

تقييم جدوى نظام الإدارة في الاستجابة لمتطلبات أصحاب المصالح محاولة لتقييم نظام إدارة مؤسسة كوندور

Evaluate Management System's Feasibility in Meeting Stakeholders' Requirements – Try to
evaluate the management system of Condor Electronics

أ. حمزة قدوج

جامعة سطيف 1 – الجزائر

gue-hamza@hotmail.com

تاريخ النشر: 2020/12/31

تاريخ القبول: 2020/08/15

تاريخ الإرسال: 2019/08/18

الملخص:

حاولت هذه الدراسة تطوير أسلوب لتقييم نظم الإدارة يقوم على نظرية أصحاب المصلحة. حيث تم اقتراح قائمة لمعايير مناسبة للفحص، ثم تم إجراء تقييم لنظام الإدارة لمؤسسة كوندور إلكترونيكس، وهو ما سمح بالوقوف على مدى قابليتها في تلبية متطلبات أصحاب المصلحة. اتضح أن كوندور إلكترونيكس تهتم بكافة أصحاب المصلحة عند وضع سياساتها المستقبلية، لكن هذا الاهتمام لم يترجم بصورة كافية على عملياتها وإجراءاتها الداخلية، ونظام المعلومات الحالي، والطرق المتبعة في تسيير الموارد البشرية وإدارة الموارد والمواد، وتقييم الأداء وتحسينه. فحسب طريقة التقييم المتبعة، فإن نظام الإدارة الحالي لمؤسسة كوندور يسمح فعليا بإرضاء بعض أصحاب المصالح فقط، أهمهم الزبائن، والعمال، ومديرية البيئة، والموردين، والبنوك، ووكلاء البيع، ووكلاء خدمات ما بعد البيع، وقد انعكس إهمال بعضهم سلبا على عمليات المؤسسة، فإهمال إدارة أصحاب مصالح آخرين كالجمارك، وشركات النقل البحري، ووكلاء الشحن حال دون التحكم في مشكلة تأخر استلام المواد المستوردة، ليوكد ذلك مخاطرة طول فترة انجاز الطلبات، وكذا طول فترة إصلاح المنتجات العائدة لخدمات ما بعد البيع. كما أن إهمال هيئات البحث والتطوير، والشركاء الاستراتيجيين، قد يحول دون تحقيق أهداف استراتيجية متعلقة بتطوير المنتجات، واليقظة التكنولوجية.

• الكلمات المفتاح: أصحاب المصلحة، نظام الإدارة، تقييم.

• تصنيف JEL : M10 ؛ M14 ، M42 ، M48

Abstract:

Based on Stakeholders theory, this study attempted to develop a method for assessing management systems. It suggest a list of appropriate criteria for Checking.

The method was tested on SPA Condor's management system, which led to identify a set of recommended practices to be adopted for improve Condor's ability to meets stakeholders requirements.

When condor plans for its future ; its takes into account all stakeholders, but this attention has not been adequately translated when talking about internal processes, procedures, information system, human resources management, resource & material management, performance evaluation & improvement.

The management system of Condor is able to satisfy certain stakeholders: customers, workers, the Environment Directorate, suppliers, banks, sales agents and after-sales service agents.

Ignore other parties such us customs, shipping and transit companies, led to weak control of imported purchases, which generates risk of delayed production and after-sales services.

Failure to meets the requirements of strategic partners, and R&D bodies may prevent the achievement of certain strategic objectives, particularly those related to product development and technological vigilance.

• **Keywords:** Stakeholders, management systems, Evaluation, Assessing.

• **Jel Classification Codes :** M48, M42, M14, M10

المؤلف المرسل: حمزة قدوج، الإيميل: gue-hamza@hotmail.com

I - مقدمة:

تتوقف استمرارية المؤسسة على استمرارية تفاعلها مع محيطها، فإذا لم تكن من وراء هذه المؤسسة قيمة تحتاجها مجموعة من الأطراف التي قد تكون مؤسسات اقتصادية مثلها ومنظمات بيئية، وهيئات حكومية، وغيرها من عناصر المجتمع المدني من منظمات الإعلام والصحافة، ومنظمات حقوق الإنسان والأعمال الخيرية، بل وحتى الجمهور العام؛ هي مهددة بالزوال، لذلك يتطلب عليها العمل على دفع هذه القيمة باستمرار نحو محيطها. وهذه القيمة التي تخلقها المؤسسة يُصطلح عليها باسم مصلحة؛ حيث يوجد من وراء هذه المصلحة طرف يطالب بها، وبوجود مجموعة من الأطراف فإن هناك مجموعة من المصالح.

وهذا يعني أن سعي المؤسسة لإشباع زبائنها لم يعد كافيا في ظل تعدد الأطراف، فإذا ما أخذنا منتجات المؤسسة أو خدماتها، والتي هي موجهة أساسا للزبون فإن هناك جملة من القوانين والنظم الإدارية التي تتحدث عن سلامة هذا المنتج، وهناك أطراف أخرى تهتم بتأثير المنتج على البيئة كاستهلاكه للطاقة، وطرحه لمخلفات، وحتى أعمق من ذلك إلى التكنولوجيا المستخدمة في إنتاجه وتأثيرها على صحة العمال وعلى سلامة البيئة، بل وعلى سلامة جيران المصانع مما تحدثه من ضجيج وانبعاثات، وفي حال حدوث أي خطأ يتعلق مثلا بجودة المنتج أو سلامته أو تأثيره على البيئة أو عدم مطابقته للقوانين فإن هناك مكاتب الجرائد ومحطات التلفاز التي ستتكلم وتنتشر هذا الخطأ وعندها سيصل الخبر إلى البنوك والمستثمرين الذين يمثلون مصدر التمويل وإلى الجمهور العام الذي ينتهي إليه الزبائن الحاليين والمحتملين وهذا كله يمثل ببساطة سيناريو للضغط الذي يمارسه أصحاب المصالح. فالمؤسسة على طول مدى دورة حياتها تتفاعل مع هذا الضغط باستمرار؛ تُغيّر في عناصر ونظم بيئتها الداخلية استجابة لتلبية متطلبات أصحاب المصالح.

I-1 - أهداف البحث:

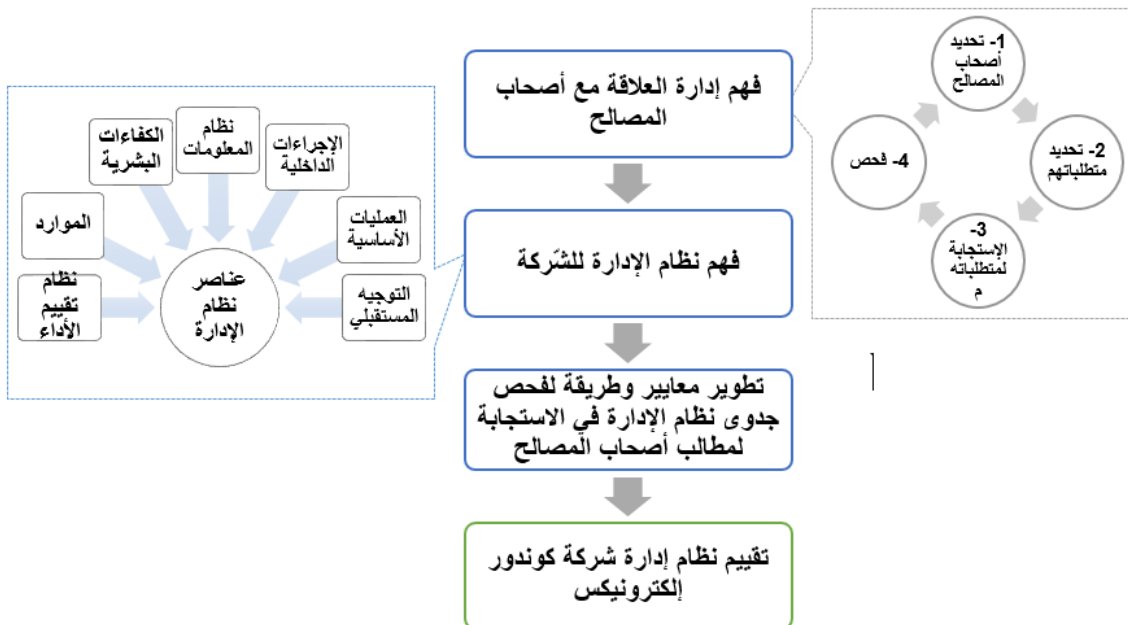
يتمثل الهدف العام للدراسة في الوقوف على واقع إدارة أصحاب المصالح في المؤسسة المدروسة، ولكن الوصول لهذا الهدف يستدعي تحقيق أهداف وسيطة تتمثل فيما يلي:

- استكشاف نظام إدارة مؤسسة كوندور؛
- اقتراح معايير بالاعتماد على مفهوم ومراحل إدارة أصحاب المصلحة؛
- استعمال هذه المعايير في تقييم جدوى نظام الإدارة مؤسسة كوندور؛
- تحديد أهم جوانب التحسين في عناصر نظام الإدارة لمؤسسة كوندور.

II - الطريقة والأدوات:

اتّبع الباحث سعيًا لتحقيق أهداف هذا البحث؛ أسلوب دراسة الحالة الذي يعتبر أحد طرائق المنهج الوصفي، وقد تم جمع البيانات واستغلالها كما يلي:

شكل (01): مراحل إجراء الدراسة



II-1 - طريقة جمع البيانات:

تم جمع البيانات الميدانية بالتواجد في مقرات المؤسسة المبحوثة، وإجراء مقابلات، وملاحظة بعض الممارسات التي تحدث في مواقف معينة ذات صلة بالدراسة، وتفحص الوثائق الرسمية لنظام الإدارة والمتمثل أهمها في: دليل الإدارة (Manuel de)

(Management) ووثائق العمليات (Fiche processus) ووثائق الإجراءات (Fiche procédures)، والسياسات والاستراتيجيات، وتقارير التدقيق (Rapports d'audit)، وتقارير الأداء.

II-2- طريقة استعمال البيانات وتحليلها:

تم استغلال الجانب النظري لأصحاب المصالح في استنباط أهم الشروط (الممارسات) الواجب توفرها في كل عنصر من عناصر من أجل أن يساهم في تلبية متطلبات أصحاب المصالح، وبعدها تم استعمال هذه الشروط كمعايير للفحص، والذي تم بطريقة تدقيق الوثائق الداخلية لمؤسسة كوندور التي توظف نظام إدارتها، مثل السياسات، ووثائق العمليات، ووثائق الإجراءات، ولوحة القيادة.

وقد تم التعبير على نتيجة فحص كل معيار هذه حسب الجدول التالي:

جدول 1: طريقة التعبير الكمي على نتيجة الفحص

نتيجة الفحص	شرح	النقطة
ممارسة غير معتمدة	الممارسة التي يفحصها المعيار غير معتمدة.	0%
ممارسة موجودة غير معتمدة رسمياً	الممارسة التي يفحصها المعيار يتم إجراؤها بعض الأحيان بشكل غير رسمي.	25%
ممارسة مرسمة غير مفعلة أو يجب تحسينها.	الممارسة التي يفحصها المعيار، موثقة رسمياً، لكن لا يتم العمل بها، أو أنها تحتاج لتحسين.	50%
ممارسة مرسمة ومفعلة، غير شاملة لأصحاب المصلحة.	عندما تكون الممارسة التي يفحصها المعيار، موثقة رسمياً، يتم إنجازها دورياً، ويتم تحسينها، لكن لواحد أو لبعض أصحاب المصالح فقط.	75%
ممارسة مرسمة، ومفعلة، وشاملة.	عندما تكون الممارسة التي يفحصها المعيار، موثقة رسمياً، يتم إنجازها دورياً، ويتم تحسينها، بالنسبة لكل أصحاب المصالح وليس لبعضهم فقط.	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Friedman, A. L. & Miles, S., 2006. Stakeholders theory and practice. Oxford University press: Oxford, PP 150-15.

- Radhi, K. M., Ludmila, M. F., Yangyun, Z., & Gilbert, F. (2019, August 05). *Outil Autodiagnostic ISO 9001-2015 v13*.

Retrieved from Scribd: <https://www.scribd.com/document/367695142/Outil-Autodiagnostic-ISO-9001-2015-v13>

تم تطوير سلم القرار الموضح في الجدول (1) أعلاه بالاعتماد على نظرية أصحاب المصالح خاصة إسهامات أندرو فريدمان وسامنتا ميلز اللذان اهتمتا بممارسات نظرية أصحاب المصالح، وكذلك على أداة التشخيص المتعلقة بالإصدار الأخير لمعيار إدارة الجودة ISO 9001 سنة 2015م والذي اشتمل على متطلبات متعلقة بإدارة أصحاب المصالح.

يسمح التعبير على نتيجة الفحص بالنسبة المئوية إلى استعمال نتيجة كل معيار في حساب المتوسط الحسابي الذي يقيس جدوى كل عنصر من عناصر نظام الإدارة، ثم يتم حساب متوسط المتوسطات الحسابية لكافة النسب المئوية للدلالة على النتيجة الشاملة لتقييم جدوى نظام الإدارة.

III- إدارة أصحاب المصالح:

III-1- تعريف أصحاب المصالح:

لقد استعمل هذا المصطلح قبل إسهامات فريمان (Freeman) التي أسست لنظرية أصحاب المصالح، سنة 1984م، فقبلها كان مصطلح "أصحاب المصالح" يستعمل للتعبير عن أربع مجموعات فقط وهي الزبائن، العمال، الجمهور العام، وحملة الأسهم. وحينها لم يكن لهذا المصطلح تأصيلاً نظرياً خاصاً به، فقد كان يستعمل غالباً في سياق الكتابات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (CSR)، والإدارة الاستراتيجية، خلال ستينات وسبعينات القرن الماضي، والتي ساهمت في إرساء أولى اللبنة لنظرية أصحاب المصالح.

وعرفهم سنة 1963م معهد بحث ستانفورد بأنهم "تلك الجماعات التي من دون دعمها تزول المؤسسة من الوجود"، أما صاحب نظرية أصحاب المصلحة؛ إدوارد فريمان فعرفهم سنة 1988م بأنهم "الذين يمكن أن يؤثر أو يتأثروا بتحقيق المؤسسة لأهدافها"، كما عرفها كل من دونالدسون وبريستون بأنهم "أولئك الأطراف الذين لديهم عقد صريح أو ضمني مع المؤسسة، والمحدد للأضرار والمنافع الحالية أو المحتملة والتي تتحقق كنتيجة من تصرفات المؤسسة". ووصفهم كل من كارول وناسي سنة 1997م "أي فرد أو مجموعة يؤثر أو يتأثر بالمؤسسة، وعملياتها، وأنشطتها، وتشغيلها"، وفي نفس السياق يرى جيبسون (Ginson) بأنهم "تلك المجموعات أو الأفراد الذين تتفاعل وتعتمد عليهم المؤسسة، وأي فرد أو مجموعة يمكن أن يؤثر أو يتأثر بأفعال أو قرارات، أو سياسات، أو ممارسات، أو أهداف المؤسسة". (Friedman & Miles, 2006, pp. 5-6)

من هذه التعاريف السابقة يمكن القول أن أصحاب المصالح: "هم كل فرد أو جماعة لديهم مصلحة قد تكون تحقيق منفعة أو دفع مضرة، تتحقق هذه المصلحة نتيجة لتأثرهم بالمؤسسة وتأثيرهم فيها ولا يشترط أن تربطهم بالمؤسسة علاقة رسمية، ومن أمثلتهم العمال، والزبائن، والموردون، والجمارك، ومصلحة الضرائب، ومصلحة حماية المستهلك، والجمعيات ذات النشاط الاجتماعي، ومديرية البيئة، وهيئات الإعلام وغيرهم".

يمثل الجدول (03) أصحاب المصالح للمؤسسة الاقتصادية، وعددهم ستة (16) على سبيل التغليب لا الحصر. معرفة من هم أصحاب المصالح للمؤسسة الاقتصادية ليس كافيا، لأن الغرض لا يقتصر على معرفتهم، بل على فهم علاقاتهم بالمؤسسة، وتأثيرها وتأثرها بهذه العلاقات، وهذه العلاقة تختلف من مؤسسة لأخرى، لكن ذلك لا يمنع وجود جانب معين من النمطية في هذه العلاقة.

جدول 2: العلاقة بين أصحاب المصالح والمؤسسة

أصحاب المصالح	ماذا يريدون (متطلبات وتوقعات)	ماذا تريد منهم المؤسسة
الزبائن والمستهلكون	منتجات وخدمات بجودة عالية وسعر منخفض	اقتناء مستمر ومتزايد لمنتجاتها وخدماتها
الملاك وحملة الأسهم	تعظيم العائد على الأموال المستثمرة	الحصول على أموال لاستثمارها والتوسع
العمال ووكالات دعم التوظيف	توظيف البطالين من ذوي الشهادات وغيرهم. الحصول على أجور مناسبة وخدمات مرضية	استقطاب موارد بشرية، خاصة الكفاءات، وإنجاز العمال لمهامهم بكفاءة.
الموردون	استمرار المؤسسة في اقتناء منتجاتهم وخدماتهم	الحصول على منتجات وخدمات بجودة أحسن وتكلفة أقل
البنوك	تحصيل ديونهم واستمرار علاقتهم بالمؤسسة	الحصول على قروض لسد الاحتياجات من التمويل قصير أو طويل المدى
مديرية الضرائب	تحصيل الضرائب	تجنب الغرامات، والاستفادة من تخفيضات في الضرائب، وتسهيل الإجراءات
مصالح الجمارك	تحصيل الضرائب على السلع المستوردة	تجنب الغرامات، والاستفادة من تخفيضات، وتسهيل الإجراءات
مديرية البيئة	التصريح بالتفريات، وإدارتها (تجميع، فرز، إعادة تدوير...)	تجنب الغرامات، المساعدة في التخلص من النفايات بكفاءة.
الجامعات ومراكز التكوين	المشاركة في تحديد المجالات والمستويات التي تحتاجها المؤسسة، المشاركة في تطوير الجانب المهني للطلاب.	الحصول على العمال المؤهلين، والإطارات الكفوة.
المنظمات غير الحكومية	احترام الحقوق والحريات والمشاركة في النشاطات الاجتماعية والخيرية.	تجنب الضغط وسوء السمعة.
هيئات الصحة والسلامة (مستشفيات، حماية مدنية، الهلال الأحمر، نقابة العمال...)	حماية صحة وسلامة العمال وأفراد المجتمع باتباع طرائق وقائية، والاستعداد للتدخل عند الحوادث. تدريب العمال على الإخلاء، وكيفية التعامل مع حوادث العمل.	السعي لعدم حصول حوادث لأسباب تتحكم فيها المؤسسة، ودعم المؤسسة عند حصول الحوادث.
مؤسسات الإعلام والإعلان	الحصول على معلومات ذات أهمية في نظر المتابعين.	الترويج لما يفيد سمعة المؤسسة، وما يزيد من مداخيلها.
غرفة التجارة والصناعة	المساهمة في تقوية الاقتصاد المحلي.	التواصل مع الهيئات الحكومية عبر غرفة التجارة والصناعة، والاستفادة من فرص شراكة وتحالف محلية ودولية.
مؤسسات التأمين	تقديم خدمات التأمين للمؤسسة، وتحقيق فوائد.	الحصول على مبالغ مالية تعوض الخسائر الناجمة عن المخاطر.
الشركاء في غير الملكية	تحقيق أهداف اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية لا يمكن تحقيقها حال الإنفراد	تحقيق أهداف اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية لا يمكن تحقيقها حال الإنفراد

المصدر: إعداد الباحث

يعرض الجدول (03) مجموعة المطالب المنتظرة من وراء العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصالح، فالمؤسسة تسعى للحصول على مطالبها من أجل الاستمرار والنمو، وأصحاب المصالح يسعون في المقابل للحصول على مطالبهم لتحقيق أغراض تتعلق

بطبيعة أنشطتهم سواء كانت اقتصادية، أو اجتماعية، أو بيئية. هناك علاقة تبادلية بين المؤسسة وأصحاب المصالح، وفي الوقت الذي تحتاج المؤسسة لدعمهم حسب مواقعهم، عليها أن تبذل للحصول على هذا الدعم. فحملة الأسهم إن لم يحصلوا على نسبة العائد المنتظرة سيتوقفون عن الاستثمار في المؤسسة، والعمال إن لم يحصلوا على أجور وخدمات مرضية سيتسببون في اضطراب النشاط بالاضرابات أو سيغادرون المؤسسة، والزبائن قد يشترون من جهات أخرى، والموردون قد يتعاملون مع المؤسسة بأقل موثوقية عندما تحتاج، ومديرية البيئة قد تعاقب المؤسسة بغرامات مالية نتيجة إهمالها لنفاياتها وعدم تسييرها، ومديرية الضرائب قد تزيد مبلغ الضرائب في حال عدم تسديدها، والجمارك قد تصدر أو تحجز المواد المستودرة في حال عدم موافقتها للمتطلبات القانونية وهو ما يعطل زمن انتاج طلبات الزبائن وهكذا (Hill & Jones, 2010, p. 348)، وهذا يؤدي لنتيجة مفادها: أن إهمال المؤسسة لأصحاب المصالح يرفع من مخاطر تأثيراتهم السلبية عليها، والعكس صحيح.

وهو ما يجعل علاقة المؤسسة بأصحاب المصالح تمثل عنصرا محوريا في تحقيق أهدافها، فلا بد فهمها، وتنميتها بما يتماشى مع مصالح المؤسسة، وأخذها بعين الاعتبار أثناء الأنشطة الإدارية وعمليات اتخاذ القرار.

2-III- تعريف إدارة العلاقة أصحاب المصالح

يعبر عنها أيضا بإدارة توقعات أصحاب المصالح (Stakeholders expectations management)، ويعبر عنها أيضا بإدارة أصحاب المصالح (Stakeholder Management).

تقوم المؤسسة بإدارة علاقتها مع أصحاب المصالح من أجل تخفيض تأثيراتهم السلبية على المؤسسة، والتأكد من أنهم لا يحولون دون تحقيق الأهداف. (Chinyio & Olomolaiye, 2010, p. 31)، و"يستعمل الباحثون والممارسون مصطلح إدارة أصحاب المصالح للدلالة على تخطيط وتنفيذ علاقات تعاونية لتحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة ولأصحاب المصالح". (Weiss, 2009, p. 42)، وهذا لا يحدث إلا بعمل منهجي ومنظم، ولذلك قام باحثون آخرون بتعريف إدارة أصحاب المصالح عبر مجموعة من الأسئلة المرتبة منهجيا والتي تنعكس إلى مراحل تنفيذية ومن أمثلة هذه التعاريف نجد ما يلي:

"لتحديد المعلومات المطلوبة لإدارة أصحاب المصالح نجيب على ما يلي: من هم أصحاب مصالح مؤسستنا؟ ما هي مصالحهم من مؤسستنا؟ ما هي الفرص والتحديات التي يعرضها أصحاب المصالح لمؤسستنا؟ ما هي مسؤوليات مؤسستنا (الاقتصادية، والقانونية، والأخلاقية، والخيرية) اتجاه أصحاب مصالحها؟ ما هي الاستراتيجيات والأفعال (Actions) الواجب اتخاذها من طرف المؤسسة للتعامل مع فرص وتهديدات أصحاب المصالح؟" (Archie B & Buchholts, 2009, p. 94)

"وفي تعريف آخر: يتوقف تحليل تأثير أصحاب المصالح في المؤسسة على الخطوات التالية: تحديد أصحاب المصالح، تحديد اهتماماتهم، تحديد مطالبهم من المؤسسة؛ تحديد أهم أصحاب المصالح من وجهة نظر المؤسسة، تحديد التحديات الاستراتيجية الناتجة عن مطالبهم". (Hill & Jones, 2010, p. 348)

كلا التعريفين السابقين يبرزان المراحل المتبعة لتحقيق إدارة أصحاب المصالح، ويستنتج منهما أنه مهما قُصِلت هذه المراحل زيادة أو نقصانا من تعريف لآخر، فإن إدارة العلاقة مع أصحاب المراحل تتضمن ثلاث مراحل أساسية: يبينها الشكل التالي:

شكل 1: مراحل إدارة أصحاب المصالح



المصدر: الباحث

IV- نظام الإدارة وعلاقته بمتطلبات أصحاب المصالح.

IV-1- نظام إدارة المؤسسة الاقتصادية

IV-1-1- تعريف نظام الإدارة

نظام الإدارة (Système de management) هو منظومة تشغيل المؤسسة، وقد يحتوي نظام إدارة واحد على مجموعة من الأنظمة الفرعية، فقد يكون لدى المؤسسة نظام إدارة مالي، ونظام إدارة الجودة، ونظام إدارة البيئة. (ISO, 2005, p. 08)، وغيرها من الأنظمة الأخرى، كنظام المعلومات، ونظام إدارة المعرفة.

فإذا كانت الإدارة عبارة عن أنشطة متناسقة لتوجيه ومراقبة المؤسسة، فإن النظام هو الأداة التي تسمح بالقيام بهذه الأنشطة بشكل نظامي ومنهجي يبدأ بتأطير سياسة واضحة للمؤسسة، تُشتق منها أهداف محددة، وتُنشر هذه الأهداف على مختلف عمليات المؤسسة كالسويق، والإنتاج، والصيانة، وتسيير الموارد البشرية، والإمداد، والتطوير وغيرها، ثم يتم تزويد هذه الأنشطة

بالموارد اللازمة لتشغيلها، ومتابعة تقدمها نحو الأهداف. وفي خضم ذلك يتم مراعاة مجموعة من المبادئ الإدارية مثل المقاربة بالنظم (Approche systémique)

وفي تعريف آخر؛ نظام الإدارة هو مجمل السياسات والعمليات والإجراءات والموارد والقدرات الهادفة إلى تحقيق فعالية المهام الإدارية في سياق معين وعن موضوع معين¹. (FitSM, 2016, p. 07)، نظام إدارة المؤسسة غير ملموس، يهيكل المؤسسة ويوجهها نحو السياسات والأهداف المسطرة، بواسطة عمليات نظامية وإجراءات محددة سلفا، يتم بها ترتيب وتنسيق ومزامنة الأدوار وتوزيعها على مختلف الأنشطة الداخلية للمؤسسة، ويتم أثناء تنفيذ هذه الأدوار تسجيل بيانات وتوثيقها في شكل خطط، وتقارير، وغيرها من التدوينات.

تعتبر مجمل الوثائق الرسمية التي تعتمدها المؤسسة، وكذا الأدوات الإدارية المستخدمة في التخطيط، ووضع الإجراءات، ومتابعة الأداء، وتحليل المشكلات، وغيرها جزءا من نظام إدارة المؤسسة، كما يدخل في نظام إدارة المؤسسة كل الأدوات الإدارية التي تستخدم في تقييمه وتحسينه، مثل التشخيص والتدقيق الداخلي للمؤسسة. (FitSM, 2016, p. 07).

كل مؤسسة لديها نظام معين لتشغيلها نحو أهدافها، لكن لا يشترط بالضرورة أن يحقق هذا النظام التداؤب المطلوب بين عمليات المؤسسة، ولا فعاليتها أو كفاءتها. يستخلص من كل ما سبق أن نظام الإدارة هو: "كامل المنظومة التي تحدّد التوجه المستقبلي للمؤسسة عبر الاستراتيجيات والسياسات والأهداف، والتي تشغل المؤسسة من خلال تصميم وتنفيذ عملياتها الداخلية، وتوفير الموارد، ووضع الإجراءات التي تحكم سير هذه العمليات، وتسهل التواصل والتنسيق بينها، والتي تقيّم الأداء تحسّنه".

2-1-IV- عناصر نظام الإدارة للمؤسسة الاقتصادية:

قد تختلف وجهات النظر في حصر مكونات نظام الإدارة، لكن بالاعتماد على التعريف الإجرائي الذي خلصنا له في العنصر السابق، ومن خلال يتضح أن أي نظام إدارة لا بد أن يشتمل على العناصر التالية:

- أولا: التّوجيه المستقبلي للمؤسسة: ويشمل الاستراتيجية والسياسة والرؤية والرسالة، في بعض الأحيان يتم الاكتفاء بالسياسة فقط؛
- ثانيا: العمليات (الأنشطة) الأساسية للمؤسسة: وهي الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة كالإنتاج، والتسويق، والشراء، والصيانة، وإدارة الموارد البشرية، والإمداد وغيرها؛
- ثالثا: نظام المعلومات والاتصال: وهو كل الوسائل التي تعتمدها المؤسسة لتسجيل بيانات تتعلق بسيروية العمليات، ومعالجتها، ونشرها بغرض دعم اتخاذ القرارات؛
- رابعا: الإجراءات الداخلية للمؤسسة: وهي مراجع داخلية رسمية للمؤسسة وموثقة، تبين الكيفية التي يتم اتباعها مختلفة لتنفيذ عمليات أو أنشطة محددة؛
- خامسا: الموارد: وهي مجموع المدخلات المادية الضرورية لتشغيل عمليات وأنشطة المؤسسة؛
- سادسا: الكفاءات البشرية: وهي الكفاءات المستقطبة بالتوظيف، وأساليب المؤسسة في استغلالها، والمحافظة عليها، وتحفيزها، وتقييم أدائها، وتطويرها؛
- سابعا: نظام تقييم الأداء وتحسينه: الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في تقييم عملياتها، ومراجعة نظام الإدارة بغرض تحسين الأداء، ويشمل لوحة القيادة ومؤشرات الأداء، والتشخيص، والتدقيق.

2-IV- علاقة نظام الإدارة بمتطلبات أصحاب المصالح:

تأخذ العلاقة بين نظام إدارة المؤسسة الاقتصادية ومطالب أصحاب المصالح إلى عدة أشكال من العلاقات، نذكر أهمها فيما يلي:

1-IV-2- تأخذ شكل علاقة البيئة الداخلية للمؤسسة بمحيطها الخارجي:

إرساء نظام إدارة في المؤسسة يسمح بمعرفة مدخلاتها ومخرجاتها الرئيسية، وعندها يمكن لإدارة المؤسسة أن تعرف ما تريده من البيئة الخارجية وما هو المطلوب من المؤسسة من طرف البيئة الخارجية، وعند حدوث أي تغيير فإن المؤسسة تتأقلم معه بطريقة ديناميكية ومستمرّة، لكن عمليا فإن نظام الإدارة هو ما يسمح بإحداث هذا التغيير من خلال التغيير في عناصره بحذفها، أو دمجها، أو إضافة أخرى جديدة. فنظام الإدارة هو ما يسمح للمؤسسة بالمحافظة على تكيفها مع التغيرات في محيطها. (Iacolare & Lorek, 2011, p. 22)، وبالتالي التكيف مع متطلبات أصحاب المصالح، فهم من يكون هذا المحيط، ويؤثرون فيه، ويتأثرون به،

¹ Original text : "Entirety of policies, processes, procedures and related resources and capabilities aiming at effectively performing management tasks in a given context and for a given subject"

IV-2-2- تأخذ شكل العلاقة بين نتائج الأداء والممكنات (Enablers):

نتائج الأداء التي تحققها المؤسسة هي حصيلة استغلال وتوظيف مجموعة من الموارد والمعلومات التي تحوز عليها المؤسسة، فهي ما يمكنها من تحقيق النتائج المستهدفة أو العكس، ونظام الإدارة يعكس الطريقة تعتمد عليها المؤسسة في استغلال ممكناتها في سبيل تحقيق النتائج المرغوبة، والتغيير في عناصره، أو التغيير في التفاعلات فيما بينها، سيؤدي لتغيير في النتائج.

IV-2-3- تأخذ شكل علاقة التوجيه بالتنظيم:

إرساء منظومة إدارية في المؤسسة يوفر إطاراً تنظيمياً لتشغيلها، لكنه غير كاف، فتوجيه عمليات المؤسسة يتوقف على الطريقة التي تم بها تصميم هذه المنظومة. ومن خلال نظام الإدارة يمكن، توجيه المؤسسة نحو تلبية متطلبات أطراف معينة، كالزبائن، والمستثمرين، والأفراد وغيرهم من أصحاب المصالح. (Iacolare & Lorek, 2011, p. 22)

يتم تصميم نظام الإدارة ليعمل توجيه جهود المؤسسة نحو تلبية متطلبات أحد أو مجموعة من أصحاب المصالح، فنظام إدارة الجودة يتم اعتماده لتحقيق رضا الزبون، ونظام إدارة البيئة لإرضاء هيئات المحافظة على البيئة والمجتمع، ونظام السلامة المنتجات الغذائية لحماية صحة المستهلك، وهكذا.

IV-2-4- الدور الأساسي لنظام الإدارة اتجاه أصحاب المصالح:

بالإضافة لدوره في تشغيل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، وتحسين أدائها، فإن النتائج التي تنعكس على أصحاب المصالح ترجع في الأصل إلى نظام الإدارة. فهو يؤثر على قدرة المؤسسة في تلبية متطلبات أصحاب المصالح إما بدعمها إن كان يأخذها بعين الاعتبار، أو إهمالها كلياً أو جزئياً في حال العكس.

وعليه يتعين على المؤسسة تصميم نظام إدارتها بما يضمن تلبية متطلبات كافة أصحاب المصلحة التي حددتهم، لأن ذلك سيوجه عمليات المؤسسة وجهودها نحو تحقيق أهدافها من جهة، وإرضاء أصحاب المصلحة من جهة أخرى.

ف نجد مثلاً نظام إدارة الجودة يأخذ بعين الاعتبار متطلبات الزبائن كأصحاب مصلحة لكنه يهمل متطلبات البيئية، ومتطلبات المجتمع المحلي، وهنا تبرز الحاجة لتطوير معايير لتقييم أنظمة الإدارة الحالية على ضوء نظرية أصحاب المصالح، حتى يتم الوقوف على مدى جدواه في إرضاء أصحاب المصلحة.

V- نتائج تقييم نظام إدارة Condor Electronics :

سيتم عرض نتيجة التقييم لكل عنصر من عناصر نظام إدارة على حدة، ثم سيتم عرض النتيجة الشاملة وترجم مدى جدوى نظام الإدارة الذي تعتمد عليه مؤسسة كوندور في تلبية متطلبات أصحاب المصالح.

V-1- نتيجة تقييم جدوى التوجيه المستقبلي لكوندور في تلبية متطلبات أصحاب المصالح:

جدول 3: نتيجة تقييم جدوى التوجيه المستقبلي في تلبية متطلبات أصحاب المصالح (كوندور، 2018)

المعايير	النقطة	تبرير النقطة
1- أصحاب المصالح تم تحديدهم من طرف الإدارة العليا.	100%	تم عقد اجتماع للإدارة العليا خلال شهر ديسمبر 2013م وبمرافقة خبير تم تحديد أصحاب المصالح وأهمهم الزبائن، العمال، الموردون، البنوك، والإدارات المحلية.
2- سياسة أو سياسات المؤسسة تتضمن محاور تتعلق بمطالب أصحاب المصالح، وتتعهد بتوفير الموارد اللازمة لذلك.	75%	كوندور لديها ثلاث سياسات؛ واحدة شاملة، وأخرى خاصة بالطاقة، والثالثة خاصة بسلامة المعلومات. وقد أشارت هذه السياسات لمجموعة من أصحاب المصالح منهم: الزبائن، والعمال، والبيئة الطبيعية، والتشريعات القانونية، وتعهدت بالامتثال لمتطلباتهم، وتوفير الموارد الضرورية لذلك، لكنها لم تشمل كل أصحاب المصالح كالشركاء الاستراتيجيين الذين يلعبون دورا هاما في تطوير تشكيلة المنتجات.
3- الأهداف الاستراتيجية متوائمة مع مطالب أصحاب المصالح المحددين.	75%	تتبع كوندور استراتيجية نموّ وتوسّع من أجل المحافظة على موقعها التنافسي، وتماشيا مع متطلبات الزبائن المتطورة باستمرار، وكذا أصحاب المصالح الآخرين كالعمال. أهم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة هي: المحافظة على المكانة في السوق الوطنية، وتطوير الكفاءات والقدرات القيادية، والابتكار ودخول الأسواق الدولية. ورغم وجود توافر بين هذه الأهداف الاستراتيجية وبعض أصحاب المصالح كالزبائن، والعمال، ومديرية البيئة، إلا أنّ هناك أطرافا يدعمون تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية كهيئات البحث والابتكار، وهيئات مطابقة المنتجات لمعايير الأسواق الدولية، ومؤسسات التوزيع والترويج في هذه الأسواق الدولية؛ لم يتم تحديدهم كأصحاب مصالح وهو ما قد يُصعب تحقيق هذه الأهداف.

4- رؤية المؤسسة تخدم أصحاب المصلحة المحددين.	75%	يتلخص طموح كوندور في تحديث منتجاتها بالاعتماد على تكنولوجيات متطورة، وتنوع أسواقها نحو دول أخرى، بالتصدير، والتواجد بها وذلك من خلال تطوير مهارات وكفاءات الأفراد تقنيا وإداريا. وهي تخدم أغلب أصحاب المصالح، كالزبائن، والعمال ولكنها تهمل أطرافا مهمة وهي هيئات التدريب والمرافقة لتطوير كفاءات الابتكار والتسيير مثلا.
5- رسالة المؤسسة تشير إلى التعاون مع أصحاب المصالح لتحقيق رؤية المؤسسة.	75%	تشير كوندور لأهمية العمال في تحقيق ما وصلت إليه، وما تطمح له، لكنها لا تصرح بأهمية التعاون مع أطراف أخرى في تحقيق رؤيتها، خاصة الشركاء الاستراتيجيين الذين يعتبرون مصدرا ومرافقا لنقل التكنولوجيا، وتحديث المنتجات.
6- الأهداف متوائمة مع مطالب أصحاب المصالح.	75%	وضعت كوندور مجموعة من الأهداف مثل: نسبة معالجة شكاوى الزبائن 99 %، وفترة إصلاح المنتجات العائدة لخدمات ما بعد البيع > 3 أيام، ونسبة تنفيذ برنامج تكوين العمال 100 %، ونسبة النفايات المعالجة. وهي أهداف متوائمة مع بعض متطلبات أصحاب المصالح، ولكنها غير شاملة لمتطلبات أخرى فالجمارك كطرف قد يؤخر استلام مواد مستوردة في حال عدم متابعة فريق الشراء لعملياته بالشكل المطلوب.
المتوسط	79%	

Source :

Condor. (2018, Juin 30). *Déclaration de direction générale, politique énergétique, et politique de la sécurité d'information*. Récupéré sur Condor electronics site web: <http://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/politique-qhse-rs-ar>

Condor. (2015). Fiches processus, Manuel Management, Tableau des des objectifs.

تهتم كوندور بأصحاب المصالح في توجيهها المستقبلي كالزبائن، والعمال، ومديرية البيئة، لكن تعميم هذا الاهتمام على أصحاب المصالح الآخرين: كالشركاء الاستراتيجيين، وهيئات التدريب والمرافقة، ومعاهد البحث والتطوير، والجمارك سيوضح علاقتهم بالمؤسسة، ويسمح بتعاون فعال.

V-2 - نتيجة تقييم جدوى العمليات الداخلية لكوندور في تلبية متطلبات أصحاب المصالح:

جدول 4: نتيجة تقييم جدوى عمليات المؤسسة في تلبية متطلبات أصحاب المصالح (كوندور، 2018)

المعايير	النقطة	تبرير النقطة
1- تصميم العمليات يعتمد على معايير ذات صلة بأصحاب المصالح	75%	يتكون نظام إدارة كوندور من 11 عملية أساسية موزعة حسب النوع: - عمليات الإنجاز: الشراء، والإنتاج، والتجارة، وإدارة الصفقات، وخدمات ما بعد البيع. - عمليات الدعم: إدارة الموارد البشرية، صيانة المعدات، نظام المعلومات، والإمداد، وإدارة البيئة والسلامة المهنية. - عمليات القيادة: الإدارة (Management) تم تصميم كل عملية من هذه العمليات بما يسمح بمعرفة احتياجات زبونها الداخلي، إلا العمليات التي لها تفاعل مباشر مع الزبون الخارجي للمؤسسة مثل التجارة، وخدمات ما بعد البيع، وإدارة الصفقات، فهي تبدأ بمعرفة احتياجات الزبون الخارجي. كل عملية يتم تنفيذها وفق مراحل مضبوطة ومقيدة في وثائق رسمية تسمى بطاقة العملية (Fiche processus)، حسب طبيعتها، وعبر مراحل تؤدي لتلبية متطلبات الزبون الداخلي والخارجي. لكن ليست كل العلاقات بين العمليات الداخلية للمؤسسة هي علاقة مورد-زبون، بل هي متعاونة ومتفاعلة بعلاقات مختلفة ومتشابهة، ويرغم أن تصميم العمليات يأخذ في الاعتبار الموردين والزبائن إلا أنه يهمل أصحاب المصالح الآخرين كمديرية البيئة، وهيئات السلامة وطب العمل، ومفتشية العمل، والجمارك، ووكالة دعم تشغيل الشباب، ومعاهد البحث والجامعات وغيرها.
2- وجود عمليات مكلفة بإدارة أصحاب المصالح وأخرى بمراقبتها.	75%	يتم تحديد احتياجات بعض أصحاب المصالح كالزبائن والعمال والموردين، ويتم تلبيتها، كما توجد عمليات تقوم بمراقبة أدائها من خلال إجراء تدقيق دوري، ومتابعة مؤشرات أدائها، وتقييم أداء أفرادها، لكن لا تمس كل أصحاب المصالح.

3- تسلسل العمليات يبدأ بتحديد مطالب أصحاب المصالح وينتهي بتلبية مطالبهم. قد يتغير هذا التسلسل حسب الموقف.	75%	تسلسل عمليات كوندور ثابت ويبدأ بتحديد احتياجات الزبائن، وينتهي بتلبيتها.
4- الأدوار المتعلقة بتحديد أصحاب المصالح، وتحليل احتياجاتهم، ومتابعة تلبيتها محددة رسمياً، وموزعة على العمليات ذات الصلة.	75%	بالنسبة للزبائن والعمال، والموردين، فإن مسؤوليات تلبية احتياجاتهم محددة، وموزعة، لكن أصحاب المصالح الآخرين لم يتم تحديد من المسؤول عن تحليل احتياجاتهم ومتابعة تلبيتها.
5- الأدوار المتعلقة بمتابعة ومعالجة شكاوى أصحاب المصالح محددة رسمياً.	75%	بالنسبة للزبائن فإن مسؤوليات متابعة شكاويهم محددة، لكن هذا لا يسرى على أصحاب المصالح الآخرين كشكاوى العمال، والمجتمع المحلي، والموردين.
المتوسط	75%	

Sources : Condor. (2015). Fiches processus, Manuel Management

العمليات الداخلية لكوندور مصممة لتلبية احتياجات مجموعة من أصحاب المصالح، كالمطلوبات التجارية للزبائن، ومطلوبات حماية معلوماتهم الشخصية، ومطلوبات سلامة العمال أثناء العمل، ومطلوبات تسير النفايات وتخفيض استهلاك الطاقة، وكذا المطلوبات التشريعية لكل ما سبق، لكنّها بهذا التصميم لن تؤدي لتلبية مطلوبات أصحاب مصالح آخرين كهيئات البحث والابتكار، والجمارك، والإعلام، والمجتمع المحلي.

V-3 - نتيجة تقييم جدوى نظام المعلومات لكوندور في تلبية مطلوبات أصحاب المصالح:

جدول 5: نتيجة تقييم جدوى نظام المعلومات في تلبية مطلوبات أصحاب المصالح (كوندور، 2018)

المعايير	النقطة	تبرير النقطة
1- يسمح مخطط الاتصال بتشارك المعلومات المهمة مع أصحاب المصالح.	50 %	مخطط الاتصال للشركة يسمح بإرسال وعرض المعلومات من طرف المؤسسة لمجموعة من أصحاب المصالح مثل الزبائن، والإدارات المحلية، والصندوق الوطني للتأمينات، ومديرية البيئة والحماية المدنية... ولا يحتوي أي أساليب تواصل تشاركية من كلا الطرفين، لذلك فمخطط الاتصال لا يوثق رسمياً كيف يتم التواصل من صاحب المصلحة للمؤسسة، وكيف يتم التفاوض واللقاء ان استدعت الحاجة.
2- مخطط الاتصال يبين طبيعة المعلومات وترددات إرسالها لأصحاب المصالح، ووسيلة التواصل.	75 %	يبين لبعض أصحاب المصالح فقط.
3- يوجد مخطط اتصال أو أي وثيقة رسمية أخرى تسمح وتبين كيف يتم إيداع شكاوى من طرف أصحاب المصالح بطريقة سهلة.	75 %	لدى كوندور وثيقة رسمية تسمى: إجراءات الاتصال الداخلي والخارجي (Procédures de communications internes et externes) تبين كيف يمكن للزبائن تقديم شكاويهم، كما يبين طريقة تسجيلها ومعالجتها، ويبين أيضاً الشكاوى المتعلقة بالبيئة الطبيعية، لكنه لا يبين كيف يمكن لأصحاب المصالح الآخرين تقديم شكاويهم كالعمال، والموردين، في حين تبقى قنوات اتصال غير رسمية كالبريد الإلكتروني، وموقع الانترنت متاحة لكل أصحاب المصالح.
4- توفير معلومات لصاحب المصلحة عند احتمال أي تأخر في تحقيق مصالحه، والتفاهم معه.	25 %	في بعض الأحيان يتم إعلام الزبائن بتأجيل بعض التسليمات، لكن ذلك يبقى خياراً طوعياً ولا يحدد المسؤوليات والكيفيات بشكل جبري.

5- يوفر مخطط الاتصال أو أي وثيقة رسمية أخرى آلية مناسبة لتبليغ مطالب صاحب المصلحة	75 %	توفر كوندور وسائل اتصال لتلقي مطالب أصحاب المصالح، كالهاتف، وموقع الانترنت، والبريد، والبريد الإلكتروني، لكن لا تحدد مسؤوليات متلقها كيف يسجلها، ولمن يرسلها وأجال نشرها، إلا في حالة الزبائن.
6- تحديد الجهات التي لها حق الوصول للمعلومات ذات الطابع الخصوصي لأصحاب المصالح وفق قواعد موضوعية.	50 %	منح حق الوصول للبيانات المتعلقة بأصحاب المصالح كملفات العمال، والمعلومات الشخصية للزبائن، وديونهم ... من صلاحية فريق نظام المعلومات، وهم لا يستندون في إلى قواعد واضحة تبين من له حق الوصول للبيانات، مما يحول دون إمكانية التأكد من الامتثال لها.
7- اتخاذ تدابير وقائية لتجنب مخاطر استعمال البيانات الخصوصية لأصحاب المصالح لأغراض أخرى.	25 %	رغم أن النظام الداخلي للمؤسسة في المادة رقم 22 يمنع نشر أي معلومات ذات طابع خصوصي ويرتب عقوبات تصل حد التسريح دون تعويض، إلا أنه إجراء غير كاف للوقاية من مخاطر استعمال معلومات الزبائن أو العمال مثلا لأغراض أخرى دون علمهم وإذنبهم.
8- يتم نشر معلومات موضوعية حول مستوى تلبية مطالب أصحاب المصلحة دوريًا، وفي الوقت المناسب.	75 %	تعتمد كوندور على مجموعة من مؤشرات الأداء مثل مستوى رضى الزبائن في تقييم مدى تلبية متطلباتهم، ويتم إجراء مسح بالعينة وفق طرق إحصائية، لكن هذا ينطبق على الزبائن فقط.
9- توفر آلية لليقظة تمكن من رصد أي تغير طارئ في متطلبات أصحاب المصالح خاصة القانونية.	75 %	تعتمد كوندور إجراءات رسمية لليقظة القانونية والتشريعية تمس مختلف المجالات، لكنها غير كافية لرصد كل التغيرات الطارئة على متطلبات غير القانونية لأصحاب المصالح.
المتوسط	65 %	

Source : Condor. (2015). Fiches processus, Manuel Management, Plan de communication interne et externe, Procédures SMI.

نظام معلومات كوندور يسمح للمؤسسة بالتلقي والرصد من أصحاب المصالح فقط، ولا يوفر الآليات والإطار المناسب للتعاون والتشارك وتلقي المعلومات من الطرفين، وهذا يجعل علاقتها ببعض أصحاب المصالح يكتنفها الغموض ويفتح مجال المناورة والتنافس بدل التعاون. تحسينه يتم بإتاحة تطبيقات أو صفحات مثلا يمكن لصاحب المصلحة من خلالها تلقي وإرسال معلومات ذات صلة بعلاقته بالمؤسسة، مع ضمان حماية معلومات أصحاب المصالح، ومتابعة مدى تلبية متطلباتهم.

4-7- نتيجة تقييم جدوى الإجراءات الداخلية لكوندور في تلبية متطلبات أصحاب المصالح:

جدول 6: نتيجة تقييم جدوى الإجراءات الداخلية في تلبية متطلبات أصحاب المصالح (كوندور، 2018)

المعايير	النقطة	تبرير النقطة
1- وجود مراجع رسمية (إجراءات) تبين كيف تتم إدارة أصحاب المصالح، وتوضيح الأساليب والوثائق الرسمية، والأفراد المعنيين.	75 %	وجود مجموعة من الإجراءات التي تبين المنهجية التي تتبعها المؤسسة في تحديد متطلبات الزبائن، ومتطلبات العمال من تكوين، وخدمات اجتماعية، والمتطلبات القانونية في مجال السلامة والبيئة ... ثم العمل على تلبيةها. إلا أنها لا تستغرق كل أصحاب المصالح المحددين، كالموردين، ووكالة دعم تشغيل الشباب، ومفتشية العمل وغيرها.
2- الإجراءات ذات الصلة بإدارة أصحاب المصالح مفهومة وسهلة من قبل الأفراد الذين ينفذونها أو يراقبون تنفيذها.	75 %	يتم دوريا إجراء تحسيس وتوعية للإطارات والعمال حول الإجراءات ذات الصلة بإدارة أصحاب المصالح، كذلك المتعلقة بكيفية تدوين طلبات الزبائن، ومتابعة إنجازها، ومعالجة شكاوهم، أو تلك المتعلقة بالامتثال للمتطلبات القانونية في مجال السلامة المهنية، والبيئية، رغم ذلك فإنه يتم استعمال طرق خارج الإجراءات الرسمية في التعامل مع متطلبات بعض أصحاب المصالح، فمثلا حدوث إصابة أثناء العمل توجب التعامل مع صاحبي مصلحة هو العامل، وصندوق التأمينات الاجتماعية (CNAS) حيث تنص

الإجراءات على أن تقوم المؤسسة بإيداع تقرير الحادث لدى صندوق التأمينات الاجتماعية، لكن أحيانا يقوم العامل نفسه بإيداع هذا التقرير.		
يتم إجراء تدقيقات داخلية وخارجية لكل الإجراءات التي تحكم تحديد متطلبات بعض أصحاب المصالح كالزبائن، وسلامة العمل، والبيئة، وذلك لتحسينها بما يؤدي للفعالية والكفاءة من وراة تنفيذها. ولكن الأمر لا يستغرق كل أصحاب المصالح.	75 %	3- يتم مراجعة الإجراءات المتعلقة بإدارة أصحاب المصالح وتحسينها.
	75%	المتوسط

Source : Condor. (2015). Procédures SMI.

لدى كوندور إجراءات رسمية تحكم إدارة بعض أصحاب المصالح كالزبائن، والعمال، والبيئة. هذه الإجراءات مفهومة ويتم تطبيقها في أغلب المواقع، ويتم مراجعة هذه الإجراءات بعد تدقيقها من قبل خبراء داخليين وخارجيين بغرض تحسينها.

5-7- نتيجة تقييم جدوى تسيير الموارد والمواد لكوندور في تلبية متطلبات أصحاب المصالح:

جدول 7: نتيجة تقييم جدوى تسيير الموارد والمواد لكوندور في تلبية متطلبات أصحاب المصالح (كوندور، 2018)

المعايير	النقطة	تبرير النقطة
1- توفر آلية لتقدير الاحتياجات من الموارد ذات الصلة بإدارة أصحاب المصالح، وتحديد آجال توفيرها.	75%	توجد وثائق رسمية (Fiche processus achat locaux et étrangers) تحدّد كيف يتم التخطيط للاحتياجات من المعدات والمواد الأولية، الضرورية لانجاز طلبات الزبائن، وكذا كل الحاجيات التقنية والمكتبية الأخرى الضرورية للعمال لأداء مهامهم. تبين وثيقة التعيين (Fiche de recrutement) الآلية المعتمدة في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، وكذلك وثيقة عملية التكوين (Fiche processus formation) تبين كيف يتم تحديد الاحتياجات من الدورات التكوينية. يتم تطبيق هذه الآليات بانتظام، أو عند الضرورة، لكنها لا تستغرق باقي أصحاب المصلحة فالا ابتكار مثلا كهدف استراتيجية مؤسسة كوندور لا يتم تقدير موارده الضرورية سواء المادية كالمخازن أو الفكرية كالباحثين.
2- يتم التأكد من إتاحة الموارد الكافية لإدارة أصحاب المصالح.	25%	رغم أن سياسة المؤسسة تتضمن تعهدا بتوفير الموارد الضرورية لتحقيقها، إلا أنه لا تتوفر لدى المؤسسة أي منهجية موضوعية يتم من خلالها التأكد أن الموارد الضرورية لتلبية مطالب أصحاب المصلحة تم توفيرها بالشكل المطلوب، يتم أحيانا تدقيق عمليات المؤسسة من أجل الوقوف على توفر الموارد لكن لا تعتمد على معايير رسمية موضوعية.
3- تخضع الموارد للفحص والتأكد من مطابقتها لمعايير الجهة التي طلبتها داخل المؤسسة.	75 %	بالنسبة للموارد الضرورية لمتطلبات الزبائن كالمعدات، والمواد الأولية؛ يتم مراقبة جودتها، حسب مخطط لرقابة النوعية يحتوي مجموعة من المعايير، لكن بالنسبة لمتطلبات أصحاب مصلحة آخرين كالعمال مثلا، فوسائل الحماية الفردية من حوادث العمل كالفراغات، وأحذية الأمان، وقبعات حماية الرأس، ونظارات حماية العين فقد يتم اقتناؤها دون التأكد من فعاليتها في الحماية.
4- وجود تدابير لإدارة مخاطر انقطاع التزويد بالمواد أو عدم مطابقتها.	75 %	تستعمل كوندور التخزين والقروض البنكية لتجنب مخاطر أي انقطاع في الموارد قد يؤدي لعدم تلبية متطلبات بعض أصحاب المصلحة كالزبائن والعمال والموردين، لكن ذلك غير كاف، فهناك مخاطر أخرى مثل استقالة الكفاءات الضرورية لتطوير المنتجات وتحسينها، أو إلغاء شريك استراتيجي تتعلم منه المؤسسة وتأخذ منه التكنولوجيا، لم يتم اتخاذ أي تدابير لمواجهةها. في حال عدم مطابقة الموارد للمواصفات يتم تطبيق إجراءات رسمية موثقة تعنى بمثل هذه الحالات، حيث يتم تحليل الأسباب واستبدال الموارد، أو إصلاحها ...
المتوسط	63%	

Source :

Condor. (2018, Juin 30). *Déclaration de direction générale, politique énergétique, et politique de la sécurité d'information*. Récupéré sur Condor electronics site web: <http://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/politique-qhse-rs-ar>

Condor. (2015). Fiches processus, Procédures SMI.

يتم توفير اتباع منهجيات رسمية واضحة في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد الضرورية لتلبية متطلبات أصحاب المصالح، حيث يتم مراقبتها وإدارة مخاطر انقطاعها لكن ليس لكل أصحاب المصلحة. بعد اتاحة الموارد للإدارة التي طلبتها، وبداية استغلالها، لا يتم التأكد من أنها فعلا تكفي لتنفيذ عمليات المؤسسة بالشكل المطلوب.

6-7- نتيجة تقييم جدوى إدارة الموارد البشرية لكوندور في تلبية متطلبات أصحاب المصالح:

جدول 8: نتيجة تقييم جدوى إدارة الموارد البشرية في تلبية متطلبات أصحاب المصالح (كوندور، 2018)

المعايير	النقطة	تبرير النقطة
1- يتم تحديد الاحتياجات من الكفاءات، وأخذها في الاعتبار عند التوظيف في مناصب ذات صلة بإدارة أصحاب المصلحة.	75 %	يتم تحديد الكفاءات والمؤهلات في بطاقة وصف المهام (Fiche de post) بالنسبة للمناصب ذات الصلة المباشرة بتلبية متطلبات بعض أصحاب المصلحة كالزبائن، والعمال، والبيئة فيتم تحديد الكفاءات المطلوبة، لكن بالنسبة لوظائف أخرى متعلقة بالتعامل مع الموردين كالشراء فقد يتم تحديد المؤهلات دون الكفاءات.
2- عند توظيف فرد جديد في منصب ذو صلة بإدارة أصحاب المصالح يتم تحسيسه حول أهميتهم، وحول الإجراءات الرسمية المعتمدة من طرف المؤسسة في التعامل معهم.	75 %	حسب إجراءات التوظيف المعتمدة من طرف مؤسسة كوندور، يتم تحسيس كل فرد من مستوى التحكم أو مستوى الإطارات حول أهمية تلبية متطلبات بعض أصحاب المصالح كالزبائن والعمال، والبيئة فقط.
3- برامج التدريب تتضمن مواضيع ذات صلة بإدارة أصحاب المصلحة.	75 %	تتضمن برامج التدريب دورات تتعلق ببعض أصحاب المصالح: كمعالجة شكاوى الزبائن، وسلامة العمال اثناء العمل، وإدارة النفايات، ومتابعة الأداء.
4- يتم متابعة فعالية دورات التدريب ذات الصلة بإدارة أصحاب المصالح، والتأكد من أن الغرض منها تم تحقيقه.	75 %	وفقا لإجراءات التكوين الرسمية المعتمدة من طرف كوندور يتم تقييم كل دورة تدريبية بعد الانتهاء منها، كما يتم تقييم فعاليتها من طرف رؤساء الأفراد المشاركين فيها بعد فترة زمنية للتأكد من الاستفادة الميدانية منها، لكن قد لا يتم ذلك عندما يقوم صاحب مصلحة بمبادرة من عنده لتوعية إطارات المؤسسة فمثلا غرفة التجارة والصناعة أو منظمة الملكية الفكرية، أو مفتشية العمل، لتكوين حول أساليب تهم المؤسسة في علاقتها بصاحب المصلحة.
5- يتم التأكد من أن متطلبات شغل الوظائف ذات الصلة بإدارة أصحاب المصالح متطابقة مع شغل الوظيفة.	0 %	لا تعتمد كوندور أية آلية للتحقق من أن مؤهلات شاغل الوظيفة مطابقة لمتطلبات الوظيفة.
6- بطاقات وصف الوظيفة تحدد المهام والمسؤوليات ذات الصلة بإدارة أصحاب المصالح.	75 %	مهام ومسؤوليات الوظائف ذات الصلة بالزبائن أو سلامة العمل، أو البيئة: محددة. لكن الوظائف المتعلقة بالتفاوض لإبرام اتفاقيات الشراكة، أو التعامل مع الإعلام مثلا ... قد يكلف بها أي فرد كعمل ثانوي ويتم تغييره مما يحول دون متابعة العلاقة مع صاحب المصلحة، أو تطويرها.
7- معايير تقييم أداء الأفراد تستند على وجهه نظر أصحاب المصالح الذين يتعاون معهم في تأدية مهامهم.	0 %	معايير تقييم أداء الأفراد تستند على تقييم المسؤول المباشر بالاعتماد على معايير محددة مسبقا، ولا يشارك صاحب المصلحة الذي يتعامل معه الفرد من المؤسسة في تقييم أدائه.
8- وسائل التحفيز تهتم بشكل مناسب بالأفراد ذوو الصلة بإدارة أصحاب المصالح.	0 %	تقدم كوندور مجموعة من التحفيزات المادية والمعنوية كمنحة المردودية، ومنح في المناسبات، وإقراض العمال، ومنح الزواج، ورحلات العمرة، والنقل والإطعام. وسائل التحفيز نمطية ولا تتناسب مع الاختلاف في طبيعة الوظائف التي تتعامل مع إدارة أصحاب المصالح، فالأفراد الذين يشغلون مناصب تتطلب التواصل والتحاور مع أصحاب المصالح، لديهم نفس التحفيزات التي يمكن أن يحصل عليها أفراد لا يشغلون مناصب تواصل مع أطراف من خارج المؤسسة، والتناسب هنا لا يعني التفضيل وإنما يعني مواءمة طبيعة التحفيز لطبيعة الوظيفة حتى يؤدي كل فرد مهامه بدافعية واجتهاد.

يرتب النظام الداخلي لكوندور عقوبات تتراوح بين الإنذار الكتابي والتوقيف عن العمل لمدة محددة، وعدم الترقية لمدة عامين، والتسريح في حال العود: على التهاون في الأخذ بإرشادات السلامة أثناء العمل، والمخالفات المرورية من طرف سائقي سيارات وشاحنات المؤسسة، والتصرف غير اللائق مع الزبائن، والتسبب في أذى الزملاء.	75 %	9- النظام الداخلي للمؤسسة يرتب عقوبات مناسبة للأفراد عند ارتكاب أخطاء تعيق تلبية متطلبات أصحاب المصالح أو تؤدي لشكواه.
لكنها لا تستغرق كل أصحاب المصلحة فالتأخر في دفع الضرائب، أو عدم تأمين الأفراد، أو عدم إرفاق الوثائق الضرورية أثناء نقل السلع، أو التوظيف بعقد محدد المدة دون مبرر قانوني، أو عدم التصريح بالنفقات الخطرة كلها أخطاء تحول دون إرضاء صاحب المصلحة.	50 %	المتوسط الحسابي

Source : Condor. (2015). Fiches processus, Procédures SMI, Règlement intérieure.

تحرص كوندور على امتلاك وتطوير كفاءات تدعم تلبية متطلبات بعض أصحاب المصالح كالزبائن، والعمال، والبيئة، لكن أساليب التحفيز وتقييم الأفراد الذين يشغلون مناصب ذات صلة مباشرة بإدارة أصحاب المصالح غير مناسبة لطبيعة وظائفهم، ويحتمل أن لا تدفعهم للاجتهاد والتواصل مع أصحاب المصلحة بالشكل المطلوب.

7-7- نتيجة تقييم جدوى نظام تقييم الأداء وتحسينه تلبية لمتطلبات أصحاب المصالح:

جدول 9: نتيجة تقييم جدوى نظام تقييم الأداء وتحسينه تلبية لمتطلبات أصحاب المصالح (كوندور، 2018)

المعايير	النقطة	تبرير النقطة
1- يتم التأكد دوريا من امتثال المؤسسة لجميع المتطلبات القانونية ذات الصلة بأصحاب المصالح	75 %	يتم التأكد من الامتثال للمتطلبات القانونية التي تمس السلامة وطب العمل، والبيئة الطبيعية فقط، ولا يشمل الفحص جوانب أخرى ذات صلة بأصحاب المصلحة مثل القوانين المتعلقة بالنقل، والاستيراد، والبيع، والمنتجات، والجمارك، والضرائب، ومفتشية العمل وهذا راجع أن المؤسسة تعمل على الامتثال لكل تعديل، لكن قد تحصل أخطاء نتيجة إجراء تغييرات في المدراء والعمال والذين لا يجدون مرجعا للجوانب القانونية التي تحتاج لامتثال.
2- مؤشرات الأداء منسجمة مع أهداف المؤسسة ومع متطلبات أصحاب المصالح	75 %	تعتمد كوندور مؤشرات أداء مختلفة منها عدد شكاوى الزبائن، ونسبة المنتجات العائدة لخدمات ما بعد البيع، ونسبة تردد وشدة حوادث العمل، وكمية النفقات الصناعية، ونسبة التأخر والغياب ... وهي كلها تتعلق منسجمة مع أهداف المؤسسة، ومع بعض أصحاب المصالح فقط، وهم الزبائن، والعمال، والبيئة. فمثلا ملاحظات مفتشية العمل، ومفتشوا سلامة التجهيزات، لا يتم أخذها في الاعتبار عند تقييم الأداء، وكذلك شكاوى الإدارات المحلية، وأفكار العمال التي تحمل مبادرات للتحسين، لا يتم أخذها في الاعتبار عند تقييم أداء المؤسسة.
3- اعتماد مؤشرات أداء استراتيجية تعبر عن نتائج الأداء على أصحاب المصالح	0 %	لا تعتمد مؤسسة كوندور مؤشرات استراتيجية تعبر عن آثار أدائها على أصحاب المصالح.
4- إمكانية قيام صاحب المصلحة بتدقيق عمليات المؤسسة	0 %	إجراءات التدقيق الذي تعتمدها المؤسسة لا تذكر إمكانية قيام الزبون مثلا أو أي صاحب مصلحة بإجراء تدقيق بمبادرة من عنده.
5- التدقيق يعتمد على مراجع موضوعية ذات صلة بأصحاب المصلحة	75 %	تدقيق العمليات يتم بهدف التأكد من مطابقتها لثلاث معايير دولية صادرة عن منظمة الإيزو، وهي معيار إدارة الجودة (ISO 9001)، ومعيار إدارة البيئة (ISO 14001)، ومعيار السلامة المهنية (ISO 45001).
6- تقوم المؤسسة بإجراء استقصاء مبني على أسس علمية وموضوعية، للوقوف على	50 %	للقوف على مدى رضى الزبائن تقوم مؤسسة كوندور باستقصاء عينة منهم فقط دون أصحاب المصلحة الآخرين. العينة لا يتم تحديدها بطرق إحصائية علمية.

مدى تلبية متطلبات أصحاب المصلحة من وجهة نظرهم.		
7- عند ورود شكاوى من صاحب مصلحة، أو اكتشاف نقص في الأداء يتم اتخاذ تدابير تصحيحية مناسبة.	75 %	تعتمد كوندور إجراءات رسمية موثقة تسمى إجراءات التدابير التصحيحية والوقائية (Procédure des actions correctives et préventives) يتم اتباعها لتسجيل شكاوى الزبائن وتحليل أسبابها ومعالجتها، لكن لا يستغرق ذلك باقي أصحاب المصلحة.
8- التدابير التصحيحية ذات الصلة بصاحب المصلحة يتم متابعة تنفيذها والتأكد من كفاءتها	75 %	يتم متابعة مدى تقدم التدابير التصحيحية التي يتم اتخاذها في حال ورود شكاوى، أو اكتشاف قصور في الأداء، كما يتم أيضا التأكد من أن الغاية التي اتخذت من أجلها قد تحققت.
9- جوانب الضعف التي يتم اكتشافها أثناء التدقيق، يتم معالجتها، وتحسينها	100 %	يتم معالجة، وتحسينها كل نقاط الضعف التي يتم اكتشافها أثناء التدقيق الداخلي أو الخارجي.
المتوسط الحسابي	58 %	

Source:

Condor. (2018, Juin 30). *Déclaration de direction générale, politique énergétique, et politique de la sécurité d'information*. Récupéré sur Condor electronics site web: <http://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/politique-qhse-rs-ar>

Condor. (2015). Manuel Management, Procédures SMI, Tableau des des objectifs.

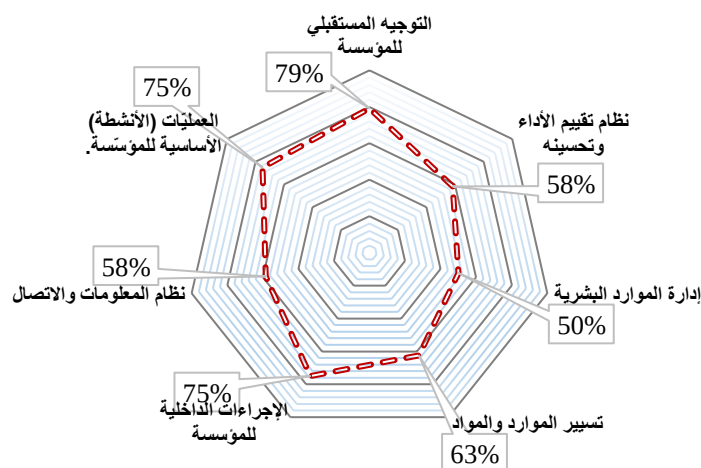
تتابع كوندور أداءها إزاء متطلبات بعض أصحاب المصالح فقط وهم الزبائن، والعمال، والبيئة؛ معتمدة في ذلك على أساليب مختلفة منها لوحة القيادة، والاستقصاء، والتدقيق ... ويتم اتخاذ تدابير تصحيحية في حال اكتشاف جوانب ضعف في الأداء.

لكن لا يمكن لصاحب المصلحة أن يشارك في عمليات التدقيق التي تجريها المؤسسة لعملياتها قصد تحسينها، كما أن اختيار مؤشرات قياس الأداء لا يراعى فيه وجهة نظر أصحاب المصلحة.

تحافظ المؤسسة على مطابقة نظام إدارتها لثلاثة معايير دولية واحد يخص الزبائن، والآخر لسلامة العمال، والثالث للمحافظة على البيئة، لكن هذا غير كاف لأنها تهمل جوانب أخرى لأصحاب المصلحة الآخرين كسلامة المستهلك وأفراد المجتمع، وحماية معلومات الزبائن من اية استخدامات أخرى، وتحسين الكفاءة الطاقوية للمنتج، والشراكة مع مراكز البحث والابتكار وغيرها.

8-7- النتيجة الشاملة لتقييم جدوى نظام الإدارة لكوندور في تلبية متطلبات أصحاب المصالح:

منحنى بياني 1: نتيجة تقييم جدوى نظام الإدارة في تلبية متطلبات أصحاب المصالح (كوندور، 2018)



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على جداول سابقة رقم (10، 09، 08، 07، 06، 05، 04)

يلخص والمنحنى البياني (01) نتائج تقييم جدوى نظام الإدارة لمؤسسة كوندور إلكترونيكس، وهي النسبة المئوية 65% المعبرة على المتوسط الحسابي لجدوى كل عنصر من عناصر نظام الإدارة. تدل النسبة 65% حسب طريقة التقييم المتبعة على أن نظام الإدارة لمؤسسة كوندور:

1- من جهة تتوفر فيه مقومات تمكنه من تلبية متطلبات بعض أصحاب المصالح، فالتوجيه المستقبلي للمؤسسة (سياسة المؤسسة واستراتيجيتها)، وعملياتها الأساسية، وإجراءاتها الرسمية، مجدية بنسبة تتراوح بين 75% و79%، معناه أنها مصممة بغرض الاستجابة لمتطلبات بعض أصحاب المصالح فقط وهم الزبائن، والبيئة، والعمال، لكنها في نفس الوقت تهمل أطرافاً أخرى وهو ما يفسر عدم كونها مجدية 100%، وهذا ما يعني أن نظام الإدارة مجد في تلبية هاته الأطراف الثلاثة، لكنه يتجاهل أطرافاً أخرى مثل الشركاء الاستراتيجيين، ومعاهد الابتكار والبحث، نظراً لاستراتيجية المؤسسة التي تهدف لتطوير منتجات جديدة وممارسة اليقظة التكنولوجية، وهما طرفان مهمان لتنفيذها، وقد أدى تجاهلهما إلى عدم وجود برامج، وإجراءات واضحة لمتابعة برامج الابتكار، واتفاقيات الشراكة الاستراتيجية التي تهدف لتطوير التكنولوجيا التي تستعملها كوندور في منتجاتها، وعملياتها؛

2- ومن جهة أخرى يحتاج لاعتماد وتفعيل وتحسين بعض الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، ونظام المعلومات والاتصالات، ونظام تقييم وتحسين الأداء، وتسيير الموارد والمواد. وهو ما يفسر انخفاض جدوى هذه العناصر حيث تراوحت بين 50% و63%.

VI - خاتمة:

تقوم فلسفة إدارة أصحاب المصالح على تحديدهم، وفهم متطلباتهم، وتكليف مختلف أنشطة المؤسسة وأفرادها بتلبيتها، فإذا ما كان نظام إدارة المؤسسة يتضمن ممارسات تكفل ذلك يُتوقع أن يؤدي بالمؤسسة لتحقيق نتائج منسجمة مع أهدافها من جهة ومتطلباتهم من جهة أخرى، وهذه الفكرة سمحت بتحديد أهم الشروط الواجب توفرها في عناصر نظام الإدارة من أجل أن تساهم في إدارة أصحاب المصلحة حسب دورها وطبيعتها مهمتها في المؤسسة.

وأهم هذه العناصر هي التوجيه المستقبلي للمؤسسة، والعمليات الأساسية للمؤسسة، ونظام المعلومات والاتصال، والإجراءات الداخلية للمؤسسة، وتسيير الموارد والمواد، وإدارة الموارد البشرية، ونظام تقييم الأداء وتحسينه. وهي العناصر التي يتكون منها نظام الإدارة لمؤسسة كوندور إلكترونيكس.

بعد تقييم كل عنصر على حدة، تبين أن بعض عناصر نظام الإدارة لمؤسسة كوندور أثبتت جدواها في تلبية متطلبات بعض أصحاب المصالح فقط وهم الزبائن، والعمال، والبيئة، وهذا يدل على أن هناك جوانب تحتاج لتحسين، وفي هذا الصدد يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- الأخذ بعين الاعتبار كافة أصحاب المصالح المحددين، عند وضع استراتيجية المؤسسة وسياساتها، وليس الاكتفاء بالزبائن والعمال والبيئة فقط.
- مراجعة عمليات المؤسسة والتفاعلات فيما بينها وإضافة ممارسات تراعي متطلبات كافة أصحاب المصالح وليس بعضهم فقط؛
- مراجعة أو إضافة إجراءات داخلية تصف الكيفيات والأساليب التي يتم بها إدارة باقي أصحاب المصالح؛
- استعمال مؤشرات أداء استراتيجية لمتابعة نتائج المؤسسة على أصحاب المصالح؛
- تعديل إجراءات التدقيق، بما يسمح قيام أصحاب المصلحة بالمشاركة في تدقيق عمليات المؤسسة؛
- اعتماد طرق علمية إحصائية عند تصميم استقصاء أصحاب المصلحة كالزبائن والعمال للوقوف على مدى تلبية متطلباتهم؛
- اعتماد آلية للتحقق من أن مؤهلات شاغل الوظيفة مطابق لمتطلبات الوظائف المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة؛
- إشراك أصحاب المصلحة في تقييم أداء الأفراد؛
- اعتماد نظم تحفيز متناسبة مع طبيعة الوظائف ذات الصلة بإدارة أصحاب المصلحة.
- اعتماد إجراءات تحدد معايير موضوعية وأسلوب مناسب للتأكد دورياً من إتاحة الموارد والمواد الضرورية لتلبية متطلبات أصحاب المصالح لكافة الوظائف والأنشطة؛
- اعتماد إجراءات، وتحديث نظام المعلومات والاتصالات لضمان إعلام أصحاب المصلحة في الوقت المناسب بأي تأخر في تلبية متطلباته؛

- تحديد معايير موضوعية لتحديد الأفراد الذين لديهم حق الوصول للمعلومات المتعلقة بأصحاب المصلحة، واعتماد آلية لمراقبة مدى الامتثال لهذه القواعد؛

قائمة المراجع:

1. Archie B, C. & Buchholts, A. K., 2009. *Business and Society Ethics and Stakeholder Management*. USA: South-Western.
2. Chinyio, E. & Olomolaiye, P., 2010. *Construction Stakeholder Management*. United Kingdom: Blackwell Publishing.
3. Condor, 2018. *Déclaration de direction générale, politique énergétique, et politique de la sécurité d'information*. [En ligne] Available at: <http://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/politique-qhse-rs-ar>
4. Fiches processus (2015) Condor.
5. FitSM, 2016. *Part 0: Overview and Vocabulary*. [Online] Available at: <http://fitsm.itemo.org/fitsm-downloads> [Accessed 05 11 2016].
6. Friedman, A. L. & Miles, S., 2006. *Stakeholders theory and practice*. Oxford University press: Oxford .
7. Hill, C. W. L. & Jones, G. R., 2010. *Strategic Management an integrated approach*. USA: South-Western.
8. Iacolare, V. & Lorek, F., 2011. *Intégrer le système de management de l'entreprise*. France: Afnor.
9. ISO .2004 ، *Systèmes de Management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation ISO14001* .France: Afnore.
10. ISO, 2005. *Norme International 9000 Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire*. Geneva: ISO.
11. ISO .2015 ، *Norme Française ISO 9001 Systèmes de management de la qualité — Exigences* .France: AFNOR.
12. Manuel Management (2015) Condor.
13. Plan de communication interne et externe (2015) Condor .
14. *Procédures SMI* (2015) Condor.
15. Radhi, K. M., Ludmila, M. F., Yangyun, Z., & Gilbert, F. (2019, August 05). *Outil Autodiagnostic ISO 9001-2015 v13*. Retrieved from Scribd: <https://www.scribd.com/document/367695142/Outil-Autodiagnostic-ISO-9001-2015-v13>
16. Règlement intéreure (2015) Condor.
17. Tableau des des objectifs (2017) Condor.
18. Turcotte, M.-F. et al., 2011. *Comprendre la Responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000*. Canada: IEPF.
19. Weiss, J. W., 2009. *Business ethics a stakeholder management approach*. 5th ed. USA: South-Western.