

إستخدام تقارير النشاط كآلية لتقييم الأداء الكلي في ظل تبني نظام الإدارة المتكامل بشركة
كوندور إلكترونيكس

**The use of reporting as a mechanism for evaluating the overall
performance in light of the adoption of the integrated
management system in Condor Electronics**

فقاير فيصل^{*1}

¹ جامعة البليدة 2 – لونيبي علي – (الجزائر)، f.fkair@univ-blida2.dz

تاريخ الارسال: 2022/01/15؛ تاريخ القبول: 2023/01/13؛ تاريخ النشر: 2023/06/18

ملخص: هدفت هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على مدى نجاعة اعتماد شركة كوندور إلكترونيكس على تقارير النشاط كآلية لتقييم الأداء الكلي في أبعاده الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي من خلال ادماجها لنظام الإدارة المتكامل من خلال تطبيق المواصفات الموافقة لذلك، حيث تناولنا الدراسة في الجانب النظري المفاهيم الأساسية، فيما خصصنا الدراسة تطبيقية على شركة كوندور إلكترونيكس. تم معالجة إشكالية الدراسة بطريقة وصفية تحليلية، وخلصت الدراسة إلى فعالية آلية تقارير النشاط المستعملة من طرف شركة كوندور لتقييم الأداء الكلي والتي تتضمن عدة مؤشرات والتي تمكنها من معرفة وضعية المؤسسة من خلال تزويدها بمختلف المعلومات للتطوير.

الكلمات المفتاح: نظام إدارة متكامل؛ أداء كلي؛ تقارير نشاط

رموز تصنيف jel: I23 ; M12

Abstract: This research paper aimed to shed light on the effectiveness of Condor Electronics' reliance on reporting as a mechanism for evaluating overall performance in its economic, social and environmental dimensions through its integration into an integrated management system through the application of the corresponding specifications. We devoted an applied study to Condor Electronics.

The research problematic is addressed in a descriptive and analytical manner, The study concluded the effectiveness of the activity reports mechanism used by Condor Company to evaluate the overall performance, which includes several indicators that enable it to know the status of the institution by providing it with various information for development

Keywords: IMS; Overall performance; activity reports

Jel Classification Codes : M12 ; I23

تمهيد:

أصبحت المؤسسات المتبنية لنظام الإدارة المتكامل الذي يقوم على توحيد أنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 و إدارة البيئة ISO 14001 و إدارة الجودة ISO 9001 إلى نظام واحد مترابط ملزمة بتحقيق الأداء الكلي الذي يأخذ و يدمج الاداء بأبعاده الثلاث البعد الاقتصادي الذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم ، البعد الاجتماعي الذي يركز على قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أطراف فاعلة و البعد البيئي الذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها، لهذا فإن تجسيد لمركزات و ابعاد الأداء الكلي يلزم بالضرورة كذلك تقييما فعالا لها باستعمال آليات قياس وتقييم شاملة تتوافق ونشاطها لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة.

حيث يعد التقييم عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، لهذا وجب على المؤسسة ضرورة اختيار ادوات واساليب قياس أدائها الكلي باستغلال مؤشرات الخاصة، حيث يعتبر حسن اختيار اليات تقييم الاداء في المؤسسة كوسيلة لإبراز فعالية وكفاءة مختلف الانشطة الممارسة من قبل المؤسسة.

لذا تسعى هذه الدراسة الميدانية على إحدى المؤسسات الجزائرية (شركة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعرييج) التي تبنت النظام الادارة المتكامل من أجل معرفة الآلية والكيفية والآثار لتقييم أدائها الكلي وذلك بمقارنة تطور الأداء قبل وبعد تبني تلك الموصفات، واستناد إلى ما سبق ذكره يمكننا صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي: كيف تقوم شركة كوندور الكترونيكس بتقييم أدائها الكلي في ظل تبنيها للنظام الإدارة المتكامل؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى التزام شركة كوندور الكترونيكس بتطبيق النظام الادارة المتكامل؟
- ما هي المؤشرات التي تعتمد عليها شركة كوندور الكترونيكس في آلية تقارير النشاط لقياس، تقييم وتحسين أدائها الكلي في إطار تبنيها للنظام الادارة المتكامل؟
- هل تدرك شركة كوندور أن الآلية المعتمدة لتقييم أدائها الكلي فعالة؟
- وقصد الإجابة على هذه التساؤلات الفرعية تم اعتماد الفرضيات التالية:
- تلتزم شركة كوندور بتطبيق النظام الإدارة المتكامل بإدماجها للمواصفات الموافقة لها.

– تعتمد شركة كوندور الكرتونيكس على آلية حديثة لتقييم أدائها الكلي.

– لا تدرك شركة كوندور أن الآلية المعتمدة لتقييم أدائها الكلي أنها فعالة.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة لإظهار المقصود بنظام الإدارة المتكامل وعلاقته بالمواصفات التي تصدرها المنظمة العالمية للمواصفات القياسية، وكذا التعرف على الآلية المعتمدة (تقارير النشاط) ميدانيا لشركة كوندور الكرتونيكس لتقييم الأداء الكلي جراء التبني للنظام، إضافة الى الوقوف على مدى فعالية الآلية التي تعتمدها شركة كوندور لتقييم أدائها الكلي.

أهمية الدراسة: تكتسي أهمية دراستنا من خلال تقديمنا عرضا عن النظام الإدارة المتكامل المتضمن للمواصفات الصادرة عن اهم هيئة عالمية المنظمة العالمية للمواصفات القياسية، وكذا الآلية المعتمدة من طرف شركة كوندور لتقييم الأداء الكلي، حيث يعد موضوع تقييم الأداء الكلي من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف المؤسسات التي تتزايد أنشطتها و التي يمكن ان تؤثر على البيئة بزيادة التلوث وحماية عمالها من مختلف الامراض وحوادث العمل بتوفير لهم بيئة عمل سليمة إضافة الى متطلبات الجودة الاقتصادية، كما نريد من خلال هذه الورقة ان نلفت الانتباه للمؤسسات الوطنية التي لا تعط أهمية لهذا المدخل بأهميته وكيفية تقييم الأداء الكلي جرا تبني للنظام الإدارة المتكامل والذي قد تكون فرصة يمكن اقتناصها لتحسينه.

منهج الدراسة: اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث استعنا بالمنهج الوصفي من جهة للتركيز على وصف الظاهرة من خلال توفير البيانات عن النظام الإدارة المتكامل بأبعادها الثلاث الاقتصادية، البيئية والاجتماعية من خلال تبني المواصفات ISO 9001، ISO 14001، OHSAS18001، ثم اعتمدنا على المنهج التحليلي لتتمكن من تحليل الظاهرة من خلال اسقاط الدراسة النظرية على شركة كوندور الكرتونيكس من ثمة استخلاص النتائج وتقديم الاقتراحات.

I- الاطار النظري لمتغيرات الدراسة (نظام الإدارة المتكامل، الأداء الكلي):

I.1- ماهية نظام الإدارة المتكامل :

تم تعريف النظام الادارة المتكامل بأنه عبارة عن دمج ضمن نفس النظام ثلاث انظمة فرعية، نظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة أساسا، لأنه يقوم على الالتزام بمعايير الجودة بتبنيها

لنظام ادارة الجودة ISO9001، ومعايير الجودة البيئية بتبنيها ISO14001 ومعايير السلامة والصحة المهنية بتبنيها OHSAS18001، بطريقة متناسقة ومكاملة لبعضها البعض في جميع اجراءاته داخل المؤسسة. (دعاس، 2017، صفحة 216).

كما تم تعريفه كذلك بأن النظام الادارة المتكامل: " هو منهج اداري طوعي تلتزم به ادارة المؤسسة بهدف التحسين المستمر ، بتبنيها لمعايير الجودة، و البيئة والسلامة المهنية بشكل متكامل ومتناسق لتحقيق سياسة و أهداف الجودة المسطرة بكفاءة و فعالية" (Gillet- Goinard & Monar, 2013, p. 7)، من التعريف، نجد ان تبني المؤسسة لنظام الادارة المتكامل وحصولها على المواصفات المتعلقة بالجودة والبيئة والسلامة المهنية مجتمعة وبشكل متناسق واستخدامها بصورة متكاملة من شأنه ان يحقق مبدأ التحسين المستمر في جميع أنشطة المؤسسة ومن جميع أبعادها، حيث ينعكس هذا الاهتمام في جودة منتوجاتها وخدماتها النهائية ومدى نجاحها في ارضاء متطلبات العملاء، المنظمة والمجتمع.

كما يمكن تفصيل مكونات نظام الإدارة المتكامل في:

1.1.I – نظام إدارة الجودة ISO 9001

حيث يعرف نظام إدارة الجودة المطابق للمواصفة القياسية ISO 9001 بأنه عائلة مواصفات وارشادات تتضمن متطلبات تأمين الجودة بالشكل الذي يضمن تطوير رضا الزبائن، التحسين المستمر لأداء المنظمة والتحسين المستمر للعمليات والسلع والخدمات (الشرافي، 2020، صفحة 68)، يستند نظام إدارة الجودة ISO 9001 على عدة مبادئ وهي المبدأ الأول إلزام الادارة العليا، حيث يعتبر تبني المؤسسات لنظام ادارة الجودة من القرارات الاستراتيجية التي تتخذ من طرف الادارة العليا، لذا يجب ان تلتزم الادارة العليا بدعمه، تطويره وتنشيط حركة القائمين عليه والعمل على تعزيز ثقافة الجودة (خضير ، 2010، صفحة 101)، المبدأ الثاني التركيز على العملاء، حيث تعتمد المؤسسات على عملائها لذا يجب عليها فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وتحقيق متطلباتهم والعمل الجاد على تجاوز توقعاتهم عن طريق التحسين (Coté & Hafsi, 2000, p. 102)، المبدأ الثالث تمكين العاملين، إذ أن تمكين العاملين

ضروري للتحسين المستمر لجميع العمليات وتفادي أسباب عدم المطابقة للمنتجات، كما يساعد التمكين على خلق الإبداع والابتكار واختصار الوقت في كثير من المواضع مثل مدة الإنتاج ومدة اتخاذ القرار (فاتن، 2001، صفحة 93).، أما المبدأ الرابع هو التحسين المستمر، حيث يعتبر هذا المبدأ في مدخل نظام إدارة الجودة تلك الفلسفة الادارية التي ترى أن هناك دائما فرصا لتحسين العمليات، الأنشطة، تطوير الآلات، الافراد وطرق الانتاج والمنتج بشكل مستمر يجب استغلالها، وهذا ما أكدّه (E. Deming) من خلال عجلة ديمينغ للتحسين المستمر والمتكونة من أربعة أنشطة يتم القيام بها بشكل دوري دون توقف (نعرورة، 2015، صفحة 67).

2.1.I - نظام الإدارة البيئية ISO 14001

تُعرف المواصفة ISO 14001 بأنه ذلك الجزء من نظام الإدارة الذي يتضمن مجموعة المعايير لتطوير وتنفيذ سياسة المنظمة البيئية وإدارة تفاعلاتها مع البيئة للقضاء على التلوث عن طريق وضع نظام رسمي وقاعدة بيانات من اجل متابعة الأداء البيئي (قروف و يوسف، 2019، صفحة 285). من التعريف نجد ان غاية المواصفة Iso 14001 هو تزويد المنظمات بعناصر نظام إدارة بيئية فاعلة يمكن أن تتعامل مع المتطلبات الإدارية الأخرى للمنظمة كما تسعى إلى مساعدة المنظمات في تحقيق التوازن بين أهدافها البيئية والاقتصادية.

كما عرفت موسوعة البيئة نظم الإدارة البيئية Iso 14001 على أنها أداة لتسيير المؤسسة وجماعة من الأشخاص، حيث تمكنها من تحقيق التنظيم الذي يسمح لها بالتحكم في نشاطاتها وتقليل أثارها على البيئة (Taladia, 2004, p. 61).

3.1.I - نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية

حيث يعرف نظام إدارة السلامة و الصحة المهنية بأنها وثيقة تتضمن متطلبات إدارة الصحة والسلامة المهنية الفعالة بالاعتماد على مبادئ محددة تهدف الى تقليل المخاطر بالالتزام مع الأداء الجيد، كما تسجيل نظام الإدارة المعتمد على هذه المواصفة يشير الى مسؤولية المؤسسة اتجاه العاملين والزبائن والمجتمع ككل وتؤكد على أن المؤسسة تقوم بكل ما في وسعها لتقليل مخاطر الصحة والسلامة المهنية وبما يعزز من فوائد النظام الإداري الفعال من خلال تدنية الضياعات في الوقت ورفع مستوى أداء قوة العمل (رحمي و بن ربيع، 2018، صفحة 46).

ويعتبر نظام ادارة الصحة والسلامة المهنية المعمول به وفقا للمواصفة OHSAS 18001 كقاعدة أساسية لتمكين المؤسسة من حماية عمالها الاجراء من جل الاخطار والحوادث المهنية المتصلة بالصحة والسلامة المهنية، اذ يعطي هذا النظام إرشادات متمثلة في أعمال المراقبة المستمرة لنواحي الصحة وإجراءات السلامة المهنية التي تقوم بها المؤسسة (بلعميري و بوجمعي، 2019، صفحة 375)

فعلى المنظمة المتبناة لنظام ادارة السلامة والصحة المهنية OHSAS 18001 ان تلتزم بمسؤوليات وواجبات الإدارة والتوجيه والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لكل ما يتعلق بالأمن والصحة والسلامة المهنية في المنظمة ووضع القواعد والتعليمات الفنية لضمان سلامه العاملين سواء في برامج التدريب أو التثقيف والوعي التي يمكن من خلالها الارتقاء بمستوى أداء العاملين ومستوى وضع السلامة المهنية للوصول إلى معايير الجودة في السلامة المهنية.

I.2- ماهية الأداء الكلي :

عرفا (Angèle DAHOU et Nicolas BERLAND) الأداء الكلي على أنه تجميع للنتائج الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية (DAHOU & BERLAND, p. 3)، يعبر هذا التعريف ان الاداء الكلي يعكس نتائج مختلف الانشطة التي تقوم بها المؤسسة في إطار التنمية المستدامة الذي يدمج الابعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، حيث تتمثل تلك النتائج في تحقيق رغبات مختلف الفاعلين الداخليين والخارجيين.

كما عرف الاداء الكلي على أنه هدف متعدد الأبعاد، اقتصادي واجتماعي ومجتمعي، مالي وبيئي، وهو يعنى أيضا بالمؤسسات الذي يقابله المجتمع الإنساني والعمال وما يقابله من مواطنين، في حين لم تعط أدوات التقييم الحالية المستعملة لقياس التطور المحقق من خلال التنمية المستدامة إجابات مقنعة، فالإشكالية التي تواجهها المؤسسات اليوم، هي قياس التفاعلات بين مختلف أبعاد الأداء :الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي (مقطوع، 2011، صفحة 36).

ويعرف الاداء الكلي أيضا على أنه الأداء الذي يسمح بالحكم على علاقة المؤسسة بكل أصحاب المصالح، فهو بذلك يتجاوز مجرد العلاقة بين المؤسسة ومواردها البشرية إلى العلاقة

بين المؤسسة والبيئة الطبيعية، فبواسطة الأداء الكلي يمكن الحكم على قدرة المؤسسة على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية في إطار التنمية المستدامة (العايب، 2011، صفحة 159).

من التعاريف السابقة يمكن القول إن الأداء الكلي يعبر عن قدرة المؤسسة على خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة (المساهمين، العمال، الزبائن، الحكومة والمجتمع)، وهو مفهوم متعدد الأبعاد يدمج في إطار ابعاد التنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبعد البيئي)، والعمل على تحقيق التوازن بين مختلف الابعاد.

I.2.1- الأداء الاقتصادي

يعتبر الأداء الاقتصادي المطلب الأساسي الذي تسعى المؤسسة الى تحقيقه، باعتباره الضمان لبقائها واستمرارها، فهو يعبر عن الرخاء الاقتصادي للمؤسسة، ويعبر عنه بالبعد المحاسبي من خلال مختلف النتائج كالمردودية، رقم الاعمال، الانتاج، القيمة المضافة، الحصة السوقية (Bekki, 2012, p. 34)، كما يتوقف الأداء الاقتصادي على قدرة المؤسسة في الحصول على الموارد بأقل التكاليف، المحافظة على هذه الموارد واستعمالها بأفضل طريقة ممكنة.

وبذلك يمكن القول ان الاداء الاقتصادي هو انعكاس عن أداء المؤسسة من خلال تحقيق الأهداف الاقتصادية والمالية من خلال الربحية وتحقيق نمو مرتفع وتحسين القيمة الاقتصادية المتمثلة في العوائد المتحققة.

I.2.2- الأداء البيئي

الأداء البيئي هو كل النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنظمات والتي من شأنها منع الاضرار البيئية والاجتماعية الناتجة عن نشاطات المنظمة الإنتاجية او الخدمية او التخفيف عنها (مقيم، 2019، صفحة 29)، أما المجلس الاعمال العالمي للتنمية المستدامة فقد عدد عناصر الاداء البيئي في: (بروش ودھيمي، 2011، صفحة 657)

- تخفيض إستخدام المواد في المنتجات والخدمات؛
- تخفيض الكثافة الطاقوية (تخفيض الوحدات المدخلة من الطاقة لإنتاج وحدة واحدة)؛

- تخفيض الانبعاثات السامة؛
- تعظيم استرجاع المواد المستخدمة؛
- تعظيم الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية؛
- تدعيم استدامة المنتجات (زيادة دورة حياة المنتج)؛
- رفع حجم المنافع التي تقدمها المنتجات والخدمات.

3.2.I - الأداء الاجتماعي

يعرج الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، وهو ترجمة لما تقدمه المؤسسة للمجتمع الذي تنشط فيه وللعاملين في كيانها الداخلي، لترسيخ قيم اجتماعية تتمثل في تحسين حياة الفقراء والعملاء، وتوفير الفرص لمختلف شرائح المجتمع، وتحسين جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع، وبلوغ أعلى مستوى إشباع لمواردها البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

لذلك عرف الاداء الاجتماعي على انه ذلك الاداء من الدرجة الثانية التي تؤديه المنظمة الذي يعمل على خلق ظروف مواتية لرضا العملاء والمستخدمين واصحاب المصالح في المنظمة (Martory, 2008, p. 19)، حيث يشير هذا التعريف ان الاداء الاجتماعي يأتي في الدرجة الثانية بعد الاداء الاقتصادي، حيث بين الكاتب ان الاصل يعود للأداء التقليدي (الاداء الاقتصادي)، مبين الكاتب ضمينا ان الاداء الاجتماعي يترافق مع الاداء الاقتصادي.

II - الدراسة التطبيقية بشركة كوندور إلكترونيكس:

تعتمد دراستنا التطبيقية على شركة كوندور الكترونيكس كونها تطبق النظام الإدارة المتكامل، حيث من خلالها سنسقط عليها الدراسة النظرية ومعرفة آليات تقييمها للأداء الكلي.

1.II - النظام الإدارة المتكامل بشركة كوندور الكترونيكس:

1.1.II - تقديم شركة كوندور

أنشئت شركة كوندور من طرف مُجَّد طاهر بن حمادي، كانت شركة صغيرة للتجارة للمواد الغذائية الى أن وصلت الى شركة كبيرة تعرف بمجمع بن حمادي التي تتسم بالعديد من

المشروعات (الأجهزة الكهرومنزلية، الالكترونيات، الأغذية الزراعية، التعبئة والتغليف، مواد البناء) لتصبح اليوم مجموعة من أكبر الشركات الجزائرية نشاطا في المجال الصناعي.

كما يمكن تعريف الشركة عن طريق بطاقتها الفنية كمايلي: تعتبر شركة كوندور شركة خاصة ذات أسهم تملكها مجموعة بن حمادي، أنشئت بتاريخ 09 فيفري 2002 ودخلت في الإنتاج بتاريخ 23 نوفمبر 2002 بعلامة تجارية تسمى Condor، أودعت في المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية بتاريخ 30 أفريل 2003 برأس مال اجتماعي قدره ملياران وأربعمئة وخمسون مليون دينار جزائري، رئيس مجلس الإدارة السيد بن حمادي عبد الرحمان، رئيسها التنفيذي بن حمادي عمر، يقدر عدد موظفيها أكثر من 6800 موظف في سبتمبر 2018، عنوانها الاجتماعي: طريق المسيلة السريع BLOC 70 برج بوعربريج 34000- الجزائر.

تتمثل وحدات شركة كوندور في: وحدة جهاز الاستقبال الرقمي، وحدة جهاز الاستقبال غير الرقمي، وحدة إنتاج مواد التغليف، وحدة إنتاج البلاستيك، وحدة إنتاج المكيفات والمواد البيضاء (الثلاجات، الغسالات، المكيفات الهوائية وآلات الطبخ...).

II.1.2- إدماج نظام الإدارة المتكامل بشركة كوندور

التجأت شركة كوندور اليكترونيكس في إطار تبنيها لنظام الادارة المتكامل بإدماج وتطبيق للمواصفات والمعايير القياسية الصادرة عن منظمة الإيزو والمتمثلة في نظام إدارة الجودة ISO 9001، نظام الادارة البيئية ISO 14001، ونظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS 18001، أين مر هذا الادماج عبر مراحل يمكن اظهارها في:

- مرحلة إدماج نظام إدارة الجودة ISO 9001

عملت شركة كوندور على أن تكون الرائدة في سوق المنافسة محليا وعالميا وذلك بنفوذ منتجاتها لأسواق في مجال الإلكترونيات والكهرومنزلية، ولتحقيق هذا التوجه بدأت الشركة بضممان وإقامة نظام لإدارة الجودة والعمل على تحسين فعاليته، ولقد مر إدماج هذا النظام عبر عدة مراحل كما يلي:

قيام مكتب استشاري مرافق بإعداد تقرير حول واقع نظام لإدارة الجودة للشركة سنة 2005، ثم إختبار مختلف أنشطة الشركة ومقارنتها مع المتطلبات الواردة في المواصفة ISO 9001:2000، واستنادا الى النتائج الايجابية للتقرير، قامت الشركة في أفريل 2005 بإبرام عقد مع مكتب الاستشارة السالف الذكر لتأهيلها على التسجيل والحصول على شهادة ISO 9001:2000، والذي رافقه قيام الشركة بتحرير وتعريف سياسة الجودة الخاصة بها وحصر الأهداف التي تسعى لتحقيقها من وراء هذه السياسة، وإحصاء وسائل القياس والمراقبة الموجودة في الشركة، وكذا وضع خطط الرقابة على المنتجات المختلفة للشركة، وفي جانفي 2007، قامت الجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR) بإجراء تدقيق حول نظام إدارة الجودة القائم في الشركة من أجل تأهيله للحصول على شهادة المطابقة، وفي مارس 2007، تحصلت شركة كوندور على شهادة ISO 9001:2000 من طرف الهيئة الفرنسية سالفة الذكر، وفي نفس سياق التوجه الاستراتيجي للشركة لتبنيها المستمر لنظام إدارة الجودة، قامت الشركة سنة 2010 بتحديث النسخة الماضية بحصولها على النسخة ISO 9001:2008 بحصولها على الشهادة من طرف الهيئة الألمانية TÜV، وفي سنة 2013، وعن طريق اجراء تدقيق حول النظام في الشركة من أجل تأهيله للحصول على شهادة مطابقة، تحصلت الشركة على تحديث للنسخة الماضية، كما تمكنت الشركة سنة 2015 عن طريق الجهود المستمرة التي بذلتها الشركة في إطار رؤيتها وتبنيها لمفهوم الجودة بمواكبة التطور، حيث تحصلت الشركة عن طريق اجراء تدقيق خارجي من الطرف الهيئة الألمانية TÜV على ISO 9001:2008 .

- مرحلة إدماج نظام الإدارة البيئية ISO 14001

ايقنت شركة كوندور الكهرونيكس ان نجاحها يقتزن بعدم اضرارها ببيئتها، وكون نشاطاتها هو إنتاج الاجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية والتي تستعمل فيه عدد من المواد السامة والخطرة في تصنيع الأجهزة الإلكترونية، التي تؤثر على تلوث البيئة في مكان العمل اثناء العمل وخارجها عند التخلص من الوحدات المنتجة التي بها خلل في اماكن عشوائية قريبة من الأراضي الزراعية او من مصادر المياه الشرب او حتى المناطق السكانية وبالتالي إلحاق الضرر بالإنسان والحيوان والنبات.

ولهذه الأسباب، وتوعية من إدارة الشركة والعاملين فيها حول خطورة التلوث والعمل على الحد منها، قامت الشركة بتجديد معظم وسائل الإنتاج بوسائل صديقة للبيئة من جهة، وقيامها بتكوين عامليلها بالشكل يؤثر دون التسبب في تسريب المواد السامة الى البيئة، ولهذا قامت الشركة بتبني المواصفة ISO14001:2004

- مرحلة إدماج نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001

يعد اهتمام شركة كوندور الكترونيكس بالتصنيع و انفتاحها على القطاع الاقتصادي في مجال صناعتها سببا لاهتمامها ببيئة العمل وتوفير مناخ ملائم لمواردها البشرية خاليا من الاخطار والامراض وحوادث العمل وكل ما له علاقة بالصحة والسلامة المهنية للعاملين و التي اعتبرتها كنقطة قوة مهمة لتحقيق أهدافها، و لهذا قامت الشركة بتبني نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية للمحافظة على اهم مواردها المورد البشري، حيث رأت الشركة أن تبنيتها والتزامها بالبعد الصحي والسلامة المهنية كوسيلة لعامليلها لن يكون الا باعتمادها للحصول على الشهادة OHSAS 18001 لتأكيد توجهاتها في تلك المجالات و تناسقها مع معايير المواصفة كما يجب الاستمرار والتركيز على شؤون الصحة و السلامة المهنية لتصبح من ثقافة المؤسسة.

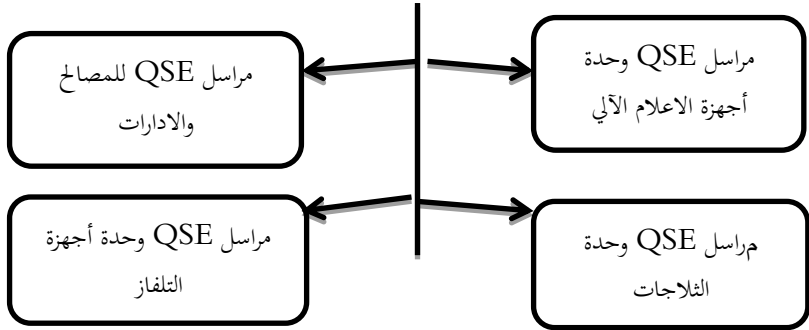
II.2- آليات تقييم الأداء الكلي بشركة كوندور ومؤشراته

II.2.1- تقارير النشاط كآلية تقييم الأداء الكلي بشركة كوندور

حيث تستقبل المديرية العامة المكلف بالجودة والصحة والبيئة وفي إطار متابعة، قياس وتقييم الاداء الاجتماعي، الاقتصادي والبيئي معلومات واردة من كل المصالح والمديريات الشركة عن طريق تقارير شهرية، فصلية وسنوية التي تتناول بالتفصيل الحصيلة العامة لكل قسم من خلال معطيات واحصائيات عن الانشطة التي يقومون بها من خلال مراسلو الجودة على مستوى المديرية المكلفة بالجودة، الصحة والبيئة كما يظهره الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل(01): الهيكل التنظيمي لمديرية الجودة والصحة والبيئة بشركة كوندور

مساعد المدير المكلف بالجودة
والصحة والبيئة



المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على وثائق مسلمة من طرف شركة كوندور

الهدف الاساسي من هذه العملية التي يقوم بها المراسلون هو توفير المعلومة بصورة منتظمة للمسؤول الاول عن المديرية العامة المكلف بالجودة والصحة والبيئة للمتابعة وللتحقق من حسن تطبيق النظام الادارة المتكامل التي يتركز على مبدأ التحسين المستمر، لذلك يقوم المدير المكلف بالنظام الادارة المتكامل عن طريق اعوانه ومكاتب استشارية متخصصة من وضع مؤشرات مدروسة بدقة لمتابعة مدى تحقيق التحسين المستمر للأداء الكلي، وتشمل تقارير النشاط ما يلي:

- **تقارير قياس رضا الزبائن:** تجري الشركة سنويا استقصاءات تمس عينة من الزبائن، ومن خلال نتائج هذه الاستقصاءات يتم قياس مستوى رضا الزبائن، حيث تمس هذه الاستقصاءات جملة من الجوانب الأساسية تدخل ضمن المتطلبات التي يجب الالتزام بها كوفرة المنتج وجودته، احترام اجال التسليم، جودة التصميم والتغليف وخدمات ما بعد البيع.

- **تقارير قياس الأداء الاقتصادي والمالي:** من أجل قياس وتقييم الأداء الاقتصادي والمالي تستقبل مديرية الجودة والبيئة والسلامة المهنية للشركة مجمل التقارير من مختلف المديريات نسب التطور في رقم الاعمال الشركة، تطور الحصة السوقية، الانتاج واستغلال الطاقة الانتاجية...الخ.

- **تقارير قياس الاداء البيئي:** كون ان شركة كوندور ملزمة باحترام البعد البيئي في أنشطتها لتبنيها نظام الادارة البيئية ISO14001، فهي تستقبل مختلف التقارير من مختلف وحداتها الانتاجية والمتعلقة بالمؤشرات البيئية المعتمدة، والتي تبرر فيها مدى احترامها للبعد البيئي،

كتقارير الحد من مخاطر التلوث وتلوث التربة وباطن الأرض، وتقارير تحكمها في استغلال الطاقة واستهلاك المياه.

- **تقارير قياس الاداء الاجتماعي:** حيث تستقبل الشركة مختلف التقارير من مديرية الموارد البشرية المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعاملين كنسبة الغيابات المتعلقة بحوادث العمل، نسبة تطور تكوين العاملين، دوران العمل، تطور معدل فعالية التوظيف...الخ.

- **تقارير قياس فعالية العمليات الداخلية:** كون أن شركة كوندور تعتمد على نظام الادارة المتكامل الذي يتضمن نظام ادارة الجودة، نظام الادارة البيئية ونظام ادارة الصحة والسلامة المهنية، فإنها مطالبة باحترام نظام ادارة العمليات le management par les processus الذي يركز على تناسق وتفاعل مختلف العمليات الاقتصادية، البيئية والاجتماعية لتحقيق اهداف مشتركة، لذلك تستقبل مديرية QSE مختلف التقارير التي تقيس من خلاله مستوى تحقيق تلك التناسق والتفاعل للعمليات.

II.2.2- مؤشرات تقييم الأداء الكلي بشركة كوندور

يعبر الجدول التالي اهم المؤشرات المتبناة من طرف مدير المديرية العامة المكلف بالجودة والصحة والبيئة، والاهداف المرجوة، ومختلف العمليات التي تنطوي عليها تلك الاهداف لقياس الاداء الكلي في إطار النظام الادارة المتكامل بين الأهداف المرجوة والفعالية

الجدول رقم 01: نسبة الأهداف المرجوة والفعالية لمؤشرات الأداء الكلي بشركة كوندور 2017-2019

مؤشرات الاداء الاقتصادي	نسبة الاهداف الفعلية 2018-2017	نسبة الاهداف المرجوة 2019-2018	نسبة الاهداف الفعلية 2019-2018
رقم أعمال الشركة	54%	$\leq 15\%$	$\leq 17\%$
تطور الحصة السوقية لكل أنواع المنتجات	35%	$\leq 35\%$	$\leq 35.9\%$
تطور انتاج الاجهزة	ثلاثات: 345348		نسبة التطور: 10%+
الكهرومنزلية	مكيفات: 231109		نسبة التطور: 44%+
(وحدة)	تلفاز: 654815		نسبة التطور: 22%+
كمية الانتاج الفعلي مقارنة بالإنتاج المتوقع	الثلاثات: 95.77%	100% لكل انواع المنتجات	الثلاثات: 98.78%
	المكيفات: 84.03%		المكيفات: 98.15%
	التلفاز: 98.46%		التلفاز: 99.87%

لكل أنواع المنتجات %0.11 ≥	المكيفات الهوائية: 2%		عدم المطابقة للمنتجات النهائية (لكل أنواع المنتجات)
	≥		
	التلفاز: %0.5 ≥ الحواسيب: %1 ≥		
%99.7	100%	%99,3	معالجة المنتجات الناتجة عن شكاوى الزبائن
%89,2	100%	%85,2	نسبة رضا الزبائن (المستهلك النهائي) للمنتجات
نسبة الاهداف الفعلية 2019-2018	نسبة الاهداف المرجوة 2019-2018	نسبة الاهداف الفعلية 2018-2017	مؤشرات الأداء الاجتماعي
نسبة التطور: %26+	-	اشارات: 584	تطور عدد العاملين بالشركة
نسبة التطور: %23+	-	أعوان تحكم: 1351	
نسبة التطور: %17+	-	أعوان تنفيذ: 3545	
نسبة التطور: %06+	-	1426	عدد الافراد المستفيدين من التكوين
نسبة الاهداف الفعلية 2019-2018	نسبة الاهداف المرجوة 2019-2018	نسبة الاهداف الفعلية 2018-2017	مؤشرات الأداء البيئي
305	-	314	عدد حوادث العمل
%30	%30 ≥	%47.6	تطور نسبة تكرار الغيابات الناتجة عن حوادث العمل
%0.27	%0.4 ≥	%0.4	تطور نسبة الغيابات الناتجة عن الاصابات الخطيرة المتعلقة بحوادث العمل (عطلة أكثر من 21 يوم)
تمثل شركة كوندور مع ما وفرته الحكومة الجزائرية الإطار القانوني المناسب لاهتمام بالبيئة والانسان			مؤشر الامتثال للوائح والقوانين البيئية المعمول بها
استرجعت شركة كوندور ما قيمته 162778563 DA كعائد لعملية رسكلة النفايات.			مؤشر العائد من عملية رسكلة النفايات
-	-	-	مؤشر التحكم في استغلال الطاقة و استهلاك المياه

المصدر: من إعداد الباحث، استنادا على وثائق مُسلمة من طرف شركة كوندور الكترونيكس

حيث يتبين لنا من الجدول أن شركة ومن خلال استعمالها للمؤشرات الاقتصادية،

البيئية والاجتماعية لقياس وتقييم أدائها الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، ان:

- حققت كل المؤشرات الاقتصادية المبينة في الجدول تحسن، بالرغم من أن هناك مؤشرات لم تصل أهدافها المرجوة لسنة 2018-2019 ، حيث حققت كل من نسبة تطور رقم أعمال الشركة ، تطور الحصة السوقية، انخفاض نسبة عدم المطابقة للمنتجات النهائية تحسنا وتحقيقها للأهداف المرجوة، أما مؤشر تطور عدد الوحدات المنتجة و مؤشر كمية الانتاج الفعلي مقارنة بالإنتاج المتوقع حققا كلاهما تحسنا في نسبة التطور ولكن لم نستطع معرفة ما اذا وصلا لأهدافها المرجوة لغياب نسبة الاهداف المرجوة من طرف الشركة، أما مؤشر معالجة المنتجات الناتجة عن شكاوي الزبائن و مؤشر نسبة رضا الزبائن (المستهلك النهائي) للمنتوجات، حتى و ان لم يصلا الى النسب المرجوة إلا أنها حققت تحسن مقارنة بالنسب للفترة السابقة، و بالتالي يمكن القول ان جميع المؤشرات الاقتصادية المبينة في الجدول حققت تحسن لسنة 2017-2018 مقارنة بالفترة السابقة.
- كما حققت كل المؤشرات الاجتماعية المبينة في الجدول تحسن أهدافها المتوقعة لسنة 2018-2019، من خلال تطور عدد الافراد العاملين من مختلف الفئات ما بين سنتي 2018 و2019، كما يظهر هناك تحسن في عدد الافراد الذين استفادوا من التكوين.
- وفي نفس الاتجاه، حققت كل المؤشرات البيئية تحسنا في أهدافها المتوقعة، أين شهد عدد حوادث العمل انخفاضا ما بين سنة الحصول على SMI والسنة التي قبلها، كما انه شهد كل من المؤشرات المتعلقة بالغيابات الناتجة عن حوادث العمل، وكذا مؤشر الغيابات الناتجة عن الاصابات الخطيرة تحسنا وتحقيقها للأهداف المرجوة، كما يعتبر مؤشر امتثالها للقوانين والتشريعات البيئية دليلا يبرر تحسن الاداء البيئي، اضافة الى مؤشر العائد عن رسكلة النفايات.

الخاتمة:

من خلال ما تم عرضه بخصوص موضوع تقييم الأداء الكلي في ظل تبني نظام الإدارة المتكامل بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة كوندور الالكترونيكس وبغية الإجابة على الإشكالية الرئيسية ومختلف الأسئلة الفرعية والتحقق من صحة الفرضيات، ارتأينا اعتمادها في:

- **السؤال الفرعي الأول:** ما مدى التزام شركة كوندور اليكترونيكس بتطبيق النظام الادارة المتكامل؟

فقد بينت الدراسة التطبيقية أن شركة كوندور اليكترونيكس تولي اهتماما كبيرا بإدماج نظام الإدارة المتكامل بتبنيها لأنظمة إدارية صادرة عن المنظمة العالمية للمواصفات القياسية التي تتلائم مع البعد الاقتصادي (iso 9001)، البيئي (iso 14001) والاجتماعي (ohsas 18001)، وبالتالي يعتبر حصول الشركة على شهادة النظام الادارة المتكامل تنويجا وتأكيدا على جهود الادارة العليا وسعيها لتطبيق أفضل الممارسات ومبادئ التميز المؤسسي ضمن نطاق عملها من خلال التزامها بمعايير نظام الادارة المتكامل، ومنه **نؤكد صحة الفرضية الأولى** (تلتزم شركة كوندور بتطبيق النظام الإدارة المتكامل بإدماجها للمواصفات الموافقة لها).

- **السؤال الفرعي الثاني:** ما هي المؤشرات التي تعتمد عليها شركة كوندور اليكترونيكس في آلية تقارير النشاط لقياس، تقييم وتحسين أدائها الكلي في إطار تبنيها للنظام الادارة المتكامل؟
تقوم شركة كوندور بتقييم أدائها الكلي عن طريق آلية يُطلق عليها بتقارير النشاط، حيث يعمل مراسلو الجودة بمتابعة ومحاولة جلب مختلف المعلومات من جميع أقسام الشركة كل على حسب البعد الذي كُلف به (الاقتصادي والاجتماعي والبيئي) لتدفق تلك المعلومات لدى لجان تدقيق متخصصة في مصلحة المعنية، لتقوم صلبها على شكل نسب في جداول تتضمن مؤشرات منجزة سابقا لتقييمها ومقارنتها بالنسب لسنوات سابقة، ومنه **نؤكد صحة الفرضية الثانية** (تعتمد شركة كوندور الكترونيكس على آلية حديثة لتقييم أدائها الكلي).

- **السؤال الفرعي الثالث:** هل تدرك شركة كوندور أن الآلية المعتمدة لتقييم أدائها الكلي فعالة؟

تسعى شركة كوندور اليكترونيكس إلى الارتقاء بمستوى الأداء الكلي من خلال ادماجها للنظام الادارة المتكامل، وتعزيزها للارتقاء بخدماها والكفاءة التشغيلية، عن طريق قياس وتقييم الأداء الكلي بواسطة تقارير النشاط وفق مؤشرات وأهداف مدروسة بدقة بما يحقق تحسين مستمر للآداءات الاقتصادية والبيئية والاجتماعي، وعلى حسب الاحصائيات الميدانية نجحت الشركة في ادماج الآلية المعمول بها (تقارير النشاط) في تحقيق الأهداف المرجوة، وبذلك يمكن

القول ان الشركة تُدرك ان آلية التقييم فعال، ومنه **نرفض صحة الفرضية الثالثة** (لا تدرك شركة كوندور أن الآلية المعتمدة لتقييم أدائها الكلي أنها فعالة).

ومن خلال النتائج المتوصل إليها، ارتأينا تقديم بعض الاقتراحات التالية:

- التأكيد على ان التزام الإدارة العليا في استعمال أسلوب تقارير النشاط التي يعتمد على التوثيق ان لا يكون مبالغ فيه حتى لا يؤدي ذلك الى عرقلة وبطء أعمالهم وتشكيل بعض من البيروقراطية داخل الشركة.
- الاهتمام ببعض الأساليب الأخرى في تقييم الأداء الكلي ولاسيما استغلال أسلوب حلقات الجودة طالما ان الشركة معتمدة لأنظمة الجودة.
- على الشركة ان تطوير النموذج المعتمد عليه في تقارير النشاط فيما يخص اعتماد معايير جديدة مواكبة للتطور الحاصل في بيئة العمل، مثلا معيار (تطور فعالية عملية التوظيف) في شقه الاجتماعي، او (تطور نسبة تحقق البرامج توقعات المشترين) ...الخ.
- التأكد ان هناك التزام وقبول من قبل جميع العاملين وفي كافة المستويات بتبني آلية تقارير النشاط لتقييم الأداء الكلي في الشركة باستعمال التعريف لهذا الأسلوب وتحفيزهم على قبوله حتى يسهل عملية الاستغلال الفعال له.

الهوامش والمراجع:

1. Bekki, R. (2012). La performance, un enjeu stratégique pour les institutions publiques étude de cas LA DOUANE ALGERIENNE. Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, oran: université Es-senia.
2. Coté , M., & Hafsi, t. (2000). *le management d'aujourd'hui : une perspective nord-américaine*. paris: les presses de l'université LAVAL.
3. DAHOU , A., & BERLAND, N. (s.d.). mesure de la performance globale des entreprises . Dans 2007 (Éd.), *28eme congrès « Comptabilité et environnement »* (pp. 1–20). Poitiers,: association française de comptabilité.

4. Gillet-Goinard , F., & Monar, C. (2013). *Toute la fonction Qualité Santé Sécurité Environnement*. Paris: DUNOD éditions.
5. Martory, B. (2008). *piloter les performances RH:la création de valeur par les ressources humaines*. paris: edition liaisons.
6. Taladia, T. (2004). *Economie de l'environnement et des ressources naturelles*. Paris: édition l'harmattan.
7. أحمد أبو بكر فاتن. (2001). *نظم الإدارة المفتوحة*. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
8. بويكر نعرورة. (2015). دراسة امكانية تبني ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو 9001. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
9. حمزة مقيطع. (2011). دور التنمية المستدامة المدججة في تحسين الاداء الكلي للمؤسسة الصناعية (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
10. زين الدين بروش، و جابر دهيمي. (2011). دور نظام الادارة البيئية في تحسين الاداء البيئي . *مجمع مداخلات المنتدى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات* (الصفحات 652-664). ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
11. صالح قروف ، و رفيق يوسفى. (ديسمبر، 2019). أثر تطبيق نظام الإدارة المتكاملة للجودة والبيئة والصحة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة دراسة حالة مؤسسة فرتيال عناية. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، 13(2)، الصفحات 281-300.
12. صبري مقيمح. (2019). تقييم الاداء البيئي بمنظمات الاعمال باستخدام بطاقة الاداء المتوازن المستدامة دراسة حالة المؤسسة الوطنية لاشغال الطرق. *مجلة الاقتصاد والمالية*، المجلد 5(العدد 2)، الصفحات 26-45.
13. صهيب تيسير الشرافي. (2020). التحسين وفق (ISO 9001: 2015) ودوره في بناء المنظمة الذكية: دراسة حالة شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية. *مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد*، المجلد 2(العدد3)، الصفحات 63-77.
14. عبد الرحمان العايب. (2011). التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات و التنمية المستدامة (أطروحة لدكتوراه) . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس- سطيف.

15. عبد الرحيم رححي، و حنيقة بن ربيع. (2018). تقييم برامج ادارة الصحة والسلامة المهنية في المستشفيات الجزائرية على وفق المواصفة الدولية OHSAS 18001 دراسة حالة مستشفى نفيسة حمود الجامعي بالجزائر العاصمة. مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 7 (العدد 2)، الصفحات 45-56.
16. عز الدين دعاس. (2017). نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية - الاطار النظري -. مجلة المعيار، المجلد 8 (العدد 2)، الصفحات 214-228.
17. عسري بلعميري، و الحبيب بوجمعي. (2019). مدى إلتزام المؤسسة الاقتصادية بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001. مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 4 (العدد 2)، الصفحات 374-388.
18. كاظم حمود خضير . (2010). المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو 9000:2000 (المجلد الطبعة 1). عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.