



## مقدمة:

تعد جودة المنتجات والخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان رضا عملائها، ذلك من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية وتعزيز مركزها التنافسي وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية، كما تساهم الجودة في منح الفرصة للمؤسسة لدخول الأسواق العالمية.

لقد أصبح إحداث التغيير من أجل تحسين الأداء أمراً حتمياً لبقاء المؤسسة، ومنه أصبح البحث عن أساليب جديدة للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة من الأهداف الرئيسية لكل تنظيم غايته الكفاءة والفعالية.

ولهذا اتجهت معظم المؤسسات في ظل هذه المتغيرات إلى إحداث التغيير والتحسين في جودة منتجاتها وخدماتها من خلال الإلتزام بتطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9001 خاصة بعد أن أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث أن المؤسسات التي طبقت نظام إدارة الجودة ايزو 9001 استطاعت من خلاله أن تحقق العديد من المزايا والفوائد والتي من أهمها تمكينها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتحسين سمعتها وقدرتها 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 وعملياتها.

مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

**هل يساهم تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة ISO 9001 في تحسين أدائها ؟**

من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** إن تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة ايزو 9001 يساهم في تحسين أدائها الكلي.

وتتفرع عن هذه الفرضية 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 .

**أولاً: مفهوم الأداء**

يعرّف الأداء حسب (A.Kherakhem): تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على

الوصول إلى الأهداف المسطرة (1).ص(64)

حسب kotler et Armstrong: فإن الأداء يمثل مقابلة أداء المنظمة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط القوة و

تعزيزها، و نقاط ضعفها و الحد منها (2).ص(218)

حسب Miller et Bromily: يعتبر الأداء انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية و استغلالها

بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (3).ص(291)

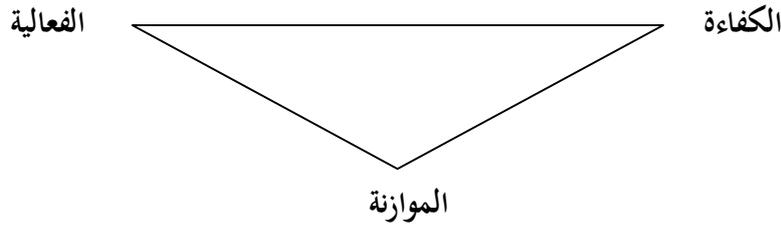
حسب P.DRUKER: قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال (4).

ص(296).

أما " BARTOLI: فقد عرف الأداء من خلال العلاقة بين العناصر الثلاث: النتائج، الموارد و الأهداف كما هو

موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (01): مثلث الأداء



المصدر: قورين حاج قويدر، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية و دوره في تحسين الأداء، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد الخيضر، بسكرة، العدد 37، 2008،

فالأداء يشمل الكفاءة و الفعالية ، 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 و الجهد المبذول.

ثانيا : نظام إدارة الجودة الإيزو 9001

تعتبر المواصفات الدولية إيزو 9001 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 .

الـ ISO: إن مصطلح الإيزو مشتق من الحروف الأولى لاسم المنظمة الدولية للتقييس international organization\* for standardization\*

والإيزو هي منظمة عالمية مختصة في المواصفات القياسية، وهي عبارة عن اتحاد عالمي يضم هيئات التقييس الوطنية في مختلف دول العالم، تأسست سنة 1946 ومقرها بجنيف، وتقوم منظمة الإيزو بتطوير المواصفات في جميع المجالات باستثناء المواصفات " المتعلقة بالصناعات الكهربائية والهندسية والالكترونية والميكانيكية والتي تعد من اختصاص اللجنة الدولية للالكتروميكانيك International electromechanical committee: I.E.C والتي تأسست عام 1906. (5) ص(103-102)

وتم اشتقاق سلسلة الإيزو ISO9000 من ثلاثة أنواع من المواصفات وهي على النحو التالي (6) ص (190)

- مواصفات الدفاع البريطانية (Defence Standard) في عام 1979
- مواصفات الحلفاء (حلف الناتو AQAP) في عام 1968
- المواصفات البريطانية Bs 5750 في عام 1979

فالإيزو 9001 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 (7) ص (49)

و قد أصدرت المنظمة العالمية للتقييس أول مواصفة قياسية عام 1987 لتوحيد كل ما يتعلق بنظم الجودة، ثم تم تعديلها ثلاث مرات، التعديل الأول سنة 1994 والثاني سنة 2000 أما التعديل الثالث فتم في 2008

ثالثا: مراحل الحصول على شهادة الايزو

يتطلب حصول أي منظمة أو مؤسسة على شهادة الايزو المرور بثلاث مراحل أساسية هي ( 8 ) : ص(100

1- مرحلة ما قبل التسجيل:

وهي المرحلة التي يتم فيها التجهيز والاستعداد وتعديل الأوضاع لتتطابق مع متطلبات شهادة الايزو 9001

2- مرحلة التسجيل أو مرحلة الحصول على الشهادة:

اختيار المسجل أي اختيار الشركة التي ستقوم بالمراجعة والتقييم من اجل منح الشهادة على أن تكون من الشركات المرخص لها بذلك ,ومن أجل الحصول على الشهادة ينبغي على المؤسسة الالتزام بالشروط الضرورية للتسجيل و الإيفاء بجميع متطلبات المواصفة التعاقدية.

3- مرحلة ما بعد التسجيل /الحصول على الشهادة:

بعد الحصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001 لا ينبغي عليها 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 و أكبر أو اشمل ,لأنه يشتمل على أنشطة ومنتجات جديدة.

رابعا :فوائد تطبيق الايزو: 9001

إن تطبيق معايير الايزو 9001 من شأنه أن يسهم بتحقيق المنافع أو الفوائد التالية (9): ص( 94

- إمكانية الحصول على الحصة السوقية على الصعيد المحلي والعالمي حيث أن شهادة المطابقة ايزو 9001 من شأنها أن تحقق للمنظمة أفاق سوقية جديدة على الصعيد العالمي.
- 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.
- الاهتمام بالعنصر البشري وتصعيد أهمية العمل لفريق واحد داخل المنظمة وحفزهم على التطوير المستمر في كفاءة الأداء وفعالية الانجاز وتحسين النوعية باستمرار.
- تحقيق سبل الرقابة الفعالة لكافة الأنشطة المؤداة في المنظمة والتحكم في كافة العمليات التشغيلية والإنتاجية وتحسين أساليب الالتزام بتلك المواصفات والمعايير القياسية.
- بالإضافة إلى ذلك هناك فوائد أخرى هي كالتالي (10) : ص(249
- توفير لغة ومصطلحات مشتركة وواضحة على الصعيد الدولي.
- إطالة العمر الاقتصادي للمنظمة في الأسواق من خلال تزايد الثقة بمنتجات وخدمات المنظمة وخلق الاستقرار الاستثماري لأنشطتها.
- تنمية ثقة المتعاملين مع المنظمة من خلال استمرارية توفيرها للجودة المناسبة لمخرجاتها الإنتاجية.

### خامسا : متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001:2000

إن المواصفة , ISO9001/2000 تجمع كافة متطلبات نظام إدارة الجودة في خمسة متطلبات رئيسية يضم كل منها مجموعة

من العناصر و تأخذ في صياغتها نموذج العملية وهي نفسها متطلبات نظام إدارة الجودة, ISO 9001:2008

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

لمعرفة مدى مساهمة نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية قمنا بدراسة تطبيقية على إحدى

المؤسسات الاقتصادية ، وهي المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة ENAVA بسعيدة

وعليه سيتم دراسة مدى تطور الأداء الكلي للمؤسسة قبل وبعد شروعها في تطبيق متطلبات شهادة ISO

2008:9001 خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2014.

إن دراسة أثر تطبيق المؤسسة لمتطلبات مواصفة ISO 9001:2008 على أدائها الكلي يكون من خلال تحليل تطور

الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي قبل وبعد شروعها بتطبيق متطلبات الإيزو.

وعليه سيتم 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.

دراسة أثر تطبيق المؤسسة لمتطلبات ISO 9001:2008 على أدائها الاقتصادي

1. تحليل تطور مبيعات المؤسسة:

### الجدول رقم (01) يوضح تطور رقم مبيعات المؤسسة خلال الفترة 2009-2014

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

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

يتبين من الجدول أعلاه تحسن مبيعات المؤسسة منذ شروعها بتطبيق متطلبات شهادة ISO 9001:2008 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 (02) يوضح تطور رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة 2009-2014

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

المصدر: من إعداد الباحثان 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 ايزو 9001 فسنلاحظ التغير الكبير الذي طرأ على رقم الأعمال، والذي بلغ سنة 2014 نسبة نمو تقدر بـ 16,77% وهذا راجع إلى زيادة حجم المبيعات و التطور الحاصل في جودة منتج المؤسسة والخدمات المرفقة به من نقل وتسليم في الآجال المحددة.

3. تحليل تطور القيمة المضافة:

الجدول رقم (03) يوضح تطور القيمة المضافة للمؤسسة خلال الفترة 2009-2014

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

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

من الجدول السابق نلاحظ أن القيمة المضافة للمؤسسة قد تحسنت في سنوات تطبيقها لمتطلبات ايزو 9001، حيث ارتفعت بنسب 2,10% في سنة 2012 مقارنة بسنة 2011 و سجلت انخفاض بنسبة 15,58% بسبب انخفاض في حجم المبيعات نظرا لتعطل بعض الآلات، 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 فعالية الإجراءات التي اتخذتها المؤسسة من أجل تحسين أدائها.

4. تحليل تطور الإنتاج:

الجدول رقم (04) 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 الباحثان 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 (2008:9001 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 أجل تحقيق الإنتاج المخطط و بالجودة المطلوبة.

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 (05) 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 الباحثان 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 , نتيجة لتحسن صورتها وسمعتها والتزامها المستمر بسياسة الجودة المعلنة , وتحقيق التطور المتواصل في جودة المنتج , والحرص على توصيله وتسليمه للزبون في الوقت المناسب و هذا ما ساهم في زيادة مستوى تعاملات الزبائن معها و تطور أعدادهم.

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....

## 6.الموردين:

إن المؤسسة حريصة على تحقيق درجة عالية من الجودة في منتجاتها , فهي 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 ,تماما مع متطلبات الحصول على ISO 9001:2008 وتقوم بالرقابة الصارمة من خلال فحص المواد الأولية قبل دخولها للمخازن للتأكد من مطابقتها للمواصفات والمعايير المحددة.

و نشير إلى أن الموردين الرئيسيين للمؤسسة هم من : ألمانيا ,فرنسا ,النرويج ,الصين ,اسبانيا, إيطاليا, اليابان.

## 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 المورد البشري هو المسؤول عن 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:

يتم إعداد برامج تكوينية انطلاقا من احتياجات التكوين من طرف جميع الهيئات التابعة لمديرية الموارد البشرية، وتخص هذه العملية جميع العاملين داخل المؤسسة.

## و الجدول رقم (06) 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 الباحثان بالاعتماد على تقارير المؤسسة من 2009 إلى 2014

نلاحظ من خلال الجدول زيادة في إنفاق المؤسسة على 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 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.

2. تحليل تطور عدد حوادث العمل:

الجدول رقم (07) يوضح تطور عدد حوادث العمل خلال الفترة 2009-2014

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

المصدر: من إعداد الباحثان 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, لأن المؤسسة تولي اهتمام كبير 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 (08) يوضح تطور عدد العمال خلال الفترة 2009-2014

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

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على تقارير المؤسسة من 2009 إلى 2014

نلاحظ من خلال الجدول أن تطور عدد عمال المؤسسة لم يكن مستقرا, و ذلك بسبب عدم تجديد عقود بعض العمال المؤقتين حيث أن المؤسسة توظف عمال أكفاء و بحسب احتياجاتها, وهذا ما أدى إلى عدم استقرار عدد عمالها, إلا أنه في سنة 2014 نلاحظ أن هناك زيادة معتبرة في عدد العمال أي بنسبة 15,29% مقارنة بالسنة التي قبلها.

4. تطور أجور العمال:

إن تجديد الأجر في مؤسسة ENAVA 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 و الجماعية.  
- الاقتطاعات: 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 لرفع 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.

#### الجدول رقم (09) يوضح تطور متوسط الأجر الشهري) الخام (للغرد العامل خلال الفترة 2009-2014

البيان	السنة	متوسط الأجر الشهري) الخام (للعامل
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 الباحثان بالاعتماد على تقارير المؤسسة من 2009 إلى 2014.

نلاحظ من خلال الجدول أن متوسط الأجر الشهري) الخام (للغرد 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 أخرى ترتبط بطبيعة عمل كل فرد في المؤسسة و مستوى أدائه و إتقانه لعمله.

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، و الميداليات والتبويه والاعتراف بالجهود خلال المنتقيات العامة والاجتماعات الرسمية وإقامة حفلات في المناسبات المختلفة وتكريم المعنيين.

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

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

حيث تستعمل المؤسسة آلات ووسائل تكنولوجية تعمل على ترشيد 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 مفضضة 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 الرياحية ولاية سعيدة، بحيث أن 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 والمعادن الثقيلة الموجودة فيها ومقارنتها بالنسب المسموح بها في المرسوم التنفيذي رقم (06/141) المؤرخ في 19 أبريل 2006 الذي يضبط القيم القصوى للمصبات الصناعية السائلة وعليه يتم تحرير تقرير كشف النتائج الذي تسلم نسخة منه إلى مصلحة البيئة بالمؤسسة ونسخة أخرى إلى مديرية البيئة للمتابعة.

ولتفادي كل المشاكل المرتبطة بتلوث المياه أنشأت المؤسسة محطة معالجة المياه لتصفيتها قبل تسربها إلى الوسط الطبيعي. أما فيما يخص الدعاوى القضائية المرفوعة ضد المؤسسة من طرف المجتمع فإن المؤسسة لم تسجل أي دعوى متعلقة بالجانب البيئي .

#### الخاتمة

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 .

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

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمحاولة معرفة هل يساهم تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة ISO 9001 في تحسين الأداء الكلي، حيث اتضح من خلال الدراسة التطبيقية 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 ISO 9001، (وبذلك تم تأكيد صحة فرضيات الدراسة و هو أن تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة إيزو 9001 ساهم في تحسين أداءها الكلي، من خلال تحسين أدائها الاقتصادي و أدائها الاجتماعي أدائها البيئي .

قائمة المراجع :

1. علاء فرحان طالب - إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف ، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن 2011
2. الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ،مجلة الباحث، العدد السابع ، الجزائر، 2010
3. عبد الغفار حنفي ،أساسيات إدارة المنظمات ،المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية، مصر، 1997
4. محمد سعيد عبد الفتاح - محمد فريد الصحن ،الإدارة العامة: المبادئ و التطبيق ،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
5. لعلي محمد الشريف بوكميش. إدارة الجودة الشاملة ايزو - 9000 دار الياية للنشر -عمان الطبعة الأولى 2010
6. قاسم نايف علوان. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو .2000: 9001 دار الثقافة للنشر والتوزيع- عمان - الإصدار الثاني . 2009
7. فواز التميمي ،إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو. 9001 جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع- 2008-
8. أحمد بن عيشاوي ، إدارة الجودة الشاملة،دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان/ الأردن ، الطبعة الأولى 2013
9. خضير كاظم محمود.المنظمة الدولية لتوحيد القياسي الايزو2000:9000 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان الطبعة الاولى، 2010.
10. خضير كاظم محمود.إدارة الجودة وخدمة العملاء ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان/الأردن الطبعة الثانية 2007.
11. قورين حاج قويدر ،نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية و دوره في تحسين الأداء ،مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد الخيضر ,بسكرة , العدد37 ، 2008.