية لأنظمة الجودة: نموذج لضمان الجودة خلال عمليات الإنتاج الفحص والاختبار والتركيب.

✓ **الايزو9003:** المواصفة القياسية العالمية لأنظمة الجودة: نموذج للاختبار والفحص النهائي.

(1) مرزوقي نوال. معوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على شهادة الايزو9000 و14000، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية

. مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس - سطيف- سنة 2010.ص59-61. .

ب- المواصفات الإرشادية: وهي تشمل المواصفات التي تعتبر بمثابة خطوط إرشادية لمختلف النواحي التي تلزم لتطبيق أي مواصفة من المواصفات التعاقدية السابقة, وتتضمن:

✓ الايزو 9000: المواصفة القياسية العالمية لإدارة وضمان الجودة بأجزائها المختلفة.

✓ الايزو 9004: المواصفة القياسية العالمية للنظام المتكامل للجودة بأجزائها.

ويضاف إلى المواصفات الرئيسية السابقة, المواصفة القياسية (الايزو 8402) التي تم إصدارها عام 1986, والتي تمثل معجما بالمفردات والمصطلحات المتعلقة بالجودة, علاوة على مجموعة من الوثائق المساعدة والفنية.

2/التعديل الأول (إصدار سنة 1994): انسجاما مع الضوابط التي اعتمدها المنظمة العالمية للتقييس بإجراء مراجعة لسلسلة المواصفات القياسية الايزو 9000 كل أربع أو خمس سنوات, قامت اللجنة الفنية ISO/TC176 ولجانها الفرعية سنة 1991 بإجراء مراجعة لبعض مواصفات هذه السلسلة وإعداد توصيات بشأنها, كما قامت بوضع مقترحات لمواصفات قياسية جديدة تبين وجود الحاجة إليها, لكن التعديلات لم تكن جوهرية لأنها لم تمس البنية بل اقتصر على بعض التغييرات المتمثلة في:

- تركيز النصوص على الزبون أو العميل, وذلك من خلال التعديل في مجال التطبيق أين تم التأكيد على أن المتطلبات تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق رضا الزبون.
- التأكيد الواضح على إمكانية استعمال هذه المواصفات في عملية التقييم من قبل أطراف خارجية .
- تطوير المحاور المتعلقة بالإجراءات الوقائية والتصحيحية وتخطيط الجودة, وقد تم إصدار المواصفات القياسية المعدلة سنة 1994 وكانت تضم إضافة إلى المواصفات السابق ذكرها والصادرة سنة 1987, مجموعة أخرى من المواصفات هي المواصفات القياسية الايزو 10000 بأجزائها, وبذلك أصبحت السلسلة مكونة من 20 مواصفة.

3/التعديل الثاني (إصدار سنة 2000): استجابة للانتقادات التي وجهت للمواصفات القياسية الايزو 9000 اصدار 1994, قامت اللجنة الفنية ISO/TC176 بمراجعتها بصورة شاملة وأجرت عليها تعديلات جوهرية وكلية مست بنيتها, مع الاحتفاظ بالمتطلبات الأساسية السابقة, وقد اكتملت التعديلات وتم إصدار المواصفة الجديدة في 2000/12/15 ويمكن تلخيص أهم أهداف تعديل سنة 2000, والتغيرات الحاصلة على المواصفات في الآتي :

أ. الأهداف الأساسية للتعديل :تمثلت أهداف هذا التعديل في النقاط التالية :

- توفير إمكانية تطبيق المواصفات من قبل مختلف المؤسسات وباختلاف مجالات نشاطها.
- توفير البساطة في الاستخدام والوضوح في اللغة والترجمة والسهولة في الفهم.
- توفير إمكانية الربط بين نظام الجودة والعمليات التي تتكون منها نشاطات المؤسسة أي التركيز على نموذج العملية.
- اعتبار أن الايزو 9000 تمثل المرحلة المبدئية تمهيدا لتطبيق أكثر لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- توفير مزيد من التكامل والتوافق مع المواصفات القياسية الأخرى مثل مواصفات أنظمة إدارة البيئة الايزو 14000.

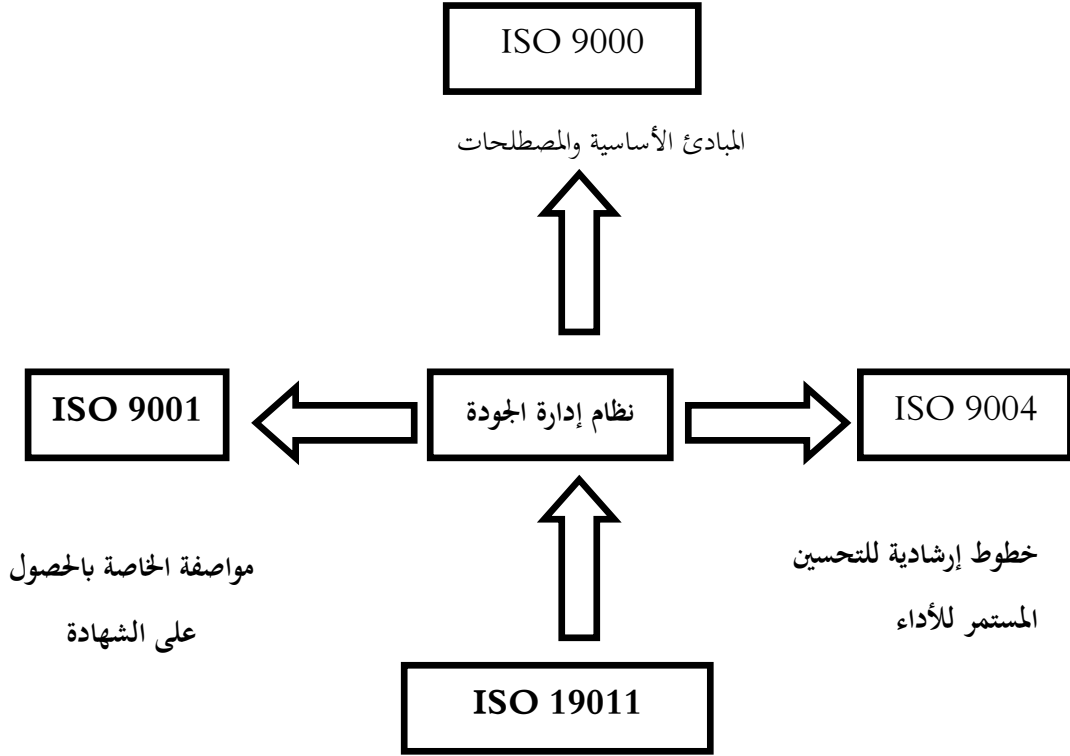
ب- الجوانب التي شملها التعديل : إضافة إلى التغيرات الحاصلة في التعاريف والمصطلحات وبعض المبادئ, شمل التعديل تغييرا جذريا في هيكل السلسلة تمثل في دمج المواصفات التعاقدية في إصدار 1994 في مواصفة واحدة هي المواصفة القياسية الايزو: 9001:2000, التي أصبحت تمثل المواصفة التعاقدية الوحيدة في العائلة الجديدة, والتي تم العمل على جعلها تتوافق مع المواصفة القياسية الايزو: 9004(الثنائي المتوافق), وهي تشمل مجموعة من النصائح والإرشادات المساعدة على تحقيق التدقيق الداخلي والخارجي لأنظمة إدارة الجودة والبيئة وكذا إدارة برنامج التدقيق, ويمكن استعمالها من طرف شريحة واسعة من الأطراف .

ج- مكونات 2000: ISO9000 : تتألف إيزو 9000 إصدار 2000 مما يلي:

- 1- ISO9000:2000 و الذي يتضمن المبادئ الأساسية و المصطلحات في نظام إدارة الجودة.
- 2- ISO9001:2000: لقد حلت المواصفة ISO9001:2000 محل المواصفات (إيزو 9001/9002/9003) طبعة 1994, وقد سميت هذه المواصفة بمواصفة المطابقة لأنها تتعلق بمتطلبات نظام إدارة الجودة , حيث أن المؤسسات التي تفي بهذه المتطلبات فإنها تحصل على شهادة المطابقة
- 3- ISO9004:2000 : لقد حلت هذه المواصفة محل المواصفات التوجيهية إيزو (9004-1/2/3/4) وتوفر هذه المواصفة أدلة توجيهية تهتم بفاعلية وكفاءة نظام إدارة الجودة , فهي وثيقة مرشدة توفر معلومات أكثر تتعلق بنظام إدارة الجودة و كيفية تطويره من أجل تحسين الأداء الكلي للمنظمة كما توفر وسائل للتقويم الذاتي لنظام إدارة الجودة .

والشكل الموالي يوضح مكونات سلسلة مواصفات الايزو 9000 إصدار 2000:

الشكل رقم(5) : مكونات سلسلة مواصفات الإيزو 9000 إصدار 2000



تدقيق نظام الجودة والبيئة

المصدر: مرزوقي نوال. معوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على شهادة الايزو 9000 و 14000، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية . مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس - سطيف - سنة 2010، ص 61.

4/التعديل الثالث (إصدار سنة 2008): بعد ثماني سنوات من الخبرة في تطبيق المواصفة الايزو 2000:9001 الخاصة بأنظمة إدارة الجودة في معظم دول العالم، قامت اللجنة الفنية ISO/TC176 بإصدار المواصفة الجديدة الايزو 9001 إصدار 2008، التي تعتبر رابع إصدار للمواصفة المنشورة عام 1987، وقد كان الهدف من إصدار هذه المواصفة، هو تقديم توضيحات للعناصر الواردة في المواصفة السابقة (إصدار 2000)، فهي لا تتضمن متطلبات جديدة، وإنما بعض التعديلات التي تهدف إلى تحقيق تناسقها مع المواصفة الايزو 14001 إصدار 2004 الخاصة بأنظمة إدارة البيئة .

تجدر الإشارة إلى أن هذا الإصدار الجديد (ISO9001:2008) يلغي ويعوض الإصدار الثالث (ISO9001:2000)، حيث تصبح شهادات الايزو 9001:2000 غير سارية أو غير معترف بها بعد 24 شهرا من تاريخ نشر المواصفة الجديدة.

ويمكن استعمال شهادة المطابقة للأغراض التالية :

- لزيادة الثقة في المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمات الحاصلة على الشهادة.
- بين الشركاء أي في العلاقات بين المؤسسات.
- عند اختيار الموردين .
- زيادة القدرة على تلبية شروط العروض المتاحة في الأسواق.

ثالثا: مبادئ نظام إدارة الجودة ISO9000:

إنّ نظام إدارة الجودة ISO9000 يقوم على مجموعة من المبادئ التي تضمن التطبيق الأفضل والفعال له، وتتلخص هذه المبادئ حسب نظام إدارة الجودة (ISO9000:2000)، فيما يلي: (1)

1. **الاستماع للزبون:** بحيث يجب أن تكون المؤسسة على إطلاع بحاجات الزبائن والمستهلكين الحالية والمستقبلية، وأن تأخذها بعين الاعتبار من أجل العمل على تلبيةها وإشباعها.
2. **القيادة:** حيث يجب أن تتوفر المؤسسة على قيادة فعالة من طرف الإدارة أو المديرين تقوم بتحديد التوجيهات والأهداف، وإنشاء وثائق التخطيط الاستراتيجي، وغيرها من المهام التي تدخل في تطبيق النظام المطبق، وذلك من أجل حماية المحيط الداخلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها.
3. **إشراك الأفراد:** إذ لابد من إشراك أفراد المؤسسة وعلى كامل المستويات في كل الأمور التي تتعلق بتطبيق نظام إدارة الجودة والإدماج الكلي لإمكاناتهم وقدراتهم، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

(1) علالي مليكة. أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة -ENICAB- مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، سنة 2004. ص 57-59.

4. **النظرة العملية:** حتى تحقق المؤسسة أهدافها المحددة في سياسة الجودة بفعالية، لا بد عليها أن تتبع نظام العمليات، بحيث يتم اعتبار كل نشاط أو مجموعة نشاطات مرتبطة ومتفاعلة بحيث تحول عناصر دخول (مدخلات) إلى عناصر خروج (مخرجات) كعملية، ولكن يجب على المؤسسة هنا تحديد العمليات وتسييرها بدقة مما يجعل مخرجات عملية ما هي مدخلات العملية التي بعدها.

5. **الإدارة بواسطة النظرة النظامية:** يقصد بذلك تحديد وتسيير العمليات المترابطة واعتبارها كنظام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

أ. **المدخل الواقعي في اتخاذ القرارات:** بحيث لا بد على المؤسسة أن تعتمد على تحليل المعطيات من أجل اتخاذ قرارات فعالة.

ب. **علاقات تبادل المنافع مع الموردين:** بحيث يجب أن يكون العمل بين الموردين والمؤسسة على أساس تبادل المنفعة بين الطرفين وهذا ما يساعد على خلق القيمة.

ج. **التحسين المستمر:** حيث يعتبر التحسين المستمر للأداء الكلي للمؤسسة كهدف دائم لها، والمبدأ الذي يركز عليه نظام إدارة الجودة، ويتمثل هدف التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة في رفع قدرة المؤسسة على إشباع متطلبات الزبائن والأطراف الأخرى المهمة ويتضمن العناصر التالية:

✓ تحليل وتقييم الوضعية الحالية من أجل تحديد مجالات التحسين.

✓ البحث عن الحلول الممكنة للوصول إلى الأهداف.

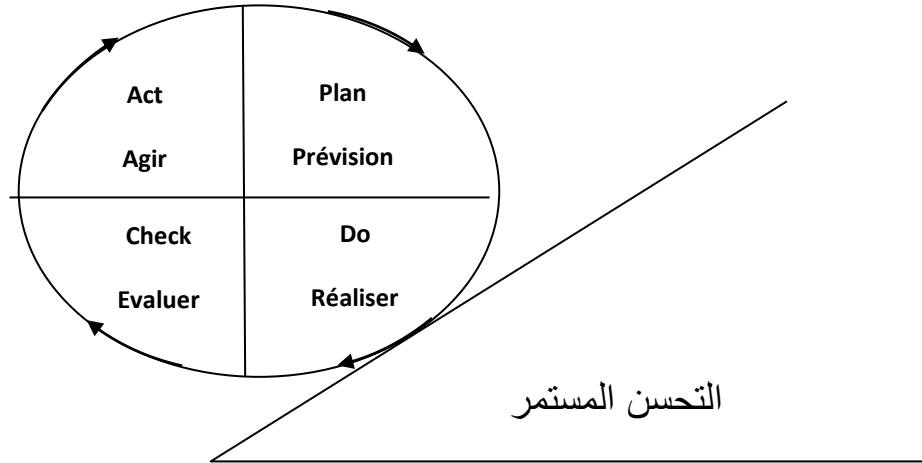
✓ تقييم الحلول والاختبار.

✓ قياس، فحص، تحليل نتائج التنفيذ من أجل التأكد من تحقيق الأهداف.

ويعتبر التحسين نشاط مستمر لأنه يستخدم المعلومات العائدة من الزبائن، ويقوم بمراقبة وفحص ومراجعة نظام إدارة الجودة من أجل تحديد فرص التحسين.

ويمكن توضيح مبادئ التحسين المستمر من خلال دورة (Deming) التي يرمز لها بـ (PDCA), (Plan Do Check Act) (تخطيط، تنفيذ، مراجعة، رد فعل)، والتي تشبه التحسين المستمر بظاهرة دائرية كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم(6): دورة Deming (La roue de Deming)



Source: Henri Mitonneau, Iso9000 version 2000. 3ème édition, Dunod, Paris, 2007. P:108

ويمكن إسقاط دورة Deming على نظام إدارة الجودة كما يلي:

➤ **تخطيط (Plan):** تحديد ووضع الأهداف والعمليات اللازمة للحصول على نتائج تطابق متطلبات الزبائن وسياسات المؤسسة.

➤ **التنفيذ (Do):** تنفيذ العمليات.

➤ **مراجعة (تقييم) (Check):** مراقبة وقياس العمليات والمنتج ومقارنة نتائج ذلك مع سياسات وأهداف ومتطلبات المنتج.

➤ **رد الفعل (Agir):** مباشرة إجراءات التحسين الدائم لأداء العمليات، ومعالجة الانحرافات.

فمعظم هذه المبادئ تشكل قاعدة لمعايير نظام إدارة الجودة (ISO 9000:2000) من أجل ضمان تطبيق جيد لها.

كخلاصة لما سبق، يمكن القول أن مبادئ إدارة الجودة وضعت لتكون مرجعا أو دستورا يستند إليه في تطبيق التدابير الواردة في المواصفتين ISO9001 و ISO9004 التي لا تمثل في حقيقة الأمر سوى ترجمة عملية لهذه المبادئ حتى تصبح قابلة للتجسيد، ورغم أن كلتا المواصفتان مشتقتان من نفس المبادئ إلا أن درجة ثبات كل منهما عليها يبدو أكثر في ISO9004 مقارنة بالـ ISO 9001.

الثنائي المتوافق ISO 9001 و ISO 9004:

جاء في مقدمة المواصفة (2000) ISO 9000 ما يلي: (1)

"نصف الـ ISO 9001 المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة عندما ترغب مؤسسة ما في إثبات قدرتها على تقديم منتجات ترضي متطلبات العملاء، المتطلبات القانونية المطبقة، وتهدف إلى مضاعفة رضا عملائها".

"تعطي الـ ISO 9004 إرشادات حول فعالية وكفاءة نظام إدارة الجودة، موضوع هذه المواصفة هو تحسين أداء المؤسسة و إرضاء العملاء والأطراف الأخرى ذات المصلحة".

نلاحظ من موضوع هاتين المواصفتين أن المواصفة ISO 9004 لم تقم سوى بالتوسع في متطلبات الـ ISO 9001 من إرضاء العملاء إلى إرضاء الأطراف الأخرى ذات المصلحة، ومن تحسين الأداء في جانبه المتعلق بالفعالية إلى تحسين الأداء بجانبه الفعالية والكفاءة، وعليه فالغاية إذا من إرشادات المواصفة ISO 9004 هي فتح المجال أمام المؤسسات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ونماذج الجودة وحتى يتحقق هذا الانتقال بسرعة وسهولة تم تصميم المواصفتين بشكل متوافق ومتجانس، فهما يختلفان في المحتوى لكنهما يملكان نفس الهيكل ما يجعلهما قابلتان للتطبيق سواء بشكل مشترك أو منفصل.

إذ أتاحت البنية التحتية الجديدة المواصفة ISO 9001 مزيداً من التماسك والتفاعل مع المواصفة ISO 9004، حيث تتكون كلا من المواصفتين من المتطلبات عن طريق التطبيق المتقدم لإدارة الجودة الشاملة ونماذج التميز. (2)

(1) منصف ملوك. مرجع سابق. ص 43-44.

(2) د. أحمد يوسف دودين. إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع عمان/الأردن، الطبعة الأولى 2012. ص 260-265

المطلب الثالث:الإشهاد على نظام إدارة الجودة

أولاً :مراحل الحصول على شهادة الايزو (1)

يتطلب حصول أي منظمة أو مؤسسة على شهادة الايزو بداية الالتزام بالمواصفة نفسها وتفرعاتها على أساس أن الجودة في الإنتاج عبارة عن حلقة متكاملة تضم كل أنشطة المنظمة وكافة الأمور و الأساليب المستخدمة في الإدارة والإنتاج.

الجهة التي تمنح الشهادة هي هيئات التسجيل المعتمدة والمرتبطة مع الهيئات الرسمية كلا في بلده, ومن خلال أجهزة المواصفات والمقاييس.

الحصول على الشهادة:

يبدأ العمل للحصول على الشهادة بداية من خلال تطبيق المنظمة داخليا لمتطلبات الايزو 9000 لفترة تتراوح بين ثلاثة إلى ستة أشهر, ثم تطلب من المسجل الدولي زيارتها ومنح الشهادة.

يقوم المسجل الدولي بـ :

- ✓ تدوين ملاحظاته لوضع المنظمة.
- ✓ تحديد مدى التزامها بالمواصفات المعتمدة العالمية.
- ✓ يحدد طبيعة النواقص إن وجدت, ثم يحدد فترة زمنية لتحديد الإصلاحات.
- ✓ يقوم بزيارات ميدانية لمواقع الإنتاج والإدارة ثم يقرر منح الشهادة أو حجمها.

ويجب المرور بثلاث مراحل هي:

أولاً: مرحلة ما قبل التسجيل

ثانياً: مرحلة التسجيل أو مرحلة الحصول على الشهادة.

(1) د.أحمد بن عيشاوي ، إدارة الجودة الشاملة،دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان/الأردن ، الطبعة الأولى 2013 ص 100

ثالثاً: مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة.

أولاً: مرحلة ما قبل التسجيل:

وهي المرحلة التي يتم فيها التجهيز والاستعداد وتعديل الأوضاع لتتطابق مع متطلبات شهادة الايزو 9000 وتشمل هذه المرحلة على: (1)

- اقتناع الإدارة العليا بأهمية هذا النظام والفوائد التي تعود من ذلك.
- أن تقوم الإدارة العليا بنقل هذا الإقناع إلى جميع المستويات الإدارية ولكل العاملين والموظفين على اختلاف مستوياتهم، وذلك بطرق متعددة كالاجتماعات والندوات والدورات التدريبية.
- تفهم طبيعة وفلسفة نظام الايزو.
- الاستفادة من خبرات الآخرين والشركات التي نجحت في الحصول على شهادة الايزو.
- تعيين مدير مسؤول عن عملية تأهيل الشركة للحصول على الشهادة.
- يشكل فريق عمل يضم التخصصات والدوائر المختلفة التي تتكون منها الشركة.
- حضور الفريق لدورات تدريبية وتعريفية لنظام الايزو.
- وضع خطة عمل وجدول زمني لتنفيذها.
- اختيار مكتب استشاري أو خبير في الحصول على شهادة الايزو في حال رغبت الشركة بتسريع الوقت اللازم للحصول على شهادة.
- إجراء تقييم مبدئي لنظام الجودة الحالي للتعرف على نقاط القوة والضعف.
- تطوير وتوثيق طرق العمل للعمليات الرئيسية التي تحقق متطلبات نظام الجودة، كما وردت في مواصفة الايزو.

(1) د. قاسم نايف علوان . مرجع سابق ص

- التغلب على العقبات فقد يصاحب التغيير بعض المقاومة خاصة إذا تعرضت مصالح بعض الموظفين للخطر أو توقعوا ذلك, لذا يجب التغلب على هذه المشكلة عن طريق محاولات الإقناع وإشراك الموظفين وإطلاعهم على العملية بشفافية, وكذلك شرح الفوائد المتحققة من الايزو.
- تطبيق نظام الجودة كما هو موثق والذي يستجيب بدوره لمتطلبات المواصفات القياسية الدولية ايزو.
- مراجعة نظام الجودة الايزو بواسطة استشاري أو إجراء تقييم أولي من قبل المقيم, ويعني ذلك التدقيق من طرف خارجي.

ثانيا: مرحلة التسجيل أو مرحلة الحصول على الشهادة:

- 1) اختيار المسجل أي اختيار الشركة التي ستقوم بالمراجعة والتقييم من اجل منح الشهادة على أن تكون من الشركات المرخص لها بذلك, ويمكن التعرف على هذه الشركات من خلال قائمة دولية.
- 2) ملء نموذج طلب التسجيل والهدف منه تزويد المسجل بمعلومات تفصيلية كاملة عن الشركة التي تطلب التسجيل ومن هذه المعلومات:
 - ✓ اسم الشركة وشكلها القانوني.
 - ✓ نوع النشاط وأنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة.
 - ✓ خطوط الإنتاج أو مراكز الخدمة التي تطلب الشركة الشهادة بشأنها, حيث يمكن أن تقتصر المراجعة والتقييم على احد أنشطة الشركة دون الأخرى.
 - ✓ مواقع الوحدات الإنتاجية أو الخدمية للشركة.
 - ✓ عدد ورديات العمل.
 - ✓ عدد الموظفين.
 - ✓ مساحة الأرض التي تشغلها منشآت الشركة.

- 3) قبول عملية التقييم: بناء على بيانات بطاقة الاستقصاء يقرر المسجل قبول عملية المراجعة والتقييم أو عدم قبولها, ويتوقف ذلك على مدى توفر الخبراء لدى المسجل, فقد يستعين المسجل ببعض الخبراء ممن تتوفر لديهم شروط ممارسة عملية التقييم والمراجعة, وقد يتعذر المسجل عن القيام بعملية التقييم ويوصي بمسجل آخر متخصص, إلا انه من النادر أن يكون نشاط الشركة غريبا أو مفرطا في التخصص, مما

يجعل المسجل يعتذر عن القيام بالتقييم, إذ انه ينصب على نظام الجودة ولا يدخل في تفاصيل العمل الفني التخصصي.

(4) التخطيط والإعداد للمراجعة: يجب على المراجع الذي سيقوم بالتقييم من قبل المسجل أن يدرس جيدا نظام الجودة العمليات والإجراءات في الشركة التي ستتم مراجعتها, وذلك بدراسة الوثائق والمستندات وكتيب العمل, وبناء على ذلك يضع المراجع خطة العمل قبل الانتقال لمقر الشركة بشأن هذه الخطة والحصول على موافقتها على كل أجزائها.

(5) وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة: ويعني ذلك الاتفاق على يوم محدد وساعة محددة لكل قسم من أقسام الشركة الذي سيتم تقييمه, بحيث لا يتعطل العمل وحتى يجهز كل قسم الأوراق والمستندات والوثائق الخاصة بالمعدات التي يطلبها فريق المراجعة, كما يتم تحديد الشخص الذي سيرافق الفريق من كل قسم وترتيب مواعيد وأماكن الاجتماعات النهائية للمراجعة.

(6) التنسيق والتعاون التام مع فريق المراجعة: إذ يجب أن تسجل الشركة تعليقات وملاحظات ونصائح فريق المراجعة, خاصة فيما يتعلق بنقاط الضعف, حالات عدم المطابقة لمتطلبات المواصفات الايزو 9000, وقد تكون ملاحظات أساسية تتطلب مزيد من العمل ويحرر فريق المراجعة بشأن تلك الملاحظات طلب إجراء تصحيحي وفي حالة تنفيذ هذه التعديلات يتم منح الشهادة.

ثالثا: مرحلة ما بعد التسجيل/ الحصول على الشهادة:

بعد الحصول على شهادة الايزو 9000 ودخول الشركات التي حصلت على شهادة من شهادات الايزو 9001/9002/9003, لا ينبغي ولا يمكن التوقف عن العمل المستمر والمتواصل من اجل الحفاظ على المستوى الذي وصلت له الشركة والذي منحت الشهادة بموجبه, ومن المهم الحصول على الشهادة ولكن الأهم هو المحافظة عليها حتى لا تفقد ثقة المتعاملين معها.

طلب تجديد الشهادة: بعد مرور ثلاث سنوات على الحصول على الشهادة يتحتم على الشركة أن تطلب من المسجل إعادة التقييم والمراجعة من اجل منح شهادة جديدة بنفس المحتوى القديم أو بمحتوى جديد واكبر أو اشمل, لأنه يشتمل على أنشطة ومنتجات جديدة.

علما أن عملية إعداد التقييم تكون أسهل بكثير من عملية التقييم لأول مرة, حيث تكون قد توفرت معلومات كافية عن الشركة تسهل عملية المراجعة وإعادة التقييم.

ثانيا: متطلبات (ISO 9000:1994):

وتتمثل في:⁽¹⁾

المتطلب الأول: مسؤولية الإدارة Management Responsibility

يعد هذا المتطلب الأكثر أهمية كون الإدارة العليا تمثل الركن الأهم في الشركة, وتبرز هنا المسؤولية في تحديد سلسلة من أنشطة الجودة وإعلان التزامها بمفاهيم الجودة ويتضمن هذا المتطلب ثلاثة جوانب أساسية هي:

أ. **سياسة الجودة Quality Policy**: ويقصد بسياسة الجودة توجهات إدارة الشركة فيما

يتعلق بنظام الجودة والتي تمثل جزءا من السياسة الكلية للشركة, ووفق هذه السياسة يصدر عن الشركة وثيقة تحدد فيها أهداف وسياسة الجودة معلنة ومعروفة لجميع أفراد الشركة.

ب. **التنظيم Organization**: يمثل هذا المتطلب الفرعي احد الوظائف الإدارية التي تهتم

بتنظيم وتنسيق جميع موارد الشركة اللازمة لتحقيق أهدافها, وينبغي على الشركة تحديد المسؤوليات والصلاحيات وتحديد المشاكل المتعلقة بعمليات إنتاج المنتج ونظام الجودة, ومن ثم ضبط العملية الإنتاجية والتسليم والتركيب للمنتج ومن ثم تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحديد ممثل عن الإدارة للإشراف على الأمور المتعلقة بالجودة.

ج. **المراجعة الإدارية Management Review**: وتمثل عملية تقييم الإدارة العليا لنظام

الجودة بهدف الإيفاء بمتطلباته, وتتضمن عملية المراجعة الإدارية مراجعة سياسة الجودة ونتائج تدقيق الجودة.

⁽¹⁾ د.قاسم نايف علوان. مرجع سابق ص 199-207.

المتطلب الثاني: نظام الجودة Quality System

يبين هذا المتطلب إجراءات نظام الجودة, وينص هذا المتطلب أيضا على ضرورة تصميم نظام متكامل للجودة في الشركة بحيث يحدد أهدافها و إجراءاتها ووسائلها والمستندات المصاحبة لكل ذلك في جميع المستويات الإدارية للشركة ويتضمن هذا المتطلب الأنشطة الآتية:

- أ. دليل الجودة معتمد بشكل رسمي من قبل إدارة الشركة.
- ب. تنظيم وحصر لجميع المستندات والسجلات ذات العلاقة بنظام الجودة والتي يتضمنها دليل الجودة.
- ج. تحديد جميع العمليات التي يتم تنفيذها في الشركة والتي تتصل بنظام الجودة مع تحديد المسؤولين عنها في الشركة.
- د. ضرورة وجود سجل لمعايير الأداء وتعليمات العمل لكل جزء من أجزاء الشركة والتي يجب على العاملين الالتزام بها من أجل تحقيق أهداف الشركة فيما يتعلق بنظام الجودة.
- هـ. ضرورة توفير بيانات وسجلات للتحقق من تطبيق نظام الجودة بكفاءة.

المتطلب الثالث: مراجعة العقد Contract Review

القصد من هذا المتطلب التحقق من أن العمل الذي يتم في أي مجال, إنما يكون تحقيقا لرغبة عميل خارجي أيا كانت صفته والهدف من ذلك هو ضمان دقة الأداء في أي مجال سبق الاتفاق عليه مع العميل ويتكون هذا المتطلب من العناصر الرئيسية التالية:

- أ. المراجعة: تتضمن مجموعة أنشطة يتطلب القيام بها قبل توقيع العقد.
- ب. تعديل العقد: دراسة أي تغيير يحصل على العقد خلال أو بعد إقراره.
- ج. السجلات: يتطلب الاحتفاظ بسجلات عند مراجعة العقد.

المتطلب الرابع: ضبط التصميم Design Control

ويقصد بذلك توفير الإجراءات الكفيلة اللازمة للتأكد من ترجمة رغبات العملاء من مواصفات عامة إلى تصميم المنتج حيث يكون ذلك أساسا للعمليات الإنتاجية في الشركة وصولا إلى مرحلة خدمات ما بعد البيع ويتكون هذا المتطلب من:

- أ. تخطيط التصميم والتطوير.
- ب. تحديد الأنشطة الفنية والتنظيمية.
- ج. مداخلات التصميم (المواصفات القياسية, الشروط الفنية, نتائج المراجعة, التصميم).
- د. مخرجات التصميم.
- هـ. مراجعة التصميم.
- و. التحقق من التصميم (يتضمن الاختبارات والتجارب).
- ز. اعتماد التصميم (للمنتج النهائي, الغرض المطلوب).
- ح. تغييرات التصميم.

المتطلب الخامس: ضبط الوثائق Document Control

الهدف من هذا المتطلب هو السيطرة على حجم وتدفق واستخدام الوثائق (المستندات) وفقا لنظام المسؤولية الذي تم تحديده مسبقا من حيث تحديد المسؤوليات والصلاحيات فيما يتعلق باستخدام وتداول الوثائق بما يحقق أهداف الجودة, ويتضمن هذا المتطلب القيام بعدد من الأنشطة و هي:

- أ. إصدار الوثائق والبيانات والمصادقة عليها.
- ب. تعديل الوثائق والبيانات والمصادقة عليها.
- ج. بيان قواعد تعديل وتحديد الوثائق.
- د. بيان قواعد حفظ الوثائق (المستندات)

المتطلب السادس: المشتريات Purchasing

يقصد بهذا المتطلب أن يكون هناك نظام لضبط المشتريات يؤدي إلى ضمان الجودة في الشركة, ويتضمن هذا المتطلب القيام بعدد من الأنشطة وهي:

- أ. تحديد مسؤولية الشراء.
- ب. التحقق من أن المشتريات تتم وفقا للجودة المطلوبة.
- ج. تحديد قواعد اختيار الموردين.
- د. توفير سجلات ومستندات عن جميع مشتريات الشركة.

المطلب السابع: ضبط المنتج المورد من العميل Control of Customer-Supplied Product

أحياناً يقدم العميل مواد أو أجزاء من المنتجات التي تدخل في إنتاج منتجات الشركة، فضلاً عن المعلومات الكافية التي يقدمها العميل عن كيفية خزنها واستعمالها، وكذلك كيفية المحافظة على هذه المواد وكذلك ما هي المتطلبات صيانتها لحين استخدامها، وكذلك تسجيل كل ما يطرأ عليها من تغيرات محتملة.

المطلب الثامن: تمييز المنتج وتتبعه Product Identification and Traceability

ينبغي على الشركة إعطاء المنتجات أرقاماً أو أسماء أو إشارات لتمييز كلا منها والمحافظة على تلك التعريفات الخاصة بالمنتجات لبيان هويتها، ويتطلب ذلك القيام بالأنشطة التالية:

- أ. وضع نظام توفير لأرقام الأجزاء المكونة للمنتجات.
- ب. الاحتفاظ بسجل لأرقام الأجزاء المكونة للمنتجات.
- ج. وضع نظام لتوفير وترقيم المنتجات.
- د. وضع إجراءات توثيق خاصة لتحديد المنتجات عند استلامها وإنتاجها، وكذلك عند تسليمها وتركيبها للعميل.

أما عملية التتبع Traceability فيقصد بها تعقب المنتج، إذ تمثل هذه العملية القدرة على متابعة المنتج من حيث تاريخه ومنشأ المواد الأولية الداخلة في إنتاجه.

المطلب التاسع: ضبط العمليات Process Control

ينص هذا المطلب على ضرورة تحديد وتخطيط ورقابة جميع عمليات الإنتاج المؤثرة في جودة المنتج، وتوثيقها بأسلوب يلاءم عمليات الإنتاج.

المطلب العاشر: التفتيش والاختبار Inspection and test

ينبغي على الشركة تحديد إجراءات التفتيش والاختبار وتوثيقها بما يحقق متطلبات نظام الجودة، وكذلك يتطلب تحديد عمليات الضبط اللازمة لجميع عمليات الاستلام والتفتيش لجميع المشتريات والمواد الواردة إلى الشركة والتي تدخل في عمليات الإنتاج، والاحتفاظ بسجلات تؤكد إتمام عمليات التفتيش والاختبار على المشتريات ويتضمن هذا المطلب القيام بالعمليات:

أ. التفتيش والاختبار عند استلام المواد الواردة للشركة.

ب. التفتيش والاختبار أثناء عمليات الإنتاج.

ج. التفتيش والاختبار على المنتج النهائي .

د. الاحتفاظ بسجلات التفتيش والاختبار.

المطلب الحادي عشر: ضبط معدات التفتيش والاختبار والقياس

ينبغي معايرة الأجهزة والمعدات الخاصة بالتفتيش, والاختبار والقياس بشكل دوري لغرض التحقق من سلامة نتائجها ودقتها, لذلك ينص هذا المطلب على ضرورة وجود نظام لضبط جودة المعدات المستخدمة في عمليات التفتيش والاختبار والقياس ومعايرتها دوريا ويتضمن هذا المطلب الأنشطة التالية:

أ. حصر جميع المعدات التفتيش والاختبار و القياس.

ب. القيام بإجراءات ضبط عمليات المعايرة لبيان درجة الدقة لكل جهاز مستخدم في نظام الجودة.

ج. الاحتفاظ بسجلات لبيان حالات التفتيش و الاختبار والقياس.

المطلب الثاني عشر: حالة التفتيش والاختبار

ويقصد بهذا المطلب هو التأكد من حالة المنتج هل تم فحصه أم لا, وما هي نتيجة الفحص من حيث قبوله أو رفضه, كذلك يتم القيام بالأنشطة التالية:

أ. تحديد نتائج التفتيش والاختبار لكل المنتجات الواردة للشركة.

ب. تحديد نتائج تفتيش واختبار المنتجات النهائية المنتجة في الشركة.

المطلب الثالث عشر: ضبط المنتجات الغير المطابقة

يحتاج المطلب إلى تحديد إجراءات موثقة لضمان عدم استخدام المنتجات غير المطابقة للمواصفات, وعزلها وعدم وصولها إلى العملاء.

لذلك يتضمن هذا المطلب القيام بالأنشطة التالية:

أ. المراجعة والتصرف بالمنتج غير المطابق للمواصفات.

- ب. تحديد معايير الإصلاح أو إعادة العمل.
- ج. تحديد إجراءات الإصلاح أو إعادة العمل.
- د. تحديد معايير التخزين.

المتطلب الرابع عشر: الإجراءات التصحيحية والوقائية Corrective and Preventive Actions

يقصد بهذا المتطلب هو جميع الإجراءات أو الأنشطة التي تتخذ لإزالة حالات عدم المطابقة كذلك معرفة أسباب عدم المطابقة لكل منتج أو عملية إنتاج وتسجيل نتائجها، أما الأنشطة الوقائية فهي الأنشطة المتخذة لإزالة حالات عدم المطابقة أو لمنع حدوثها أو التخلص من أسباب عدم المطابقة ومنع تكرار حدوثها.

المتطلب الخامس عشر: المناولة والتخزين، والتعبئة والتسليم:

Handling , Storage, packing and Delivery يعني هذا المتطلب بيان المتطلبات الأساسية لجودة أماكن التخزين من حيث ضبط الجودة، وفقا لطبيعة المنتجات، وتحديد أسلوب المناولة والتحميل وأسلوب تصنيف المواد المخزنة وكيفية تحديد هويتها ويتضمن هذا المتطلب جميع عمليات المناولة والتخزين والتعبئة والحفظ والتسليم، التي لها علاقة بمتطلبات تنفيذ نظام الجودة في الشركة.

المتطلب السادس عشر: ضبط سجلات الجودة Control of Quality Records

يهدف هذا المتطلب إلى وجود سجلات كاملة ودقيقة يسهل حفظها والرجوع إليها لاسترجاع جميع المعلومات المتعلقة بنظام الجودة، وتشمل سجلات الجودة:

- أ. سجلات المراجعة لعمليات الإنتاج.
- ب. سجلات المعايرة للمعدات.
- ج. سجلات نتائج التفتيش والاختبار.
- د. سجلات إصلاح المنتجات غير المطابقة.

المتطلب السابع عشر: المراجعة الداخلية للجودة Internal Quality Audit

يعد هذا المتطلب اختبارا نظاميا مستقلا لتحديد فيما إذا كانت أنشطة الجودة والنتائج المتعلقة بها متماشية مع ما هو مخطط لها, وبيان فيما إذا تم تنفيذ هذه الأنشطة بشكل فعال وكفاء بغية الوصول إلى الأهداف الفرعية, وتمثل المراجعة الداخلية للجودة جزءا رئيسيا من النظام المتكامل للمراجعة الإدارية الذي تتبناه إدارة الشركة. ويعتبر هذا المتطلب نشاطا مساندا لانجاز عمليات التقييم المبدئي حتى التقدم بطلب التسجيل للمواصفة الدولية ISO9000.

المتطلب الثامن عشر: التدريب Training

يعتبر هذا المتطلب أساسا في نجاح نظام الجودة ويتطلب تحديد الإجراءات الموثقة لبيان احتياجات التدريب للعاملين عند الحالات الآتية:

- أ. ظهور تكنولوجيا حديثة.
- ب. الحاجة إلى رفع الروح المعنوية للعاملين.
- ج. في حالة نقص في خبرات ومهارات العاملين بسبب تغير حجم العمل.

المتطلب التاسع عشر: الأساليب الإحصائية Statistical Techniques

يهدف هذا المتطلب إلى ضرورة استخدام الأساليب الإحصائية الخاصة بضبط الجودة مثل مخططات باريتو, و ايشيكاوا والخرائط الأخرى للضبط الإحصائي للجودة, ويهدف هذا المتطلب أيضا إلى تحديد إجراءات موثقة خاصة بمتطلبات الأساليب الإحصائية والمحافظة عليها بهدف إحكام ضبط الجودة في الشركة.

المتطلب العشرون: الخدمة Servicing

يتطلب هذا المتطلب ببساطة طرقا لتأدية خدمات ما بعد التوزيع للمنتج والتوضيح من خلال المستندات أن الخدمات كانت وفقا لما ورد في العقد, في تخطيط طرق تأدية الخدمات يجب أن يوضع في الاعتبار تعريف مسؤوليات المنتج والعميل, وتشمل أنشطة الخدمات إعطاء التوجيهات الرشيدة في الصيانة, والاستناد الفني و تقديم الخدمات من طرف أفراد أكفاء. (1)

ثالثاً: فوائد تطبيق الايزو 9000:

إن تطبيق معايير الايزو 9000 من شأنه أن يسهم بتحقيق المنافع أو الفوائد التالية: (2)

1. إمكانية الحصول على الحصة السوقية على الصعيد المحلي والعالمي حيث أن شهادة المطابقة ايزو 9000 من شأنها أن تحقق للمنظمة أفاق سوقية جديدة على الصعيد العالمي .
2. استمرارية تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات إذ أن تطبيق معايير المواصفة الدولية من شأنه أن يساهم بشكل فعال في مواصلة التطور والتحسين المستمرين بجودة المنتجات والخدمات.
3. الاهتمام بالعنصر البشري وتصعيد أهمية العمل لفريق واحد داخل المنظمة وحفزهم على التطوير المستمر في كفاءة الأداء وفعالية الانجاز في الإنتاجية وتحسين النوعية باستمرار.
4. تحقيق سبل الرقابة الفعالة لكافة الأنشطة المؤداة في المنظمة والتحكم في كافة العمليات التشغيلية والإنتاجية وتحسين أساليب الالتزام بتلك المواصفات والمعايير القياسية .

(1) د.راشد بن محمد الحمالي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود دار النشر العلمي والمطابع 2004 ص 296.

(2) خضير كاظم محمود. المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو 9000:2000، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان الطبعة الاولى 2010 ص 94.

بالإضافة إلى ذلك هناك فوائد أخرى هي كالتالي : (1)

1. توفير لغة ومصطلحات مشتركة وواضحة على الصعيد الدولي.
2. إطالة العمر الاقتصادي للمنظمة في الأسواق من خلال تزايد الثقة بمنتجات وخدمات المنظمة وخلق الاستقرار الاستثماري لأنشطتها.
3. تنمية ثقة المتعاملين مع المنظمة من خلال استمرارية توفيرها للجودة المناسبة لمخرجاتها الإنتاجية.

رابعاً : معوقات إسهاد الايزو 9000:

هناك مجموعة من العوائق نذكر منها: (2)

✓ تعامل القيادة مع الجودة لأغراض إعلامية.

✓ رغبة القيادة في المحافظة على مكتسبات الإدارة التقليدية.

✓ رغبة القيادة في تطبيق الجودة على أن لا تشمل القيادة نفسها.

✓ تعامل القيادة مع الجودة كأسلوب من أساليب الرقابة والمتابعة.

✓ تدني حماس القيادة بعد التطبيق.

✓ رغبة القيادة في الحلول السريعة.

✓ وجود أولويات أخرى لدى القيادة.

✓ عدم الرغبة في الاستثمار في الجودة.

✓ مقاومة التغيير.

(1) خضير كاظم محمود. إدارة الجودة وخدمة العملاء ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان/الأردن الطبعة الثانية 2007 ص 249

(2) منصف ملوك. مرجع سابق. ص 53-54.

- ✓ التركيز على النتائج الكمية.
- ✓ استعجال النتائج.
- ✓ عدم وجود منهجية موحدة لتطبيق الجودة.
- ✓ عدم المعرفة بمتطلبات تطبيق الجودة.
- ✓ تعارض الجودة مع القيم السائدة.
- ✓ عدم وجود الحافز والدافع لتطبيق الجودة.
- ✓ عدم مشاركة الموظفين في العمل كفريق.
- ✓ وجود موظفين يودون الاحتفاظ بمعلوماتهم.
- ✓ وجود موظفين يعرفون بأنهم لا يؤدون أفضل ما عندهم.

المبحث الثاني: متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001:2000

إن المواصفة ISO9001 إصدار عام 2000, تجمع كافة متطلبات نظام إدارة الجودة في خمسة متطلبات رئيسية يضم كل منها مجموعة من العناصر الفرعية التي استندت بصورة أساسية على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي:

- أ. الزبون باعتباره محور عمل الشركة وقوتها الدافعة.
 - ب. الإدارة العليا للشركة, إذ تقع عليها مسؤولية وحدة الهدف ودفع العاملين للمشاركة في تحقيق ذلك.
 - ج. نظرية المشاركة الكاملة للعاملين.
 - د. أسلوب الإدارة بالعمليات والذي يحتم تعريف جميع العمليات التي تحدث داخل وخارج الشركة.
 - هـ. أسلوب الشركة المتكاملة والذي يهدف بأن تكون الشركة منظومة متكاملة ومترابطة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.
 - و. التطوير المستمر وهو يمثل التطوير التدريجي للشركة واعتماد التقييم الدوري للأداء.
 - ز. اتخاذ القرارات بناء على قاعدة معلومات وحقائق واقعية ودقيقة.
 - ح. العلاقة مع الموردين علاقة شركاء ومصالح مشتركة.
- من خلال مبادئ إدارة الجودة الشاملة تم صياغة وتحديد متطلبات المواصفة ISO 9001:2000 والتي سنتناولها في هذا المبحث.

المطلب الأول: نظام إدارة الجودة و مسؤولية الإدارة

أولاً: نظام إدارة الجودة

يبين هذا المطلب بأنه يجب على الشركة أن تنشأ وتوثق وتحافظ وتحسن باستمرار نظام إدارة الجودة طبقاً لمتطلبات هذه المواصفة القياسية, ويتضمن هذا المطلب عدة عناصر فرعية جميعها تؤكد على: (1)

(1) د. قاسم نايف علوان. مرجع سابق الذكر. ص 221.

أ. توثيق نظام إدارة الجودة والذي يجب أن يشمل:

- ✓ . سياسة وأهداف الجودة.
- ✓ . وثائق الشركة للتأكيد من فاعلية تخطيط وتشغيل ومراقبة عمليات الشركة.
- ✓ . إنشاء دليل جودة يبين فيه مجال الجودة ووصف العلاقات التبادلية بين نظام إدارة الجودة.
- ✓ . تسجيلات الجودة المطلوبة من المواصفة الدولية.

ب. مراقبة تسجيلات الجودة والتي تتضمن:

مراقبة وثائق والتي تتضمن:

- ✓ . إنشاء السجلات المطلوبة لنظام إدارة الجودة.
- ✓ . أن تكون سجلات الجودة قانونية ومحددة ويمكن حفظها واسترجاعها عند الضرورة.
- ✓ . أن يؤكد الإجراء الموثق تحديد وتخزين وحماية الاسترجاع وفترة الاحتفاظ والتخلص من سجلات الجودة.

ثانيا: مسؤولية الإدارة :

يعد هذا المتطلب الأكثر أهمية كون الإدارة العليا تمثل الركن الأهم في الشركة, وتبرز هنا مسؤولية الإدارة في تحديد سلسلة من الأنشطة اللازمة للجودة وإعلان التزاماتها بمفاهيم الجودة ويتضمن هذا المتطلب على ستة عناصر هي:

(1)

(1) د.قاسم نايف علوان. مرجع سابق ص 222.

(1) التزام الإدارة: يجب على الإدارة العليا للشركة توفير دليل على التزامها نحو تطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لفعاليتها.

(2) التركيز على الزبون: يجب تأكيد الإدارة العليا على أن متطلبات الزبون محددة وتنفذ بدقة بهدف تحقيق رضا الزبون.

(3) سياسة الجودة: ويقصد بها توجهات إدارة الشركة فيما يتعلق بنظام الجودة والتي تمثل جزءاً من السياسة الكلية للشركة، ووفق هذه السياسة يصدر عن الشركة وثيقة تحدد فيها أهداف وسياسة الجودة وتكون معلنة ومعروفة لجميع العاملين في الشركة.

(4) التخطيط: إن التخطيط يمثل أحد الوظائف الإدارية التي تقوم بها إدارة الشركة وتهتم بتقسيم موارد الشركة ومن ثم القيام بعملية التنسيق بين هذه الأنشطة وأيضاً يجب تحديد أهداف الجودة المطلوبة للمطابقة بمتطلبات المنتج، وأن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس ومرتبطة بسياسة الجودة.

(5) المسؤولية والصلاحيات والاتصالات: يتضمن هذا المتطلب الفرعي من مسؤوليات الإدارة تحديد مسؤوليات وصلاحيات العاملين تجاه عمليات تقييم نظام الجودة أو مراقبة العمليات، وتوفير الأدوات والموارد المناسبة لمراجعة أنشطة الإنتاج إضافة إلى تعيين ممثل للإدارة بصلاحيات محددة تجاه الأنشطة ذات العلاقة بنظام الجودة بالشركة.

(6) مراجعة الإدارة: وهي تمثل عملية تقييم الإدارة العليا لنظام الجودة بهدف الإيفاء بمتطلباته وتتضمن عملية المراجعة، مراجعة سياسة الجودة ونتائج مراجعة الجودة.

المطلب الثاني: إدارة الموارد و تحقيق المنتج

أولاً: إدارة الموارد

انصب على قيام المنظمة بتحديد وتوفير الموارد الضرورية لإنشاء وتشغيل نظام إدارة الجودة بمختلف عملياته ومشاريعه. (1)

(1) د. رعد عبد الله الطائي و د. عيسى قداد، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان/ الاردن 2008. ص 356

وهو يتضمن عددا من العناصر التالية : (1)

- (1) توفير الموارد: يجب على الشركة أن تحدد وتوفر الموارد المطلوبة لغرض:
 - ✓ تنفيذ نظام إدارة الجودة والمحافظة عليه وتحسين فعاليته.
 - ✓ تحقيق متطلبات الزبون من خلال تلبية احتياجاته.
- (2) الموارد البشرية: ويقصد بها العمال الذين يؤدون أعمالا تؤثر على جودة المنتج ويجب أن يكونوا ذوي كفاءة عالية وعلى أساس من التعليم والتدريب والخبرة والمهارة المناسبة.
- (3) البنية التحتية: وهي الموارد المطلوبة لتحقيق مطابقة المنتج والمتمثلة بالمباني وأماكن العمل والتسهيلات المرافقة ومعدات العملية الأساسية والمساعدة والخدمات المساندة مثل النقل والاتصالات وغيرها.
- (4) بيئة العمل: وهي الموارد المكونة لبيئة العمل المطلوبة لتحقيق مطابقة المنتج.

ثانيا: تحقيق المنتج

ويقصد به وضع وإدانة إجراءات موثقة لتشخيص المنتج عند الاستلام والإنتاج والتجهيز والتركيب, ويتضمن العناصر التالية:

- (1) التخطيط لتحقيق المنتج: ويقصد بهذا العنصر تخطيط وإنشاء العمليات المطلوبة لتحقيق المنتج والتي يتطلب تحديد الآتي:
 - ✓ أهداف الجودة ومتطلبات المنتج.
 - ✓ التحقيق والمراقبة والتفتيش وعمليات الاختيار ومعايرة قبول المنتج.
 - ✓ تسجيلات الجودة المطلوبة لتوفير أدلة تحقيق العمليات ونتائج مطابقة المنتج للمتطلبات.

(2) العمليات المرتبطة بالزبون: وهي العمليات المطلوب القيام بها من قبل الشركة, والتي تمثل تنفيذ متطلبات الزبون ومنها:

✓ متطلبات الزبون الموصفة في متطلبات التسليم والأنشطة بعد التسليم.

✓ المتطلبات غير الموصفة من الزبون ولكنها ضرورية للاستخدام الموصف أو المعلوم.

(3) التصميم والتطوير: ويتضمن هذا المتطلب الفرعي عددا من العناصر تتناول تخطيط, مدخلات, مخرجات التصميم والتطوير, ومراقبة تغيراته إضافة إلى عناصر أخرى كمراجعة التصميم والتحقق من التصميم والتطوير.

(4) المشتريات: ويقصد بهذا المتطلب الفرعي بأن يكون في الشركة نظام للسيطرة على المشتريات ضمانا لنظام الجودة في الشركة ويتضمن هذا النظام الآتي:

✓ تحديد مسؤولية الشراء.

✓ تقييم ومراقبة أداء الموردين بشكل مستمر.

✓ التحقق من أن المشتريات تتم وفق الجودة المطلوبة.

(5) عمليات الإنتاج والخدمات: ويتضمن هذا المتطلب الفرعي عددا من العناصر تتناول ضبط عمليات الإنتاج والخدمات, وصحة تنفيذ عمليات الإنتاج والخدمات, والتميز وحماية المنتج.

(6) ضبط أجهزة القياس والمراقبة: ينبغي معايرة الأجهزة والمعدات الخاصة بالتفتيش والقياس والاختبار بشكل دوري لغرض التحقق من سلامة نتائجها ودقتها.

لذلك ينص هذا المتطلب على ضرورة وجود نظام للمراقبة على جودة المعدات المستخدمة في أعمال التفتيش والقياس ومعايرتها دوريا, ويتضمن هذا المتطلب الأنشطة التالية:

- حصر جميع معدات التفتيش والقياس والاختبار.

- إجراءات رقابية لعمليات المعايرة لبيان درجة الدقة في كل جهاز.

- الاحتفاظ بسجلات لبيان حالات التفتيش والقياس والاختبار.

المطلب الثالث: القياس والتحليل والتحسين

ينبغي على الشركة أن تقوم بشكل مستمر بتخطيط وتنفيذ ضبط وقياس وتحليل العمليات المطلوبة لتحقيق: (1)

- مطابقة المنتج.

- تحديد مدى الاحتياج إلى استخدام الطرق المناسبة بما فيها الأساليب الإحصائية، وهذا يتلخص في العناصر التالية:

1/ عام: يجب على الشركة تخطيط وتطبيق ضبط وقياس وتحليل وتحسين العمليات المطلوبة ل:

- بيان مطابقة المنتج.

- تحقيق تحسين فعالية نظام إدارة الجودة.

2/ الضبط والقياس: لتحقيق هذا العنصر يجب على الشركة القيام بعدد من العمليات المطلوبة منها:

- مراقبة المعلومات المرتبطة بملاحظات الزبائن الخاصة بتلبية الشركة للمتطلبات المحددة كإحدى مقاييس أداء نظام إدارة الجودة .

- تنفيذ المراجعات الداخلية على فترات محددة للتحقق من مطابقة متطلبات نظام إدارة الجودة المعدة بالشركة لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية.

- تطبيق أساليب مناسبة لمراقبة وقياس عمليات نظام إدارة الجودة.

- مراقبة وقياس خصائص المنتج للتحقق من مطابقته للمتطلبات.

(1) د.قاسم نايف علوان .مرجع سابق ص 225-226.

3/ ضبط المنتج غير المطابق: ينبغي على الشركة التأكد من تحديد وضبط المنتج غير المطابق للمتطلبات ومنع استخدامه أو تسليمه.

4/ تحليل البيانات: ويقصد بهذا العنصر هو تحديد وجمع وتحليل البيانات المناسبة لتوضيح ملائمة وفعالية نظام إدارة الجودة وتقييم التحسين المنفذ في نظام إدارة الجودة، ويجب أن تكون عملية تحليل البيانات توفر المعلومات المرتبطة بـ:

- رضا الزبون .
 - مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة .
 - خصائص واتجاهات العمليات والمنتجات المحتوية على فرص الإجراءات الوقائية .
 - معلومات عن الموردين والتحقق في قدرتهم على التجهيز وفقا للمواصفات المحددة في العقد.
- 5/ التحسين:** ينبغي على الشركة أن تقوم بشكل مستمر بتحسين فعالية نظام إدارة الجودة، وعليها أن تحدد العمليات التي يتم بموجبها التحسين وهذا يتلخص في:
- التحسين المستمر من خلال استخدام سياسة الجودة وأهداف الجودة وتحليل البيانات والإجراءات التصحيحية والوقائية .
 - القيام بمراجعة حالات عدم المطابقة بما فيها شكاوي الزبائن .
 - تقييم الاحتياج للإجراءات التصحيحية والوقائية للتأكد من عدم تكرار حالات عدم التطابق مستقبلا .

المبحث الثالث: علاقة الايزو 9001 بتحسين الأداء

إن مواصفات الايزو 9001 تهدف إلى تحسين جودة السلع والخدمات من خلال جودة الأداء وذلك عن طريق عمليات التدريب والتحسين وتقييم الكفاءات وإشراك العاملين، وبالتالي ضمان التحسين المستمر في أداء المؤسسة .

المطلب الأول: التدريب والتحسين ضمن ISO9001

التدريب والتحسين: (1)

يسمح التدريب بالحصول على المعرفة اللازمة للأفراد من أجل كسب المهارات اللازمة لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، كذلك فإن التدريب هو وسيلة لتحسين أداء الأفراد و تطويره.

يتضمن نظام الإيزو 9001 في متطلباته الخاصة بإدارة الموارد البشرية أن يكون جميع الأفراد و على كافة المستويات الذين يقومون بأعمال تؤثر على مستوى الجودة من ذوي الكفاءات القائمة على الثقافة و التدريب و المعرفة الأدائية و الخبرة المناسبة.

لقد تم التركيز في نظام إدارة الجودة الايزو 9001 على عنصر الكفاءة، و التي تكتسب بشكل رئيسي من خلال التدريب الأساسي و التدريب المهني بالإضافة إلى المعرفة الأدائية والخبرة، و تتضمن هذه المواصفة التعريف بالتدريب الضروري لكل قسم من أقسام المؤسسة المؤثرة في مستوى الجودة، و تحديد احتياجات كفاءة العاملين سواء من خلال التدريب أو الاعتماد على نشاطات أخرى لتلبية هذه الاحتياجات، و من جهة أخرى ركزت متطلبات نظام الإيزو 9001 على ضرورة توعية الأفراد وتحسيسهم بدورهم في بلوغ أهداف الجودة وذلك من خلال:

- التعريف و الإعلام بسياسة و أهداف الجودة، حيث أنه من المهم تأمين المعرفة العامة بهذه السياسة و إبراز علاقة كل وظيفة بالجودة و هذا عن طريق الاتصالات الداخلية للتعريف بالأهداف الجديدة، نشر سياسة الجودة في قلب كل مصلحة.

- شرح مساهمة كل وظيفة و كل قسم في الجودة، و التأكد من أن العاملين مدركين لصلتهم ومساهماتهم في إنجاز الأهداف.

- توضيح مختلف الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بالجودة.

- التوعية المستمرة بمتطلبات الزبائن، و بأن تحقيق هذه المتطلبات هو العامل الذي يؤدي إلى النجاح في تطبيق نظام فعال لإدارة الجودة.

(1) خليدة محمد بلكبير، مكانة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المؤسسة"، دراسة حالة شركة البناء الصناعية والهندسية Batigec. مذكرة ماجستير

المطلب الثاني: إشراك العاملين ضمن الإيزو 9001 (1)

أكد نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 على ضرورة إشراك العنصر البشري في المؤسسة لبلوغ و تحقيق أهداف الجودة، و لهذا جاء عنصر التحسيس بأهمية و صلة العاملين ومساهماتهم في الوصول إلى مستوى الجودة المطلوب كمتطلب أساسي في هذا النظام.

إن ارتكاز متطلبات الإيزو 9001 على تحسيس العاملين و توعيتهم بدورهم الفاعل في بلوغ أهداف الجودة، وذلك من خلال التعريف بسياسة الجودة و أهدافها و شرح مساهمة كل وظيفة وكل فرد في ذلك، و توضيح الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بالجودة، هو عنصر جد مهم لضمان مشاركة العاملين في إنجاز أهداف الجودة و اختيار القرارات، وقد كلفت الإدارة بتقديم التوجيهات و النصائح و توحيد الهدف لدى كل الأفراد في المؤسسة، و توفير الظروف المساعدة لهم لبلوغه، حيث أن لهذه المهام آثار إيجابية على نفسية العاملين، إذ تشعرهم بالاهتمام من جانب المسؤولين و ترفع من روحهم المعنوية و تزيد من ولائهم و انتمائهم للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم و تقديم أفضل ما لديهم للمؤسسة لتحقيق متطلبات الإيزو 9001 ما ينتج عنه تحسين الأداء الكلي. و بالإضافة إلى هذا أكد نظام الإيزو 9001 على ضرورة توفير بيئة عمل جيدة و مناسبة للعاملين، و المحافظة عليها لتحقيق الجودة المطلوبة في أحسن الظروف.

(1) خليفة محمد بلكبير".مرجع سابق ذكر،"ص" 143 .

المطلب الثالث: انعكاسات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 على أداء بعض المؤسسات الجزائرية الحاصلة على الشهادة

بموجب المرسوم التنفيذي 02-05 المؤرخ في 22 شوال عام 1422 الموافق لـ 06 يناير 2002 ، قامت وزارة الصناعة بالجزائر بإنشاء جائزة الجودة الجزائرية قصد مكافأة المؤسسات والمنظمات على جهودها في تحسين وتطوير الجودة، تتضمن جائزة الجودة الجزائرية مكافأة مالية قدرها 2 مليون دج وشهادة شرف وهدية شرفية ، يتم تقييم المؤسسات المترشحة على أساس سلم من 1000 نقطة يغطي ثمانية محاور مرجحة حسب مساهمة كل محور في نجاح مشروع الجودة.

حيث خلصت الدراسة التي قامت بها وزارة الصناعة سنة 2003 إلى أن للشهادة أثرا ايجابيا على أداء المؤسسات، أجريت هذه الدراسة بواسطة استبيان تم إرساله إلى 70 مؤسسة مشهود عليها تمت الإجابة عليه من قبل 47 مؤسسة أي بمعدل إجابة يساوي 67 ٪، وفيما يلي تلخيص لمحتوى ونتائج هذه الدراسة:

الجدول رقم: (3) نتائج إسهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية

عناصر الدراسة	نتائج الدراسة
خصائص مؤسسات العينة	- صناعية، عمومية، ذات حجم كبير وشركات مساهمة.
الدافع الرئيسي للحصول على الشهادة	- تحسين الأداء.
فترة مشروع الإسهاد	- بين سنة وسنتين.
فترة الإسهاد	- بين 3 إلى 6 أشهر.
تكلفة مشروع الإسهاد	- أكثر من 2 مليون دج.
تكلفة الإسهاد	- أقل من 2 مليون دج.

(1) منصف ملوك. مرجع سابق الذكر. ص 24.

- تميز التنظيم بتوضيح المهام والمسؤوليات وسريان أفضل للمعلومات. - تحسن النشاط التجاري، من حيث ارتفاع رقم الأعمال وعدد العملاء وانخفاض شكوايهم. - تحسن التموين، من خلال الاختيار الأفضل للموردين وكذا تحسين جودة المنتجات المشتراة. - تحسن الجانبين التقني والإداري، من حيث: ● الشفافية في الإدارة والصرامة في متابعة نشاطات المؤسسة. ● تحسن جودة المنتجات وتخفيض حالات عدم المطابقات. ● تطوير كفاءة الأفراد من خلال تدريبهم وتحسين ظروف عملهم. ● تحسين الاتصال الداخلي من خلال سريان أفضل للمعلومات.	الآثار الإيجابية للإشهاد على أداء المؤسسات المشهود عليها.
---	--

المصدر: منصف ملوك. أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة ISO9001(2000) دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة. مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماجستير، جامعة فرحات عباس - سطيف - سنة 2010. ص 25.

وبعكس مما سبق يرى عبد الحميد وارث وهو أحد المختصين والعارفين بشؤون الجودة في الجزائر، أنه لا يخفى على أحد من المتابعين أن شهادة المطابقة في المؤسسات الجزائرية لا زالت تعتبر "موضة عصرية"، أو "غاية في حد ذاتها" وفي أفضل الأحوال "نزوة من النزوات العابرة" ومطلب حديث للعملاء ناجم عن المستجدات الأخيرة في السوق المتمثلة أساسا في المنافسة.

يررر عبد الحميد وارث موقفه هذا بأن المؤسسات الجزائرية تعتبر الحصول على شهادة المطابقة غاية في حد ذاتها، حيث يوجد من مدراء المؤسسات العمومية من تستهويهم فكرة الخوض في مثل هذه التجارب حتى وإن لم تجني منها مؤسساتهم أية قيمة مضافة، فالشيء المهم عندهم هو الحصول على شهادة المطابقة والذي يشكل بالنسبة لهم نصرا ونجاحا يحسب لهم رغم قصره، ذلك أن هذه المؤسسات وفي جميع الأحوال سينتهي بها الأمر بالعودة إلى حالتها الطبيعية وخير دليل على ذلك برامج الهيكلية التي خضعت لها المؤسسات العمومية.

أيضا في المؤسسات الجزائرية، عادة ما يتم إطلاق مشاريع الإشهاد على أنظمة إدارة الجودة عند بداية مرحلة التأهيل - وليس عند الانتهاء منها - وبما أنّ الإجماع السائد لدى المختصين هو أن هذه المؤسسات هي مؤسسات فاشلة، حتى وإن لم تكن كذلك، فهي تتخبط في العديد من المشاكل الإدارية، فإنّ مصير نجاح نظام إداري جديد (نظام إدارة الجودة) سيتم زرعه داخل نظام إداري مريض يدعو إلى التشاؤم، إضافة إلى هذه الأسباب هناك تواطؤ وتساهل من طرف الهيآت الشاهدة في منح شهادة المطابقة لغير مستحقيها، وإن كانت هذه الظاهرة تمس جميع دول العالم إلا أنها تطرح بشدة في الجزائر.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل الذي تطرقنا فيه إلى المبادئ، المتطلبات، المزايا و المراحل اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001، و علاقته بالأداء يتضح أنه قد أصبح ضروريا تطبيق نظام إدارة جودة فعال في المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في سياق القرن الواحد والعشرين, هذا السياق المتسم بعولمة المبادلات واحتدام المنافسة الدولية، فقد شكلت مواصفات الإيزو 9000 مرجعا أساسيا دوليا للمؤسسات في تأسيس أنظمة إدارة جودة, فهي تعزز فرص نجاحها وبقائها وأن على تلك المؤسسات أن تبذل في تطبيقها حسب خصائصها و أن لا تسعى لتقليد المؤسسات أخرى تقليدا أعمى يضيع جوهرها وأموالها.

فإنجاح مشروع الإلهاد لا يتوقف فقط على مدى التزام الإدارة، وإنما يتعداه إلى مشاركة جميع الأفراد على اعتبار أن الجودة هي مسؤولية الجميع، لكن مثلما قد تشكل هذه المشاركة الجماعية حافزا حقيقيا من شأنه أن يجند جميع الأفراد و يجمعهم على هدف واحد ويسمح باستغلال وتوحيد كافة جهودهم وكفاءاتهم في إنجاح هذا المشروع، مثلما من شأنه أن يشكل عائقا كبيرا رافضا لأي تغيير، الأمر الذي يصعب تجاوزه خاصة في المؤسسات التي لا تملك ثقافة متطورة إلى حد ما.



الفصل الثالث

دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية

للمواد الكاشطة والزجاج

ENAVA وحدة سعيدة

مقدمة الفصل

بعد التطرق إلى الجانب النظري الذي استخلصنا من خلاله الفوائد المتأتية من تبني وتطبيق المؤسسة الاقتصادية لمواصفة الإيزو 9000 بناءً على دراسات وبحوث سابقة، مما سمح لنا باستنتاج أن استخدام تلك المواصفة بصورة فعالة تساهم حقيقة في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية.

و لتأكيد ذلك كان من الضروري تطبيق الدراسة النظرية وإسقاطها على إحدى المؤسسات الاقتصادية من خلال اختيار مؤسسة جزائرية، وهي المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة نظرًا لمكانتها الهامة في مجال المواد الكاشطة، ولأن من بين خططها المستقبلية هي التصدير للخارج وفي ظل المنافسة العالمية الشرسة ولحرصها على التحسين المستمر والتكيف مع البيئة الخارجية، فالحصول على شهادة الإيزو هو مفتاح البقاء والنجاح والاستمرار.

لذا فهي تعمل حالياً وبداية من سنة 2012 على التحضير للحصول على شهادة ISO 9001:2008، والتي سيتم الحصول عليها في جوان 2015 .

وعليه سيتم دراسة مدى تطور الأداء الكلي للمؤسسة قبل وبعد شروعها في تطبيق متطلبات شهادة ISO 9001:2008 خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2014.

ولهذا الغرض ارتأينا أن نقسم الفصل إلى ثلاث مباحث:

نستهل الأول منه بتقديم عام للمؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة، بينما سنتعرف في المبحث الثاني على المواصفة القياسية المعتمدة من طرف المؤسسة، وسنتطرق في المبحث الثالث إلى انعكاسات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 في المؤسسة على أدائها الكلي.

و للإشارة فإن هذه المؤسسة حصلت على شهادة ISO 9001:2000 سنة 2004 و نظرا لعدم تجديدها لأسباب مالية سحبت منها الشهادة سنة 2007 كما هو موضح في الملحق رقم(1).

المبحث الأول :تقديم المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج ENAVA

المطلب الأول :لمحة عامة عن المؤسسة

تعريف بالمؤسسة :تأسست مؤسسة المواد الكاشطة بموجب المرسوم رقم:82/418 الصادر بتاريخ 1982/12/09, و قد فتحت أبوابها سنة 1983, وقد بنيت و جهزت من طرف:

(UNIVERSEL-BEA Autriche) وهي وحدة من المؤسسة الوطنية للزجاج و المواد الكاشطة ENAVA (entreprise nationale des verres et abrasifs) و مقرها عيون الترك ولاية وهران، مكلفة بتسيير و استغلال و تنمية نشاطات الزجاج و الكشط لتغطية الحاجيات الوطنية و من صلاحيات المؤسسة إدارة وحداتها الإنتاجية وهي:

- وحدة إنتاج المواد الكاشطة المربوطة و المطبقة -سعيدة.
- وحدة إنتاج المرايا وتحويل الزجاج (afrika – jijel) جيجل.
- وحدة إنتاج الزجاج البيتي (nover – chlef) الشلف.
- وحدة إنتاج المرايا وتحويل الزجاج (soniver – thenia) الثنية -بومرداس.

و كانت ENAVA مؤسسة اجتماعية ذات طابع اقتصادي, و في سنة 1990 أصبحت ENAVA مؤسسة اقتصادية عمومية (EPE) بالمساهمة و المساهم الوحيد هو الدولة بالقانون رقم 88.01 الذي يحمل استقلالية المؤسسات العمومية و في فيفري 1997 إتباعا للجمعية العامة الاستثنائية لـ ENAVA المنعقدة في يوم 29 ديسمبر 1996 ، أصبحت وحدة سعيدة مؤسسة إنتاج المواد الكاشطة (Société des SPA Productions Abrasifs) مستقلة ماديا و في التسيير،و لكن تبقى تابعة للمجموعة ENAVA إداريا، و يقدر رأس مالها 174.500.000 DA.

موقع المؤسسة :تقع مؤسسة المواد الكاشطة SPA بسعيدة على الطريق الوطني رقم 06 الرابط بين ولاية سعيدة و ولاية معسكر ، عنوانها البريدي : ص ب رقم 143 حي النصر - سعيدة / 20000 ، و اختير هذا الموقع لأن العامل المناخي للمنطقة يعتبر عامل أساسي في نجاح مثل هذه المشاريع، حيث أن مختلف المواد الأولية يجب أن تحفظ في أماكن جافة خالية من الرطوبة حتى يكون المنتج مطابق للمكونات الدولية, تتربع على مساحة

قدرها 550000 m^2 و مستغل منها 400000 m^2 و موزعة بين مباني إنتاجية، مباني إدارية و مباني ملحقة، و الجدول التالي يبين التوزيع:

الجدول (4) : توزيع المباني

1- ورشة تحضير المواد الأولية Atelier de préparation des matières premières	ورشة الكاشطة المربوطة Atelier abrasifs lies
2- ورشة الضغط Atelier des pressages	
3- ورشة عمل الطهي Atelier de la cuisson	
4- ورشة العمل النهائي Atelier de la finition	
5- ورشة المراقبة Atelier des contrôles	
1- ورشة الإنتاج Atelier des productions	ورشة الكاشطة المطبقة Atelier abrasifs Appliqués
2- ورشة التوظيف Atelier de la confection	
3- ورشة المراقبة Atelier des contrôles	
1- مخزن المواد الأولية	المخازن Les magasins
2- مخزن قطاع الغيار	
3- مخزن الزجاج	
4- مخزن المنتجات غير مطابقة	
5- مخزن المنتجات النهائية	
6- مخزن الوسائل العامة	
7- مخزن القوالب و المستلزمات	
1- مركز توزيع الكهرباء	مباني ملحقة
2- مركز إنتاج و توزيع بخار الماء "chaudière"	
3- مركز الحراسة	

المصدر : مديرية الاستغلال بالشركة

2- تأطير المؤسسة: يبلغ عدد عمال مؤسسة المواد الكاشطة لولاية سعيدة 98 عامل في العموم و يمكن أن يزيد العدد و ذلك بزيادة العمال المؤقتين، و هم يعملون لمدة 40 ساعة في الأسبوع للعامل الواحد. و هي في شكل 8 ساعات في اليوم لمدة 5 أيام.

المطلب الثاني: بيانات عامة حول النشاط

1/ نشاط المؤسسة: منذ أن بدأت المؤسسة إنتاجها سنة 1983 بقيت بنفس الإنتاج و النوعية وهي على حالها بدون توسع في النشاط أو تحديثه، وهي تعمل بطاقة إنتاجية تصل إلى 241 طن/ سنويا، و يقدر قدرة إنتاج الشركة (Capacité de production) السنوي بـ 3020 طن، أي تعمل بـ 8 % من قدرتها الإنتاجية. ولها نوعين أساسيين من المنتجات وهي:

1- الكاشطة المطبقة Abrasifs Appliqués: يبقى تصنيع هذا النوع من المنتجات متوقف منذ سنة 2012 بسبب تعطل آلات الإنتاج، و في انتظار تجديد الآلات تستورد الشركة المنتج جاهز و تقوم بعملية التوظيف (La confection).

-الكاشطة المربوطة Abrasifs lies: و ذلك باستخدام المواد الأولية من مصادر مختلفة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول(5): أنواع و استعمالات و مصادر المواد الأولية

اسم المادة	استعمالها	بلد المصدر
حببيات الكاشطة Les grains abrasifs	هي مادة صلبة و قاطعة فيها عدة أنواع بألوان و أبعاد مختلفة، و هي المادة الأساسية التي تدخل في المنتجات المختلفة	ألمانيا الصين

اسبانيا ألمانيا	من أجل ربط الحبيبات الكاشط	مواد للشحن (للربط) Matière de charge (pour lié)
إسبانيا	من أجل ضمان أمن مستعمل المنتج	كساء Tissu en fibre de verre
الجزائر	من أجل أمن و تعريف المنتج، وكيفية استعماله	لاصقة إشهاري (pub) Etiquettes
ايطاليا	من بين مواد الثانوية في تركيبة المنتج	لواحق Accessoires

المصدر :مديرية الاستغلال للشركة

2-أنواع منتجات المؤسسة :تنتج المؤسسة حوالي 12000 منتج متنوع في الأبعاد، الشكل المكونات و حسب الطلب، ضمن نوعين أساسيين هما:

1-2- الكاشطة المطبقة Abrasifs appliqués : تعني عبارة (كشط مطبق)جميع مواد الكشط الملتصقة بـلدن سائل(غراء حيواني أو راتنج colle animal ou résine).

و تستعمل بالأخص لمصقلة الأشكال المقعرة و المحدبة صعبة العمل فيها.

منتج الكاشطة المطبقة يستعمل في:

- الصقل (ponçage) : الصقل بخفاف و إتمام العمل اليدوي.
- صقل و إتمام عمل لمواد صناعة الساعات.
- صقل خفيف للخشب.
- دهن صناعة السيارات (الصقل بخفاف).
- صناعة السيارات (الأصقال لهماكل السيارات المبلي).
- صناعة الخشب (أثاث، الجلود الفلين).
- الصناعة الحديدية (حديد زهر، برنز، فلادز، الألمنيوم و الجلود).
- صناعة السيارات (إزالة الطفح، إتمام عمل لقطع معدنية غير حديدية، الزجاج).

- كل هذه المنتجات تنتج بألوان مختلفة و هناك العديد من المنتجات و لكن هي تدخل في إطار المنتجين الأساسيين، توجد منتجات نظامية (produits standards) و منتجات حسب طلب الزبائن (التغيير في القياسات و الأحجام....).

2- الكاشطة المربوطة Abrasifs lies : و يمكن حصر هذا النوع في ثلاث منتجات رئيسية هي:

- سيراميك Céramique.
- بكيليت bakélite.
- أقراص الكشط القطع Disque Ebarbé et Tronçonnage.

منتوج الكاشطة المربوطة يستعمل ل:

- تصحيح (تقويم) Rectification.
- الشحذ (سن) Affûtage.
- السفن (قص الزوائد) Ebarbage.
- القطع Tronçonnage.
- ترقيق Dégrossissage.
- طحن بالاحتكاك Moulage par friction.
- تلميع Lustrage.

3- تحليل الطلب :سوق المواد الكاشطة يعرف في الجزائر طلب مرتفع، و لكن بالنسبة للمؤسسة الطلب على منتجاتها ضعيف و لا تتعدى نسبة حصتها في السوق 8% , حيث تغطي المؤسسة 30% من احتياجات السوق أما 70% فتغطيها المنتجات المستوردة.

4- تحليل العرض :هناك في الجزائر منتج (produisant) واحد في صناعة المواد الكاشطة و هي مؤسسة المواد الكاشطة بولاية سعيدة (SPA) منذ سنة 1982.

و مع النمو الاقتصادي الذي تعرفه البلاد و خاصة في مجال الصناعي من صناعات خفيفة و ثقيلة، و دعم الدولة للشباب لإنشاء المؤسسات الصغيرة، و مشاريع البناء، فإن الطلب على المؤسسة يزداد، و لكن تبقى الشركة توفر للسوق بعض الطلب و تستطيع أن توفر كميات أكثر و ذلك حسب الطلب.

5- زبائن و منافسين المؤسسة:

5-1- زبائن المؤسسة :زبائن المؤسسة هم من الجزائر فقط و أهم زبائنهم هم :

- سوناطراك (sonatrach).

- الشركات المصنعة للسيارات (المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بروجية).

- شركات تصنيع الحديد بتيارت.

- شركة تصنيع الخشب بتلمسان.

- بائعي الجملة، و بعض الشركات الوطنية.

- مقاولات و التجارة بالجملة.

5-2- منافسين المؤسسة :لا يوجد منافس في إنتاج المواد الكاشطة في الجزائر و لكن المنافسة تأتي من المستوردين، أما المستوردون فيمثلون التجار الخواص الذين يستوردون المواد الكاشطة من :الصين، فرنسا، إسبانيا، إيطاليا، ألمانيا.

6- المميزات الاقتصادية للمؤسسة :تتميز هذه الشركة بخصوصية المنتجات التي تحتكر سوق التصنيع في الجزائر، و هي تؤمن بعض احتياجات السوق الداخلية من مختلف منتجات المواد الكاشطة بمنتجات نظامية و منتجات حسب طلب المستهلك و هي تساهم في الاقتصاد الوطني، و تخفيف نسبة استيراد منتجات المواد الكاشطة من السوق الخارجية للقضاء على التبعية الاقتصادية.

و هي تستعمل المواد البشرية و المالية لهدف الرئيسي للمؤسسة و هو تحقيق الربح و زيادة الحصة السوقية في ظل اقتصاد السوق، و للمؤسسة خبرة 31 سنة من التصنيع في المواد الكاشطة، و لها إدارات و عمال متخصصين ذوي خبرة وكفاءة مهنية التي تدرج في إطار سياسة التحسين المستمر، فمن ناحية النقل فتقع المؤسسة بولاية سعيدة في جنوب الغربي للوطن تبعد عن الميناء و المطار بوهران ب 170 كلم، و هي تقاطع ولايات الغرب و

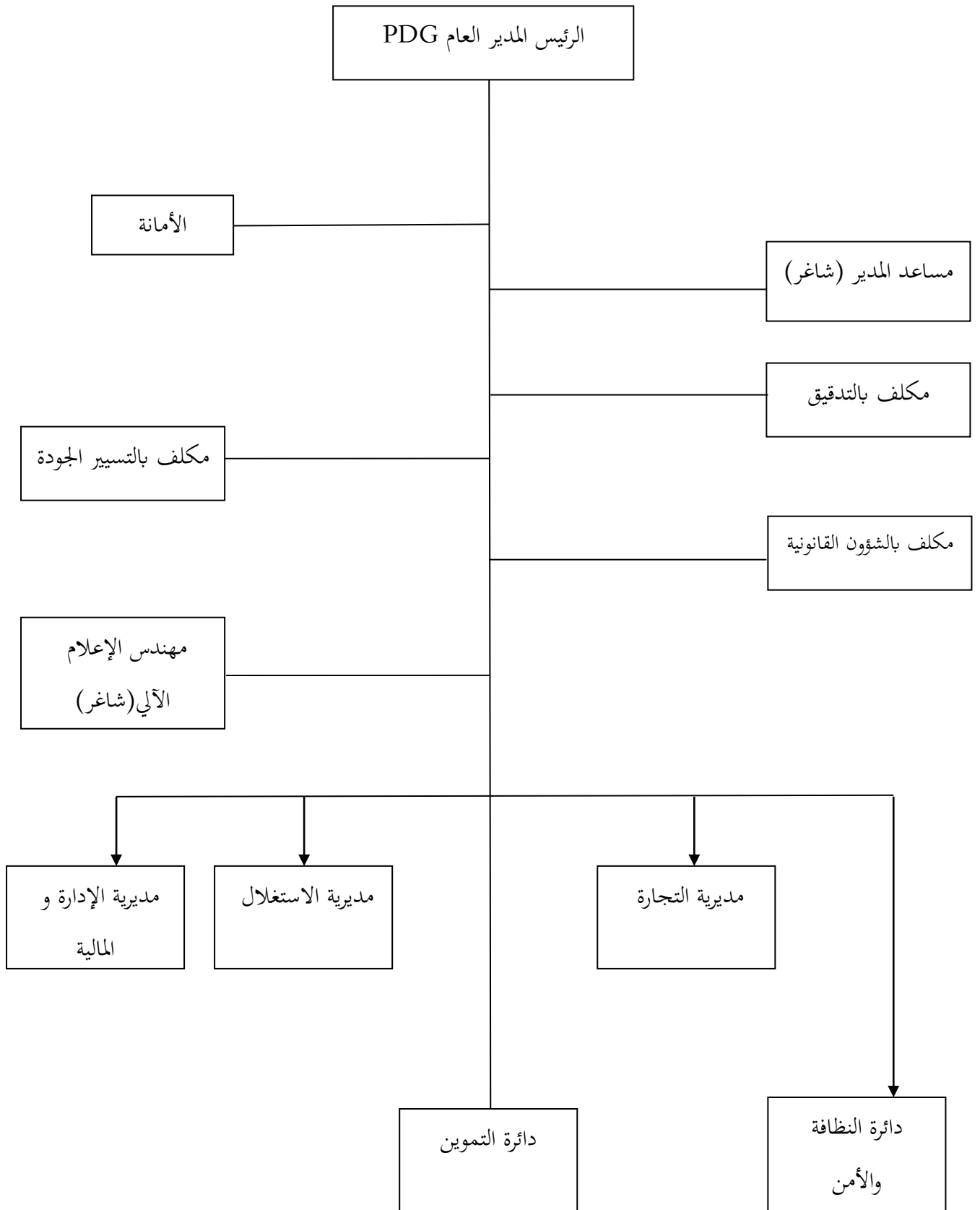
الجنوب الغربي من سيدي بلعباس من الناحية الغربية، معسكر من الناحية الشمالية، تيارت من الناحية الشرقية و النعامة من الناحية الجنوبية، و هي على خط السكة الحديدية لنقل البضائع (الجزائر العاصمة - بشار).

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعتبر الهياكل التنظيمية لأية مؤسسة هو البناء الذي يصور الوحدات، المصالح، الأقسام المكونة للمصالح، ولا شك أن سر نجاحها يكمن في مدى توفيقها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يتوافق مع مختلف نشاطاتها ويحقق أهدافها المسطرة، كونه يعتبر المرجع الحقيقي للعاملين، إذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمية فيما بينهم داخل المؤسسة، كما يمكن من خلاله كشف الأخطاء التنظيمية، كوجود وظيفة شاغرة أو ازدواجية القرار، و يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة على ما يلي: الرئيس المدير العام (PDG) مع مساعديه من الأمانة، مساعد المدير، المكلف بالتدقيق، المكلف بالتسيير، المكلف بالشؤون القانونية، مهندس الإعلام الآلي، و هناك ثلاث مديريات و هي:

- مديرية الاستغلال.
- مديرية الإدارة و المالية.
- مديرية التجارة.
- مع وجود دائرتين هما : دائرة الأمن و النظافة، دائرة التموين، و كل مديرية أو دائرة تتفرع بدورها إلى فروع و مصالح.

الشكل (7): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة المواد الكاشطة - سعيدة-



المصدر: مديرية الإدارة و المالية للشركة

المديرية العامة : نلاحظ من الهيكل التنظيمي للشركة عدم وجود خلية للإعلام الآلي

أ -الرئيس مدير العام :هو المسؤول الأول عن الشركة و له مساعدين، و هو المنسق بين المديريات و الذي يشرف على تنفيذ الإستراتيجية العامة المسطرة للشركة.

ب -الأمانة : تقوم بما يلي :

- تنظيم و ترتيب أعمال المدير مثل الزيارات و المقابلات.
- تتلقى المراسلات و المكالمات للشركة.
- تبليغ أوامر المدير.
- حفظ مراسلات المدير و تسجيلها.

ت -المكلف بالتدقيق :من مهامه:

- سهر على مراقبة حسن تطبيق الإجراءات القانونية في مختلف المصالح والمديريات.
- إجراء تقارير دورية حول حسن تطبيق الإجراءات القانونية.

ج -المكلف بتسيير الجودة : و تتمثل مهامه:

- مراقبة الجودة الشاملة للشركة.

د -المكلف بالشؤون القانونية:و تتمثل مهامه في:

- تمثيل الشركة في المنازعات القانونية أمام المحاكم.
- إعطاء الاستشارات القانونية للمدير.
- الوقوف على كل الاتفاقات و العقود مع زبائن الشركة.

و المديرية العامة بدورها تتفرع إلى مديريات و دوائر:

1-مديرية الإدارة و المالية(DAF): يرأسها مدير إداري يشرف على عدة مصالح:

1-1- مصلحة الموارد البشرية :يرأسها رئيس يشرف و يقوم بمهام المناصب الشاغرة في مصلحته:

أ- مهمة الرواتب :إعداد رواتب العمال، مراقبة التعديلات في الأجور بالزيادة أو النقصان، وضع بطاقة التنقيط للعمال تتضمن:

- حضور العمال تملأ من طرف رؤساء المصالح.
- عدد الأولاد بالزيادة أو النقصان(ميلاد أو وفاة).

ب- مهمة التكوين :يقوم بـ:

- مساعدة العمال الذين لهم نقص في استعمال بعض الماكينات.
- مرافقة العمال الجدد في الفترة الأولى لتدريبهم على العمل.
- الوقوف على النقائص عند العمال خلال العمل و تصحيحها.

ت- مكلف بالأرشيف و الملفات :من مهامه:

- حفظ أرشيف الشركة (الوثائق).
- ترتيب وثائق الشركة.

1-2- حاسب خلية الزبائن :من مهامه:

- يتابع ديون الزبائن و تحصيلها.
- تقييد هذه العمليات.

1-3- محاسب العام :من مهامه:

- إعداد ميزانية الشركة.
- مراجعة حسابات الشركة و القيام بتصحيح الأخطاء.
- متابعة سجلات الخزينة.

1-4- مسؤول المالية :هو المسؤول عن الأمور المالية من المداخليل بعد بيع المنتجات و المصاريف التي تحتاجها الشركة، و إيداع الأموال في البنوك, و يوجد تحت تصرفه موظف مكلف بالقبض (caissier)، قابض أموال التي تدفع مقابل منتجات الشركة.

1-5- إطار مكلف بالمحاسبة التحليلية: من مهامه:

- يقدر تكاليف الإنتاج.
- يحدد سعر المرجعي و سعر البيع.

2 مديرية التجارة: يرأسها مدير لتنسيق طاقمها و من أهم مهامها التعامل مع زبائن الشركة و الوصول إليهم لعرض منتجات الشركة، لكن يوجد لديها إطار واحد في التسويق مما يجعل عملية الإشهار للشركة غير كافية، و لا يعطيها حصص إضافية في السوق و تضم عدة تخصصات:

2-1- إطار مكلف بالتسويق: من مهامهم:

- التعريف بمنتجات الشركة للزبائن.
- البحث عن زبائن جدد.
- استطلاع رأي الزبائن.
- معرفة المنتجات المنافسة لمنتجات الشركة في السوق.

2-2- إطار المكلف بالعلاقات مع الزبائن (Expédition): له مهمتين أساسيتين مع الزبائن و يرأس:

أ- مهمة الفوترة: يحضر للزبائن فواتير مشتريات المنتجات الشركة.

ب- مكلف ببيع الزجاج: الذي يبيع منتجات الزجاجية لوحات إنتاج الزجاج المجوف و المسطح لوحات ENAVA التي تنتج الزجاج بأنواعه.

3-مديرية الاستغلال: يرأسها مدير و تنقسم إلى ثلاث أقسام:

- رئيس قسم الإنتاج.
- رئيس قسم الصيانة.
- رئيس قسم مراقبة الجودة.

4- دائرة التموين: من مهامها تمويل الشركة بالسلع و الخدمات و يتكون من مصلحتين:

3-1- حظيرة السيارات: فيها سائقين الشاحنة و هم أيضا سائقين لسيارات الشركة عند الحاجة و من مهامها نقل البضائع و الأشخاص.

3-2- مصلحة المشتريات :يرأسها رئيس مصلحة ، و من مهام هذه المصلحة:

- توفير الوسائل للشركة من مواد أولية و قطع غيار.
- تسيير المخزون للمواد الأولية و قطع الغيار.
- تسيير المخزون للمنتجات النهائية.

5- دائرة النظافة و الأمن: يرأسها مساعد للمدير مكلف بالنظافة و الأمن و من مهامه:

- حماية الشركة من السرقة.
- وظيفة الأمن الصناعي.
- توفير النظافة للشركة.

المبحث الثاني: مواصفة الإيزو المعتمدة من طرف مؤسسة ENAVA

تعد مؤسسة ENAVA من بين المؤسسات الجزائرية الهامة نظرا للأهمية الاقتصادية التي تتميز بها, لذا تسعى للتطوير المستمر في جودة منتجاتها والمحافظة على البيئة وتحسين ظروف العمل وذلك عن طريق الحصول على شهادة ISO 9001 إصدار 2008, سعيا منها لتحسين صورتها وتفعيل أدائها الكلي, لاسيما وأن المؤسسة تخطط لتصدير منتجاتها وجذب زبائن من خارج الجزائر.

المطلب الأول: أهم مظاهر تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة ISO 9001

يمكن التطرق لأهم مظاهر تطبيق المؤسسة لمواصفات الإيزو فيما يلي:

1. حصول المؤسسة على شهادة ISO 9001 إصدار 2008:

رغبة في المحافظة على الصدارة الوطنية في مجال المواد الكاشطة وتوسيع شبكة زبائنها وتصدير منتجاتها نحو الخارج وإدراكا منها بمتطلبات السوق العالمية والتي من بينها أن تكون مؤسسة حاصلة على شهادة ISO , أقدمت المؤسسة على اعتماد نظام إدارة الجودة ISO 9000, حيث بدأت بتطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001 : 2008 في الأشهر الأخير من سنة 2012 و ستتحصل في شهر جوان 2015 على شهادة ISO 9001 إصدار 2008 من طرف Bureau Veritas Certification التابع للمنظمة الفرنسية المانحة للشهادة .

وفي إطار تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 اعتمدت المؤسسة ما يلي:

1.1 : سياسة الجودة: وهي مصاغة في البيان التالي: كما هو موضح في الملحق رقم(2)

إن هدف المؤسسة هو الحفاظ على الزعامة الوطنية في مجال المواد الكاشطة لضمان رضا عملائها, ولتحقيق هذا الهدف تخضع كل عمليات وأنظمة المؤسسة لتقييم مستمر لضمان فعاليتها.

كما يتم تقييم سياسة الجودة من طرف الإدارة لضمان فعالية نظام إدارة الجودة ومساهمته في تحسين أداء المؤسسة.

2.1 أهداف الجودة: تلتزم المؤسسة بالأهداف التالية: كما هو موضح في الملحق رقم(3)

✓ المحافظة والزيادة في حصصها السوقية: وتكون من خلال الاستماع لنصائح وآراء العملاء, تقديم المنتج بسعر مناسب وجودة عالية, احترام العملاء والالتزام بالطلبات وآجال التسليم وجودة المنتج وخدمات ما بعد البيع...

✓ رضا عملائها: وتكون من خلال حل مشاكلهم وتنفيذ طلباتهم, قياس رضاهم, تعريفهم بالمنتجات التي سيتم تطويرها.

✓ تحسين التدفق النقدي

✓ المساهمة في تعزيز قدرات التنافسية للموارد البشرية من خلال التدريب والتكوين الداخلي والخارجي.

3.1 التزام الإدارة العليا: وجاء وفقا للصياغة التالية:

تلتزم المديرية العامة للمؤسسة بتنفيذ وتطوير نظام إدارة الجودة ومشاركتها في عملية التحسين المستمر وذلك بتسخير كافة الوسائل الضرورية من أجل ترقية قيم المؤسسة, ووضع نظام إدارة الجودة حيز التنفيذ وفق سياسة معلنة وأهداف معروفة.

4.1 التزام الإدارة العليا بأنظمة الصحة والسلامة المهنية: في مجال السلامة والصحة المهنية تقوم مصلحة الأمن والوقاية بالمؤسسة تحت إدارة الموارد البشرية بمعاينة مناصب وأماكن العمل من حيث الأمن والأخطار, كما تعمل مصلحة الشؤون الاجتماعية بالمؤسسة على رعاية شؤون العاملين , حيث وضعت إجراءات صارمة معبر عنها في قوانين تدخل في إطار النظام الداخلي للشركة وتنص عليها المواد التالية:

مادة 8: "لكل عامل الحق في الضمان الاجتماعي والمعاشات التقاعدية والتعويضات".

مادة 9: "ضمان لكل عامل سلامته البدنية والمعنوية و احترام كرامته".

مادة 13: "تقدم المؤسسة منحة التنقل مقابل عدم توفيرها لخدمة نقل".

كما يتم الاهتمام بإعداد برامج السلامة المهنية كنشر الإعلانات التحذيرية داخل الشركة وتوفير الألبسة والأحذية ومعدات الأمان, وهذا ما جاء في:

مادة 141: "توفر المؤسسة جميع الوسائل لنشر تعليمات الصحة والسلامة للعاملين".

مادة 147: "توفر المؤسسة جميع شروط الوقاية والنظافة لحماية صحة العاملين في أماكن العمل".

مادة 155: "يخضع كل عامل بصفة إجبارية لفحص طبي مرة في السنة حفاظاً على صحته".

مادة 157: "كل متطلبات والوسائل المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية إلزامية لجميع العمال لمنع حوادث العمل".

مادة 164: "سهولة وصول العاملين لمعدات ومستلزمات الوقاية من الحريق لتفادي أي كارثة تهدد حياتهم".

مادة 172: "يجب المراقبة المستمرة للمعدات المتخصصة للإغاثة لتفادي أي خطأ أو عطل".

المطلب الثاني: مراحل تنفيذ مشروع نظام إدارة الجودة ISO 9001 إصدار 2008

يمكن تلخيص المراحل الأساسية لتنفيذ نظام إدارة الجودة في المؤسسة وفق ما يلي:

1 انطلاق المشروع:

بدأت هذه المرحلة خلال الأشهر الأخيرة من سنة 2012، حيث قامت المؤسسة في هذه المرحلة بالخطوات التالية:

- إصدار ميثاق وبيان للجودة.
- وضع سياسة الجودة للمؤسسة حسب القواعد المنصوص عليها.
- وضع هيكل تنظيمي يتماشى ومعايير نظام إدارة الجودة.
- تفعيل نظام الاتصالات الداخلية والخارجية.
- إنشاء مديرية فرعية تعنى بشؤون الجودة في كل وحدات المؤسسة تشرف عليها مديرية الجودة في المديرية العامة.
- الإنفاق مع الهيئة المانحة بالقيام بتكوين الإطارات العليا للمؤسسة، وخاصة مسؤولي دوائر الجودة في الشركة.
- تحديد المهام والمسؤوليات.
- وضع إجراءات وبرنامج لمراقبة تطبيق قواعد الجودة كل ثلاثي.
- تعهد المديرية العامة بتوفير كل الوسائل المادية والمالية والبشرية لتطبيق النظام.

-العمل على إنشاء نظام معلوماتي داخلي يضمن توفير المعلومات اللازمة، من خلال ربط كل وحدات المؤسسة ببعضها البعض.

2 تحسيس الموارد البشرية بمشروع نظام إدارة الجودة:

و في هذه المرحلة قامت المؤسسة بتنظيم ورشات عمل لإعلام عمال الشركة بالقواعد و المقاييس والتنظيمات المتخذة من أجل تطبيق نظام إدارة الجودة في كل الوحدات والمديريات والمصالح، إلى جانب الإعلام التدريجي للعمال بطرق تطبيق هذا النظام , كذلك القيام بأيام دراسية وتكوينية حول أساسيات تنفيذ نظام إدارة الجودة وفقاً لمواصفات ايزو 9000.

3 تطبيق النظام والتدقيق الأولي من Bureau Veritas Qualité

تم في هذه المرحلة تطبيق نظام إدارة الجودة واستخلاص مدى فعاليته من خلال التطبيق الصحيح للقواعد الخاصة بكل عملية، والفحص المنهجي لمدى قدرة المؤسسة على بلوغ الأهداف والأنشطة المخططة، من خلال مراجعة الإدارة، الأنشطة الوقائية والتصحيحية، شكاوى الزبائن، اللامطابقات (المعيب)، إنجاز المخطط مثل الإنتاج ومدى تحقيق المبيعات التقديرية، ثم الاتصال بالجهة المانحة مكتب Veritas لمباشرة عملية التدقيق الأولية للكشف عن نقاط الضعف وعدم التطابق في النظام، وتلخصت نتائج المراجعة الأولية في تقديم تقرير من طرف الفريق المكلف يتضمن تحديد أهم الانحرافات والعمليات التصحيحية التي يجب أخذها بعين الاعتبار في المرحلة المقبلة.

4 مرحلة المراجعة النهائية ومنح الشهادة:

في هذه المرحلة قام الفريق التابع لمكتب VERITAS خلال شهر فيفري من سنة 2015 بالمراجعة النهائية، ليكون تقريره متضمناً للجوانب السلبية والإيجابية مع استخراج بعض حالات عدم المطابقة وإبراز بعض الملاحظات الواجب أخذها بعين الاعتبار.

وسيتم الحصول على الشهادة في شهر جوان من سنة 2015.

المطلب الثالث: مخطط نظام إدارة الجودة وفق ISO 9001 المعتمد في المؤسسة

من بين أهم متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة ما يلي :

1. مسؤولية الإدارة:

1.1 التزام الإدارة العليا: حيث تلتزم بتطبيق وتنفيذ والتحسين المستمر في نظام إدارة الجودة من خلال:

- ✓ وضوح سياسة جودة المؤسسة مما تعكس أهداف الجودة.
- ✓ تطوير أهداف الجودة القابلة للقياس مع مؤشرات الأداء لكشف الثغرات وإجراء التعديلات اللازمة.
- ✓ تنظيم لقاءات واجتماعات دورية مع عمال المؤسسة لتقديم الحسابات وتوعية الموظفين.
- ✓ تطوير الموارد البشرية والمادية لضمان الربحية والنمو للمؤسسة.
- ✓ مراقبة العمليات الإدارية لضمان التحسين المستمر.

2.1 الاستماع للزبون: وفق نظام إدارة الجودة فإن المؤسسة تعمل بتحديد بدقة متطلبات الزبون والامتثال لكل نصائحه وآرائه ومحاولة حل مشاكله, كما تقوم بمراقبة وقياس عملياتها وخدماتها لضمان الرضا الكامل لعملائها, مما يسمح لها بتقييم جودة منتجاتها وتحديد فرص التحسين وكل هذا لكسب رضا عملائها.

3.1 سياسة الجودة: تعتبر بالنسبة للمؤسسة انعكاسا لالتزاماتها لتلبية متطلبات التحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة, وهي مدعومة بأهداف الجودة التي توضع من قبل الإدارة العليا لضمان ملائمتها للمؤسسة.

4.1 التخطيط: ويتضمن:

1.4.1 أهداف الجودة: وتتمثل في زيادة حصتها السوقية, تحسين تدفقها النقدي, رضا عملائها, المساهمة في تعزيز قدرات التنافسية للموارد البشرية.

2.4.1 التخطيط لنظام إدارة الجودة: وضع مخطط الجودة لتحديد الروابط بين مختلف عمليات المؤسسة, هذا المخطط يراقب التفاعلات بين مختلف العمليات, بالإضافة إلى تخطيط مختلف عمليات الإنتاج وفق ما يمل به نظام إدارة الجودة.

5.1 المسؤولية، السلطة والاتصال: إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعكس المستويات الهرمية لصناع القرار في المنظمة، حيث يوضع وصف موجز للمسؤوليات والسلطات والعلاقات المتبادلة بين مختلف الوظائف.

حيث تركز المسؤوليات على تسيير نظام إدارة الجودة.

1.5.1 الاتصال الداخلي: توفر المؤسسة كافة الوسائل للتواصل بشكل كاف لضمان فعالية نظام إدارة الجودة والعمليات الملازمة له، حيث تعقد اجتماعات منتظمة بين جميع العمال لتبادل كل المعلومات التي تساعد على التحسين المستمر في كفاءة النظام.

تبلغ كافة المعلومات الضرورية اعتماداً على الآليات والوسائل التالية: الجريدة الداخلية للمؤسسة، ملصقات، لقاءات والاجتماعات العامة.

6.1 مراجعة الإدارة: تضمن المؤسسة المراجعة الكافية لنظام إدارة الجودة لقياس فعالية النظام، حيث تحدد خلال المراجعة فرص التحسين وتنفيذها اعتماداً على الموارد المتاحة، كما يقوم مدير الجودة بتحليل البيانات من عمليات التشغيل وملاحظات العملاء أو أي إجراء يؤثر على نظام إدارة الجودة، والمعلومات المستخرجة من هذه المراجعة توثق وتنفذ من أجل التحسين المستمر للنظام.

7.1 متطلبات التوثيق: الحرص على توثيق كل ما يجري في أي وظيفة بسجلات خاصة تحفظ من أجل الرجوع إليها عند عمليات المراجعة.

2 إدارة الموارد:

1.2 توفير الموارد: تضع المؤسسة كل الموارد المتاحة لتنفيذ والمحافظة على نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لضمان فعاليته وتطويره من أجل زيادة رضا عملائها من جهة والسيطرة الكاملة على عملياتها من جهة أخرى.

2.2 الموارد البشرية: تقر وتؤكد المؤسسة أن جميع موظفيها يمتلكون جميع الكفاءات اللازمة لأداء مهامهم على نحو فعال لتحقيق أهداف الجودة، كما تشجعهم على التعليم المستمر، ويتم الاحتفاظ بسجلات التكوين والتدريب في ملفات موظفيها.

3.2 الهياكل القاعدية والمعدات: توفر المؤسسة لموظفيها جميع المعدات الضرورية والمناسبة لمناصبهم.

يتم صيانة الهياكل القاعدية والمعدات بانتظام من طرف أشخاص متخصصين في ذلك.

4.2 محيط العمل: توفر المؤسسة بيئة عمل للموظفين تتوافق مع معايير النظافة والسلامة المعمول بها لضمان صحة العمل.

3. تحقيق المنتج :

1.3 تخطيط تحقيق المنتج: تخطيط المنتج يتحقق من خلال خطة الجودة, ويتم تطوير أهداف الجودة من خلال مراجعة الإدارة والموارد المناسبة التي وضعت لضمان تحقيقها.

تحدد وتسيطر كل العمليات التي تؤثر في الجودة من خلال الوسائل التالية: توثيق إجراءات العمل, كفاءة والتدريب, المراقبة والقياس.

2.3 تحقيق متطلبات الزبون: تقوم المؤسسة بكل الإجراءات لإرضاء زبائنهم من تنفيذ متطلباتهم إلى إيصال منتجاتهم, كما تؤكد أنها تقدم كل خدمات ما بعد البيع وذلك لتفادي أي مشاكل محتملة.

على الرغم من معرفتها لاحتياجات زبائنهم إلا أنها تؤكد على مراجعة الدائمة لكل متطلباتهم وخصوصا المتعلقة بالمنتج, كما تقدم المؤسسة المشورة والنصائح لزبائنهم فيما يتعلق بكيفية استخدام المنتج و تتواصل المؤسسة بصفة دائمة مع زبائنهم لقياس درجة رضاهم ومعرفة تطلعاتهم.

3.3 التصميم والتطوير: لدى المؤسسة عمليات التصميم والتطوير فهي تخطط وتتفنن وتتقن و تطور في منتجاتها.

هذه العمليات تطبق في كل مشاريع التصميم والتطوير للحصول على منتجات جديدة, الحصول على مواد أولية جديدة, لتحسين أداء المنتج, حيث تقوم مهام وظيفة المختبر بمراقبة جودة المواد الأولية والمنتجات النصف المصنعة والمنتجات التامة, وتعمل هذه الوظيفة من أجل تحقيق هدف واحد وهو تفادي أي مشاكل محتملة في نوعية المواد الأولية التي تؤدي لمشاكل في المنتجات النهائية.

4.3 المشتريات: تقوم المؤسسة بكل الإجراءات لضمان مرونة وفعالية عملية تخطيط المشتريات, حيث تهتم المؤسسة في عملية الشراء بتوفر البيانات التالية: متطلبات الموافقة على المنتج ومتطلبات نظام إدارة الجودة. بالإضافة إلى أن المؤسسة تقوم بتقييم الموردين مرة واحدة على الأقل في السنة.

5.3 التحكم في أجهزة المراقبة والقياس في إطار عملية التصميم والتطوير, وذلك من خلال توفير كل الأجهزة والمختبرات اللازمة للمراقبة والقياس، ووضع الإجراءات اللازمة لذلك.

4 القياس والتحليل والتحسين:

1.4 عام: تقوم المؤسسة بتخطيط وتنفيذ عمليات القياس والتحليل والتحسين من أجل:

✓ إظهار جودة المنتج.

✓ ضمان الامتثال لنظام إدارة الجودة.

✓ التحسين المستمر في فعالية نظام إدارة الجودة.

2.4 الضبط والقياس:

1.2.4 رضا الزبون: تقوم المؤسسة بعمليات قياس رضا الزبون من خلال استبيانات لقياس مدى رضاهم على الإجراءات والتحسينات التي تقوم بها ومعرفة تطلعاتهم نحو منتجات وخدمات المؤسسة, وأي مراسلات مكتوبة أو الكترونية أو شفوية تتضمن معلومات ذات صلة بزيادة رضا العميل يجب أن يتم الكشف عنها للأطراف المعنية وتقديمها في المراجعة الإدارية.

2.2.4 التدقيق الداخلي: من أجل أن تتحقق المؤسسة أن نظام إدارة الجودة يتوافق مع الترتيبات المخطط لها وأن نظامها يطبق على نحو فعال, قامت بوضع إجراءات مفصلة من أجل تخطيط وتنفيذ عملية التدقيق الداخلي وذلك لتقييم مدى مطابقة المنتج للمواصفات المحددة سابقا والقضاء على أسباب عدم المطابقة ويتم قياس نتائج هذه العملية لإثبات فعالية التدابير المتخذة في إطار التحسين المستمر, وتسجل نتائج التدقيق وتخزن وتقدم إلى مراجعة الإدارة.

3.4 التحكم في المنتج الغير المطابق: حيث يتم وضع الآليات والإجراءات والتسجيلات اللازمة لتتبع أسباب إنتاج منتج غير مطابق للتحكم في ذلك مستقبلا, بالإضافة إلى العمل على إيجاد الحلول اللازمة للمنتج المعيب الواصل إلى الزبون، والذي قام بإرسال شكوى للمؤسسة في ما يخص ذلك.

4.4 تحليل المعطيات: يتم بالأساليب الإحصائية المتوافقة, فعملية جمع وتحليل البيانات تستخدم لقياس فعالية نظام إدارة الجودة في عملية التحسين المستمر, تأتي البيانات من أنشطة الضبط والقياس أو أي مصدر خارجي مرجح لتحسين أداء المؤسسة, تحليل البيانات يسمح للمؤسسة بتحديد الثغرات ومعالجتها وتفاديها مستقبلاً كما يوفر معلومات حول درجة رضا زبائنهم و مطابقة منتجاتها لمتطلبات نظام إدارة الجودة و المهارات المكتسبة من قبل موظفيها من خلال تقييم التدريب كما توفر معلومات حول نوعية مورديها.

5.4 التحسين المستمر: وذلك بوضع آليات وإجراءات لازمة وفورية لتحقيق التحسين والمبنية أساساً على التدقيق الداخلي في المؤسسة وتوصيات تقرير مراجعة الإدارة.

المبحث الثالث :انعكاسات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 في المؤسسة على أدائها الكلي

إن دراسة أثر تطبيق المؤسسة لمتطلبات مواصفة 2008: ISO 9001 على أدائها الكلي يكون من خلال تحليل تطور الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي قبل وبعد شروعها بتطبيق متطلبات الايزو .

وعليه سيتم في هذا المبحث دراسة تطور أهم المؤشرات اللازمة لذلك خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2014 والتي تم استنباطها من التقارير السنوية عن نشاط المؤسسة ككل، والتقارير السنوية لمراجعة الإدارة الذي يعدها مدير دائرة الجودة.

المطلب الأول :أثر اعتماد المؤسسة لمواصفة الإيزو 9000 على أدائها الاقتصادي

يكمن دراسة أثر تطبيق متطلبات مواصفة 2008: ISO 9001 على مؤسسة ENAVA في أداءها الاقتصادي من خلال تبين انعكاس ذلك على أهم المؤشرات الاقتصادية التي سيتم التطرق لها في ما يلي:

1. تحليل تطور مبيعات المؤسسة:

الجدول رقم (06) يوضح تطور رقم مبيعات المؤسسة خلال الفترة 2009-2014

البيان	السنة	المبيعات الكلية (دج)	معدل نمو المبيعات
قبل شروع المؤسسة في تطبيق متطلبات الحصول على ISO 9001 :2008	2009	5.009.285	-
	2010	6.290.432	25,57%
	2011	6.037.214	4 - %
بعد شروع المؤسسة في تطبيق متطلبات الحصول على ISO 9001 :2008	2012	7.376.083	22,11%
	2013	7.818.066	5,99%
	2014	10.145.500	29,76%

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على تقارير المؤسسة من 2009 إلى 2014.

يتبين من الجدول أعلاه تحسن مبيعات المؤسسة منذ شروعها بتطبيق متطلبات شهادة 2008: ISO 9001 سنة 2012 بنسبة 22,11% مقارنة بالسنة التي سبقتها 2011 حيث انخفضت المبيعات بنسبة تقدر بـ

- 4% وهذا بسبب تعطل بعض الآلات, ثم استمر رقم المبيعات في الارتفاع في سنوات تطبيق متطلبات الإيزو 9001 , ليصل لمستوى جد مرتفع في سنة 2014 أين كانت المؤسسة قد استوفت كل الشروط للحصول على الشهادة مما أدى لتطور جودة المنتج وبالتالي ارتفاع رقم المبيعات.

2. تحليل تطور رقم الأعمال:

الجدول رقم (07) يوضح تطور رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة 2009-2014

البيان	السنة	إجمالي رقم الأعمال (مليون دج)	معدل النمو
قبل شروع المؤسسة في تطبيق متطلبات الحصول على ISO 9001 :2008	2009	60.255	-
	2010	77.470	28,57%
	2011	77.663	0,24%
بعد شروع المؤسسة في تطبيق متطلبات الحصول على ISO 9001 :2008	2012	80.542	3,70%
	2013	91.856	14,04%
	2014	107.262	16,77%

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على تقارير المؤسسة من 2009 إلى 2014.

من الجدول أعلاه يتضح لنا التطور الكبير لرقم أعمال المؤسسة خلال سنوات تطبيق متطلبات ISO 9001 :2008, فنلاحظ تحسن رقم الأعمال سنة 2012 بمعدل نمو بلغ 3,70% مقارنة بسنة 2011, أما إذا قارنا بين سنوات قبل وبعد شروعها بتطبيق متطلبات شهادة إيزو 9001 فنلاحظ التغير الكبير الذي طرأ على رقم الأعمال, والذي بلغ ذروة في سنة 2014 بنسبة نمو تقدر ب 16,77% ,وهذا راجع إلى زيادة حجم المبيعات إضافة إلى تطور الحاصل في جودة منتج المؤسسة والخدمات المرفقة به من نقل وتسليم في الآجال المحددة.

3. تحليل تطور القيمة المضافة:

الجدول رقم (08) يوضح تطور القيمة المضافة للمؤسسة خلال الفترة 2009-2014

البيان	السنة	القيمة المضافة (مليون دج)	نسبة التغير
قبل شروع المؤسسة في تطبيق متطلبات الحصول على ISO 9001 :2008	2009	33.870	-
	2010	52.333	54,51%
	2011	44.175	15,58% -
بعد شروع المؤسسة في تطبيق متطلبات الحصول على ISO 9001 :2008	2012	45.104	2,10%
	2013	60.779	34,75%
	2014	73.342	20,66%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على تقارير المؤسسة من 2009 إلى 2014.

من الجدول السابق نلاحظ أن القيمة المضافة للمؤسسة قد تحسنت في سنوات تطبيقها لمتطلبات الايزو 9001, حيث ارتفعت بنسب 2,10% في سنة 2012 مقارنة بسنة 2011 حيث سجلت انخفاض بنسبة -15,58% بسبب انخفاض في حجم المبيعات نظرا لتعطل بعض الآلات كما سبق وذكرنا، ليستمر في الارتفاع بنسبة 34,75% في سنة 2013 و 20,66% في سنة 2014 مقارنة بالسنوات السابقة, هذا التطور في القيمة المضافة راجع إلى الإجراءات التي اتخذتها المؤسسة والخاضعة في أساسها لمبدأ إدارة الجودة ISO 9001:2008 من أجل التحسين في أدائها, وذلك من خلال الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة, و يتضح كذلك التحسن الهائل للقيمة المضافة بسبب فعالية الإجراءات المتخذة والتي تدخل في إطار مبدأ التحسين المستمر الذي هو قاعدة أساسية لعمل نظام إدارة الجودة المعتمد من طرف المؤسسة.

4. تحليل تطور الإنتاج:

الجدول رقم (09) يوضح تطور حجم إنتاج المؤسسة خلال الفترة 2009-2014

البيان	السنة	الإنتاج (طن)	نسبة التغير
قبل شروع المؤسسة في تطبيق متطلبات الحصول على ISO 9001 :2008	2009	67	-
	2010	104	55,22%
	2011	90	13,59% -
بعد شروع المؤسسة في تطبيق متطلبات الحصول على ISO 9001 :2008	2012	136	51,11%
	2013	143	5,14%
	2014	169	18,18%

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على تقارير المؤسسة من 2009 إلى 2014.

من الجدول السابق نلاحظ أن هناك تطور وارتفاع في كميات الإنتاج خلال 3 سنوات الأخيرة أي سنوات تطبيق متطلبات ISO 9001 :2008, وهذا بالمقارنة مع السنوات السابقة (قبل شروع بتطبيق متطلبات ISO 9001 :2008), ويرجع السبب الرئيسي في ذلك إلى التغيرات والتحسينات التي عرفتتها المؤسسة سواء من الجانب التقني أو الإداري من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة وما يتعلق به من متطلبات تسييرية تعمل من اجل تحقيق الإنتاج المخطط, أي تقليل الفجوة بين ما هو مخطط وما هو فعلي, كما توجد في المؤسسة مصلحة التجارب حيث تقوم هذه الأخيرة بتحقيق الجودة من خلال عملية مراقبة المنتج نصف المصنع, وكذا المراقبة النهائية للمنتج من خلال التجارب التي تجريها لقبوله أو رفضه.

محمل مهام هذه المصلحة كانت بغرض حرص المؤسسة على تحقيق الجودة الكاملة سواء في المنتجات أو آلات الإنتاج, أو آلات الرقابة والفحص, أو البحث وتطوير المنتجات التي تعتبر من النشاطات المهمة التي تقوم بها في إطار تطوير منتجات المؤسسة, بهدف تحقيق التحسين المستمر والريادة في مجال الصناعة , وذلك من خلال الأبحاث العلمية التي تتم على مستوى المخابر من طرف إدارات متخصصة.

كما نشير إلى أن المؤسسة تعمل على تخطيط وتقدير للكميات التي ستنتجها كل سنة بناء على معرفة طلبات عملائها, وهذا ما لاحظناه من خلال التقارب الكبير بين الكميات المنتجة وحجم مبيعات المؤسسة كل سنة.

5. تحليل تطور الزبائن:

الجدول رقم (10) يوضح تطور عدد زبائن المؤسسة خلال الفترة 2009-2014

البيان	السنة	إجمالي عدد زبائن المؤسسة
قبل شروع المؤسسة في تطبيق متطلبات الحصول على ISO 9001 :2008	2009	8
	2010	9
	2011	9
بعد شروع المؤسسة في تطبيق متطلبات الحصول على ISO 9001 :2008	2012	11
	2013	13
	2014	17

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على تقارير المؤسسة من 2009 إلى 2014.

نلاحظ من خلال الجدول أن تطبيق المؤسسة لمتطلبات ISO 9001 :2008 أدى إلى زيادة وفاء وثقة زبائننا، من خلال زيادة مستوى تعاملاتهم معها نتيجة لتطور جودة المنتج والحرص على توصيله وتسليمه للزبون في الوقت المناسب وهذا ما أدى إلى تطور عدد الزبائن.

من بين أهم زبائن المؤسسة نذكر على سبيل المثال: سوناطراك، المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية سوناكوم، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، مؤسسة اوناف للأعضاء الاصطناعية للمعوقين، مؤسسة ندرومة للأثاث NEDRO MEUBLE، المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى

أما في ما يخص زبائن المؤسسة خارج التراب الوطني فهي ستقوم بإبرام عقود بيع منتجاتها لكوت ديفوار وموريتانيا في السنة المقبلة.

وهذه الزيادة المعتبرة التي عرفتتها المؤسسة في عدد الزبائن راجعة بالأساس إلى تحسن صورتها وسمعتها والتزامها المستمر بسياسة الجودة المعلنة، وتحقيق التطور المتواصل في جودة المنتج، وحرصها على آجال التسليم، وزيادة حملاتها الترويجية حيث تقوم بعرض منتجاتها في الصحف الرئيسية والملصقات وأقراص مضغوطة وكتالوجات

وكتيبات كما تقوم بتجهيز مركباتها التجارية مع خلفية إعلانات تخص منتجاتها وتحديث تسجيلها في دليل كومباس الجزائر ومشاركتها في المعارض الكبرى، وتقوم كل سنة بتنظيم يوم دراسي حول تطورات المؤسسة و كيفية تصنيع موادها الكاشطة حيث تقوم بدعوة جميع زبائنها على مأدبة غداء.

كما عرفت المؤسسة أيضا انخفاض في عدد شكاوى العملاء بعد تطبيقها لمتطلبات شهادة ISO 9001:2008، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي رقم (11)، حيث أكد مسؤول إدارة الجودة أن المؤسسة بعد تطبيقها لمتطلبات إدارة الجودة لم تعد شكاوى زبائن من المنتج نفسه بل مجرد شكاوى بسيطة لا تمضي 24 ساعة إلا وتكون المؤسسة قد حلت المشكلة، وذلك نتيجة للاهتمام الكبير بالزبائن من خلال الاستماع إلى شكاوهم ومعرفة تطلعاتهم وتقصي مدى ثقتهم ورضاهم في منتج المؤسسة بناء على استمارات توزع عليهم، حيث يقوم مسؤولي إدارة الجودة وإدارة التسويق في المؤسسة بتحليلها واستنباط مدى ثقة ورضا العملاء ومعرفة الاختلالات والمشكلات المطروحة، من أجل العمل على معالجتها ووضع الحلول اللازمة لها، وأخذها بعين الاعتبار وتفاديها في المستقبل في إطار السعي إلى تحقيق التحسين المستمر.

الجدول رقم (11) يوضح تطور عدد شكاوى العملاء المؤسسة خلال الفترة 2009-2014

البيان	السنة	عدد شكاوى زبائن
قبل شروع المؤسسة في تطبيق متطلبات الحصول على ISO 9001 :2008	2009	8
	2010	5
	2011	6
بعد شروع المؤسسة في تطبيق متطلبات الحصول على ISO 9001 :2008	2012	3
	2013	3
	2014	2

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على تقارير المؤسسة من 2009 إلى 2014.

6.الموردين:

إن المؤسسة حريصة على تحقيق درجة عالية من الجودة في منتجاتها ويظهر ذلك من خلال مجموعة إجراءات وتدابير, حيث تقوم بتقييم الموردين مرة واحدة في السنة على الأقل من حيث استيفائهم للشروط المطلوبة واحترامهم لأجال التسليم المحددة ثم اختيار أحسنهم للحصول على أجود المواد الأولية, تماشيا مع متطلبات الحصول على ISO 9001:2008, وتقوم بالرقابة الصارمة على مختلف المهام كإجراءات فحص عينات من المواد الأولية قبل دخولها للمخازن للتأكد من مطابقتها للمواصفات والمعايير المحددة, مما أدى إلى تسجيل مردود واحد من المنتجات المشتراة خلال أربع سنوات الأخيرة.

كما تجدر الإشارة أن الموردين الرئيسيين للمؤسسة هم من : ألمانيا, فرنسا, النرويج, الصين, اسبانيا, ايطاليا, اليابان.

7.الاهتمام بالتحسين والتطوير المستمر:

يتعلق أساسًا بوظيفة البحث والتطوير في المؤسسة, و يمكن قياس اهتمام الشركة بالتحسين والتطوير المستمر من خلال بعض المؤشرات التي من أهمها ما يلي:

- التحسين في المنتج الحالي من حيث الجودة والجوانب البيئية.
- توسيع تشكيلة المنتجات.
- تقليص التكاليف.
- تطور نسبة الإنفاق على البحث والتطوير.
- إيجاد حلول لمشاكل الزبائن.

حيث يعمل مركز الدراسات والبحوث التطبيقية والتطويرية التابع للمؤسسة منذ الشروع بتطبيق متطلبات الحصول على شهادة ISO 9001:2008 على التحسين المستمر لجودة المنتج من خلال فحص المواد الأولية ومراقبة المنتج نصف المصنع والتام الصنع بالإضافة إلى بحث وتطوير كفاءات جديدة وإيجاد الحلول اللازمة للمشاكل المطروحة من كل الجوانب سواء البيئي أو التقني.....الخ.

وما يعيب المؤسسة رغم اهتمامها بهذا المجال عدم توفير مبالغ كبيرة للبحث والتطوير رغم أهميته الكبرى, ونقص في توفير الإمكانيات والوسائل اللازمة.

المطلب الثاني: دراسة أثر تطبيق المؤسسة لمتطلبات ISO 9001:2008 على أدائها الاجتماعي

بالنسبة لتأثير تطبيق ISO 9001:2008 على الأداء الاجتماعي فقد تم التركيز على الأداء الاجتماعي للمؤسسة المرتبط بالأفراد أو العنصر البشري داخل المؤسسة لأن المواصفة القياسية هذه تركز على المورد البشري باعتباره أهم مورد في المؤسسة ينبغي أن يحظى بالاهتمام والعناية الكبيرة من أجل الرفع من إمكانياته وقدراته ومهاراته و بالتالي تحسين كفاءته , لأن كل هذا سوف ينعكس بالإيجاب على مساهمة الأفراد في التطبيق السليم و الفعال لمتطلبات المواصفة القياسية على مستوى المؤسسة و بالتالي تمكين المؤسسة من تحقيق المزايا و الفوائد المرجوة من تطبيقها لهذا النظام.

1. التكوين وتحسين الكفاءات:

في ظل تطبيق متطلبات ISO 9001:2008 أصبح تركيز المؤسسة ينصب على كيفية تسيير المهارات ومتابعتها من خلال تسيير المعارف، وتسيير الأفراد ، ولهذا الغرض فقد تم إعداد مخطط يتشكل من مجموعة إجراءات تتضمن النقاط التالية:

تسيير المهارات:

وتتمثل فيما يلي:

- القضاء على الفوارق والانحرافات بين معارف الفرد ومتطلبات المنصب بواسطة التكوين.
- تطبيق المعارف.
- تنمية مسيرة العمال عن طريق عملية التكوين السنوية.
- تحقيق الجودة في المهام التي يؤديها الفرد كل حسب إمكانياته وقدراته في العمل.

إنشاء مخطط تكويني:

يتم إعداد برامج تكوينية انطلاقاً من احتياجات التكوين في أول شهر من آخر ثلاثي للسنة من طرف جميع الهيئات التابعة لمديرية الموارد البشرية، يتم إعدادها من طرف رئيس الورشة موقع العمل ويرفع للجهات العليا لدراسته والموافقة عليه مروراً برئيس المصلحة، ثم مدير دائرة المستخدمين والتكوين، وأخيراً المدير العام.

أ- مراجعة اكتساب المهارات:

يتم مراجعة مدى تطبيق الفرد الذي خضع للتكوين للمعارف التي اكتسبها من خلال البرنامج التكويني، من طرف المسؤول المباشر على الفرد، ليتأكد من أن هذا الأخير يؤدي ما عليه من مهام بفعالية.

ب- كيفية التعامل مع العمال الجدد:

يتلقى الفرد الذي تم توظيفه تكوين:

- حول المنصب الذي سيتولاه الفرد بالإضافة إلى تكوين تطبيقي (تدريب) SAVOIR-FAIRE لتلقي المهارات اللازمة.
- في مجال قواعد الصحة وأمن العمل.
- حول نظام الجودة المطبق بالمؤسسة، ومتطلباته بالنسبة للوظيفة التي يشغلها الفرد، يشرف على هذا النوع من التكوين المسؤول على نظام الجودة بالمؤسسة.

الجدول رقم (12) يوضح تطور تكاليف التكوين خلال الفترة 2009-2014

البيان	السنة	تكاليف التكوين (دج)	نسبة التغير
قبل شروع المؤسسة في تطبيق متطلبات الحصول على ISO 9001 :2008	2009	0	-
	2010	551.000	-
	2011	198.000	- 64,06%
بعد شروع المؤسسة في تطبيق متطلبات الحصول على ISO 9001 :2008	2012	684.000	245,45%
	2013	1.506.000	120,17%
	2014	432.000	- 71,31%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على تقارير المؤسسة من 2009 إلى 2014.

نلاحظ من خلال الجدول زيادة في إنفاق المؤسسة على مجال التكوين وذلك في سنتي 2012 بتكلفة 684.000 دج، وفي سنة 2013 بتكلفة 1.506.000 دج ويعود سبب هذا الارتفاع أن عملية التكوين شملت كافة عمال المؤسسة، حيث قامت المؤسسة بالعديد من التكوينات المتنوعة لعمالها منها في مجال الصيانة والأمن الصناعي من أجل تقليل حوادث العمل، كما قامت بتكوين عمالها في المجال البيئي لنشر الثقافة البيئية لدى العمال، لينخفض الإنفاق في السنة الموالية بنسبة -71,31% وذلك لأن عملية التكوين شملت فقط إطارات المؤسسة.

وعليه يمكن القول أن الإنفاق على العملية التكوينية قد تحسن جدا خلال 3 سنوات الأخيرة (سنوات تطبيق متطلبات ISO 9001:2008) باستثناء سنة 2014.

2. تحليل تطور عدد حوادث العمل:

الجدول رقم (13) يوضح تطور عدد حوادث العمل خلال الفترة 2009-2014

البيان	السنة	عدد حوادث العمل
قبل شروع المؤسسة في تطبيق متطلبات الحصول على ISO 9001:2008	2009	0
	2010	2
	2011	0
بعد شروع المؤسسة في تطبيق متطلبات الحصول على ISO 9001:2008	2012	0
	2013	3
	2014	1

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على تقارير المؤسسة من 2009 إلى 2014.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد حوادث العمل ارتفعت سنة 2013 متبوع بانخفاض في سنة 2014 ومع هذا أكد لنا مسؤول الجودة أن هذه الإصابات ليست بالخطيرة، فكما سبق وذكرنا أن المؤسسة تولي اهتماما بالسلامة المهنية وتحاول تكثيف التكوين في كيفية وقاية العمال لأنفسهم أثناء تأدية عملهم، لذا قامت بإنشاء لجنة الصحة والسلامة المهنية مهمتها الحرص على تنفيذ الإجراءات الوقائية اللازمة.

3. تطور عدد العمال:

الجدول رقم (14) يوضح تطور عدد العمال خلال الفترة 2009-2014

البيان	السنة	عدد العمال الإجمالي	نسبة التغير
قبل شروع المؤسسة في تطبيق متطلبات الحصول على ISO 9001 :2008	2009	94	-
	2010	94	-
	2011	103	%9,57
بعد شروع المؤسسة في تطبيق متطلبات الحصول على ISO 9001 :2008	2012	100	%2,91 -
	2013	85	%15 -
	2014	98	%15,29

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على تقارير المؤسسة من 2009 إلى 2014.

نلاحظ من خلال الجدول أن تطور عدد عمال المؤسسة لم يكن مستقرًا، وذلك بسبب عدم تحديد عقود بعض العمال المؤقتين حيث أن المؤسسة توظف عمال أكفاء و بحسب احتياجاتها، وهذا ما أدى إلى عدم استقرار عدد عمالها.

4.تطور أجور العمال:

تعتبر الأجور من أهم عوامل زيادة الرضا للعمال وتحقيق الرفاهية وبناء علاقة طيبة بينه وبين الإدارة التابع لها، مما يؤدي إلى زيادة قدراته ورغبته في العمل وتحسين جودة المنتجات، ولتحقيق وضمان العدالة في منح الأجور في مؤسسة ENAVA، تقوم شبكة الأجور التي يتم وضعها عن طريق التفاوض وبالتنسيق مع مندوبي العمال والنقابة بتحديد أجرة كل عامل حسب صعوبة وتأهيل المنصب الذي يتولاه وحسب حضوره، تكوينه، والشهادات المتحصل عليها والخبرة المهنية حسب سنوات العمل، وهذا ما تنص عليه المادة 11 من النظام الداخلي للمؤسسة: "يتلقى كل عامل نهاية كل شهر راتبه مقابل العمل الذي يؤديه....."

فبتحديد الأجر يخضع لمعايير ثابتة مثل الأجر القاعدي ومعايير متغيرة مثل علاوات المردود الجماعي والفردى.

ويتكون الأجر في المؤسسة من ثلاثة أجزاء هي:

-جزء ثابت: لجميع العمال ويتعلق بالأجر القاعدي والتعويضات.

-جزء متغير: قابل للزيادة حسب المردودية الفردية الجماعية.

-الاقطاعات :وتتمثل في الأعباء الاجتماعية، أي تلك المقدمة للهيئات الاجتماعية (الضمان الاجتماعي) أو أعباء جبائية يتم اقتطاعها من أجر العامل.

كما تسعى شبكة الأجور إلى تشجيع العمال ورفع كفاءتهم الإنتاجية عن طريق إمكانية زيادة الأجور القاعدية من خلال الترقية أو الخبرة المهنية، حيث تحدد الزيادة في الأجر بنسبة 2% عن كل سنة خبرة في المؤسسة بالإضافة إلى علاوة الأقدمية التي تمنح على الشكل التالي:

15 سنة عمل ← 15000 دج

20 سنة عمل ← 20000 دج

25 سنة عمل ← 25000 دج

30 سنة عمل ← 30000 دج

الجدول رقم (15) يوضح تطور متوسط الأجر الشهري (الخام) للفرد العامل خلال الفترة 2009-2014

البيان	السنة	متوسط الأجر الشهري (الخام) للفرد العامل
قبل شروع المؤسسة في تطبيق متطلبات الحصول على ISO 9001 :2008	2009	35.045
	2010	37.611
	2011	42.342
بعد شروع المؤسسة في تطبيق متطلبات الحصول على ISO 9001 :2008	2012	44.764
	2013	46.987
	2014	48.256

المصدر :من إعداد الطلبة بالاعتماد على تقارير المؤسسة من 2009 إلى 2014.

نلاحظ من خلال الجدول أن متوسط الأجر الشهري (الخام) للفرد العامل في تحسن مستمر خلال الفترة أعلاه، حيث بلغت أوجها سنة 2014 بمبلغ قدر ب 48.256 دج.

5. الحوافز والتعويضات:

تسعى إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة إلى زيادة الدافعية لدى العمال وتشجيعهم على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد، مما يؤدي إلى ارتفاع جودة المخرجات وزيادة الأداء والإنتاجية، وذلك بمنحهم عدة حوافز (علاوات) مادية ومعنوية، وفردية وجماعية لتشجيع الأداء المتميز.

1. الحوافز المادية:

وتتمثل في مبالغ مالية، علاوة المردودية الجماعية والفردية وعلاوة توزيع الأرباح السنوية، بالإضافة إلى منح تتمثل في:

➤ منحة مصاريف النقل:

تمنح للعمال الذين لا توفر لهم المؤسسة وسائل النقل، وتحسب هذه المنحة كالتالي:

- إذا كانت المسافة من 1 إلى 2 كلم ، تقدر هذه المنحة بـ 200 دج.
- إذا كانت المسافة من 03 إلى 04 كلم، تقدر هذه المنحة بـ 400 دج.
- إذا كانت المسافة من 05 إلى 07 كلم، تقدر هذه المنحة بـ 600 دج.
- إذا كانت المسافة من 08 إلى 10 كلم، تقدر هذه المنحة بـ 800 دج.
- إذا كانت المسافة من 11 إلى 20 كلم ، تقدر هذه المنحة بـ 1000 دج.
- إذا كانت المسافة من 21 إلى 25 كلم ، تقدر هذه المنحة بـ 1200 دج.
- إذا كانت المسافة من 26 إلى 40 كلم ، تقدر هذه المنحة بـ 1600 دج.
- إذا كانت المسافة من 41 كلم وما فوق ، تقدر هذه المنحة بـ 2000 دج.

➤ منحة العمل الإضافي:

- وذلك في حالة التواجد بالمؤسسة في غير أوقات العمل العادية، وتكون نسبتها حسب الحالات التالية:
- تصل نسبتها حتى % 150 في حالة عمل ساعات إضافية خارج أوقات العمل.
 - تصل نسبتها حتى % 200 في حالة العمل في أيام الجمعة والسبت وحتى أيام المناسبات المختلفة.
- هذه النسب تحسب على أساس الأجر القاعدي للساعة الواحدة.

➤ منحة النظافة : تمنح لعمال النظافة.

➤ منحة الصعوبة : تمنح للعمال الذين يعملون أعمال صعبة الإنجاز ولكن ليست خطيرة.

➤ منحة الجرد السنوي: تمنح فقط لعمال المخازن و المحاسبة.

➤ منحة عن الأضرار المهنية : تحدد بالمائة أو المبلغ وتحدد قائمة المستفيدين من طرف الفروع أو المقر الاجتماعي بعد استشارة لجنة الوقاية من الحوادث.

➤ منحة تعويض نهاية المهنة : تقدر بمنح العامل أجر شهر لكل سنة عمل له.

2. الحوافز المعنوية : وتتكون من ميداليات الوفاء التي تعطى لتشجيع ذوي الأفكار المبدعة، ومكافأة الأداء الجيد

بصفاته المهنية الاستثنائية الخاصة مثل إتقان عمل ما، فترة عمل طويلة، عملية تفاني استثنائية... وغيرها.

حيث تقدم المؤسسة الأوسمة ولوحات التقدير، والتنبويه والاعتراف بالجهود خلال الملتقيات العامة والاجتماعات الرسمية وإقامة حفلات في المناسبات المختلفة وتكريم المعنيين.

كما تقوم المؤسسة بتقسيم ميداليات الوفاء لجميع العاملين حسب سنوات العمل كما يلي:

-الميدالية البرونزية :تمنح لمن قضى 15 سنة من العمل.

-الميدالية الفضية :تمنح لمن قضى 25 سنة من العمل.

-الميدالية الذهبية :تمنح لمن قضى 30 سنة من العمل.

المطلب الثالث: دراسة أثر تطبيق المؤسسة لمتطلبات ISO 9001:2008 على أدائها البيئي

لقد عرفت المؤسسة تطور وتحسن في أدائها البيئي منذ شروعه في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 وفقا لما قاله لنا مدير دائرة الجودة.

حيث تستعمل المؤسسة آلات ووسائل تكنولوجية تعمل على ترشيد و التقليل من استهلاك الطاقة (الكهرباء والغاز), أما فيما يخص استهلاك المياه فهي حريصة على الاستعمال العقلاني لهذا المورد, وذلك من خلال زيادة الوعي لدى العمال المعنيين واستخدام آلات مخفضة للهدر, كما تقوم المؤسسة بتكوين عمالها في المجال البيئي لنشر الثقافة البيئية لدى العمال.

كما أبرمت المؤسسة عقد مع محطة البيئة الكائن مقرها في بلدية الرباحية ولاية سعيدة, طبيعة العلاقة بينهما تجارية ورقابية على الفضلات السائلة الناتجة عن العملية الإنتاجية داخل المؤسسة, حيث تقوم محطة حماية البيئة بإجراء تحاليل كيميائية وفيزيائية (فيزيوكيميائية) على المياه المستعملة والمطروحة في الوسط الطبيعي, حيث يتم مراقبة مجموعة من مؤشرات التلوث في هذه المياه كدرجة حرارة المياه, نسبة حموضتها أو قاعدتها PH, والمعادن الثقيلة الموجودة فيها ومقارنتها بالنسب المسموح بها في المرسوم التنفيذي رقم (141/06) المؤرخ في 19 أفريل 2006 الذي يضبط القيم القصوى للمصببات الصناعية السائلة, وعليه يتم تحرير كشف النتائج الذي تسلم نسخة منه إلى مصلحة البيئة بالمؤسسة ونسخة أخرى إلى مديرية البيئة للمتابعة.

وتظهر التحاليل الفيزيوكيميائية الخاصة بالمياه المستعملة للصناعة للمؤسسة ارتفاع في نسبة بعض مؤشرات التلوث كدرجة الحموضة والمواد القابلة للأكسدة والتي تشكل خطورة على الكائنات الحية الموجودة في الوسط الطبيعي (كواد سعيدة) أو الأراضي الزراعية المجاورة, ولتفادي كل هذه المشاكل أنشأت المؤسسة محطة معالجة المياه لتصفية المياه قبل تسربها إلى الوسط الطبيعي. أما فيما يخص بالدعاوى القضائية المرفوعة ضد المؤسسة من طرف المجتمع فإن المؤسسة لم تسجل أي دعوى متعلقة بالجانب البيئي.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال تقديم لمحة عامة عن المؤسسة وطبيعة نشاطها, والتعرف على مواصفة الايزو المعتمدة من طرف المؤسسة.

وكانت الزيارات المكثفة التي تم القيام بها للمؤسسة والمقابلات التي أجريت مع مسئولي الجودة بمثابة إطلالة على الواقع الحقيقي للمؤسسة.

فبعد جمع كافة المعلومات خاصة من التقارير السنوية لمراجعة الإدارة وتحليلها وتفسيرها تبين لنا تحسن الأداء الكلي للمؤسسة وذلك بعد شروعه بتطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001, كما أثر بصورة ايجابية في أهم المؤشرات الاقتصادية من خلال التحسن المحقق في رقم المبيعات, رقم الأعمال, قيمة المضافة....الخ, وهذا ما ساهم في تفعيل وتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

كذلك يمكن القول أن الأداء الاجتماعي للمؤسسة فيما يخص مواردها البشرية في تحسن مستمر بعد شروعه في تطبيق متطلبات ISO 9001 من خلال التحسن الملاحظ في أهم المؤشرات المعبرة عن ذلك كالتكوين, الأجور, السلامة والصحة المهنية....الخ.

كما ساهم تطبيقها لمتطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في تحسن أدائها البيئي ونشر الثقافة البيئية لدى العمال.

الخاتمة العامة

لقد أصبح تطوير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ضرورة ملحة، تتبع هذه الضرورة من الظروف المتغيرة التي تشهدها وتواجهها السوق الجزائرية في ظل تطبيق اتفاقية تحرير التجارة، وهذا ما أدى إلى الاهتمام بنظام إدارة الجودة والمواصفات العالمية للجودة الإيزو 9001 لتحسين جودة النظام وزيادة جودة المنتجات المقدمة وبالتالي تحقيق رضا العميل.

إن تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 في المؤسسات الاقتصادية يؤدي إلى إحداث تغيرات إيجابية تمس المؤسسة ككل، حيث يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وبالتالي تضمن لنفسها البقاء والتفوق والاستمرارية، كما أن جل المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO 9001 تحسن أدائها الكلي.

فمواصفة ISO 9001 تعطي للجودة طابعا استراتيجيا، فهي تنطلق من وضع سياسة تحدد فيها التوجهات العامة للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات العميل، و تترجم فيما بعد إلى أهداف قابلة للتطبيق على مستوى العمليات، تتم متابعتها باستمرار للتأكد من فعاليتها، كما أنها تضيف على نشاط المؤسسة نوعا من الديناميكية من خلال عمليات التحسين التي تقوم بها لكي ترفع من أدائها، والتحسين ليس ذلك التغيير الذي يصيب المؤسسة ويجعل أدائها يتغير فجأة خلال فترة قصيرة وإنما المقصود به هو إدخال التحسينات على كل أنشطة المؤسسة.

و على غرار العديد من المؤسسات، وجدت المؤسسات الجزائرية في سلسلة المواصفات ISO 9001 إطارا نظريا وعمليا يسمح لها بتحسين أدائها وضمان استمراريتها.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمحاولة معرفة كيف يساهم تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة ISO 9001 في تحسين الأداء الكلي، من خلال التعرف على الأداء وعلى نظام إدارة الجودة ايزو 9001 وأهم متطلباته والفوائد المتأتية من تطبيقه وعلاقته بتحسين الأداء، وذلك في الجزء النظري من البحث اعتمادا على الكتب والدراسات والأبحاث التي قامت بها مؤسسات وباحثين في هذا الميدان، وللتأكد من ذلك قمنا بدراسة تطبيقية في المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة بسعيدة.

النتائج واختبار الفروض

من خلال الدراسة التطبيقية اتضح أن تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 في المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة أدى إلى التأثير الإيجابي على أدائها الكلي، وذلك بعد سنة 2012 (سنة البدء بتطبيق متطلبات ISO9001)، وبذلك تم تأكيد الفرضية الرئيسية للدراسة (إن تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة ايزو 9000 يساهم في تحسين أدائها الكلي)، وهذا ما أثبتته الفرضيات الفرعية التالية:

- حيث أشارت نتائج الدراسة التطبيقية إلى تأكيد الفرضية الفرعية الأولى (تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة الإيزو 9000 يحسن من أدائها الاقتصادي), حيث ساهم تطبيق المؤسسة لمتطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001 في التأثير الإيجابي على أهم المؤشرات الاقتصادية بعد سنة 2012, وذلك من خلال التحسن الملاحظ في رقم المبيعات, رقم الأعمال, القيمة المضافة, حجم الإنتاج, عدد الزبائن وزيادة الاهتمام بالتحسين المستمر, مما ساهم بشكل جلي في تفعيل وتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة خلال الفترة الممتدة من 2012 إلى 2014.

- كذلك أكدت نتائج الدراسة التطبيقية الفرضية الفرعية الثانية (تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة الإيزو 9000 يحسن من أدائها الاجتماعي), حيث أدى تطبيق المؤسسة لمتطلبات ISO9001 إلى التأثير الإيجابي على الأداء الاجتماعي للمؤسسة من خلال التحسن المحقق في أهم المؤشرات المعبرة عن ذلك وخاصة في مجال السلامة والصحة المهنية, حيث توفر المؤسسة جميع مستلزمات وظروف الوقاية الضرورية لصحة عمالها كما تقوم بتكوينهم في كيفية وقاية أنفسهم أثناء تأدية عملهم مما أدى إلى انخفاض عدد حوادث العمل, بالإضافة إلى التحسن الملاحظ في مجال التكوين والأجور والحوافز والتعويضات بعد تطبيقها لمتطلبات ISO9001.

- أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية تأكيد الفرضية الفرعية الثالثة (تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة الإيزو 9000 يحسن من أدائها البيئي), حيث ساعد تطبيق المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة لنظام إدارة الجودة ISO9001 إلى زيادة وعيها في المجال البيئي من خلال استخدام آلات ترشيد الطاقة والمياه, كما تستخدم آلات لتصفية المياه الملوثة قبل تسربها إلى الوسط الطبيعي, بالإضافة إلى الاهتمام بنشر الثقافة البيئية في المؤسسة من خلال تكوين عمالها في المجال البيئي وبالتالي تحسين أدائها البيئي.

من خلال اختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية يمكن القول بأن المؤسسات التي تسعى إلى تحسين أدائها عليها الالتزام بتطبيق معايير ومتطلبات نظام إدارة الجودة لأنه من خلال هذه الدراسة التطبيقية تبين بأنه لهذا النظام دور فعال وكبير في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة سواء تعلق بالجانب الاقتصادي أو اجتماعي أو البيئي .

التوصيات:

- ✓ على مسؤولي مؤسسة المواد الكاشطة العمل على تغيير نظرة العمال تجاه مواصفات الإيزو من أنها شهادة فقط من أجل دخول السوق الدولية, ووسيلة للشهرة إلى اعتبارها كوسيلة لتجسيد مبادئ الجودة على كامل نشاطات ووظائف المؤسسة.
- ✓ يتوجب تعميم ثقافة الجودة في جميع مستويات المؤسسة وتدريب العمال على مفاهيم الجودة والتأكد من استيعابهم لضمان تحقيقها على الوجه السليم, للارتقاء بالأداء الوظيفي و العام للمؤسسة.
- ✓ على المؤسسة الالتزام بتطبيق جميع مبادئ ومتطلبات شهادة الإيزو من أجل ضمان تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل.
- ✓ على المؤسسة توعية موظفيها بمدى أهمية الإطلاع و العمل بدليل الجودة الخاصة بكل مصلحة.

- ✓ الاهتمام أكثر بالمستهلك عن طريق الاستمرار في دراسة حاجاته ورغباته المتغيرة باستمرار وعدم الاكتفاء بمستويات أداء معينة، بل يجب دائما التحسين في الأداء.
- ✓ توظيف العمال بشكل دائم في المؤسسة لأنّ متطلبات الإيزو أولت اهتمامًا بالغاً للمورد البشري، فمن غير المعقول مطالبة الفرد ببذل جهود كبيرة وهو لا يشعر بالأمان داخل المؤسسة، ودون أن تقدّم له حوافز مادية، و هذه الحالة تنطبق على العديد من المؤسسات الجزائرية، لذلك عليها أن تأخذ هذه النقطة بعين الاعتبار، حتى يشعر الموظف المؤقت بالأمان يجب أن تقدّم له حوافز تشعره بمدى أهميته في المؤسسة وتكسب ولاءه لها.
- ✓ تكثيف العمليات التكوينية والتدريبية لجميع الموارد البشرية داخل المؤسسة ضمانا للتطبيق الجيد والفعال لأنظمة إدارة الجودة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- 1- أحمد بن عيشاوي ، إدارة الجودة الشاملة، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان/الأردن ، الطبعة الأولى 2013.
- 2- أحمد يوسف دودين .إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع عمان/الأردن، الطبعة الأولى 2012.
- 3- خضير كاظم محمود.المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو 9000:2000، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان الطبعة الأولى 2010.
- 4- خضير كاظم محمود.إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان/الأردن الطبعة الثانية 2007.
- 5- راشد بن محمد الحمالي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود دار النشر العلمي والمطابع 2004.
- 6- رعد عبد الله الطائي و د. عيسى قدامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان/ الأردن 2008.
- 7- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2009.
- 8- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2009.
- 9- عقيل جاسم عبد الله ، تقييم المشروعات ،الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر ، الأردن ، 1999 .
- 10- علي السلمي، إدارة التميز :نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002.
- 11- عواطف إبراهيم الحداد.إدارة الجودة الشاملة.دار الفكر- عمان- الطبعة الأولى 1429-2009.
- 12- فواز التميمي ،إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001 .جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2008.
- 13- قاسم نايف علوان .إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000. دار الثقافة للنشر والتوزيع -عمان- الطبعة الأولى الإصدار الثاني 2009.

- 14- كاظم جاسم العيساوي ، الاقتصاد الإداري ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008.
- 15- لعلي محمد الشريف بوكميش .إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000 - دار الراية للنشر - عمان الطبعة الأولى 2010.
- 16- مجيد الكرخي ، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2007 .
- 17- محمد عبد الوهاب العزاوي. إدارة الجودة الشاملة . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان/الأردن 2005.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Cohen .E, "Dictionnaire de gestion", Editions La découverte, Paris, 2000.
2. Henri Mitonneau, Iso9000 version 2000. 3^{ème} édition. Dunod, Paris 2007 .
3. Michel Gervais , "Contrôle de gestion" , Economica, Paris, 1997.

المذكرات

- 1- بختة هدار, دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة", مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير, تخصص: تسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, 2012.
- 2- بوقابة زينب التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة "NCA ROUIBA", مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية, تخصص محاسبة وتدقيق, جامعة الجزائر 3, 2011.

- 3- خليدة محمد بلخير, مكانة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المؤسسة", دراسة حالة شركة البناء الصناعية والهندسية **Batigec**. مذكرة ماجستير, إدارة أعمال, جامعة البليدة 2007 .
- 4- راشي طارق. الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الايزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة - SOMIPHOS - مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير, جامعة فرحات عباس - سطيف - سنة 2011.
- 5- عبد الله عبد الرحمن النميان, الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية, أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية, 2003.
- 6- علالي مليكة. أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة - ENICAB - مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماجستير, جامعة محمد خيضر بسكرة, سنة 2004.
- 7- عمر تيممغدين, دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية "دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريج", مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي, جامعة محمد خيضر بسكرة, 2013.
- 8- قويدر عبد الله دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ECDE شلف, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال. جامعة حسيبة بن بوعلي شلف, 2007.
- 9- محمد سليمان, الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير 2007.
- 10- مرزوقي نوال. معوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على شهادة الايزو 9000 و 14000, دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية . مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير, جامعة فرحات عباس - سطيف - سنة 2010.
- 11- مزغيش عبد الحليم, تحسين أداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع تسويق, جامعة الجزائر, 2012.

- 12- منصف ملوك. أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة ISO9001(2000) دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة. مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماجستير، جامعة فرحات عباس – سطيف – سنة 2010.
- 13- مومن شرف الدين, دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: الإدارة الإستراتيجية, جامعة فرحات عباس, سطيف, 2012.

المجلات و المواقع الإلكترونية

- 1- عبد المليك مزهودة, الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم, مجلة العلوم الإنسانية, جامعة محمد الخيضر, بسكرة الجزائر, نوفمبر 2001.
- 2- <http://vb.maharty.com/showthread.php?t=11887>.