

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

ميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم
التجارية
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني

إعداد الطالب: أحمد مكيد

تحت عنوان

أثر تطبيق متطلبات مواصفات الإيزو ISO 9001 إصدار
2015 في دعم الجودة في القطاع الصناعي في الجزائر
(دراسة حالة الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALTUB)

لجنة المناقشة:

الأستاذ	الرتبة	الهيئة	الصفة
مصطفى حوحو	أستاذ محاضر - أ -	جامعة: المسيلة	رئيسا
أحمد مير	أستاذ محاضر - أ -	جامعة: المسيلة	مشرفا ومقررا
توفيق تمار	أستاذ محاضر - أ -	جامعة: المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الواحد الأحد أولاً وآخرأ وأشكره عزّ وجلّ عن فضله ومنّه وعطائه

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "لا يَشْكُرُ الله مَنْ لا يَشْكُرُ النَّاسَ"

أتقدم بالشكر الجزيل لكل أساتذة قسم علوم التسيير وبوجه خاص أساتذتنا في تخصص الماستر المهني وأخص منهم إخوتي وأساتذتي الدكتورة: عبد الرزاق لقواق وأحمد مير ومصطفى حوحو وفاروق حريزي الذين فتحوا لنا قلوبهم قبل أبواب بيوتهم وكانوا خير سند ومعين.

كما لا يفوتني أن أثني خيراً على المدير العام لمؤسستنا السيد إسماعيل رحمون الذي يَسّر لي إتمام دراساتي العليا، وكذلك زميلي وأخي السيد محمد برادعي مسئول إدارة الجودة على جهوده ومعلوماته.

والشكر موصول لأحبي وزملائي جميعاً وعلى رأسهم أحمد لخضاري وعبد الحكيم بوشندوقة، ولكل أستاذ وطالب أعانني على إتمام مساري الدراسي.

إهداء

✓ إلى نور دربي ونبض قلبي وصدق حبي أُمي وأبي، أطال الله في عمرهما وصوّب

عملهما

✓ إلى رفيقتي في النجاح والصابرة عليه زوجتي أعانها الله على تقواه

✓ إلى ابنتي عائشة وفقّها الله إلى هداه

✓ إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه ووصفه فهم سر التربية المشتركة والحنين إلى

الماضي وسند الحاضر والتطلع إلى المستقبل

✓ إلى إخوتي الذين لم تنجبهم أُمي ولكنهم الوتد والسند والمجد والسؤدد،

عبدالقادر وفاتح ومحمد وحمزة

✓ إلى من لا تخلو مذكرة من ذكر اسمها معلمتي الأولى الأستاذة باية مرابط



فهرس المحتويات

.....	شكر وتقدير.....
.....	الإهداء.....
I	فهرس المحتويات.....
III	فهرس الجداول.....
IV	فهرس الأشكال.....
V	قائمة الملاحق.....
أ- و	مقدمة عامة.....

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة ومواصفة "الإيزو ISO 9001"

8	تمهيد
9	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة
9	المطلب الأول: ماهية الجودة و تطورها التاريخي
11	المطلب الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة و مبادئها
14	المبحث الثاني: آليات تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة
14	المطلب الأول: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
17	المطلب الثاني: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و معوقاتها
20	المبحث الثالث: المواصفات العالمية "الإيزو ISO9000" وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة
20	المطلب الأول: المنظمة الدولية للتقييس ISO
23	المطلب الثاني: إصدار 2015 لمعايير "الإيزو ISO 9001" وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة
32	خلاصة

الفصل الثاني دراسة حالة الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب Sarl ALTUB

34	تمهيد
35	المبحث الأول: بطاقة فنية حول الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ألتوب ALTUB)
35	المطلب الأول: ماهية الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب
37	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و التعريف بأهم وظائف الأقسام الموجودة فيها
42	المبحث الثاني: واقع تطبيق شركة ألتوب لبنود مواصفة "الإيزو ISO 9001" إصدار 2015م من سياق المنظمة إلى التشغيل
42	المطلب الأول: تطبيق المعايير المتعلقة بنود سياق المنظمة و القيادة و التخطيط و الدعم
45	المطلب الثاني: تطبيق المعايير المتعلقة بمتطلبات بند التشغيل "القسم التجاري أنموذجاً"
48	المبحث الثالث: تقييم الأداء و التحسين لشركة ألتوب ضمن متطلبات مواصفة "الإيزو ISO 9001"

48	المطلب الأول: عينة من الوثائق المستخدمة في القسم التجاري
53	المطلب الثاني: المراجعة الداخلية للجودة والمراجعة السنوية من الإدارة العامة في المؤسسة
54	خلاصة
55	خاتمة عامة
59	المراجع
63	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول رقم 01 التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة وملاحظتها الأساسية	10
02	جدول رقم 02 تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة	42
03	جدول رقم 03 تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة	43
04	جدول رقم 04 وثيقة التقييم السنوي لكفاءات المستخدمين	46
05	جدول رقم 04 محضر مراجعة للمتطلبات المتعلقة بالمنتجات	47
06	جدول رقم 06 مسار عمليات إدارة المبيعات	49
07	جدول رقم 07 وثيقة التقييم السني لرضا العملاء	53

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الشكل رقم 01 نموذج الدراسة	هـ
02	الشكل رقم 02 هيكل المنظمة الدولية للتقييس	22
03	الشكل رقم 03 الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لصناعة الأنايب	38
04	الشكل رقم 04 النسبة المئوية لتوزيع المستخدمين حسب السلم الوظيفي	39

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	خريطة مسارات عمليات إدارة الجودة Cartographie des processus	63
02	مجال و ميدان التطبيق	64
03	إجراءات تحديد المخاطر و الفرص ضمن بند التخطيط	65
04	أهداف الجودة و التخطيط لتحقيقها ضمن بند التخطيط	66
05	مخطط الاتصالات لنظام إدارة الجودة ضمن بند الدعم	67
06	ضبط المخرجات غير المطابقة	68
07	هيكل مسار عمليات إدارة المبيعات	69
08	المراجعة الداخلية للجودة	71
09	المراجعة السنوية من الإدارة العامة في المؤسسة	72
10	شهادة الجودة الإيزو ISO9001	73

مقدمة عامة

إن وجود البشرية من بداية الخلق إلى قيام الساعة وفق نظام بديع وانسجام رفيع يثبت عظمة الخالق و يبرز معاني الإتقان و الإحسان حيث قال الله تعالى: (ذَلِكَ عَالِمُ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ * الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ) سورة السجدة، الآيات 6 و7، وقال الله تعالى: (صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ) سورة النمل الآية 88، و قال رسول الله صَلَّى الله عليه و سلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه". أخرج أبو يعلى والطبراني، وقد صححه الألباني في الصحيحة نظرا لشواهد.

و الجودة معنى مقرر في الأذهان ومقصد عند كل صاحب صنعة يريد التميز و الإبداع فيها و يحافظ على مكانته في سوقها عن طريق طلبها أو مقتنيها.

إن التطور السريع الذي عرفه العالم بعد الحرب العالمية الثانية في جميع الميادين و على رأسها الأنظمة الاقتصادية والأنظمة الإدارية أنتج لنا سوقا دولية و محلية لا تعترف بالضعيف و الرديء، و تتصف برغبات و توقعات متزايدة جعلت من نفسها المحرك الأساس و المقرر الوحيد لبقاء المؤسسات و نموها أو انكماشها و زوالها، من هنا ظهرت الحاجة الماسة لرصد تطلعات الزبون و محاولة إدارتها و إرضائها فتدخلت العلوم الإدارية و الاقتصادية فأفرزت لنا نظاما واسعا شاسعا يسمى بإدارة الجودة الشاملة، و احتاج المفكرون و الخبراء الإداريون إلى أدوات مساعدة في تحقيق هذا النظام فأبدعوا عدة مواصفات بمعايير دولية على رأسها مواصفات الإيزو ISO .

و الدراسة الحالية التي بين أيديكم تدخل في سياق إثبات الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة في الاقتصاديات المعاصرة، خصوصا مع هيمنة الشركات الدولية الكبرى، وظهور التكتلات الاقتصادية والسياسية، وظهور المعايير الدولية، حيث بدأت المنظمات الإنتاجية والخدمية تتبنى المنهج العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات المتسارعة واستثمار الإمكانيات البشرية لتحسين أداء الإنتاج و التسويق لتحقيق أفضل جودة في المنتج.

تعد جودة المنتجات والخدمات أحد أهم المتغيرات التي تسعى الشركات إلى تحقيقها لضمان رضا العملاء وبالتالي زيادة ربحيتها، وتعزيز مكانتها التنافسية وضمان بقائها في الأسواق المحلية و الدولية، وما النموذج الياباني ببعيد، إذ تعتبر اليابان فخر الجودة ريادة و قيادة.

فالمؤسسات الجزائرية على غرار المؤسسات الدولية لا يمكنها أن تبقى على الهامش دون أن تؤثر فيها هذه التغيرات، لذلك قررت العديد من المؤسسات الجزائرية في السنوات الأخيرة أن تجعل من الجودة محورا استراتيجيا لها من خلال اعتمادها لنظام إدارة الجودة عن طريق تبني مبادئ و متطلبات بنود مواصفة الإيزو ISO 9001 بمختلف إصداراتها.

1. إشكالية البحث:

بناءً على ما تقدم تظهر إشكالية بحثنا و التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى مساهمة متطلبات مواصفة الإيزو ISO 9001 إصدار 2015م في دعم الجودة في القطاع الصناعي في الجزائر (دراسة حالة الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALTUB)؟

وعلى ضوء هذه الإشكالية يمكننا الاستعانة بهذه الأسئلة الفرعية:

- ما هي الجودة و المقصود بإدارة الجودة الشاملة ؟
- ما هي مبادئ و متطلبات إدارة الجودة الشاملة، و ما هي عوائق تطبيقها؟
- ما علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير نظام إدارة الجودة الإيزو ISO 9001؟
- ما هو واقع تطبيق المؤسسة محل الدراسة (شركة ألتوب) لمتطلبات بنود مواصفة "الإيزو ISO 9001" إصدار 2015م؟

- ما مدى مساهمة مواصفة "الإيزو ISO 9001" إصدار 2015م في تقييم الأداء و التحسين لشركة ألتوب كأمودج للمؤسسات التي تنشط في القطاع الصناعي الجزائري؟

2. فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية للبحث على النحو التالي:

تساهم متطلبات مواصفة الإيزو ISO 9001 إصدار 2015م بشكل فعال في دعم الجودة في القطاع الصناعي الجزائري، والشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALTUB تعتبر أمودجاً من حيث الأداء والتحسين.

تنبثق عن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية على النحو التالي:

- نظام إدارة الجودة ضمن مواصفة الإيزو ISO 9001 يعتبر من أحسن النظم المسهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALTUB أمودج ناجح في القطاع الصناعي الجزائري.
- الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALTUB تقوم بتطبيق متطلبات بنود مواصفة الإيزو ISO 9001 إصدار 2015م.

- العينات المأخوذة من وثائق نظام إدارة الجودة تعكس حرص المؤسسة على التقييم الفعال لأدائها.
- القسم التجاري محل الدراسة الخاصة في دراسة الحالة يمثل بامتياز حرص المؤسسة على مبدأ التخطيط لإدارة المخاطر و كذلك التحسين في الأداء.

3. الدراسات السابقة:

لقد تناول الكثير من الباحثين والطلبة موضوع إدارة الجودة من جوانب مختلفة و بأساليب متباينة، و أكتفي هنا بالإشارة إلى الدراسات القريبة من موضوع دراستي:

أ. مذكرة ماجستير للطلبة: جباري فادية 2010/2011م بجامعة تلمسان بعنوان "تأثير جودة الخدمة على رضا العميل -دراسة حالة الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للتأمينات SAA بتلمسان-".

هدف هذه الدراسة هو تقييم مدى تأثير جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الخدمية الجزائرية على رضا العملاء، وقد توصلت الباحثة إلى أن رضا عملاء الوكالة عن جودة الخدمات بالأبعاد الأربعة (الاستجابة، والاعتمادية، والأمان، والتعاطف) كان متوسطاً.

ب. مذكرة ماستر للطالب موسعي عبد الحق 2018/2017م بجامعة المسيلة بعنوان "دراسة أثر تطبيق مبادئ

إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات - دراسة حالة مؤسسة الحضنة للحليب بالمسيلة-".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الحضنة للحليب بالمسيلة على جودة المنتجات، ومستوى جودة المنتجات فيها، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عمال مؤسسة الحضنة للحليب بالمسيلة لمعرفة تقييمهم لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و مستوى الجودة في المؤسسة، و قد بينت النتائج المتوصل إليها إلى أن جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة مطبقة و أن مستوى جودة المنتجات عالٍ، و وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات، إلى جانب وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات وهذا من وجهة نظر العاملين.

ت. مذكرة ماستر للطالب جابري عبد الحليم 2018/2017م بجامعة المسيلة بعنوان "دور متطلبات إدارة الجودة

الشاملة في تحسين الأداء المصرفي - دراسة حالة عينة من المصارف بولاية المسيلة-".

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أبرز المتطلبات أو المستلزمات التي تسهل عملية التفاعل بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومكوناتها مما يؤدي إلى نتائج إيجابية ملموسة، واختبار فاعليتها ضمن عينة احتوتها الدراسة من الوكالات الناشطة بمدينة المسيلة من خلال استمارات تم توزيعها على عينة تتكون من 62 عاملا، وتم تحليل المعطيات واختبار الفروض باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS حيث أثبتت الدراسة بأن لهذه المتطلبات تأثير قوي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في المصرف، وبالتالي الرفع من مستوى جودة الخدمة المقدمة، الأمر الذي ينبثق عليه رضا العملاء ونيل ولائهم.

4. أهمية الدراسة:

أ. البحث ذو أهمية كبيرة باعتبار إدارة الجودة الشاملة أحد حقول المعرفة و البحث العلمي في الفكر الإداري والاقتصاديات المعاصرة؛

ب. التأكيد على أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة و مبادئ و متطلبات بنود مواصفة الإيزو

ISO 9001 إصدار 2015م بصفة خاصة يؤدي إلى التحسين في جودة المنتجات و نجاح المؤسسات

الصناعية الجزائرية و الانطلاق إلى الريادة و المنافسة العالمية؛

ت. استخدام أسلوب دراسة الحالة اعتبره أقرب للواقع وهو إضافة في مثل هذه المواضيع كون الكثير من الباحثين والطلبة عادة ما يلجؤون إلى الاستبانة و الأساليب الإحصائية الأخرى.

5. أهداف الدراسة:

أ. التعرف على المفاهيم الأساسية حول الجودة؛

ب. التعرف على المفاهيم الأساسية لعلم إدارة الجودة الشاملة؛

ت. ضبط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و نظام إدارة الجودة بمعايير الإيزو 9001؛

ث. دراسة حالة الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب **Sarl ALTUB** لمعرفة مدى توفر متطلبات بنود مواصفة الإيزو **ISO 9001** بإصدار **2015م** و إجراءات تطبيقها، وهذا كمدخل لدعم الجودة في القطاع الصناعي الجزائري؛

ج. توضيح جهود الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب **Sarl ALTUB** في التقييم و التحسين المستمر لأدائها.

6. منهج و أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب دراسة الحالة، حيث أن هذا الأسلوب يعتبر من أحسن الأساليب في الدراسات الإدارية وهذا لاعتماده على الوصف الدقيق للإشكاليات و التحليل الواقعي المستند على الأدلة الموثقة و البعد عن الذاتية في جانبها السلبي الذي يخرج الباحث عن التجرد في الطرح و في النتيجة المتوصل إليها.

وقد استخدمت الطرق المعروفة في أسلوب دراسة الحالة، بدءاً من الإطار النظري حيث قمت بجمع المعلومات والبيانات النظرية حول الموضوع ثم الإطار التطبيقي أين يكون التوجه إلى ميدان الدراسة و هو المؤسسة موضوع دراسة الحالة، حيث قمت بجمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وأخذ عينة من الوثائق الإدارية و الوثائق المتعلقة بنظام الجودة، وهنا قمت بتدقيقها و محاولة معرفة مدى مطابقتها مع المتطلبات الموجودة في بنود المواصفة ثم تعمّقت بشكل أكبر مستنداً على وثائق القسم التجاري كونه ذا علاقة مباشرة مع الزبون، وهذا بغرض الوصول إلى نتائج الدراسة التي هي بمثابة النموذج المعرف للمؤسسات التي تشتغل في القطاع الصناعي الجزائري و التي تعتمد مواصفة الإيزو **ISO 9001** إصدار **2015م**.

7. حدود الدراسة:

أ. **الحدود المكانية:** حددت الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب **Sarl ALTUB** كمجال لتطبيق دراسة الحالة بشكل عام و بشكل أخص قسمها التجاري.

ب. **الحدود الزمنية:** حددت مدة انجاز هذه الدراسة من أبريل إلى جوان **2019م**.

ت. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على التأكد من مدى توفر المؤسسة موضوع الدراسة على المتطلبات المفروضة في بنود مواصفة الإيزو **ISO 9001** إصدار **2015م**، وهذا كمدخل لفهم تطبيقها في القطاع الصناعي الجزائري من خلال أنموذج - دراسة حالة الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب **Sarl ALTUB**، ومدى مساهمتها في دعم الجودة من أجل التحسين في الأداء.

ث. **الحدود البشرية:** جميع القائمين على المسارات العملية بوجه عام، و رئيس القسم التجاري و مسؤول قسم إدارة الجودة بوجه خاص.

8. دوافع اختيار الموضوع:

أ. **الدوافع الموضوعية:**

● الاتجاهات الحديثة لإدارة الأعمال والتي تتخذ من موضوع إدارة الجودة مدخلا لا مجال للاستغناء عنه في

التحسين المستمر للمؤسسات و الرفع من أدائها؛

- كثرة ما يكتب و ينشر في المجال النظري في إدارة الجودة مع قلة ما يكتب و ينشر في المجال التطبيقي؛
- المزايا و الفرص العديدة التي يمنحها نظام إدارة الجودة للمنظمات بصفة عامة و المؤسسات الصناعية بصفة خاصة ضمن متطلبات المواصفة الدولية الإيزو ISO 9001 إصدار 2015م، و لنا أفضل مثال وهو ما وصلت إليه المؤسسات اليابانية.

ب. الدوافع الذاتية:

- تخصص الماستر الذي أدرس فيه وهو إدارة أعمال المؤسسات، ممّا يمنحنا الإحاطة الدقيقة بنظم إدارة الجودة المتبعة في المؤسسات؛
- كوني تلقيت تكويننا و تدريباً من قبل في ميدان أدوات الجودة و التخطيط الاستراتيجي ضمن منهجية فايفر، وكذلك تكويننا في مواصفة الإيزو ISO 9001 إصدار 2008م و إصدار 2015م، و تكويننا في التدقيق الداخلي و الخارجي للجودة؛
- كون الموضوع يخدمني من الناحية التطبيقية المهنية باعتباري رئيساً للقسم التجاري بالمؤسسة التي أنتمي إليها.

9. نموذج الدراسة:

الشكل رقم 01 : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

10. هيكل الدراسة:

اشتمل البحث على فصل نظري و فصل تطبيقي إضافة إلى مقدمة عامة و خاتمة عامة، و من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة مع أسئلتها الفرعية و الوقوف على الفرضيات المقدمة خصّصت:

الفصل الأول للإطار العلمي النظري للدراسة، و من خلاله يتمكن القارئ من الإحاطة العامة بآراء الباحثين حول إدارة الجودة الشاملة و ما مدى إمكانية تحقيقها من خلال متطلبات المواصفات الدولية "الإيزو ISO9001"، حيث جعلت هذا الفصل توطئة لفهم الدراسة، وقسمته إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: آليات تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: المواصفات الدولية "الإيزو ISO9000" وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

و خصصت الفصل الثاني للإطار العملي التطبيقي للدراسة، و من خلاله يتمكن القارئ من أخذ تصور عام عن المؤسسة موضوع دراسة الحالة، و واقع تطبيق الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب لمتطلبات بنود المواصفة الدولية "الإيزو ISO 9001 إصدار 2015م و أهم الوثائق التي تثبت ذلك، وهذا كأمودج للقطاع الصناعي الجزائري، و قد اعتمدت في هذا الفصل الخطة التالية:

المبحث الأول: بطاقة فنية حول الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ألتوب ALTUB)

المبحث الثاني: واقع تطبيق شركة ألتوب لبنود مواصفة الإيزو ISO 9001 إصدار 2015م من سياق المنظمة إلى التشغيل

المبحث الثالث: تقييم الأداء و التحسين لشركة ألتوب ضمن متطلبات مواصفة ا

لإيزو ISO 9001 إصدار 2015م

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة و مواصفة

"الإيزو ISO 9001 إصدار 2015م"

تمهيد

تهدف العديد من المنظمات إلى تحسين منتجاتها وخدماتها، و تقوم بتوفير الوقت و الإمكانيات المادية والبشرية والمالية من أجل الوصول إلى الجودة بما يتناسب مع تطورات العصر، بحيث تواجه هذه المنظمات العديد من التحديات من أهمها تدني مستوى رضا الزبون، حيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة أحد أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال و التي وجدت اهتماما من قبل المنظمات بغية تطويرها و اتخاذها كأسلوب لتحسين الأداء الكلي لها، حيث أثبت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات و المنتجات التي تقدمها، وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المنظمة و كسب رضا الزبون من خلال تحقيق رغباته و الاستجابة لتوقعاته، وكذلك الأمر بالنسبة للعلاقة الداخلية و الخارجية ضمن مبدأ مورد/ زبون.

فإدارة الجودة الشاملة تعد عملا حيويا يركز على مفاهيم ومبادئ أساسية تطورت ضمن إطار تاريخي عرف عدة عقبات ومعوقات حالت في كثير من الأحيان دون نجاحه في بعض المنظمات، مم جعل الخبراء يضعون متطلبات لا بد من توفرها في بناء نظام إدارة الجودة و هذا عبر عدة مراحل مستخدمين بذلك الأدوات العلمية المتاحة في حقل إدارة الجودة بصفة خاصة و في ميدان إدارة الأعمال بصفة عامة، ومن هنا جاءت المواصفات العالمية التي حددت المعايير الواجب إتباعها للتطبيق الأمثل لنظام إدارة الجودة، و من أهم هذه المعايير الدولية مواصفات "الإيزو ISO 9001" إصدار 2015م.

وهذا الذي قادنا إلى إدراج هذه المفاهيم النظرية و العلمية من أجل فهم أعمق لإدارة الجودة، فقمتم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث معتمدا الخطة التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: ماهية الجودة و تطورها التاريخي

المطلب الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة و مبادئها

المبحث الثاني: آليات تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و معوقاتها

المبحث الثالث: المواصفات العالمية "الإيزو ISO 9000" وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: المنظمة الدولية للتقييس ISO

المطلب الثاني: إصدار 2015 لمعايير "الإيزو ISO 9001" وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

في ظلّ التطوُّر، والاتّساع الحاصل على مُستوى العالم، بات العالم قريةً صغيرة، وباتت المعلومة، والمعرفة سلعةً تُشتري، وتُباع، ممّا أدّى إلى ظهور الحاجة إلى تقديمها بسرعة كبيرة، وبشكل تنافسيّ؛ بهدف إرضاء العملاء؛ فظهرت الحاجة إلى تطوير الأنظمة، والآليات، والعاملين، بالإضافة إلى الاهتمام برفع مستوى الأداء، وبالتالي الحاجة إلى ما يُسمّى بالجودة الشاملة، وبالنظر إلى ما سبق، فإنّه لا بُدّ من توضيح ماهيّة الجودة و تطورها التاريخي ، وصولاً إلى التعريف بإدارة الجودة الشاملة و أهميتها ثم المبادئ التي ترتكز عليها، و هذا من خلال مطلبين اثنين. وهذا من خلال مطلبين اثنين:

المطلب الأول: ماهية الجودة و تطورها التاريخي

المطلب الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة و مبادئها

المطلب الأول: ماهية الجودة و تطورها التاريخي

تناولت في هذا المطلب فرعين اثنين، أولهما ماهية الجودة وثانيهما تطورها التاريخي.

الفرع الأول: تعريف الجودة:

اختلفت تعريفات الجودة باختلاف وجهات النظر والخلفيات العلمية لمختلف المنظمات والكتاب والمفكرين في ميدان الإدارة، وعلى سبيل التوفيق و الاختصار نذكر ما يلي:

1. عرف قاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنّها "درجة أو مستوى من التميز"¹
2. وعرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنّها "أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء"²
3. ولقد عرفها جوزاف جوران Joseph Juran على أنّها: "الملائمة للغرض أو الاستعمال"³
4. و عرفها إدوارد ديمينج Edward Deming أنّها: "توجّه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر و المستقبل"
5. و أمّا جوران Joran قال أن الجودة لها ثلاثة معاني:⁴
 - الجودة تحتوي على جميع مظاهر المنتج الذي يحقق احتياجات و تطلعات المستهلك؛
 - الجودة تعني عدم وجود خلل في المنتج؛
 - الملائمة في الاستخدام.

¹ راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، الأردن: دار البازوري، طبعة الأولى، ص31.

² مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة"، الاردن: دار جرير، الطبعة الأولى، ص28.

³ احمد بن عيشاوي، "معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية"، ورقة، مجلة الباحث، العدد 2006/04 ص9.

⁴ صلاح صالح درويش معمار، "مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوية، دراسة وجهة نظر مشرفي التدريب و المشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، السعودية، جامعة كولومبس الأمريكية، كلية إدارة الأعمال، سنة 1430/1429 هـ ص46.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة ومواصفة "ISO 9001"

من خلال ما سبق نستطيع القول أن الجودة هي "عبارة عن مجموعة من الصفات و الخصائص الموجودة في المنتج أو الخدمة، حيث تلي الحاجات والرغبات الضمنية و الصريحة و التوقعات الحالية و المستقبلية للزبون مع ضمان التحسين المستمر".

الفرع الثاني: التطور التاريخي للجودة:

لقد مرّة الجودة بأربعة مراحل أساسية وهي:¹

1. مرحلة التفتيش أو الفحص:

في هذه المرحلة تركز عملية الجودة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، و من خلال عملية الفحص تكتشف الأخطاء أو العيب الذي حدث بالفعل، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

2. مرحلة ضبط الجودة إحصائياً:

في هذه المرحلة تعتمد الجودة على الأساليب و الطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، و نلاحظ أنّ هذه المرحلة متطورة مقارنة بمرحلة الفحص، وهذا فيما يتعلق بتعقيد الأساليب و تطوير الأنظمة.

3. مرحلة تأكيد الجودة:

إن هذه المرحلة تركز وتوجه كامل الجهود للوقاية من الأخطاء، أي أن هذه المرحلة تركز على نظام يقوم أساساً على منع وقوع الأخطاء من أول مرة، ويعرف هذا بمبدأ التلف الصفري.

4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة: من سنة 1986م إلى يومنا هذا،

تركز هذه المرحلة على العمل الجماعي، وتشجع على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، وأيضاً تركز على المستفيدين ومشاركة الموردين، وتهدف هذه المرحلة على جودة العمليات وجودة المنتج. و فيما يلي جدول يبين التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة و ملاحظاتها الأساسية.

الجدول (01)²: التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة و ملاحظاتها الأساسية

مراحل الاهتمام بالجودة	الملاحظات الرئيسية
مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام وسائل فنية	العشرينيات فحص فني بعد نهاية الإنتاج للتأكد من مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية

¹ منتهى احمد علي ملاح، "درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، ص 18.

² بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، جامعة الجزائر، مجلة الباحث ورقة العدد 2008/06 ص 178.

مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في رعاية جودة الإنتاج	الثلاثينيات / الأربعينيات أهم الأساليب: العينات الإحصائية خرائط الرقابة على الجودة، خرائط العملية.
مرحلة التأكد من الجودة وضمانها	منذ منتصف الخمسينيات بداية فكرة رقابة الجودة الشاملة والتي تعتبر النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة القضايا الهامة و المحورية تكلفة الجودة و قياس درجة الاعتمادية للسلع و التركيز على نظم الإنتاج بلا عيوب
مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة وتوظيفه الدعم تنافسية المنظمات	اهتمام الإدارة العليا في المنظمات بقضية الجودة الربط بين الربحية و الجودة في المنظمات إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي

المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، جامعة الجزائر، مجلة الباحث ورقلة العدد 2008/06 ص 178.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة و مبادئها

تطرق في هذا المطلب إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهميتها، ثم المبادئ التي تقوم عليها، وهذا ضمن ثلاثة فروع.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة¹

قبل أن نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أن نتطرق إلى فهم المصطلحات التالية:

الإدارة: ونعني بها التنظيم و التخطيط و التوجيه و الرقابة على جميع النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتتضمن دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد الضرورية و اللازمة، ونقصد بها كذلك التطوير و المحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى.

الجودة: نقصد بها الوفاء بمتطلبات المستفيد أو تجاوزها وهيا تضم كل من جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم، وتعني أيضا الوفاء بمتطلبات المستفيد وتوقعاته.

الجودة الشاملة: نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد إلى غاية تقويم الرضا عن المنتج المقدم.

وبهذا سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

¹ مهدي صالح السامرائي ، المرجع السابق، ص 27.

1. عرفها جوبلونسكي **johblonski** على أنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال وهذا بتحريك المواهب و القدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاج و الجودة بشكل مستمر، مستخدمين فرق العمل من خلال المقومات الأساسية للنجاح في المؤسسة"¹

2. عرفها **Tunks** بأنها: "التزام وتعهد كل من الإدارة و العاملين بترشيد الأعمال بحيث تلي بصورة متناسقة توقعات المستفيد أو ما يفوقها"²

3. عرفها **Robbins & Coulter** و كولتر على أنها: "فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر والاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون"³

و يمكننا أن نقدم تعريفاً مختصراً فأقول: "إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل موجه بشكل جماعي من أجل الاستجابة لتطلعات الزبون و إرضاء رغباته و احتياجاته بالاعتماد على التقييم و التحسين المستمر للأداء.

الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن لإدارة الجودة الشاملة أهمية في المنظمات وتكمن هذه الأهمية فيما يلي⁴:

1. زيادة الإنتاجية و تخفيض التكلفة؛
2. تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل؛
3. تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، و تنمية الشعور بوحدة المجموعة و زيادة الثقة بين الأفراد؛
4. التحسين في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها؛
5. التحسين في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر مورديها و الجهات ذات الصلة بالمنظمة؛
6. التغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها؛
7. تمكين العاملين من القيام بعملية المراجعة و التقييم للأداء بشكل مستمر؛
8. منهج شامل للتغيير بعيداً عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.

الفرع الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة⁵

بالرغم من اختلاف المصطلحات للتعبير عن الجودة من قبل الباحثين، إلا أنهم اتفقوا جميعاً على نفس المبادئ، حيث ركّزوا على تحسين الجودة كقوة محفزة في كافة المجالات الوظيفية و هذه المبادئ تتلخص فيما يلي:

1. الزبون هو من يعرف الجودة، والأولوية هي رضاه عن المنتج؛
2. اهتمام الإدارة العليا بالجودة، وتقديم القيادة لها؛

¹ احمد بن عيشاوي، المرجع السابق، ص 10.

² عناية محمد حضير، "واقع معرفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية وتعليم فلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2007، ص 31.

³ فالج عبد القادر الحوري، "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية، دراسة ميدانية على عينة من مستشفيات الخاصة"، الأردن: مجلة علمية محكمة، مجلد 12 العدد 01، ربيع الأول، 1492، ص 150.

⁴ عزة بنت محمد الغامدي، | "تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة" مذكرة ماجستير، غير منشورة، السعودية جامعة الملك عبد العزيز، كلية اقتصادية و ادارة، 2006، ص 54.

⁵ راتب جليل الصويص وآخرون ، المرجع السابق، ص 53، 54.

3. الجودة هي مسؤولية جميع الأفراد في المنظمة بكل مستوياتها؛
4. الجودة هي عبارة عن موضوع استراتيجي، وبهذا تتطلب خطة إستراتيجية؛
5. يجب على جميع الوظائف في المنظمة أن تركز على تحسين الجودة المستمرة، وهذا من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
6. لتحسين الجودة لابدّ من الحرص على تدريب وتعليم كافة الموظفين باستمرار؛
7. تحل مشاكل الجودة بالتعاون ما بين الموظفين؛
8. إن تحسين الجودة وحل مشاكلها يتطلب استخدام طرق ضبط الجودة الإحصائية.

ما تم تناوله في هذا المبحث هو عبارة عن مدخل أساسي لفهم كنه الجودة وحقيقتها وجوهرها وكذلك فهم كونها تخضع للعملية الإدارية ضمن نظرة شمولية امتدت عبر مراحل من الزمن مستفيدة من تجارب الدول والخبراء في الميدان، هذا ما جعلها تكتسب أهمية بالغة في المنظمات في عصرنا الحديث متخذة مبادئ ملزمة لمن أراد أن يتبناها كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي بها.

المبحث الثاني: آليات تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المنظمة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة، و حتى تؤدي إدارة الجودة الشاملة ثمارها لا بد من احترام المراحل الأساسية لتطبيقها، و هذا ما يحتم علينا استخدام الأدوات و الأساليب المتعلقة بالجودة ضمن ما يقدمه الخبراء من نتائج علمهم و تجاربهم في الميدان، و لا يفوتنا أن نذكر كذلك أهم المعوقات التي غالبا ما تحول دون تطبيق أمثل لإدارة الجودة الشاملة، و هذا ما سأطرق إليه من خلال مطلبين اثنين كما سيأتي.

المطلب الأول: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن أي منظمة تريد أن تتبنى إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتوفر على عدة متطلبات لازمة و ضرورية، و تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمرّ بخمس مراحل أساسية، كل هذا سأتناوله في هذا المطلب ضمن فرعين اثنين.

الفرع الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لكي تتبنى المنظمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتوفر على بعض المتطلبات اللازمة و التي تلخص في:

1. ثقافة المنظمة:

إن المنظمة الراغبة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب عليها أن تتخلى عن إدارتها التقليدية بما تحمله من قيم ومفاهيم رسخت عبر السنين و الانتقال إلى إدارة حديثة تحمل قيم ومفاهيم عمل جديدة ، تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات و المنتجات بما يحقق رضا المستفيدين.¹

2. مشاركة وتحفيز العاملين:

مشاركة جميع العاملين وتوجيه قدراتهم و إمكانياتهم نحو خلق بيئة محفزة لزيادة الإنتاج أو تحقيق الخدمة المستهدفة، هذا لأنهم يملكون القدرة على معرفة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، و تحفيزهم ومشاركتهم تخلق لديهم جوا من القبول وعدم الاعتراض أو مقاومة التغيير.

3. التدريب:

لكي يتمكن العمال من تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة يجب أن نقوم بتدريبهم وإكسابهم المهارات اللازمة حتى يتمكنوا من أداء الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى و في كل مرة.

4. التزام الإدارة العليا بالجودة:

لكي تستطيع جميع الإدارات في المنظمة أن تلتزم بإدارة الجودة الشاملة و أن تكون مقتنعة بها، يجب أن تلتزم بها الإدارة العليا، و أن تطبق من قبلها وكذلك تقوم بتغيير العمل من مبادئ الإدارة التقليدية إلى العمل وفقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹ عزة بنت محمد الغامدي، المرجع السابق، ص55.

5. التركيز على العملاء:

إن رضا العميل هو المحور الأساس لإدارة الجودة الشاملة ولهذا يجب تصميم المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة، بما يحقق رغبات و توقعات العميل و هكذا يتحقق الولاء لتلك المنظمة.

6. التحسين المستمر:

إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن برنامج للتحسين و التطوير بشكل مستمر، ولهذا يجب تقييم جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة و الخاصة ومنظمات المعلومات بشكل مستمر وفقا للمعلومات التي يتم جمعها وتحليلها بشكل مستمر ودوري، و هو ما أعبر عنه باليقظة في الجودة.

7. التخطيط الاستراتيجي للجودة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ بتوضيح الرؤية المستقبلية المحددة و الأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، و كذلك رسالة المنظمة و قيمها، وهذا يتحقق بمشاركة جميع العاملين بشكل مخطط له مسبقا، بحيث تتمكن الإدارة العليا من تقويم أدائها الفعلي وفقا لما في الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة.

8. القياس و التحليل:

إن القرارات التي تتم في ظل إدارة الجودة الشاملة تتصف بالموضوعية، وهذا لأنها تعتمد على الطرق و الأدوات العلمية الصحيحة في جمع البيانات وتحليلها، ثم تقديم هذه المعلومات إلى متخذي القرار في المنظمة لإرشاده و توجيهه في المفاضلة بين البدائل المتاحة و من ثم اختيار القرار الأفضل و الأمثل.

9. منع الأخطاء قبل وقوعها:

إن إدارة الجودة الشاملة تأخذ مبدأ الوقاية من الأخطاء و العيوب وهذا من خلال الفحص و المراجعة و التحسين المستمر من أجل معرفة المشكلات قبل وقوعها، وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها بدلاً من حدوث المشكلة و البدء بالبحث عن الحلول المناسبة لها، وبهذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن تكاليف الوقاية أقل بكثير من تكاليف العلاج، وهذا أشبه بالصيانة المستمرة للمنظمة من خلال مراجعة وتحليل العمليات التي تقوم بها المنظمة بشكل دائم.

الفرع الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لكي تستطيع المنظمة تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب منها المرور بأربعة مراحل وإجراء عدة تغييرات في جميع أنشطة وعمليات المنظمة، حيث تتلخص هذه المراحل فيما يلي:

1. المرحلة الأولى:

في هذه المرحلة تحاول المنظمة بناء ثقافة تنظيمية جديدة وهذا من أجل تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، و التغيير يتطلب جهودا كبيرة من طرف المسيرين من أجل جعل الأفراد يتبنون فلسفة تتوافق مع إدارة الجودة الشاملة وتكون متوافقة مع المحيط الداخلي و الخارجي للمنظمة، وهذا يتطلب وضع خطة و منهجية معينة تراعي

¹ علالي مليكة، "أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوالم بسكرة"، شهادة ماجستير، غير منشورة، (جزائر، جامعة خيضر، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية)، سنة 2004، 2003، ص 32-33.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة ومواصفة "ISO 9001"

مدى استعداد العاملين إلى التغيير، وكل هذا يتوقف على مجموعة القيادة التي تقود عملية التغيير، ويشترط أن تكون للمنظمة القدرة على تكوين فرق عمل متعاونة فيما بينها، وتشجع و تحفز على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. المرحلة الثانية:

مرحلة التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة، حيث يتم في هذه المرحلة البدء بالتجسيد الفعلي لها، أي يتم وضع الأهداف على المدى الطويل، والخطوات اللازمة لتحقيقها من أجل الحصول إلى الخطة الاستراتيجية للجودة الشاملة، وهذا يتطلب تحليلاً لمختلف العمليات التي تحتاج إلى التحسين كالقيادة والمعلومات والعمليات التجارية والصناعية والنتائج، وربطهم مع أهداف المنظمة المتمثلة في إرضاء الزبون والموظفين والمسيرين والمساهمين على حد سواء، وهذا من أجل وضع خطة إستراتيجية محكمة، وتتم هذه الأخيرة بعدة خطوات كما يلي:

أ. تحليل البيئة الداخلية: يتم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، من أجل اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف؛

ب. تحليل البيئة الخارجية: يتم تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة وتحليل بيئة التنافس، من أجل معرفة الفرص واستغلالها، ومعرفة التهديدات ومحاولة تجنبها أو احتوائها؛

ت. بناء الخطة الاستراتيجية: وهذا من خلال الرؤية والرسالة والقيم، ووضع الأهداف الذكية طويلة المدى، حيث تلمس هذه التغييرات ثقافة المؤسسة وتكون ملائمة لظروف البيئة لتسيير المنظمة وفقها.

3. المرحلة الثالثة:¹

في هذه المرحلة يتم وضع الإطار القانوني الملائم من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال ما يلي:

أ. تغيير الهيكل التنظيمي المعتمد: من الهيكل التنظيمي العمودي الطويل إلى الهيكل التنظيمي الأفقي ويتميز بالترابط والتناسب بين الهياكل، ويركز على تدفق المعلومات والعلاقات بين مختلف العمليات والمسارات؛

ب. إعادة تصميم وهندسة العمليات والوظائف: يتم إجراء تغييرات أساسية وجذرية في الأساليب والإجراءات بطريقة تتلاءم مع الإستراتيجية الموضوعية؛

ت. توزيع جميع السلطات والمسؤوليات الجديدة على الأفراد؛

ث. تشكيل فريق ذو مهارات وقدرات على جميع المستويات من الأفراد؛

ج. إنشاء مجلس الجودة من أفراد لهم الخبرة الكافية،

ح. توفير الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة؛

خ. تدريب المسيرين وتحسيس الأفراد بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وأدواتها وأساليبها.

4. المرحلة الرابعة:²

في هذه المرحلة نقوم بتطبيق الخطة الاستراتيجية، وهذا من أجل تجسيد فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويتم بمجهود كل من المسيرين والعمال.

¹ علالي مليكة، المرجع السابق، ص 33.

² علالي مليكة، المرجع السابق، ص 36.

5. المرحلة الخامسة:

في هذه المرحلة نقوم باستخدام الأدوات و الأساليب الإحصائية، وهذا من أجل التأكد من تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة كما هو مخطط لها، و تحقيق الأهداف المخطط لها، و استخدام هذه الأدوات و الوسائل يتطلب تدريب العمال على كيفية استعمالها.

المطلب الثاني: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و معوقاتها

بعد معرفتنا لمتطلبات و مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لابدّ من الحديث عن بعض الأدوات و الأساليب المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة و كذلك أهم المعوقات التي تحول دون التطبيق الجيد لها، و هذا ما سأتناوله في هذا المطلب ضمن فرعين اثنين.

الفرع الأول: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأساليبها¹

إن أدوات إدارة الجودة الشاملة تعد من الأساليب الفعالة التي تساعد العاملين و القادة في أداء عملهم، إذ من الصعب على أي منظمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأدية وظائفها دون الرجوع إلى هذه الأدوات و بخاصة من تهم بالتحسين المستمر، وهذه الأدوات لا تساهم في حل مشاكل الجودة فحسب، بل تمكن من إنشاء حافز للجودة في أي عمل، وتوجد هذه الأدوات داخل أي عملية وهذا من خلال أفعال تصحيحية و علاجية و كذلك الأفعال الوقائية، وتعتبر هذه الأدوات جزءاً من البرنامج المجهز لتحقيق أعلى جودة ممكنة وهذا من خلال الأدوات التالية:

1. أسلوب حل المشاكل:

يعتبر من أشهر الأساليب، حيث أن المنظمة تشكل فرقاً قصيرة الأجل يكون الهدف منها عقد اجتماعات من أجل مناقشة مشكلات المنظمة من كل الأبعاد و العمل من أجل حل هذه المشاكل، وإيجاد فرص جديدة للتحسين، وهناك عدة أنواع من الفرق نذكر منها:

أ. **حلقات الجودة:** تكون عبارة على مجموعة من الأفراد، ويكونون من نفس القسم، وتتراوح أعضائها من 5 إلى 8، وعضويتهم تكون اختيارية، ويجتمعون بشكل دوري، و الغرض منها مناقشة الجودة التي تتعلق بالعمل و تحليلها، ومن ثم تقديم الحلول؛

ب. **فرق المشروع:** هذه الفرق عملها محدد من قبل الإدارة العليا، إذ أن هذه الأخيرة هي من تقوم بتشكيل فريق العمل وبشكل مؤقت، وأعضائها يتكونون من مختلف أقسام المنظمة، ويجب أن يكون الأعضاء ذوي كفاءة ومهارة ولديهم قدرات المناسبة للعمل في هذا المشروع، وفي غالب الأحيان تكون المشاركة إجبارية، وهذا لأن الإدارة العليا هي من تقوم باختيار الأعضاء؛

ت. **فرق تحسين الجودة:** يتم تشكيل عضوية الفريق بشكل اختياري، و الأعضاء يكونون من عدة أقسام، أو من قسم واحد ومن عدة مستويات وظيفية، ويجب أن تكون لديهم الخبرة والكفاءة المرجوة، وهذا من أجل حل المشاكل، ويلاحظ كذلك أن الفريق لديه الحق في اتخاذ أي إجراء يراه مناسباً لحل المشاكل،

¹ منتهى أحمد علي ملاح، نفس المرجع السابق، ص 22-23.

ث. **العصف الذهني:** نقصد به تشجيع التفكير الإبداعي لفرق العمل، من أجل استنباط الآراء، و طريقته موضحة في الكتب التي تتحدث عن أدوات الجودة؛

ج. **خريطة التدقيق:** عبارة عن تمثيل بياني لعملية تحسين الجودة و تسلسلها، وتستعمل أيضاً لفهم المشكلة، وتحليل العلاقات بين مختلف الأنشطة؛

ح. **مبدأ باريتو:** إن مبدأ باريتو، يقوم على استعمال طريقة التحليل الإحصائي للمشكلات وأسبابها ورسمها في مخططات بيانية وفقاً لخطوات متسلسلة؛

خ. **أسلوب السبب و الأثر:** هي عبارة عن رسوم، تتكون من خطوط و رموز، وتصمم لتوضح العلاقة المفيدة بين الأثر و المسببات وبشكل عام فإنها تستخدم في تحليل المشكلات المعقدة والتي يصعب شرحها وفهمها باستخدام لغة الأرقام، و تعرف بطريقة سمكة إشيكاوى **Ishikawa**.

2. أنظمة الاقتراحات:

تمكننا من تقديم اقتراحات من قبل الموظفين إلى الإدارة واحداً واحداً، وتكون هذه الاقتراحات حول طرق تحسين العمل وحل المشاكل التي يواجهها في عمله، ومن بعد ذلك تتبنى الإدارة الاقتراحات المناسبة لها.

3. أنظمة التوقيت المناسبة:¹

تعطي هذه الأنظمة إلى الإدارة الفرصة الكافية لكي تحقق أهدافها بطريقة مناسبة و بزمان محدد وبدون أي تأخير، وأيضاً تساعد على حل المشاكل التي تواجهها الإدارة مباشرة، وفي نفس المكان الذي تقع فيه.

4. رقابة العمليات الإحصائية:

تستخدم في التعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية إنتاجية، حيث تعتبر أسلوباً مهماً جداً لتعزيز جودة السلعة المنتجة وتقليل التكاليف و زيادة رضا المستهلكين، حتى تكون للمنظمة القدرة على المنافسة في سوق.

5. المقارنة المرجعية:² BENCHMARKING

هي عملية تجديدية، وتكون مبنية على تحليل سريع لأفضل ترتيب للعناصر الفاعلة ذات الكفاءة، وتشتمل على المقارنة بين الأنشطة داخل المنظمة أو الأنشطة داخل المنظمة وما يشابهها في منظمات منافسة، و تتبنى ما ثبت نجاحه و أنه الأمثل ويوفر الكثير من المال و الجهد لإنجاز التحسينات الأكثر إنتاجية بأقل تكلفة ضمن الموارد متاحة.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة³

إن هناك عدة معوقات تواجهها إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية ونذكر منها ما يلي:

1. من أهم المعوقات هو رؤية الجودة للشاملة على أنها برنامج منفصل أو مغامرة منفصلة عن باقي المشروعات، بدلاً من رؤيتها على أنها جزء من عملية متكاملة وشاملة ومتراطة؛

¹ منتهى احمد علي ملاح، المرجع السابق، ص 23.

² منتهى احمد علي ملاح، المرجع السابق، ص 23.

³ خالد بن جميل مصطفى زقروق، "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع و التعليم المستمر بجامعة أم القرى" شهادة ماجستير، غير منشورة، مملكة العربية السعودية، جامعة أم القوي، وكلية التربية، سنة 2008، ص ص 47-48.

2. موضوع إدارة الجودة الشاملة حديث وخاصة في الدول النامية؛
3. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال؛
4. تخصيص ميزانية غير كافية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
5. الاعتقاد الخاطئ لبعض العاملين بعدم حاجتهم للتدريب و ضعف الثقافة التنظيمية المبنية على اعتماد الجودة كمنهج إدارة؛
6. نهج الأسلوب الديكتاتوري في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم؛ عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة، و كذلك أدوات و أساليب الجودة؛
7. مقاومة بعض العاملين للتغيير وهذا بسبب طبيعتهم أو بسبب تخوفهم من التغيرات، أو الأسباب أخرى؛
8. دم توفر نظام فعال للاتصالات و التغذية العكسية يؤدي دورا سلبيا على إدارة الجودة الشاملة؛
9. عدم وجود انسجام وتآلف بين أعضاء فريق العمل؛
10. تأخير وصول المعلومات حول الإنجازات التي يحققها العاملون و فرق العمل في الوقت المناسب.

بعدما تناولت في هذا المبحث أهم ما يتعلق بمتطلبات و مراحل إدارة الجودة الشاملة و كذلك بعض الوسائل والأدوات الداعمة لتطبيقها و معرفة ما يمكن أن يشكل عائقا لاعتمادها و تطبيقها؛ أشجع نفسي أولا و كل من قرأ بحثي أن يستخدم أدوات الجودة في حل ما يعترض مؤسسته من فرص و تحديات، و أن نكثّر من دراسة الحالات في هذا الباب و هي متوفرة و كثيرة خصوصا في الدول الغربية مثل اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية، وهذا ضمن ما يسمى بالتحسين المستمر (الكايزن).

المبحث الثالث: المواصفات العالمية "ISO9000" وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

المنظمات في جميع أنحاء العالم تتطلع دائما إلى استخدام أدوات الإدارة السليمة لمساعدتهم على العديد من المهام المختلفة التي تحتاج أن تؤخذ بعين الاعتبار مثل رعاية موظفيها ، إدارة الأصول و الحسابات ، كسب رضا العملاء وتحقيق الأهداف بشكل عام ، وفي الوقت الحاضر هناك العديد من الأدوات والبرامج التي تساعد جميع الشركات على تحقيق أهدافها في التنظيم بما فيهم نظام إدارة الجودة القائم على **الإيزو ISO**، و هنا قد يختلط الأمر على البعض بين مفهومي إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management (TQM)** و نظام إدارة الجودة **Quality Management System (QMS)**، و لذلك سأحاول من خلال هذا المبحث أن أقدم لمحة عن المنظمة الدولية للتقييس **ISO**، و أهم المعايير التي جاءت بها، ثم أوضح بعد ذلك ما جاء في مواصفات **ISO 9001** تحت إصدار سنة 2015م و كذلك العلاقة التي تربط هذه المواصفات بنظام إدارة الجودة الشاملة، كل هذا من خلال مطلبين اثنين سيأتي تبياهما.

المطلب الأول: المنظمة الدولية للتقييس **ISO**¹

في هذا المطلب نسعى إلى تقديم صورة عامة عن المنظمة الدولية للتقييس **ISO** من حيث النشأة و الهيكل و كذا أهم المعايير التي طورتها هذه المنظمة، و هذا من خلال ثلاثة فروع.

الفرع الأول: نشأة المنظمة الدولية للتقييس **ISO**:

في عام 1946م اجتمع مندوبون من 25 بلدا في لندن وقرروا إنشاء منظمة دولية جديدة يكون هدفها تحديد المعايير الدولية للصناعات بشكل عام، ومن هنا بدأت المنظمة الدولية الجديدة والتي بدأت العمل الفعلي في 23 فيفري سنة 1947م.

تعتبر المنظمة الدولية للتقييس أو للمعايير "**الإيزو ISO**" كأكبر مطور للمعايير الدولية في العالم ومنذ عام 1947م نشرت "**الإيزو ISO**" أكثر من 18500 معيار في مجالات عديدة في الزراعة والصناعة وأعمال البناء والهندسة الميكانيكية والأجهزة الطبية وتكنولوجيا المعلومات وغيرها، فقد اختار المؤسسون اسما قصيرا وهو الذي نعرفه الآن باسم "**الإيزو ISO**" وهو اسم مشتق من كلمة يونانية **ISOS** التي تعني المساواة و ليس معناه مشتقة من جملة **International Organization for Standardisation**.

و المنظمة الدولية للمعايير هي منظمة دولية غير حكومية و هي تضم حوالي 164 هيئة وطنية للمعايير من خلال أعضائها، و تجمع بين الخبراء لتبادل المعرفة وتطوير المعايير الدولية، و تدعم الابتكار و تقديم الحلول للتحديات العالمية.

¹ موقع عقل المهندس "شروحات حول مجال الهندسة و التفيتش". <https://engineermind.com>

الفرع الثاني: هيكل المنظمة الدولية للتقييس "الإيزو ISO":

المنظمة الدولية للمعايير هي منظمة غير حكومية تتألف من أعضاء يمثلون هيئات المعايير الوطنية في 164 دولة، يجتمع أعضاؤها مرة كل عام في جمعية عامة تقرر أهدافها الإستراتيجية، و تقوم أمانتها المركزية في جنيف بسويسرا، بتنسيق النظام والأنشطة اليومية للمنظمة ككل، و يتكون هيكلها من:

1. مجلس "الإيزو ISO" "Le Conseil":

مجلس "الإيزو ISO" هو الهيئة الإدارية المركزية للمنظمة ويقدم تقاريره إلى الجمعية العامة و التي تتألف من 20 لجنة من أعضاء وقادة و تضم عدداً من الهيئات التي تقدم تقاريرها إلى المجلس و هي:

أ. CASCO تقدم التوجيهات بشأن تقييم المطابقة؛

ب. COPOLCO تقدم إرشادات حول قضايا المستهلك؛

ت. DEVCO تقدم إرشادات حول قضايا البلدان النامية.

2. لجنة الرئيس: Le Comité du Président :

تقوم لجنة الرئيس بإسداء المشورة للمجلس بشأن القضايا التي يقررها المجلس.

3. اللجان الدائمة للمجلس Les Comités permanents du Conseil :

تدرس اللجان الدائمة للمجلس المسائل المتعلقة بالتمويل (CSC / FIN) ، و الإستراتيجية والسياسة

(CSC / SP)، وترشيح المرشحين لمناصب الحوكمة (CSC / NOM) ، والإشراف على ممارسات الحوكمة

في المنظمة (CSC / OVE) .

4. المجموعات الاستشارية Les Groupes consultatifs :

تقدم المجموعات الاستشارية المشورة بشأن المسائل المتعلقة بالسياسة التجارية (CPAG) وتكنولوجيا

المعلومات (ITSAG) .

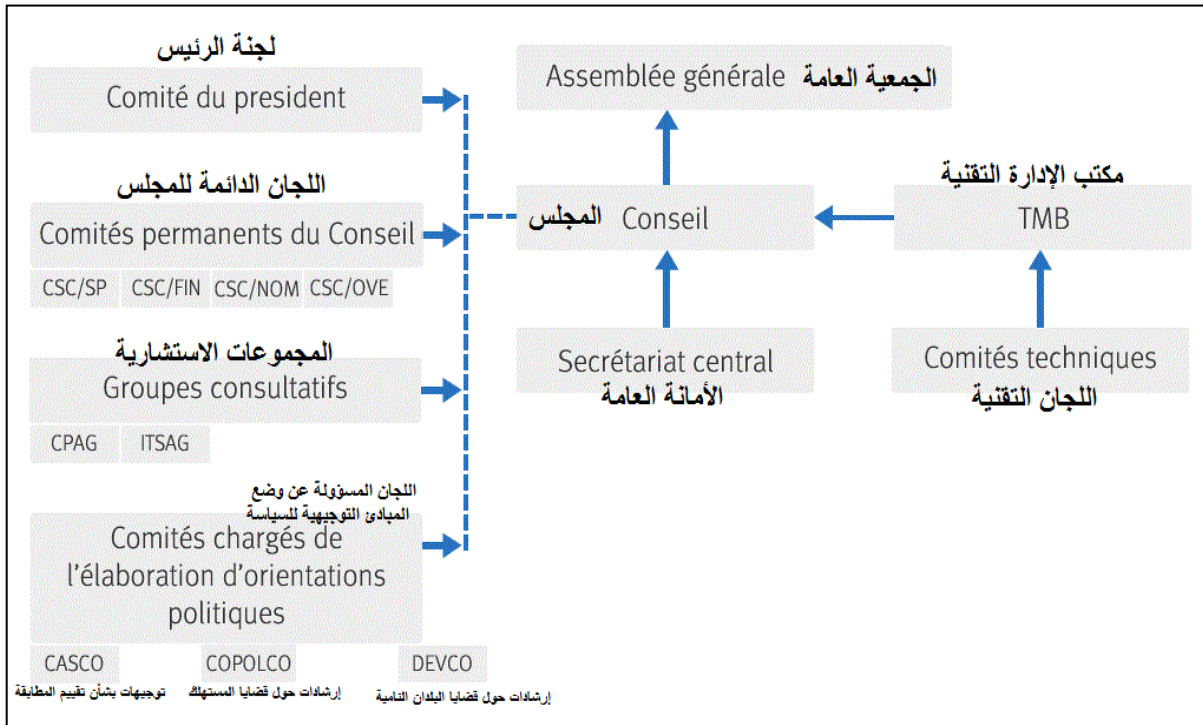
5. مكتب الإدارة التقنية Bureau de gestion technique (TMB):

يمثل الهيئة المسؤولة عن اللجان التقنية التي تضع المعايير وعن أي هيئة استشارية إستراتيجية تم إنشاؤها حول

المسائل التقنية.

وفيما يلي الشكل رقم (01-01) يبين هيكل المنظمة الدولية للتقييس.

الشكل رقم (02): هيكل المنظمة الدولية للتقييس¹



المصدر: موقع عقل المهندس "شروحات حول مجال الهندسة و التفتيش" <https://engineermind.com>

الفرع الثالث: المعايير الدولية "الإيزو ISO 9000" وتطورها:

1. تعريف نظام "الإيزو ISO 9000":

يرمز رقم 9000 لسلسلة من المعايير الإرشادية التي تختص بإدارة الجودة في الصناعات والخدمات، و التركيز على ضرورة النهوض بمستوى الجودة، وهي الأكثر شهرة في العالم بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي، وهي تحدد وتصف العناصر المطلوب توفرها في النظام الذي يجب أن تبناه إدارة المؤسسة، من أجل الوصول إل منتجات أو خدمات تتوافق أو تفوق توقعات العملاء .

2. تطور نظام 9000 "الإيزو ISO":

تطورت عائلة "الإيزو ISO 9000" وشهدت الإصدارات التالية:

أ. سنة 1987: إيزو (ISO 1987Vs9000) لها ثلاثة نماذج لنظم إدارة الجودة:

- إيزو ISO 9001Vs1987 يتضمن نموذج ضمان الجودة في التصميم والتطوير وهو نموذج خاص للشركات والمنظمات التي شملت أنشطة لاستحداث منتجات جديدة؛
- إيزو ISO 9002Vs1987 يتضمن نموذج ضمان الجودة في الإنتاج والتركيب، وتقديم الخدمات حيث يتضمن بشكل أساسي إنتاج المواد؛

¹ موقع عقل المهندس "شروحات حول مجال الهندسة و التفتيش" <https://engineermind.com>

- إيزو ISO9003Vs1987 يتضمن نموذج ضمان الجودة في التفتيش النهائي والاختبار حيث يشمل فقط الفحص النهائي للمنتج النهائي، مع عدم الأخذ بالاعتبار الكيفية التي تم إنتاجها.
- ب. سنة 1994 : مراجعة معايير ISO9000Vs1987 وإجراء تعديلات لمواكبة التطور الحاصل.
- ت. سنة 2000 : تعديل معايير ISO9000Vs1994 ودمج المعايير 9001.9002.9003 : ISO في وثيقة واحدة وهي ISO 9001Vs2000 () و إصدار معايير أخرى باسم (ISO 9004Vs2000) من أجل تسهيل تطبيقها في المؤسسات.
- ث. سنة 2008: إجراء تعديل في بنود (ISO 9001Vs2000).
- ج. سنة 2015: تغيير في بعض المبادئ و البنود "الفصول" مع تبسيط فيا مفاهيم، وتطوير هذا النظام من أجل مواكبة التغيرات الحالية؛ و اختص هذا الإصدار بإضافة مهمة تتمثل في إدارة المخاطر.

المطلب الثاني: إصدار 2015 لمعايير "إيزو ISO 9001" وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

- من خلال هذا المطلب أحاول التعرّيج على أهم ما يوجد في إصدار سنة 2015 لمعايير المنظمة الدولية للتقييس ضمن متطلبات "إيزو ISO 9001"، وهذا من خلال ستة فروع بحثية تقودنا إلى فهم أعمق و أدق لأساسيات الجودة و تمكنا من بناء رؤية واضحة تسهل علينا فهم الجانب العملي للجودة.
- الفرع الأول: فوائد نظام إدارة الجودة ضمن (المعايير العالمية ISO 9001):**¹
- تتفق المنظمة العالمية للمعايير أكثر من مليون ساعة كل عام على تحسين أداء الشركات في جميع أنحاء العالم، و تساعد على التحسين المستمر وتقديم الفوائد الحقيقية، وهذا من خلال:
1. التقليل من المنتجات المعيبة و المعاد تصنيعها؛
 2. يساهم نظام إدارة الجودة ISO 9001 في تحسين المستويات الإدارية داخل المؤسسة كافة سواء تعلق الأمر بالتخطيط أو التصنيع أو التسويق أو ضبط الجودة أو التدريب أو غير ذلك؛
 3. استخدام مواد أولية مطابقة للمعايير؛
 4. نظرا لسمعة هذا النظام الجيدة دوليا ينعكس بالإيجاب على سمعة المؤسسة، وبالتالي يمكن لأي مؤسسة متبينة نظام ISO 9001 تصدير منتجاتها للأسواق الدولية بثقة أكبر؛
 5. تحسين خدمات ما بعد البيع من خلال توفير المعلومات اللازمة التي يحتاجها العملاء؛
 6. توفير منتجات ذات جودة عالية للعملاء حيث يمكنهم الحصول عليها في المكان المناسب و في الوقت المحدد وبدون عيوب، وبالتالي تبني نظام ISO 9001 يضمن ولاء العملاء نظرا لاحتوائه مبادئ تركز على العميل؛
 7. ينعكس هذا النظام بالإيجاب على العمال و كذلك على أداء المؤسسة، نظرا لمتطلبات هذا النظام والتي تركز على ضرورة تدريب وتكوين العاملين؛

¹ ويلي عيسى، أثر تبني نظام إدارة الجودة ISO 9001 على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماستر جامعة المسيلة ، إدارة اعمال 2018، ص 27

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة ومواصفة "الإيزو 9001 ISO"

8. وضوح المسؤوليات والصلاحيات بالنسبة للعاملين في المؤسسة، وهذا يساهم في تكوين سياسة عمل واضحة؛
9. التوسع في نشاط المؤسسة وكذلك الحصة السوقية، وزيادة الإنتاجية وزيادة المبيعات و زيادة الربح من المبيعات، وتحسن أداء المؤسسة؛
10. منهجية العمليات الإنتاجية، والتنسيق بين أنشطة العمليات وإعطاء الصورة الحقيقية للعلاقات الداخلية بين هذه الأنشطة؛
11. تحسين تدفق المعلومات داخل المنظمة وكذلك عمليات الاتصال بين مختلف الأقسام والمستويات و المسارات.

الفرع الثاني: أهم النصائح حول جعل معايير ISO 9001 فعالة بالنسبة للمنظمة: نذكر ما يلي:¹

1. الحصول على دعم والتزام الإدارة العليا للشركة؛
2. الحرص على إشراك جميع الموظفين في العمل من خلال تطبيق نظام تواصل داخلي فعال؛
3. الحرص على موافقة أنظمة الجودة لديك بمتطلبات معايير إدارة الجودة؛
4. التعرف على آراء العملاء والموردين حول مستوى إدارة الجودة؛
5. تشكيل فريق مختص بتطبيق معايير إدارة الجودة لضمان الحصول على النتائج المرجوة؛
6. القيام بوضع خطة مفصلة تحدد دور كل واحد في الفريق ومسؤولياته والإطار الزمني اللازم لكل مهمة؛
7. التوفيق بين معايير إدارة الجودة و طبيعة العمل؛
8. الاهتمام بالعاملين من خلال الحوافز وبرامج التدريب؛
9. القيام بمشاركة المعلومات الخاصة بمعيار إدارة الجودة مع الموظفين وحثهم على التدريب ليصبحوا مدققين داخليين؛
10. مراجعة نظام إدارة الجودة المطبق بالمنظمة بشكل منتظم للتأكد من استمرارية تحسن الأداء.

الفرع الثالث: كيفية الحصول على شهادة "الإيزو 9001 ISO" إصدار 2015 م :

1. المرحلة الأولى: مرحلة التحضير (ما قبل التسجيل):
وهي المرحلة التي يتم فيها التحضير والتجهيز والاستعداد لتطبيق الأنظمة والإجراءات والأساليب مع متطلبات المعايير الدولية للجودة إيزو 9001 وتشمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:²
 - أ. إدراك والتزام أعضاء الإدارة العليا للشركة بأهمية إنشاء نظام للجودة يتطابق مع متطلبات شهادة الإيزو 9001 العالمية للجودة؛
 - ب. على الإدارة العليا للشركة أن تقوم بتبليغ اقتناعها بإنشاء نظام للجودة الشاملة إلى جميع المستويات الإدارية وكل

¹ المعهد البريطاني للمعايير "الجودة" www.bsigroup.com

² حنان بودرسة ، علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة باتنة ، تجارة دولية، 2013، ص 23.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة ومواصفة "الإيزو 9001 ISO"

العاملين والموظفين؛

ت. تعيين مدير للجودة و كذلك فريق للجودة من أجل تأهيل المنظمة للحصول على الترخيص وشهادة "الإيزو 9001 ISO" (مع التنبيه أنه أمر اختياري و ليس إجبارياً حسب إصدار 2015م)؛

ث. الاستفادة من خبرات الآخرين من الاستشاريين والمنظمات التي نجحت في الحصول على شهادة "الإيزو ISO 9001"؛

ج. وضع خطة عمل وبرنامج للتنفيذ يحدد فيها النشاطات المختلفة المطلوب تنفيذها وأسماء المسؤولين عن ذلك والوقت الممتد لإنجاز العمل، وكذلك التكاليف التقديرية؛

ح. الاستعانة عادة باستشاري متخصص في عملية إعداد الشركات وتأهيلها للحصول على شهادة الجودة؛

خ. إجراء المراجعة الأولية لنظام إدارة الجودة الحالي للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، مع إنشاء دليل للجودة إذا لم يكن موجوداً أو تعديله قبل الاستمرار في باقي الخطوات ثم مراجعته (مع التنبيه أنه أمر اختياري و ليس إجبارياً حسب إصدار 2015م)؛

د. تحديد نقاط ومواقع عدم التطابق وتقديم المقترحات والتوصيات بشأنها من أجل تحسينها وتطويرها حتى تصبح مطابقة تماماً للمعايير الدولية المطلوبة في مواصفات "الإيزو ISO 9001"؛ وتشمل حالات عدم التطابق ما يلي:

أ- عدم التطابق الرئيسي: حالة عدم وجود نظام الجودة أو حصول فشل في النظام الحالي.

ب- عدم التطابق الثانوي: حالة الفشل في تطابق أحد المتطلبات للبنود.

2. المرحلة الثانية: مرحلة الحصول على الشهادة:

يتم فيها حصول المنظمة على الشهادة، وتشمل على ما يلي:

أ. التعاقد مع المسجل، أي الشركة التي سوف تمنح الشهادة و قيام المسجل أو الشركة المرخصة بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المنظمة؛

ب. التعاون مع المسجل وإجراء كافة التعديلات التي يطلبها؛

ت. قيام المسجل مع فرق التدقيق بإجراء تقييم رسمي في المكان لنظام إدارة الجودة الشاملة؛

ث. منح الشهادة بناءً على توصيات أعضاء الفريق التابع للمسجل الذين قاموا بإجراء التقييم الرسمي، و تمنح الشهادة لمدة 3 سنوات قابلة للتجديد؛

ج. يجب أن تتنبه المؤسسة إلى أن المراقبة و المتابعة الدورية للعمل لا تكون فقط في فترة المراجعة وإنما هي عملية مستمرة.

3. المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة:

يقوم المسجل في هذه المرحلة بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات:

أ. الزيارات الدورية المجدولة، تتم عادة كل ستة أشهر أو كل عام (وهو الغالب)؛

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة ومواصفة "ISO 9001"

ب. الزيارات المفاجئة، تكون في حال تقديم شكاوي إلى المسجل عن عيوب في منتجات المنظمة؛
قد يتم شطب الشركة من سجل الجودة في حالة تديني مستواها.

الفرع الرابع: المبادئ التي يقوم على أساسها نظام إدارة الجودة "الإيزو ISO 9001" إصدار 2015 م :
هناك سبعة مبادئ وهي¹:

1. التركيز على العملاء: يجب فهم و تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم، ولكن يجب العمل على تجاوز هذه التوقعات للنجاح المستمر؛
 2. القيادة: إن القيادة السليمة أمر أساسي لنجاح أي شركة وينبغي وضع رؤية مستقبلية، و الالتزام بنظام إدارة الجودة و تهيئة البيئة من أجل التشجيع على تحقيق الأهداف؛
 3. إشراك العاملين: يجب أن تضمن المنظمات مشاركة موظفيها بشكل كاف حتى تسليم منتجاتها، و ينبغي أن تزود موظفيها بالمهارات والمعرفة وتوفر لهم فرص التدريب المهني المستمرة؛
 4. منهجية العمليات: يجب استخدام أسلوب أو منهج لتسيير الموارد والأنشطة المتاحة و التنسيق بينها و إعطاء الصورة الحقيقية للعلاقات الداخلية فيما بينها، و يقصد بالعمليات هو تحديد و وضع الأنشطة المتداخلة و المتفاعلة فيما بينها وتحويل مدخلات عملية ما إلى مخرجات و هذه المخرجات تصبح مدخلات لعملية أخرى، حيث أن نظام إدارة الجودة إصدار 2015 قسم المنظمة إلى عمليات و ليس إلى أقسام، و أعطى ثلاثة أنواع من العمليات التي تمثل هيكل المنظمة وهي (عمليات الإدارة , عمليات التنفيذ مثل الإنتاج و تطوير المنتج.....، وعمليات الدعائم مثل الوسائل و شراء المواد الأولية و الموارد البشرية و تمويل الاستثمارات....)، وأنا أفضل تسميتها بمنهجية أو مقارنة مسارات العمليات؛
 5. التحسين: يعتبر التحسين مطلباً أساسياً للمنظمات من أجل المحافظة على مستوى أدائها الحالي ويمكنها من مواكبة التغيرات الداخلية و الخارجية؛
 6. اتخاذ القرارات بناء على الأدلة: سوف تؤدي جميع المنظمات أداءً أفضل عندما تتخذ قراراتها استناداً إلى أدلة أو حقائق، لذلك ينبغي قياس و تقييم المنتجات والعمليات وإعطاء التقارير عن مستويات الأداء، فهذا سيجلب الفرصة لاتخاذ قرارات واقعية وتحسين الخدمات و المنتجات؛
 7. إدارة العلاقات: إن أي منظمة ينبغي عليها أن تبني علاقات مفيدة مع الموردين والشركاء والعملاء وأصحاب المصلحة **les parties intéressées**، بجانب القطاعات المجتمعية و المنظمات الدولية والوطنية، وينبغي إدارة هذه العلاقات ورعايتها لضمان تحقيق أكبر استفادة لتحسين جميع العمليات.
- فمن المهم على جميع المنظمات أن تشكل هذه المبادئ السبعة أساساً ومنهجاً في إدارة الجودة عند تقديم خدماتها ومنتجاتها، و يتبين لنا أن هذه المبادئ تتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- الفرع الخامس: أهم التغيرات التي حدثت في "الإيزو ISO 9001" إصدار 2015 م :

¹ بلال أمين، إنشاء نظام إدارة الجودة وفقاً لمعايير إيزو 9001 إصدار 2015، مشروع نهاية الدراسة جامعة تونس كلية العلوم و التقنيات "ستات" 2017، ص.18

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة ومواصفة "ISO 9001"

1. الهيكل: في إصدار 2008 شملت المعايير 8 بنود أما في إصدار 2015 شمل 10 بنود و جاء تحت اسم "البناء العالي المستوى" و تتمثل هذه البنود في: (1. مجال التطبيق / 2. المصادر المرجعية / 3. المصطلحات و التعريفات و المتطلبات / 4. سياق العمل / 5. القيادة / 6. التخطيط / 7. الدعم / 8. التنفيذ / 9. تقييم الأداء / 10. التحسين). و الجدول التالي يوضح الفرق بين هيكل معايير إيزو إصدار 2008 و إصدار 2015
- الجدول رقم (01-02) يوضح الفرق بين هيكل معايير إيزو إصدار 2008 و إصدار 2015

ISO9001 Vs 2015	ISO9001 Vs 2008
1 مجال التطبيق	1 مجال التطبيق
	1.1 نظرة عامة
	1.2 نطاق التطبيق
2 المراجع المعيارية	2 المراجع المعيارية
3 المصطلحات والتعاريف	3 المصطلحات والتعاريف
4 سياق المنظمة	4 نظام إدارة الجودة
4.1 فهم المنظمة وسياقها	4.1 المتطلبات العامة
4.2 فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية	4.2 متطلبات التوثيق
4.3 تحديد نطاق نظام إدارة الجودة	
4.4 نظام إدارة الجودة وعملياته	
5 القيادة	5 مسؤولية الإدارة
5.1 القيادة والالتزام	5.1 التزام الإدارة
5.1.1 نظرة عامة	5.2 الاستماع إلى العملاء
5.1.2 اتجاه العملاء	5.3 سياسة الجودة
5.2 السياسة	5.4 التخطيط
5.3 الأدوار والمسؤوليات والسلطات داخل المنظمة	5.5 المسؤولية والسلطة والاتصالات
	5.6 مراجعة الإدارة
6 التخطيط	6 إدارة الموارد
6.1 الإجراءات الواجب اتخاذها في مواجهة المخاطر واستغلال الفرص	6.1 توفير الموارد
6.2 أهداف الجودة وتخطيط العمل لتحقيقها	6.2 الموارد البشرية

6.3 البنى التحتية	6.3 التخطيط للتغيرات
6.4 بيئة العمل	
7 تحقيق المنتج	7 الدعم
7.1 التخطيط لتحقيق المنتج	7.1 الموارد
7.2 عمليات العملاء	7.2 المهارات
7.3 التصميم والتطوير	7.3 الوعي
7.4 الشراء	7.4 التواصل
7.5 الإنتاج وإعداد الخدمة	7.5 معلومات موثقة
7.6 مراقبة معدات الرصد والقياس	
8 القياس والتحليل والتحسين	8 تحقيق الأنشطة التشغيلية
8.1 نظرة عامة	8.1 التخطيط التشغيلي والرقابة
8.2 الوقاية والقياس	8.2 متطلبات المنتجات والخدمات
8.3 التحكم في المنتج غير المطابق	8.3 تصميم وتطوير المنتجات والخدمات
8.4 تحليل البيانات	8.4 مراقبة العمليات والمنتجات والخدمات التي يقدمها مقدمو الخدمات الخارجيون
8.5 التحسين	8.5 الإنتاج وتقديم الخدمات
	8.6 إطلاق المنتجات والخدمات
	8.7 التحكم في عناصر الإخراج غير المتوافقة
	9 تقييم الأداء
	9.1 المراقبة والقياس والتحليل والتقييم
	9.2 التدقيق الداخلي
	9.3 مراجعة الإدارة
	10 التحسين
	10.1 نظرة عامة
	10.2 عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية
	10.3 التحسين المستمر

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بعض المذكرات و ترجمة للمواصفة باللغة العربية

2. المبادئ: في إصدار 2008 تم ذكر 8 مبادئ أما في إصدار 2015 ذكرت 7 مبادئ فقط حيث تم دمج

مبدئي (منهج العمليات, و منهج النظام) في مبدأ (منهج العمليات)؛

3. المصطلحات: تم استبدال مصطلحات الإصدار السابق على النحو التالي:

أ. تم استبدال مصطلح "التحسين المستمر" بمصطلح "التحسين" لأن التحسين المستمر هو جزء من التحسين لذلك جاء ذكر مصطلح التحسين ليكون أشمل،

ب. تم حذف مصطلح "دليل الجودة" في إصدار 2015 و لم يعد مطلباً أساسياً، حيث يجب على المنظمة شرح نظام الجودة الخاص بها بأي طريقة دون فرض كيفية شرح ذلك،

ت. جاء في إصدار 2008 وصف الإجراءات الإلزامية التي يجب أن تتبعها المنظمة مثل ضبط الوثائق و السجلات و غيرها، لكن في إصدار 2015 فقد تم حذفها تماماً،

ث. تم حذف مصطلح "مثل الجودة" في إصدار 2015 و لم يعد مطلباً أساسياً حيث أن الإدارة العليا هي من تقوم بمهامه،

ج. استبدال مصطلحي "الوثائق و السجلات" بمصطلح "المعلومات الموثقة"،

ح. استبدال مصطلح "بيئة العمل" بمصطلح أكثر دقة و تفصيلاً و هو "بيئة تنفيذ العمليات"،

خ. تم ذكر مصطلح جديد و هو "سياق العمل أو المنظمة" و يقصد به القضايا الخارجية و الداخلية للمنظمة و تحديد احتياجات الأطراف ذوي المصلحة،

د. استبدال مصطلح "المنتج" بمصطلح "المنتجات و الخدمات" للتأكيد على تطبيق المعايير في المجالات الخدمية،

4. الاستثناءات: على عكس إصدار 2008 فإن في إصدار 2015 لم تنح للمنظمة الاستثناءات في تطبيق المتطلبات لأنه أصبح يوجد شرح لنطاق تطبيق المتطلبات، و بالتالي إذا لم يمكن تطبيق أي مطلب بالأدلة فلا يطبق دون استثناءات؛

5. التفكير المبني على تقييم المخاطر: جاء في إصدار 2015 هذا المفهوم و الذي يعني وضع و توقع المخاطر عند أي تخطيط لإنشاء نظام الجودة و في كل عملياته، و يتم تطبيقه بشكل مستمر، و يسمح لزيادة احتمالية الوصول إلى تحقيق الأهداف بشكل سليم، و ذلك بواسطة جمع أكبر معلومات عن المخاطر و تحديد الفرص و استغلالها¹.

الفرع السادس: علاقة المعايير الدولية "إيزو 9001 ISO" و إدارة الجودة الشاملة

إن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management (TQM) ومعايير "إيزو 9001" هي علاقة تكامل، حيث أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي إدارة للجودة بشكل شامل، أما معايير "إيزو 9001" فهي تمثل نظام إدارة الجودة (Quality Management System (QMS) و هي معايير دولية موثقة، و نذكر فيما يلي أوجه التشابه و أوجه الاختلاف بينهما:

¹ شرح أهم التغيرات في معايير إيزو 9001 إصدار 2015، المستشار المصري. امجد خليفة <https://www.youtube.com/watch?v=JeZdkf0lrwg>

1. أوجه التشابه:¹ يمكن ذكرها إجمالاً كالآتي:

أ. كلاهما يلقي دعماً من الإدارة العليا؛

ب. كلاهما يهتم بضرورة توطيد العلاقة مع جميع الأطراف و المتعاملين مع المنظمة؛

ت. يعتمد كلا النظامين على وجود نظام كفاء للمعلومات يسمح بتوفير و تحليل و تخزين المعلومات الضرورية، من أجل اتخاذ القرارات السليمة؛

ث. يركز كلاهما على تدريب العاملين و الاهتمام بهم و إشراكهم؛

ج. كلاهما يهتم بجودة العمليات من أجل الوصول إلى منتج أو خدمة وفقاً لمتطلبات الزبون.

2. أوجه التباين:² وهذا تحليل عام للتباين بين النظامين من وجهة نظر الخبراء:

أ. تم إنشاء نظام **QMS** كنظام إدارة لمراقبة تنظيم الوظائف لعمليات معينة على أساس رصد العمليات للمساعدة على فهم مطالب سياسة الأداء المتوازن بشكل صحيح؛

ب. تم إنشاء **TQM** أيضاً كنظام إدارة على أساس انتظام مشاركة الموظفين في البرامج التي تضمن أن جميع الأدوات والمعدات يتم إدارتها بشكل صحيح؛

ت. نظام **ISO - QMS** يصف الوظائف والإجراءات التي تحتاجها الشركات لتكون قادرة على تحقيق الحد الأدنى من معايير أنظمة الجودة ، كما يمكن اعتبار نظام **QMS** هو المساعد الأيمن في تنفيذ **TQM** إدارة الجودة الشاملة؛

ث. يركز نظام **TQM** على إيجاد أفضل الطرق لتحقيق أقصى النتائج وكيفية الوصول إليها، وهو برنامج يعتمد على الجودة لتحقيق الأرباح؛

ج. أظهرت البحوث التي أجريت على إدارة الجودة الشاملة أن نظام **TQM** يحقق مستوى كبير من التحسن من الناحية العملية وفي الطاقات الإنتاجية في جميع أنحاء الشركة بشكل عام؛

ح. لم يكن لنظام إدارة الجودة **ISO - QMS** الحصول على نفس القوة والأداء في النقطة أعلاه من دون الدعم الكامل من إدارة الجودة الشاملة.

3. خلاصة المقارنة في منظومة بروتوكولات الجودة بأكملها³:

من المفترض أن نظام إدارة الجودة **QMS** ونظام إدارة الجودة الشاملة **TQM** مكملين لبعض إلا أنه على المدى الطويل ليس هناك فرق في النتائج، ولكن اعتقد الخبراء أن العمل على المنظومة الإدارية تتمحور فيما إذا كنت تريد العمل بشكل منفصل أو العمل في بيئة المعايير والمراقبة ومن هنا جاء مفهوم تسجيل شهادة الإيزو وعلى جميع الاتجاهات سوف يتم تحقيق أفضل النتائج لشركتك. إذا تم مراعاة ما يلي:

¹ بوعنان نور الدين، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء، دراسة ميدانية في المؤسسة المائية بسكيكدة، مذكرة ليسانس غير منشورة جامعة مسيلة قسم علوم التسيير 2007، ص 54. 34

² موقع <https://engineermind.com> عقل المهندس شروحات في مجال الهندسة و التفتيش

³ نفس الموقع السابق.

الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة ومواصفة "الإيزو 9001 ISO"

- أ. برنامج وأدوات الإيزو **QMS** هو البرنامج الأكثر مساعدة في تنظيم الإدارة؛
- ب. برنامج الإيزو **QMS** يتطلب تحليلاً كاملاً للبيانات مع المراجعات من جهات خارجية لذلك هو الأكثر تعقيداً؛
- ت. برنامج وأدوات إدارة الجودة الشاملة **TQM** يساعد في تحديد احتياجاتك بطريقة عملية أكثر، و الهدف منها زيادة الأرباح وبدون أي رقابة خارجية؛

و في الأخير يمكننا القول بأن نظام إدارة الجودة الشاملة **TQM** ليس مجرد أدوات إدارية ، وإنما هو عبارة عن منظومة للمشاركة الكاملة لجميع العمليات و الأنشطة و الإنتاج سواء بشكل فردي أو جماعي للعمل بشكل صحيح داخل الشركات من أول مرة، و توجيه كل ما سبق نحو هدف واحد وهو إرضاء الزبون لضمان ديمومة المنظمة.

خلاصة الفصل:

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر كفلسفة إدارية تقوم على عدة مبادئ وأسس ومتطلبات تسعى لتحقيق هدف المنظمة في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين، وهذا يتطلب تنسيق وتوجيه جميع الوظائف والعمليات و إمكانيات المنظمة لتحقيق رضا المستفيدين من عملاء و مالكين و شركاء و عمال و أصحاب المصالح و مختلف الجهات ذات العلاقة بالمنظمة.

ولذلك أمام المنظمة خيار أمثل وهو تطبيق معايير مواصفات الإيزو 9001 بإصدارها الأخير لسنة 2015م لتختصر المسافة و تربح الوقت و الجهد و المال، و تلتحق بركب المنافسة ضمن إطار عالمي و مرجع موحد، و بهذا تحقق الميزة التنافسية لها في بيئة نشاط لا تعرف التوقف عن النمو و التغير المستمر.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي

دراسة حالة الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية التي قدمناها في الفصل النظري، انتقلنا إلى الفصل التطبيقي للدراسة عن طريق أسلوب دراسة الحالة و التي أجريناها على مستوى الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب، حيث قمنا بتقديم نظرة كلية عن المؤسسة موضوع دراسة الحالة، ثم تتبعنا و استقرأنا مختلف الوثائق الإدارية و وثائق نظام الجودة، واجتهدنا قدر الإمكان في محاولة لمطابقة ما تقوم به المؤسسة من جهود في أساليب التقييم و التحسين لأدائها مع ما تفرضه متطلبات بنود مواصفة "الإيزو 9001 ISO" إصدار 2015م، مستعينين في كل ذلك بما سبق تناوله من المفاهيم النظرية و العلمية من أجل فهم أعمق لإدارة الجودة، وكما قمنا ببعض المقابلات المباشرة و الهاتفية مع مسؤول إدارة الجودة، وبعدها قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث معتمدين الخطوة التالية:

المبحث الأول: بطاقة فنية حول الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ألتوب ALTUB)

المطلب الأول: ماهية الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و التعريف بأهم وظائف الأقسام الموجودة فيها

المبحث الثاني: واقع تطبيق شركة ألتوب لبنود مواصفة "الإيزو 9001 ISO" إصدار 2015م من سياق المنظمة إلى التشغيل

المطلب الأول: تطبيق المعايير المتعلقة بنود سياق المنظمة و القيادة و التخطيط و الدعم

المطلب الثاني: تطبيق المعايير المتعلقة بمتطلبات بند التشغيل "القسم التجاري نموذجاً"

المبحث الثالث: تقييم الأداء و التحسين لشركة ألتوب ضمن متطلبات مواصفة "الإيزو 9001 ISO" إصدار

2015م

المطلب الأول: عينة من الوثائق المستخدمة في القسم التجاري

المطلب الثاني: المراجعة الداخلية للجودة و المراجعة السنوية من الإدارة العامة في المؤسسة

المبحث الأول: بطاقة فنية حول الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ألتوب - ALTUB)

كما جرت العادة في البحوث العلمية التي تعتمد على دراسة الحالات التي تجرى على مستوى المؤسسات، وكما هو معلوم أن الحكم على الشيء فرع عن تصوره أردت أن أقدم صورة شاملة عن الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب، وهذا كمدخل أساسي لفهم نشاطها ونظامها الإداري و تفاصيل وظائفها و هذا من خلال مطلبين هما: المطلب الأول: ماهية الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و التعريف بأهم وظائف الأقسام الموجودة فيها

المطلب الأول: ماهية الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب¹

حاولنا في هذا المطلب أن أقدم نظرة عامة عن المؤسسة من حيث نشأتها و طبيعة نشاطها و أهم منتجاتها و هذا من خلال فرعين.

الفرع الأول : تقديم عام للمؤسسة

1. التعريف بالشركة:

الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب هي شركة ذات مسؤولية محدودة تسمى اختصاراً بـ "ش.ذ.م.م ألتوب"، وهي شركة جزائرية صناعية خاصة متوسطة الحجم تنشط في صناعة و بيع الأنابيب "المواسير" الحديدية "الفولاذية"، أنشأت في 10 جويلية 2001م برأسمال ابتدائي قدره 05 ملايين د.ج ليرتفع إلى 100 مليون د.ج في ديسمبر 2005م، و بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 07-210 في 04/07/2007م و وفقاً للمادة رقم 09 منه تم رفع رأس مال الشركة إلى 740 مليون و 260 ألف د.ج.

الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب مسجلة في كل من:

أ. السجل التجاري الوطني في 20 أوت 2001م تحت رقم 0017128 ب 01، ثم عدّل في 17 يناير

2006م و 02 أبريل 2008م تبعاً للتعديل الذي طرأ على رأس المال؛

ب. مديرية الضرائب، حيث تتبع إقليم مركز الضرائب CDI لباب الزوار، الجزائر العاصمة، وهي مسجلة تحت الأرقام التالية:

التعريفية الجبائية 000116001712880

رقم المادة 16155376021

2. الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تقع الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب في القطعة 178 من المنطقة الصناعية لواد السمار، الجزائر العاصمة. و تربع المؤسسة على مساحة 24500 متراً مربعاً، منها 11836.98 متراً مربعاً مخصصة لورشات التصنيع ومستودعات التخزين، و منها 625.35 متراً مربعاً مخصصة للمبنى الإداري. و بالنسبة للمساحة الباقية التي تزيد عن 12000 متراً مربعاً فهي مخصصة لمحول الكهرباء المركزي و أرضية للميزان الخاص بالشاحنات الكبيرة بالإضافة إلى

¹ وثائق داخلية من قسم المالية و المحاسبة بالإضافة إلى معلومات من قسم الموارد البشرية.

موقف للسيارات و مساحات خضراء.

3. أهداف المؤسسة:

الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب تسعى إلى:

أ. تحقيق الجودة في جميع مراحل العملية الإنتاجية و التجارية؛

ب. تحقيق الربح وتعظيمه و خلق بيئة تنافسية شفافة؛

ت. ضمان الاستمرارية في السوق والتوسع و بالتالي استغلال كل الفرص المتاحة من أجل الحصول على حصص جديدة في السوق؛

ث. المساهمة في تغطية احتياجات الوطن بالمنتجات المحولة من الحديد و بالتالي تحقيق الاكتفاء الذاتي في هذا المجال؛

ج. تنمية الاقتصاد الوطني من خلال المساهمة في خلق مناصب عمل و التقليل من نسبة البطالة؛

ح. تطوير عائدات بلدية واد السمار باعتبارها حاضنة للمنطقة الصناعية.

الفرع الثاني: منتجات المؤسسة

الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب تقوم بتصنيع الأنابيب انطلاقا من استخدامها للفائف معدنية " bobines en acier " ذات ثلاثة أنواع:

LAF و هي مادة فولاذية مدرفلة "معالجة" على البارد؛

LAC و هي مادة فولاذية مدرفلة "معالجة" على الساخن؛

GLV و هي مادة فولاذية مجلفنة "galvanisée"؛

وتحرص المؤسسة على اختيار المواد الأولية المطابقة للمعايير الدولية، وتراعي في خطوات إنتاجها كذلك المعايير الدولية المتبعة في صناعة الأنابيب الحديدية، وتمتلك المؤسسة مجموعة من المنتجات التي تنافس بها في السوق، وقائمة منتجاتها تشمل:

1. الأنابيب الحديدية الرقيقة الملحمة كهربائيا "soudés électriquement" وهي ثلاثة أنواع:

أ. الأنابيب ذات الشكل الدائري **Tubes de formes rondes**: وأبعادها كالاتي:

أدنى مقاس: قطر 16مم أعلى مقاس: قطر 127مم السمك: من 0.70مم إلى 4.00مم
الطول: من 2000مم إلى 12000مم حسب الطلب؛

ب. الأنابيب ذات الشكل المربع **Tubes de formes carrés**: و أبعادها كالاتي:

أدنى مقاس: 16x16مم أعلى مقاس: قطر 100x100مم السمك: من 0.70مم إلى 4.00مم
الطول: من 2000مم إلى 12000مم حسب الطلب؛

ت. الأنابيب ذات الشكل المستطيل **Tubes de formes rectangulaires**: و أبعادها كالاتي:

أدنى مقاس: 30x20مم أعلى مقاس: قطر 120x80مم السمك: من 0.70مم إلى 4.00مم
الطول: من 2000مم إلى 12000مم حسب الطلب؛

2. الصفائح المموجة نوع 35 "Les tôles profilées Tr35"، موجهة أساسا لتغطية الأسطح أو

لاتخاذها كسياج لمشاريع البناء. وأبعادها كالاتي:

العرض: 840مم؛

الطول: من 2000مم إلى 12000مم حسب الطلب؛

السماك: من 0.30 مم إلى 1.00 مم حسب الطلب.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و التعريف بأهم وظائف الأقسام الموجودة فيها ¹

حاولت في هذا طلب أن أتعلم في فهم المؤسسة من حيث هيكلها التنظيمي و الوظائف الأساسية لمختلف أقسامها وهذا من خلال فرعين اثنين.

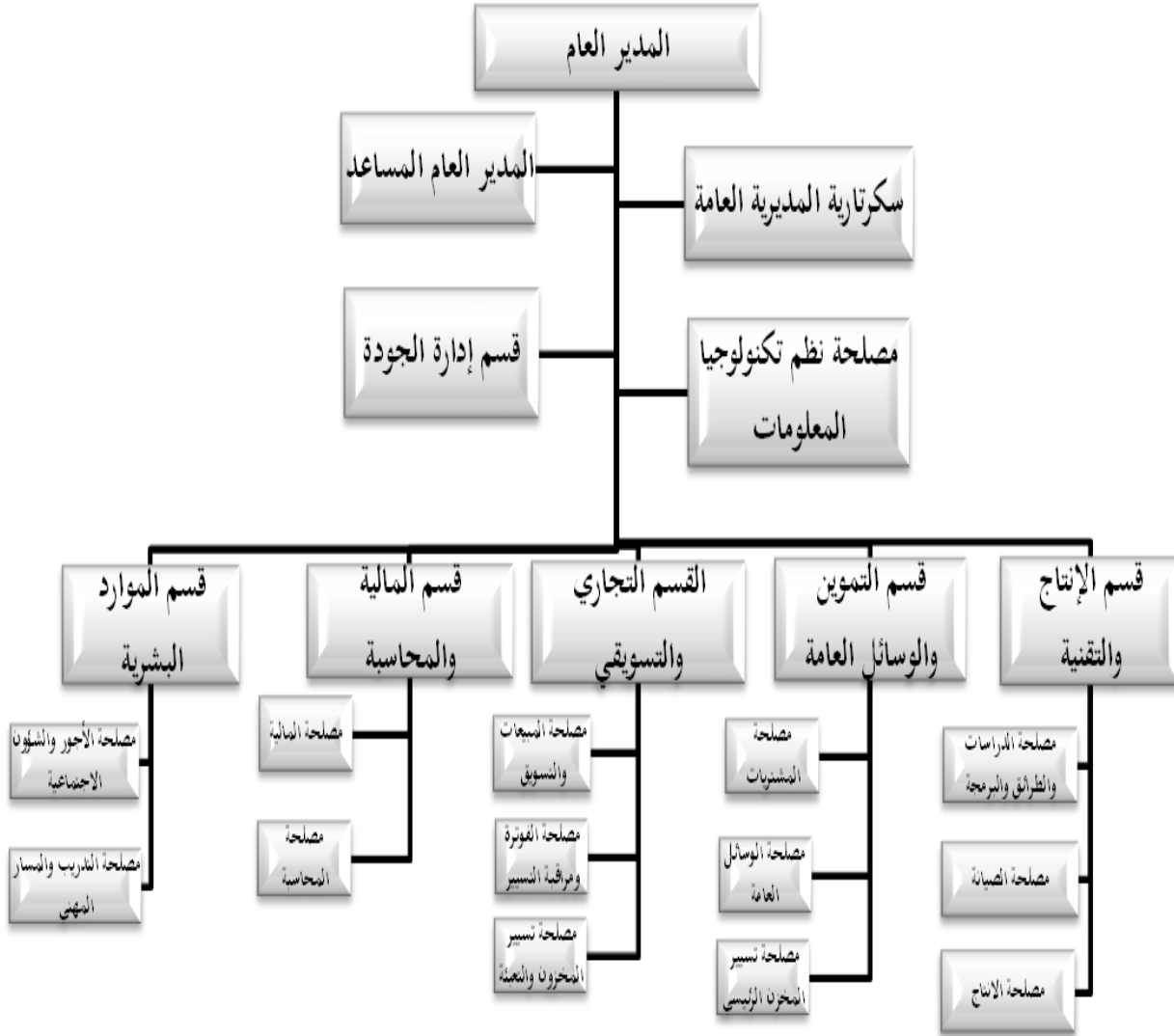
الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

لقد سعت الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب منذ إنشائها إلى تكيف هيكلها التنظيمي بشكل عام و إلى هيكلية مختلف الأقسام و المصالح بشكل خاص بما يتوافق و تطبيق برامجها المنبثقة عن مختلف المخططات الاستراتيجية والعملية بما يضمن

التطبيق الأمثل للأهداف الاستراتيجية والعملية، ولذلك يمكننا توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل رقم (03).

¹ وثائق داخلية من قسم المالية و المحاسبة بالإضافة إلى معلومات من قسم الموارد البشرية.

الشكل رقم (03) الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب



المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على الوثائق الداخلية للمؤسسة

الفرع الثاني: التعريف بأهم وظائف الأقسام الموجودة بالمؤسسة:

الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب كغيرها من الشركات التي تسعى إلى تحقيق الربح وتعظيمه تقوم بعدة مهام بغية الحصول على منتجات ذات جودة تستجيب لرغبات و تطلعات زبائنها و بالتالي تحقيق رضاهم، بالإضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي لمستخدمي المؤسسة، و سأحاول أن أسلط الضوء على مختلف الأقسام الموجودة بالمؤسسة من خلال الإشارة إلى أهم الوظائف الموكلة لكل قسم:

1. قسم الموارد البشرية:

بلغ العدد الإجمالي لموظفي المؤسسة 118 عاملاً موزعين حسب السلم الوظيفي على مختلف الأقسام و المصالح وهذا إلى ثلاثة مستويات:

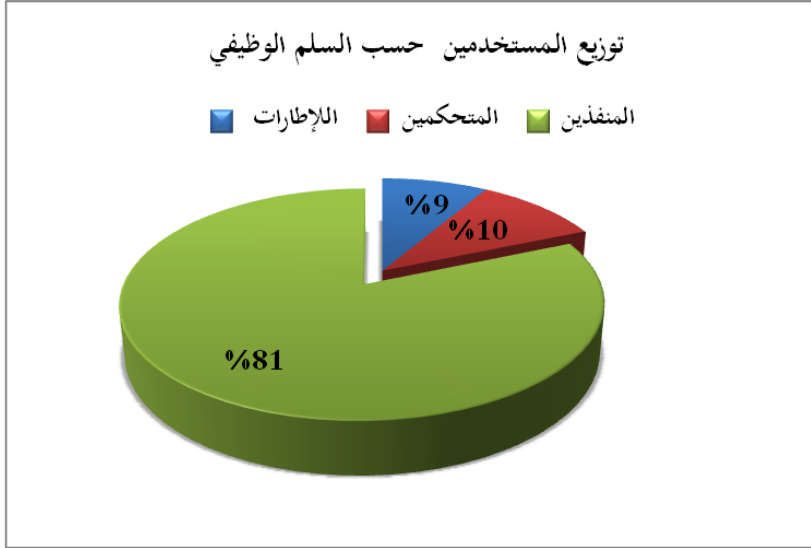
الإطارات: 10 مستخدمين

المتحكمين: 12 مستخدماً

المنفذين: 96 مستخدماً

و الشكل التالي يبين النسبة المئوية لكل مستوى وظيفي:

الشكل رقم 04 النسبة المئوية لتوزيع المستخدمين حسب السلم الوظيفي



المصدر: قسم الموارد البشرية باستخدام EXCEL

يصهر قسم الموارد البشرية بالمؤسسة على:

- استقطاب الكفاءات المهنية و توظيفها و متابعة مسارها الوظيفي؛
- السير المهني الجيد من خلال تقييم الآراء ، وتحديد ذوي الكفاءات وكذلك من يشتغلون بلا مبالاة؛
- الإشراف على البرامج التكوينية و التدريبية للمستخدمين وفقا لخطة سنوية و خطط استعجالية حسب الطلب؛
- ضمان التسيير الإداري فيما يخص الأجور متابعة الحضور و الغياب و المكافآت و العقوبات بالنسبة للمستخدمين؛
- التسيير الاجتماعي للمستخدمين وفقا للقواعد والإجراءات المعمول بها؛
- إعداد وتحليل لوحات القيادة للموارد البشرية وإرسال المعلومات اللازمة الأقسام الداخلية للمؤسسة و للهيئات الخارجية المعنية.

2. قسم المحاسبة و المالية: من مهامه الأساسية:

- ضمان المتابعة المستمرة لدفاتر المحاسبة العامة؛
- القيام بفتح و تسجيل و متابعة و تحليل و غلق مختلف العمليات المتعلقة بالمحاسبة العامة؛
- ضمان إعداد المعطيات المحاسبية بشكل مناسب و إرسالها بصفة مستمرة للمعالجة؛
- إعداد الميزانيات، وحسابات النتائج، و الوضعية المحاسبية والحالات المختلفة و إرسالها في مواعيدها للمديرية

العامة للضرائب و للمصالح المعنية؛

- ج. السهر على ترتيب الوثائق والسجلات المحاسبية في الأرشيف؛
- ح. تحضير و تقديم الموازنة التقديرية السنوية و تتبّع تنفيذها لتحديد الانحرافات؛
- خ. تحضير الميزانية الشهرية والفصلية ومتابع تطبيق موازنتها؛
- د. متابعة التقارير اليومية و الشهرية و الفصلية و السنوية المرفوعة من قبل مختلف الأقسام.

3. قسم الإنتاج و التقنية:

تمتلك الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب مصنعاً مجهّزاً بعتاد و آلات تصنيع تنقسم أساساً إلى:

خمسة (05) خطوط لإنتاج الأنابيب

خط (01) إنتاج الصفائح المموجة

آتين (02) لإنتاج اللفائف الصغيرة "منتج نصف مصنع"

آلة خراطة رقمية "tour numérique"

ورشة للأشغال الميكانيكية

ورشة لعمليات الخراطة غير الرقمية

بالإضافة إلى معدات و آلات أخرى متنوعة و ضرورية لاشتغال مختلف التجهيزات الموجودة في الشركة، مثل: (مولدات عالية التردد، ضواغط الهواء، آلات ربط حديدي للحزم، وغير ذلك).

يحرص قسم الإنتاج على تلبية الطلبات المقدمة من طرف القسم التجاري وهذا من خلال الاجتماعات الدورية لتحديث الطلبات الداخلية و برمجتها بشكل يضمن تسليمها في الآجال المحددة و بأعلى جودة ممكنة، كما يقوم القسم بالصيانة الدورية للآلات و المعدات بالإضافة إلى برمجة الصيانة السنوية من خلال التوقف التام عن الإنتاج، كل هذا يضمن استمرارية الإنتاج بالوتيرة المرجوة من المؤسسة.

4. قسم التموين و الوسائل العامة: يسعى هذا القسم إلى:

أ. توفير المواد الأولية الأساسية و المواد الأخرى المستخدمة في العملية الإنتاجية وفق مخطط استغلال سنوي يراعي

القدرة المالية للشركة وكذلك الاحتياجات المقدمة من طرف قسم الإنتاج و القسم التجاري؛

ب. الحرص على التنوع في اختيار الموردين، و المفاضلة بين أسعارهم المقدمة و اجتذاب الوقوع في فخ احتكار بعض الموردين؛

ت. و يصهر هذا القسم على تموين المؤسسة كذلك بمختلف المواد و التجهيزات المستخدمة في النشاط الإنتاجي و

التجاري للشركة كمعدات المكتبية والألبسة الضرورية للعمال في المصنع و غير ذلك؛

ث. كما يقوم بالمراقبة الدورية للمركبات الخفيفة و الثقيلة المستخدمة في المؤسسة و الحرص على صيانتها، و يقوم

كذلك بضمان النقل السليم للمواد الأولية و متابعة سيرها إلى أن تصل إلى المؤسسة.

5. القسم التجاري و التسويقي: يعتبر هذا القسم من أهم الأقسام الموجودة في الشركة، فلذلك يعول عليه كثيرا في

الرفع من مداخيل الشركة، و لعل أبرز مهامه تمثّل في:

أ. تخطيط طلبيات الإنتاج وفقاً للتنبؤات و دفتر الطلبيات و مدى استجابة المؤسسة لحساسية العرض و الطلب، و الحرص على رفع رقم الأعمال و الحصة السوقية و استقطاب عملاء جدد و بالتالي تنويع سلة العملاء للمؤسسة؛

ب. المساهمة في تخطيط طلبيات المواد الأولية وفقاً للتنبؤات و المخططات العملية للقسم التجاري؛
ت. المساهمة في صياغة و تنفيذ الأهداف العامة للشركة، و هذا بدءاً من المساهمة في إعداد الرؤية و الأهداف الإستراتيجية للشركة وصولاً إلى مرحلة المخططات العملية السنوية من ثم تنفيذها؛
ث. الإشراف على مراقبة خدمة العملاء و متابعة عمليات التعبئة و التسليم و الفوترة و باقي إجراءات القسم التجاري؛

ج. مراقبة الأسعار و دراسة السوق و متابعة المخطط التسويقي للشركة؛ و المشاركة في المعرض و الفعاليات المحلية و الدولية.

6. قسم إدارة الجودة: إن مهام قسم إدارة الجودة تتمثل أساساً في:

أ. التأكد من وجود نظام داخلي معتمد لدى يوضح فيه هام كل قسم، فضلاً عن وجود هيكل تنظيمي معتمد تبني على أساسه المهمات والمسؤوليات والواجبات والوصف الوظيفي لكل وظيفة؛
ب. تطوير وتحسين الأنظمة والآليات والإجراءات المتبعة في كل قسم وتطبيق أحدث الأساليب والمواصفات العالمية القياسية للجودة لتحسين وزيادة الكفاءة والمهارات لدى الموظفين، التي تبني على أساس العدالة والشفافية والكفاءة والأداء المؤسسي؛
ت. المشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية بعيدة المدى وبالتنسيق مع مختلف الأقسام مع الأخذ بعين الاعتبار رؤية وأهداف المؤسسة والمتغيرات الداخلية والخارجية؛ و المشاركة في إعداد الخطة للمؤسسة في ضوء أهداف الخطة الاستراتيجية بعيدة المدى ونتائج تنفيذ خطط السنوات السابقة وما أفرز عنها من منجزات ودروس؛
ث. إعداد برنامج متابعة تنفيذ الخطة السنوية وتحديد المعايير والمؤشرات لتقييم نتائج التنفيذ ورفع التقارير الدورية لنتائج التنفيذ والتقييم؛

ج. إجراء عمليات الرقابة والمراجعة الداخلية على جميع الإجراءات والآليات المتبعة في المؤسسة والتحقق من كافة السجلات والوثائق الإلكترونية والورقية المستخدمة في المؤسسة؛

ح. البحث والحصول على مختلف الشهادات القياسية العالمية من المنظمات أو الهيئات المرخصة والمعترف بها عالمياً كشهادات الجودة والسلامة المهنية والبيئة وغيرها.

7. أقسام وصالح أخرى مساندة: و تتمثل في مكتب المدير العام المساعد، مكتب السكرتارية المديرية

العامة، مصلحة نظم تكنولوجيا المعلومات، حيث يعتبر الهدف الأساسي من وجودها التنسيق بين مختلف الأقسام و التسهيل سير أعمالها، و يمكن وصفها بحلقة الربط بين الأقسام الرئيسة و المدير العام.

المبحث الثاني: واقع تطبيق شركة ألنوب لبنود مواصفة "الإيزو 9001 ISO" إصدار 2015م من سياق المنظمة إلى التشغيل

إن تطبيق أي منظمة أو مؤسسة لمواصفة "الإيزو 9001 ISO" يجعلها مضطرة للالتزام بالمبادئ و البنود التي تعدل من إصدار لآخر بما يتماشى والتطورات التي يعرفها ميدان إدارة الجودة، و نرى ان إصدار سنة 2015 ركز على عشرة بنود، ثلاثة منها بنود تعريفية وهي " المجال، والمراجع، والمصطلحات و التعريفات"، و السبعة الباقية عبارة عن متطلبات مواصفة "الإيزو 9001 ISO" و التي سأتطرق إلى خمسة منها في هذا المبحث ضمن مطلبين اثنين هما:

المطلب الأول: تطبيق المعايير المتعلقة بنود سياق المنظمة و القيادة و التخطيط

المطلب الثاني: تطبيق المعايير المتعلقة بمتطلبات بندي الدعم و التشغيل

المطلب الأول: تطبيق المعايير المتعلقة بنود سياق المنظمة و القيادة و التخطيط

في هذا المطلب سأتطرق لبعض الأمثلة و النماذج الواقعية من الوثائق المستخدمة في الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب وهذا ضمن فرعين اثنين.

الفرع الأول: تطبيق المؤسسة لبند سياق المنظمة و القيادة

لقد قامت المؤسسة بتطبيق هذا البند ن خلال عدة إجراءات و بمراحل مدروسة، و أبرز ما قامت به المؤسسة يتمثل في:

1. تحليل المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة:

أكتفي بذكر تحليل SWOT،

أ- تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة:

الجدول رقم 02: تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة:

التحديات	الفرص
● انخفاض الناتج المحلي و عدم الاستقرار الاقتصادي و هو ما أثر سلبا على نمو قطاع الحديد و الصلب؛ ● ضعف السيولة النقدية و المنظومة المصرفية نتيجة للأزمة المالية و التضخم المفتعل؛ ● المنافسة غير القانونية لبعض الشركات المصرح بها و لغير المصرح بها؛	● سوق الحديد و الصلب هو سوق مريح جداً؛ ● سجلت المؤسسة طلباً متزايداً في السوق المحلي نتيجة إطلاق الدولة لمشاريع السكن؛ ● تطبيق منظومة من القوانين و الإجراءات المحفزة للاستثمار؛ ● الإنشاء المتزايد للشركات الصغيرة والمتوسطة؛ ● توفر المواد الأولية على المستوى العالمي وهذا

• دخول سلع أجنبية غير مطابقة وصعبة المراقبة من الناحية الجمركية؛ • عدم توفر المواد الأولية على المستوى المحلي و هذا ما يسبب ضغطا على المؤسسة نتيجة لتغير سعر صرف العملة الصعبة.	ما يحرر المؤسسة من ضغط الأسعار..
--	---

ب- تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة:

الجدول رقم 03: تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة:

نقاط القوة	نقاط الضعف
• قدرة إنتاجية كبيرة تتمثل في وحدات خمسة خطوط إنتاج ما يجعل الشركة رائدة من حيث الطاقة الإنتاجية التنافسية؛ • قائمة منتجات متنوعة؛ • المستخدمون من أصحاب الكفاءة مما أنتج قدرة هائلة في الشركة على الإبداع و حسن المعالجة للمشاكل؛ • قدرة كبيرة على التخزين؛ • جودة منتجات من حيث التلحيم و سهولة التشكيل واحترام معايير الإنتاج، و هذا معترف به حتى من طرف المنافسين في سوق الأنابيب.	• نقطة بيع مركزة في وسط الشمال مع غياب نقاط بيع أو ممثلين خاصين بالشركة في شرق وغرب وجنوب التراب الوطني؛ • عدم توفر المواد الأولية بانتظام، خصوصا عندما تكون الطلبية من مجمع سيدار الحجار؛ • تحلي بعض الزبائن الشراء عن ألتوب نظرا للركود الاقتصادي؛ • ميزانية محدودة بالنسبة للتسويق، مع تسجيل ضعف في مجال التسويق المباشر.

2. مقارنة مسارات العمليات **Approche processus** : ويبرز هذا من خلال خريطة مسارات عمليات إدارة الجودة **Cartographie des processus** كما هو مبين في الملحق رقم 01، إذ تنقسم هذه الخريطة على ثلاثة مستويات:

أ- مسارات عمليات الحوكمة: **processus de gouvernance**

ب- مسارات عمليات التشغيل و التنفيذ: **processus de réalisation**

ت- مسارات الدعم و المساندة: **processus de soutien**

3. مجال و ميدان التطبيق: وهو مبين في الملحق رقم 02، غذ يوضح لنا كذلك ما ليست المؤسسة معنية بتطبيقه.

4. سياسة الجودة للشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب:

يتجلى تطبيق بند القيادة في شركة ألتوب من خلال التزام الإدارة العليا بتطبيق المعايير الواردة في بنود المواصفة إيزو 9001 لإصدار 2015م، وإنشائها لسياسة الجودة وحرصها أن تكون ظاهرة و معلقة في المؤسسة لسهولة قراءتها وفهمها من طرف جميع مستخدمي الشركة و كذلك أصحاب المصالح ذات العلاقة بالشركة و على رأسهم العملاء، و لقد قامت المؤسسة بتحديد الأدوار و المسؤوليات والصلاحيات وفقاً لسياستها المتعلقة بالجودة، و هذا ما سنوضحه من خلال سياسة الجودة للشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب، وهذا نصّها:

" تعزز سياسة الجودة المنفذة في ALTUB مقارنة مسار العمليات كأسلوب عمل، حيث يتم

تفضيل المشاركة والعمل الجماعي في بيئة عمل مثالية.

هذا الاهتمام المستمر الذي يدفعنا، لتحسين كفاءة ممارساتنا اليومية، و يجعل هذا التوجه التنظيمي الأساس الذي يقوم عليه نظام إدارة الجودة لدينا من أجل تلبية توقعات إرضاء عملائنا و موردنا وشركائنا و عمالنا وأصحاب المصلحة الآخرين في أعمالنا.

هذه الثقة التي نعود إليها في المقابل، هي جزء من رغبتنا في تحقيق التميز، وهذا يتطلب منا أن نعيد التفكير في طريقة عملنا للأشياء بشكل مختلف وأكثر لكي نعتمد على الالتزامات والأهداف التي وضعناها لتحقيقها إلى أن ترقى إلى مستوى طموحاتنا.

تلتزم شركتنا، من خلال خبرتها ودرايتها في مجال تصنيع الأنابيب الفولاذية الحديدية، بكل حزم بتحقيق هذه الأهداف:

- إرضاء كل أطراف أصحاب المصلحة باستمرار وهذا بتلبية توقعاتهم واحتياجاتهم
- الحفاظ والريادة لحصتنا في السوق
- تحسين ربحية و مردودية الشركة
- تقدير وتعزيز كفاءة موظفينا
- الاستعداد بكل قوة عملية للتأقلم على جميع المستويات للتكيف مع التغيرات في البيئة التنافسية والقانونية

• تطوير منهجي للوقاية من مخاطر حوادث العمل وحماية البيئة

تتم مراجعة هذه الأهداف العامة بالتفصيل على أساس منتظم.

لذلك، نتعهد بتوفير جميع الوسائل اللازمة لضمان ذلك النجاح الكامل لهذه المبادرة وللمساعدة في

جعلها ضماناً للتقدم الدائم."

الفرع الثاني: تطبيق المؤسسة لبند التخطيط

1. إجراءات تحديد المخاطر و الفرص ضمن بند التخطيط:

وهذا من أجل:

أ- التأكد من أن نظام إدارة الجودة يمكن أن يحقق النتائج المرجوة؛

ب- تحسين التأثيرات المرغوبة؛

ت- منع أو تقليل حدوث التأثيرات غير المرغوبة؛

ث- تحقيق التحسين.

و لكي تتضح الإجراءات أكثر يمكننا الرجوع إلى الملحق رقم 03.

2. أهداف الجودة و التخطيط لتحقيقها ضمن بند التخطيط:

لقد قامت المؤسسة بتحديد أهداف للجودة ذات صلة بالوظائف و المستويات و العمليات المطلوبة لنظام إدارة جودة مراعية بذلك:

أ. التناسق مع سياسة الجودة؛

ب. إمكانية قياس هذه الأهداف؛

ت. الأخذ في الاعتبار المتطلبات التي يمكن تطبيقها؛

ث. الجدولة الزمنية؛

ج. الصلة بالتطابق مع الخدمات و المنتجات وتعزيز رضا العملاء؛

ح. إمكانية رصدتها و التبليغ عنها و تحديثها كلما أمكن.

و لكي تتضح هذه الأهداف أكثر يمكننا الرجوع إلى الملحق رقم 04.

المطلب الثاني: تطبيق المعايير المتعلقة بمتطلبات بندي الدعم و التشغيل

في هذا المطلب سأتطرق لتطبيق الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب لمتطلبات بندي الدعم والتشغيل من خلال بعض الأقسام، وهذا ضمن فرعين اثنين.

الفرع الأول: تطبيق المؤسسة لبند الدعم

1. مخطط الاتصالات لنظام إدارة الجودة ضمن بند الدعم:

لقد قامت المؤسسة بتحديد الاتصالات الداخلية و الخارجية المتعلقة بنظام إدارة الجودة وفقا لما هو مبين في الملحق رقم 05، إذ نجد أن المؤسسة قد راعت مبدأ الهيكل التنظيمي و التسلسل الوظيفي و مبدأ المقاربة بالمسارات العملية للجودة.

2. تقييم الكفاءات:

بعدما قامت المؤسسة بتحديد الكفاءة اللازمة للأشخاص الذين يؤدون العمل تحت إدارتها والذي يؤثر على أداء وفاعلية نظام إدارة الجودة، تقوم المؤسسة نهاية كل سنة بالتأكد من كفاءة الأشخاص بناء على معايير محددة و

الفصل الثاني

دراسة حالة الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب Sarl ALTUB

من ثم تقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة و تقييم فاعليتها والاحتفاظ بها موثقة كدليل على الكفاءة، و هذا ما أبينه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 04: وثيقة التقييم السنوي لكفاءات المستخدمين

	DEPARTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES قسم الموارد البشرية	FE.R.O2.V0
	وثيقة التقييم السنوي لكفاءات المستخدمين	تاريخ التطبيق:
	FICHE D'EVALUATION ANNUELLE DES COMPETENCES DU PERSONNEL	2013/09/08
	Année : السنة:	الصفحة 01 من

الاسم و اللقب Nom et Prénom	الوظيفة Poste occupé	جودة العمل Qualité du travail	احترام الأهداف Respect des objectifs	روح الفريق Esprit d'équipe	القدرة على التطور Capacité d'évolution	العلامة المتوسطة على 20 Note moyenne sur 20	الاقتراحات الممكنة: Propositions possibles :
							- A former en ... - A redéployer - A garder sur le poste في منصبه

NB : Chaque critère de compétence est évalué sur 20

ملاحظة: كل معيار كفاءة يُقَم على 20

توقيع المسؤول الهرمي: Visa du Responsable Hiérarchique:

توقيع المدير العام: Visa du Directeur Général:

المصدر: ترجمة من الطالب اعتماداً على مصدر من قسم الموارد البشرية

الفرع الثاني: تطبيق المعايير المتعلقة بمتطلبات بند التشغيل:

1. متطلبات المنتجات أو الخدمات:

تقوم المؤسسة بالتأكد من قدرتها على تحقيق متطلبات المنتجات و الخدمات التي تعرضها للعملاء مراعية في ذلك:

أ. المتطلبات الخاصة بالعميل بما في ذلك أنشطة التسليم و التسلم؛

ب. متطلبات غير خاصة بالعميل ولكنها مهمة للمنتج أو الخدمة؛

ت. متطلبات خاصة بالمؤسسة؛

ث. القوانين و التشريعات التي تنطبق على المنتج أو الخدمة؛

ج. متطلبات الطلب أو التعاقد وهي تختلف عما سبق الإعراب عنه

و تقوم المؤسسة بالتأكد من أن متطلبات العميل تم تأكيدها قبل قبولها وذلك في حالة تقديم العميل إفادة مكتوبة وموثقة بمتطلباته، وهذه عينة من الإجراءات المتبعة في هذا الشأن مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: محضر مراجعة للمتطلبات المتعلقة بالمنتجات

	القسم التجاري محضر مراجعة للمتطلبات المتعلقة بالمنتجات	FE.C.01.V0 تاريخ التطبيق: 2013/09/08 صفحة 01 من 01
---	--	--

☐ قبل عقد الاتفاق

☐ قبل العرض

القضية:

الزبون:

تاريخ المراجعة:

نتائج المراجعة قبل عرض الأسعار

الرقم الترتيبي	التوصيف	نعم	لا
1	للتطلبات المتعلقة بالمنتج محددة		
2	ألتوب قادرة على إرضاء هذه للتطلبات المحددة		
3	تقدم عرض أسعار المطلوب		

نتائج المراجعة قبل عقد الاتفاقية

الرقم الترتيبي	التوصيف	نعم	لا
1	الاغرافات بين الاتفاقية و العرض المقدم قابلة للحل		
2	إمضاء الاتفاقية المقترحة من طرف الزبون		

ملاحظة: يرجى وضع علامة X على مربع الاختار
تطبيق محتمل من أعضاء المراجعة:

الإمضاء	أسماء المشاركين في المراجعة

المصدر: ترجمة من الطالب اعتماداً على مصدر من القسم التجاري

2. ضبط المخرجات غير المطابقة:

تقوم المؤسسة بالتأكد من أن المنتجات غير المطابقة للمتطلبات معروفة لمنع استخدامها أو تسليمها، وعليه قامت المؤسسة باتخاذ إجراءات مناسبة مسبقاً بناءً على طبيعة حال عدم المطابقة وتأثيرها على مطابقة المنتج أو الخدمة، مع العلم أنه يتم اتخاذ إجراءات مماثلة في حال المنتجات و الخدمات غير المطابقة التي تم اكتشافها بعد التسليم أو أثناء تقديم الخدمة أو بعدها، و لمعرفة أفضل بعينة من هذه الإجراءات يمكننا الرجوع إلى الملحق رقم 06.

المبحث الثالث: تقييم الأداء و التحسين لشركة ألتوب ضمن متطلبات مواصفة "الإيزو 9001 ISO 9001" إصدار 2015م

من خلال التدقيق في الوثائق المستخدمة في المؤسسة ضمن إطار الاستجابة لمتطلبات بنود مواصفة "الإيزو 9001 ISO 9001" إصدار 2015م، وقفت على عدة وثائق تستخدم في القسم التجاري بصفة خاصة و في المؤسسة بصفة عامة من أجل تقييم الأداء لنظام إدارة الجودة و من ثم تصحيح الانحرافات الموجودة و القيام بالإجراءات اللازمة للتحسين وهذا ضمن مطلبين هما:

المطلب الأول: عينة من الوثائق المستخدمة في القسم التجاري

المطلب الثاني: المراجعة الداخلية للجودة و المراجعة السنوية من الإدارة العامة في المؤسسة

المطلب الأول: عينة من الوثائق المستخدمة في القسم التجاري

اخترت في هذا المطلب أهم وثيقتين لنظام الجودة في القسم التجاري، وهما وثيقتان تبرزان مدى تطبيق المؤسسة لبند التشغيل وبند تقييم الأداء و التحسين، وهذا من خلال فرعين اثنين.

الفرع الأول: تطبيق مقارنة مسار العمليات في القسم التجاري

نجد في القسم التجاري ثلاث مسارات للعمليات، أما المسار الأول فهو خاص بالاستشراف وهو قيد التطوير، و أما المسار الثاني فهو خاص بإدارة المبيعات وهو محل دراسة الحالة، و أما المسار الثالث فهو خاص بعمليات التوزيع. و سأكتفي هنا بوضع مسار عمليات إدارة المبيعات كما هو مبين في الجدول أدناه :

الجدول رقم 07: مسار عمليات إدارة المبيعات

	القسم التجاري	PS.C.01. V1
	مسار عمليات إدارة المبيعات	تاريخ التطبيق 2019/04/14
		صفحة 01 من 05

حال التحسين في مسار عمليات إدارة المبيعات:

الإصدار	التاريخ	طبيعة التغيير	الصفحة
V0	2017/08/21	إنشاء مسار عمليات جديد وهذا بتقسيم مسار العمليات التجارية PS.C.01.V2 إلى قسمين	كل الصفحات
V1	2019/04/11	إعادة هيكلة وثيقة المسار	كل الصفحات

التوزيع و النشر لكل من:

المدير العام

نائب المدير العام

مسؤول الجودة

قائد المسار

المدققون

الاعتماد و المصادقة:

المحرر	المراقب	المصادق
الاسم:	الاسم:	الاسم:
الوظيفة: رئيس القسم التجاري	الوظيفة: مسؤول إدارة الجودة	الوظيفة: نائب المدير العام
التاريخ: 2019-04-11	التاريخ: 2019-04-11	التاريخ: 2019-04-11
الإمضاء:	الإمضاء:	الإمضاء:

الغاية النهائية من العملية			
قبول و تسجيل طلبيات العملاء			
وجهة المخرجات	المخرجات	أصل المدخلات	المدخلات
الزبون	عرض أسعار أو فاتورة أولية	الزبون	طلبات العملاء
الزبون	طلبة / اتفاقية	الزبون	احتياجات و توقعات العملاء
كل المسارات الأخرى	محضر مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتجات	الزبون	استشارات العملاء
كل المسارات الأخرى	مخطط عمليات / أهداف جودة	مسار عمليات الإدارة	لوحة قيادة الجودة
كل المسارات الأخرى	مخطط عمليات / أهداف جودة	مسار عمليات الإدارة	محضر مراجعات المديرية العامة

المتطلبات	
• متطلبات الزبون: احترام الآجال و تسلم منتجات ذات جودة عالية • متطلبات المؤسسة: رفع رقم الأعمال و الحصول على عملاء جدد • متطلبات قانونية: منع ممارسات الإغراق والمنافسة غير العادلة	
المسؤوليات	
• قائد مسار عمليات إدارة المبيعات: رئيس القسم التجاري	
الموارد و الوسائل	
مقدمة من طرف • الموارد البشرية: (م.ع/ن.م.ع/ر.ق.ت/ر.ق.م.م/ر.ق.إ.ت/إ.ت ع.ت/م.م.م.أ/م.م.م.ت/ع.إ.)* * م.ع: المدير العام /ن.م.ع: نائب المدير العام / ر.ق.ت: رئيس القسم التجاري / ر.ق.م.م: رئيس قسم المحاسبة والمالية / ر.ق.إ.ت: رئيس قسم الإنتاج والتقنية/ إ.ت: إطار تجاري / ع.ت: عون تجاري / م.م.م.أ: مسير مخزون المواد الأولية / م.م.م.ت: مسير مخزون المنتجات التامة /ع.إ: عون إداري • الوسائل المادية: مكاتب، أثاث المكاتب، معدات الإعلام الآلي سيارات وظيفية، وسائل الاتصال قسم التموين و الوسائل العامة (ق.ت.و.ع)	
القيادة	
مقدم / منفذ من طرف المؤشرات: • معدل مستحقات من العملاء (الديون/ رقم الأعمال ن-1) => 10 % قسم المالية و المحاسبة(ق.م.م) • معدل جدوى التنبؤات التجارية (رقم الأعمال المحقق/رقم الأعمال المتوقع) =< 75 % مسار عمليات التوزيع • معدل العائد من العملاء الجدد (رقم الأعمال للعملاء الجدد/رقم الأعمال الكلي)<= 10 % مسار عمليات إدارة البيع	

الوثائق المرفقة

نماذج التسجيل:

- محضر المتطلبات المتعلقة بالمنتجات FE.C.01.V0
PV de revue des exigences relative au produit
- أمر ترتيب صناعة الأنابيب FE.C.04.V0
Ordre de fabrication de tubes
- قائمة المنتجات غير المتوفرة FE.C.06.V0
Liste des produits non disponibles

و بالنسبة لهيكل المسار فقد جعلته بالملحق رقم 07 بعد أن قمت بتعريبه.

الفرع الثاني: تقييم أداء القسم التجاري من خلال رضا الزبائن

تقوم الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب سنويا بتقييم أدائها عموما و أداء القسم التجاري خصوصا من خلال عدة و سائل من بينها الاستبيان الذي ترسله إلى عملائها باختلاف حجم نشاطهم و ميدانهم، ثم تقوم على هذا الأساس بالتحسينات اللازمة في جودتها للرفع من أدائها، و الجدول التالي يبين لنا الوثيقة المستخدمة في ذلك:

الجدول رقم 08: وثيقة التقييم السني لرضا العملاء

	القسم التجاري COMMERCIAL وثيقة التقييم السني لرضا الزبائن FICHE D'EVALUATION ANNUELLE DE LA SATISFACTION CLIENTS	FE.C.05.V3 تاريخ التطبيق: 2017/10/29 صفحة 01 من 01
---	--	--

Client :

Année :

المتة:

معايير التقييم Critères d'évaluation	تقييمكم Evaluation			
	ضعيف Faible	متوسط Moyen	مُرَضِي Satisfaisant	جِد مُرَضِي Très satisfaisant
جودة المنتج المقدم Qualité des produits fournis				
جودة تعبئة الحزمات Qualité du Conditionnement				
مدى احترام اجل التسليم Respect du délai de livraison				
مدى احترام الكميات المطلوبة Respect des quantités commandées				
الوقت المستغرق من أجل التعبئة Le temps d'attente pour le chargement				
جودة الفواتق و الفوترة Qualité de la facturation				
مدى توفر المنتج Disponibilité des produits				
العلاقات و الاتصالات Relations et communication				
فرص الاتصال بالمسؤولين Disponibilité des Responsables				
معالجة الشكاوي Traitement des réclamations				

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) في خانة العلامة المقدمة من طرفكم.
Merci de mettre des croix (X) dans les cases de vos choix.

Commentaire éventuel :

تعليقات إضافية:

اسم و وظيفة الزبون أو ممثله:		Nom et Fonction du Représentant du Client:	
التوقيع:	Visa :	التاريخ:	Date :

النتائج التحليلية للنتوب:		Résultat de l'analyse d'ALTUB:	
التوقيع:	Visa :	التاريخ:	Date :

المصدر: ترجمة من الطالب اعتماداً على مصدر من القسم التجاري

المطلب الثاني: المراجعة الداخلية للجودة و المراجعة السنوية من الإدارة العامة في المؤسسة
من الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء و التحسين المراجعة الداخلية للنظام ككل أو لبعض المسارات العملية بالإضافة إلى الاجتماع السنوي الذي يعرض فيه المراجعة السنوية من الإدارة العامة في المؤسسة، و هذا ما سنراه في فرعين اثنين.

الفرع الأول: المراجعة الداخلية للجودة

من ضمن الأساسيات التي يقوم عليها نظام الجودة في المؤسسة هو وجود برنامج سنوي للمراجعة الداخلية، و لقد قمت بأخذ عينة متمثلة في المراجعة الداخلية رقم 01/2018 : Audit N° كما هو مبين في الملحق رقم 08، و الجدير بالذكر أن المؤسسة في هذه الفترة سطرت برنامجا ثريا للتطوير في نظام الجودة الخاص بها مما أنتج نقاط ضعف عملية بسيطة لا يخلو منها أي نظام يتعرض للمراجعة و التحسين و هو ما يعبر عن الفجوة الناتجة عن الإصدار السابق للمواصفة إلى الإصدار الحالي، لذلك سأكتفي بذكر ما يلي:

1. نقاط القوة:

أ- توجد أدلة قاطعة من الإدارة العليا تثبت التزامها بتشجيع استخدام مقارنة مسا العمليات و منهجية التفكير القائم على إدارة المخاطر.

2. النقاط القابلة للتحسين:

- أ. التوصيات التي تم تحديدها خلال التدقيق الخارجي يجب التعامل معها في الوقت المناسب.
- ب. تضمين الشروط العامة للبيع في الفاتورة النهائية.
- ت. الحذف من نموذج التسجيل "نموذج إدخال للمخزن" وكذلك التفاصيل غير المفيدة (المبلغ الضريبي، الضريبة الإجمالية مشمولة).
- ث. تستحق خطة الصيانة الوقائية تحسينها من حيث مسؤوليات التنفيذ على سبيل المثال: الإدارة العامة عهدت بصيانة الضاغط إلى مزود خدمة خارجي ، ومع ذلك لا تظهر هذه المعلومات في الخطة المطورة.

الفرع الثاني: المراجعة السنوية من الإدارة العامة في المؤسسة

تجتمع إدارات المؤسسة و قادة المسارات سنويا برئاسة المدير العام و مسئول إدارة الجودة لعرض المراجعة السنوية من الإدارة العامة، حيث يتناول الحضور عادة تقييم ما نتج من توصيات صادرة عن الاجتماع المنعقد في العام السابق، و كذلك نتائج المراجعات الداخلية و المراجعة الخارجية للجودة، ثم بعد ذلك تتخذ القرارات و الإجراءات و التوصيات اللازمة من أجل التحسين لنظام الجود،

و الملحق رقم 09 يبين ما سبق ذكره بشكل أوضح.

خلاصة الفصل الثاني:

تم التطرق في هذا الفصل إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال تعريفها و أهميتها و أهدافها و أهم نشاطاتها و منتجاتها، ثم انتقلت إلى استعمال الوثائق الداخلية للمؤسسة لإثبات أن المؤسسة تلتزم بمتطلبات مواصفة "الإيزو ISO 9001" إصدار 2015م من حيث بنودها، وهذا عن طريق كم لا بأس به من مسارات العمليات لمختلف الأنشطة و الأقسام وكذلك الإجراءات و التعليمات و وثائق التسجيل المستخدمة في الشركة، وهذا ما سهل في اعتقادي عملية التقييم والتحسين المستمر لأداء المؤسسة خصوصا ما تعلق بالبرنامج السنوي للمراجعات الداخلية والاجتماع السنوي لمراجعة الإدارة العامة مما سيسهم في دعم أساسيات الجودة باستمرار على مستوى الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب، وهذا ما يجعلها عينة جيدة للتعميم على باقي المؤسسات التي تنشط في القطاع الصناعي الجزائري.

خاتمة عامة

الخاتمة:

أدت التغييرات الهائلة لمخطط المؤسسات الاقتصادية بمختلف قطاعات أعمالها إلى سعي القائمين عليها إلى تبني جملة من الأساليب العلمية والعملية التي من شأنها أن تساهم في خلق فرص للتميز والنجاح، ولعل المؤسسات الصناعية الجزائرية ليست ببعيدة عن هذه التغييرات نظرا للدور الريادي الذي تلعبه في إطار دعم عجلة النمو الاقتصادي للدولة.

بعد التتبع والاستقراء المتواصل في موضوع إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل يستند إلى نظم كثيرة تدعمه وتسهل تحقيقه، وجدت أنّ أبرز تلك النظم نظام إدارة الجودة ضمن متطلبات مواصفة الإيزو ISO 9001 ذات المعايير الدولية، حيث ساهمت هذه المواصفة في توحيد الجهود والرؤى في ميدان إدارة الجودة.

ومن أجل تحقيق الانعكاسات الإيجابية لمفاهيم ومبادئ ومتطلبات مواصفة الإيزو ISO 9001 إصدار 2015م كان لزاما على المؤسسات أن تتبع المراحل الأساسية المطلوبة من أجل الحصول على الشهادة التي تثبت مطابقتها للمواصفة، مع التزامها الدائم بتنوع أدوات التقييم لأدائها وحرصها الدائم على التحسين المستمر لأدائها. وفي نهاية هذه الدراسة يمكننا أن نلخصها اعتمادا على جملة من النتائج نوردتها كآتي:

نتائج الدراسة:

حاولت في بداية الدراسة الإجابة عن الإشكالية بتقديم فرضية أساسية إيجابية وهي: تساهم متطلبات مواصفة الإيزو ISO 9001 إصدار 2015م بشكل فعال في دعم الجودة في القطاع الصناعي الجزائري، والشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALTUB تعتبر أنموذجا من حيث الأداء والتحسين.

وتوصلت في نهاية الدراسة التطبيقية إلى أن الفرضية الأساسية صحيحة، ويمكن إثبات ذلك من خلال فرضياتها الجزئية على النحو التالي:

الفرضية الأولى:

نظام إدارة الجودة ضمن مواصفة الإيزو ISO 9001 يعتبر من أحسن النظم المسهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولقد ثبتت صحتها من خلال بسط الإطار النظري والتطبيق العملي لها بالإضافة إلى ذكر العلاقة القوية بين النظامين، نظام إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة ضمن متطلبات مواصفة الإيزو ISO 9001.

الفرضية الثانية:

الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALTUB أنموذج ناجح في القطاع الصناعي الجزائري، وهي رضية صحيحة باعتبار النمو المستمر لنشاطها كما ذكرت فيما سبق من الرفع المستمر لراس مالها وهو ما يعتبر توسيعا مدروسا في استثماراتها، بالإضافة لسعيها المتواصل في التكيف مع المتغيرات المحيطة بها وحصولها على شهادة الجودة ضمن متطلبات مواصفة الإيزو ISO 9001 بإصدار 2008م ثم بإصدار 2015م دليل على ذلك.

الفرضية الثالثة:

الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب **ALTUB** تقوم بتطبيق متطلبات بنود مواصفة الإيزو **ISO 9001** إصدار 2015م، وهو ما قمت بإثباته من خلال العينات المقدمة من وثائق الجودة المستخدمة في الشركة، وكونها لا تزال تحتفظ بشهادة الجودة لمواصفة الإيزو **ISO 9001** إصدار 2015م كما هو مبين في الملحق رقم 10 دليل آخر على التزامها، والذي يلفت الانتباه كذلك هو الالتزام الجماعي لإطارات المؤسسة والتي معظمها من فئة الشباب.

الفرضية الرابعة:

العينات المأخوذة من وثائق نظام إدارة الجودة تعكس حرص المؤسسة على التقييم الفعال لأدائها، وهذا ما لمستته من خلال التحديث المستمر لإصدار هذه الوثائق وأحسن مثال هو الإصدار الثالث لوثيقة التقييم السنوي لرضا الزبائن، والتغيير المستمر في المؤشرات المحددة لإنجاز الأهداف.

الفرضية الخامسة:

القسم التجاري محل الدراسة الخاصة في دراسة الحالة يمثل بامتياز حرص المؤسسة على مبدأ التخطيط لإدارة المخاطر وكذلك التحسين في الأداء، وهذا ما نلمسه من اعتماد القسم للتفكير المبني على إدارة المخاطر وهو إضافة جديدة لمواصفة الإيزو **ISO 9001** إصدار 2015م، إذ يقوم بالقسم بتحديد المخاطر المحتمل حدوثها ثم يقوم بقياس درجة تكرارها ودرجة خطورتها ثم الدرجة الكلية لتأثيرها على ضعف الأداء، من هنا يأتي دور التحسين في الأداء إذ تقوم القسم التجاري بمشاركة جميع المسارات العملية و الأقسام الأخرى في اتخاذ القرارات و الإجراءات اللازمة للتحسين، وتوزيع المهام للتطبيق و تحديد الفترة الزمنية و الموارد اللازمة و يقوم القسم بعرضه في شكل مخطط عملي جاهز للتنفيذ، كل هذا قبل وقوع الخطر.

الاقتراحات:

- من خلال دراستي لمختلف الوثائق الجودة وتتبعي للنظام التسيير في المؤسسة توصلت إلى بعض التوصيات التي يمكن أن تفيد المؤسسة في تحسين أدائها الوظيفي وتدعم من خلاله مفهوم وتطبيق الجودة على مستوى مختلف الأقسام:
- الإسراع في عملية تعميم رقمنة الوثائق الإدارية بصفة عامة والوثائق الجودة بصفة خاصة، وهذا من أجل شفافية أكبر وتدفق أسرع للمعلومات؛
- القيام بدراسة طرق ووسائل تعزيز الموقف التنافسي في سوق الأنابيب؛
- تطوير سياسة الاتصالات والاستشراف في القسم التجاري والتسويقي؛
- تصميم سياسة توزيع لمنتجات المؤسسة باستخدام نموذج سلسلة التوريد وخلق القيمة المضافة؛
- تطوير مسار عمليات الإنتاج والصيانة بما يعطي استجابة أكبر لتطلعات القسم التجاري وعملاء المؤسسة؛
- اعتماد منهجية جديدة في التقييم السنوي لأداء المستخدمين بما يراعي التسلسل الوظيفي واختلاف المستوى الأدائي من استراتيجي إلى تحكيمي إلى تنفيذي؛
- استحداث مخطط تحسين في الأداء التمويني للموردين بغية الوصول إلى تحكم أفضل في المشتريات.

آفاق البحث:

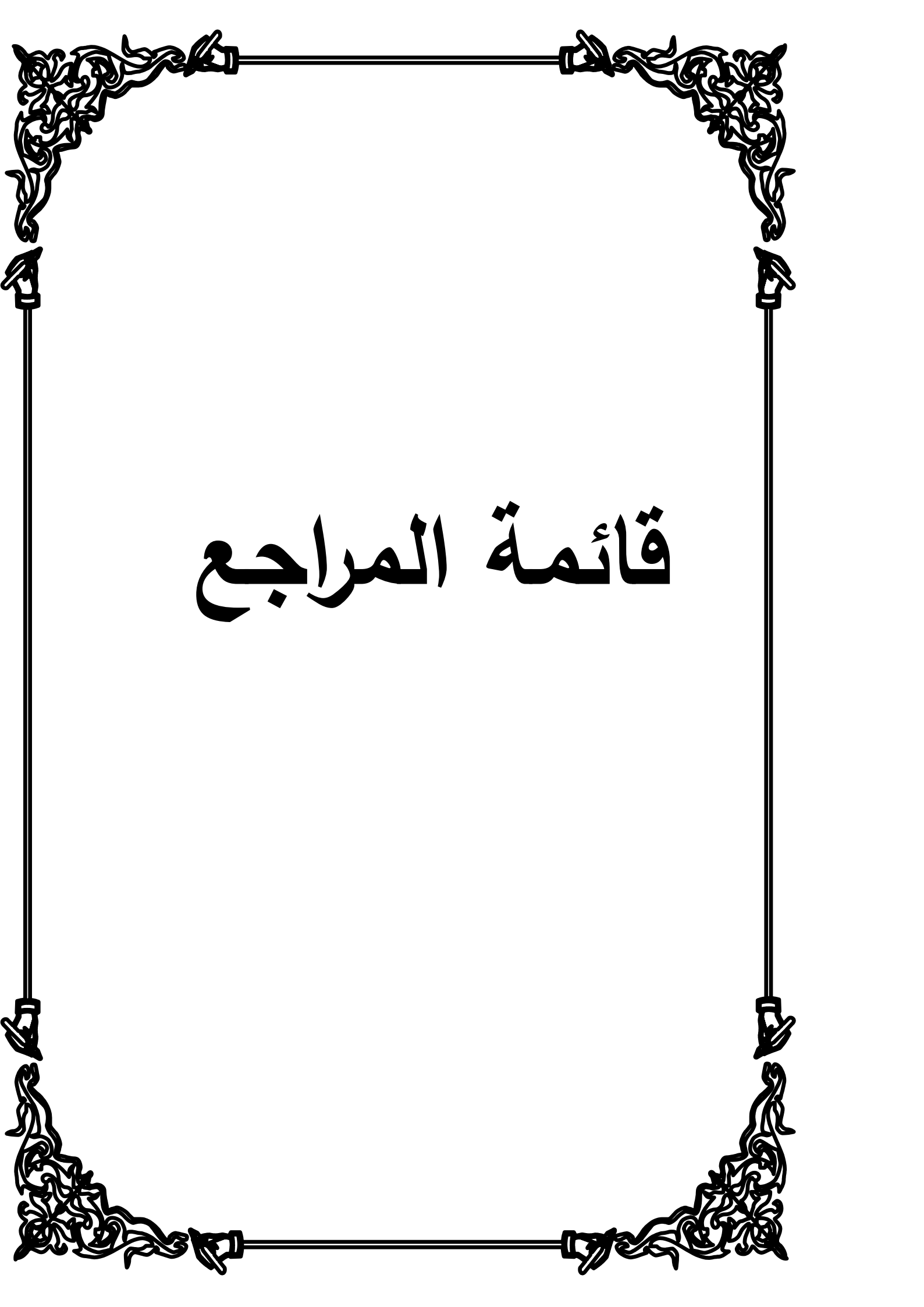
إن هذه الدراسة قد حاولت معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع من مختلف أبعاده، واستكمالاً لمخرجات هذه الدراسة أقدم بين يديكم عددًا من المواضيع التي يمكن أن تشكل آفاقاً مستقبلية تخدم البحث العلمي وتكون مادة دسمة للمختبرات والمجلات العلمية:

- أثر الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي العام للمؤسسة؛
- إدارة المعرفة وأثرها على إدارة الجودة الشاملة؛
- أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الولاء التنظيمي؛

إنشاء وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ف التعليم العالي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف؛

إدارة الجودة الشاملة كداعم للجودة في المؤسسات الوقفية.

وأخيرا آمل أنني قد وفقت في اختيار هذا الموضوع وعرضه بالشكل الملائم الذي يخدم الغرض المعد من أجله، والعمل البشري لا يمكن أن يخلو من النقص والأخطاء، فإن أصبت فبتوفيق من الله، و إن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان، و موضوع الجودة كما سبق الإشارة إليه في المقدمة داخل في دائرة الإتيقان و الإحسان، فالله نسأل أن نكون من الموفقين المسددين، آمين.



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: السنة النبوية

ثالثاً: الكتب

1. مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة"، الاردن: دار جرير، الطبعة الأولى، 2002م

2. راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، الأردن: دار اليازوري، الطبعة الأولى-2012م.

رابعاً: المذكرات والأطروحات

1. علالي مليكة، "أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعية

الكوابل بسكرة"، شهادة ماجستير، غير منشورة، (جزائر، جامعة خيضر، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية)، سنة 2004/2003

2. منتهى احمد علي ملاح، "درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة

الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2005

3. عزة بنت محمد الغامدي، | "تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين

بمكتبات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة" نرسالة ماجستير، غير منشورة، سعودية جامعة الملك عبد العزيز، كلية اقتصادية و ادارة، 2006

4. بوعنان نور الدين، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء، دراسة ميدانية في المؤسسة المنائية بسكيكدة،

مذكرة ليسانس غير منشورة جامعة مسيلة قسم علوم التسيير 2007

5. عناية محمد خضير، "واقع معرفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية وتعليم فلسطينية من وجهة نظر

العاملين فيها"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة نجح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2007

6. خالد بن جميل مصطفى زقروق، "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع و

التعليم المستمر بجامعة ام القرى" شهادة ماجستير، غير منشورة، مملكة العربية السعودية، جامعة ام القوي، وكلية التربية، سنة 2008

7. صلاح صالح درويش معمار، "مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوية، دراسة وجهة نظر

مشرفي التدريب و المشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، السعودية، جامعة كولومبس الأمريكية، كلية إدارة الأعمال، سنة 1430/1429هـ

8. نان بودرسه ، علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة باتنة ، تجارة دولية، 2013

9. بلال امين، إنشاء نظام إدارة الجودة وفقا لمعايير إيزو 9001 اصدار 2015، مشروع نهاية الدراسة جامعة تونس كلية العلوم و التقنيات "ستات" 2017،
10. والي عيسى، أثر تبني نظام ادارة الجودة ISO 9001 على اداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماستر جامعة المسيلة ،ادارة اعمال 2018

خامسا: المقالات

1. فالخ عبد القادر الحوري، "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية،دراسة ميدانية على عينة من مستشفيات الخاصة"،الأردن:مجلة علمية محكمة،مجلد 12 العدد 01،ربيع الأول 1492
2. أحمد بن عيشاوي، "معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية"، ورقة،مجلة الباحث،العدد 2006/04
3. بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، جامعة الجزائر، مجلة الباحث ورقة العدد 2008/06

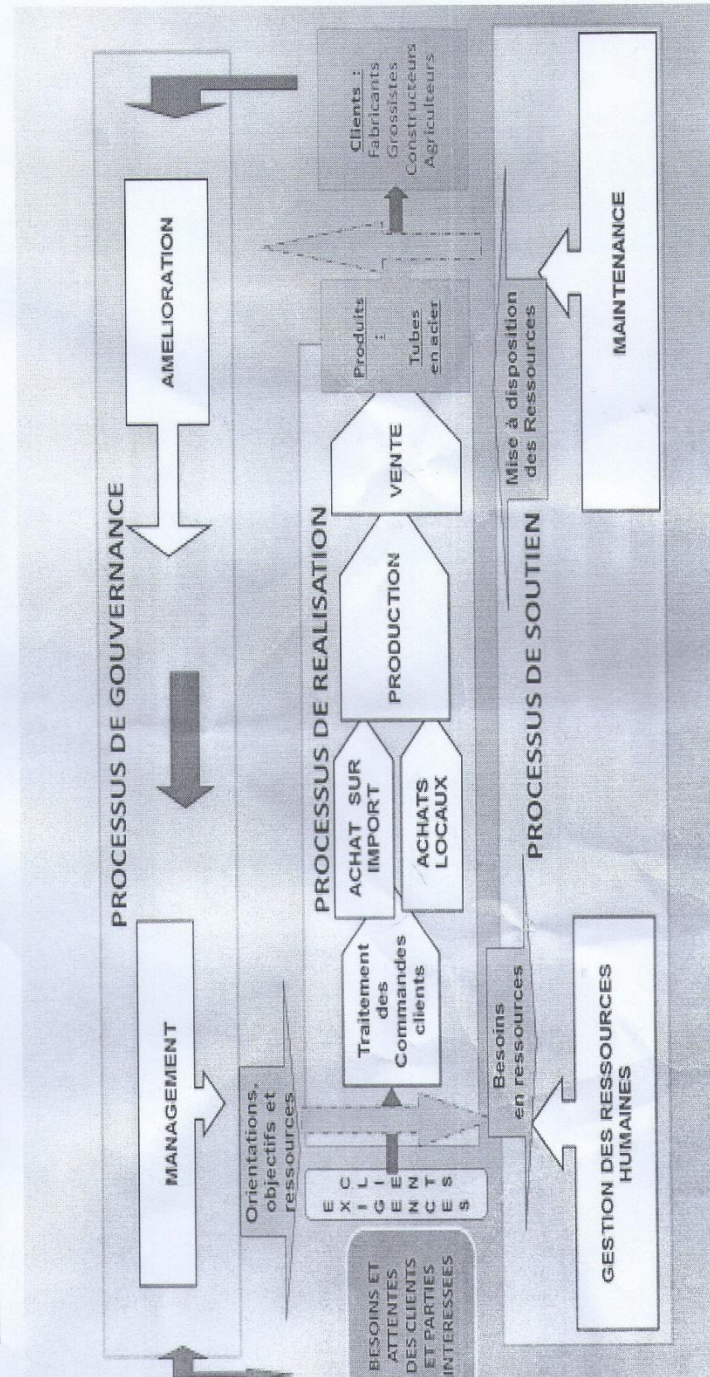
سادسا: المواقع الإلكترونية

1. موقع عقل المهندس "شروحات حول مجال الهندسة و التفتيش". <https://engineermind.com>.
2. المعهد البريطاني للمعايير "الجودة" www.bsigroup.com
3. شرح أهم التغيرات في معايير إيزو 9001 اصدار 2015، المستشار المصري. امجد خليفة <https://www.youtube.com/watch?v=JeZdkf0lrwg>

الملاحق

الملحق 01: خريطة مسارات عمليات إدارة الجودة Cartographie des processus

F.Q.04.V0	MANAGEMENT	Date d'application: 01/09/2017
Page 1 sur 1		Cartographie des processus



Le Responsable Management Qualité

	MANAGEMENT	F.Q.01.V0
	Domaine d'application	Date d'application : 01/09/2017
		Page 1 sur 1

1. La localisation :

ALTUB est organisée en mono - unité et est localisée comme suit :

- **Adresse du Siège Social et Usine de Production :**
Zone Industrielle de Oued - Smar - Lot n° 178 - Alger - Algérie.
Tel : +213. (0)23 93 95 60 - Fax : +213. (0)23 93 95 65
- **E-mail :** contact@altub-dz.com
- **Site web :** www.altub-dz.com

2. Determination du domaine d'application

Le domaine d'application de système de management de la Qualité est établi sur la base :

- Des enjeux externes et internes
- Les exigences pertinentes des parties intéressées pertinentes
- Les produits fournis

3. Domaine d'application

Le système de management de la Qualité mis en œuvre couvre nos activités de :

La fabrication et la commercialisation de tubes en acier

4.Exclusions d'exigence

Le système de management de la Qualité mis en œuvre prend en compte tous les exigences de la norme **ISO 9001 Version 2015** à l'exception de :

Chapitre de la norme	Exigence	Justification de la non-applicabilité
8-3	Conception et développement	ALTUB n'a aucune activité ou responsabilité de conception et développement car Les produits fournis sont fabriqués sur la base d'un procédé de fabrication (ensemble de programmes de fabrication) remis par le fournisseur des lignes de production.
8-5-1-f	Validation des processus du production	La conformité de toutes les caractéristiques peut être vérifiée avant libération
8-5-3	Propriété des clients ou des prestataires externes	Il n'existe pas de propriété (matérielle ou intellectuelle), fournie par les clients ou les prestataires externes, devant être utilisée pour la réalisation d'un produit ou la mise en œuvre d'un processus.

Le RMQ

Le Directeur Général

الملحق 03: إجراءات تحديد المخاطر والفرص ضمن بند التخطيط

	MANAGEMENT		FE.Q.17.V1
	TABLEAU DE GESTION DES RISQUES (département commercial)		Date d'Application : 14/04/2019
			Page 1 sur 1

1- Evaluation des risques

Contexte	Partie intéressée	Processus	Identification		Analyse			Evaluation			
					Fréquence	Gravité	Criticité	Fréquence	Moyen	Élevé	Majeur
Interne											
Culture											
Connaissance											
Performance	fabrication	Livraison	R01	délais de livraison élevés	2	2	4	X			
	client	Livraison	R02	retour de marchandise	1	4	4	X			
Financier											
Autre ...											
Juridique											
Externe	Technologique	maintenance	R03	moyens de levage non fiables	2	3	6		X		
	Concurrentiel	prospection	R04	chute de prix	3	4	12			X	
	Commercial	administration des ventes	R05	annulation de commande	1	3	3	X			
	Culturel										
	Social										
Economique											
Autres ...											

2- Plan d'action

Code	Actions	Responsable	Ressources	Echéancier	Analyse			Evaluation		
					Fréquence	Gravité	Criticité	Fréquence	Moyen	Majeur
R04	optimiser le coût d'achat de la matière première	C D Achats	Appros	31/12/2019	F1	G1	C1			
R04	minimiser les couts variables	tous les pilotes	finances	31/12/2019						

Pilote processus : Ahmed MEKID

Date : 14/04/2019

Visa: 

11 Directeur General : 

Date : 14/04/19

Visa: 

	MANAGEMENT		FE.Q.18.V0
	ELEMENT DE PLAN D'ACTION POUR L'ATTEINTE DES OBJECTIFS QUALITE		Date d'Application : 14/04/2019
	PROCESSUS Administration des ventes Année 2019		Page 1 sur 1

Objectif	Indicateur	Cible	Périodicité	Actions à engager	Responsable	Ressources	Echéance
Diminuer le taux de recouvrement des créances	Taux de créances arrêté	≤ 10%	Mensuelle	1- Identifier et cibler la clientèle concernée 2- Suivi périodique des clients 3- Analyse mensuelle des listes 4- Actualisation des listes	M.MEKID	un chargé du marketing	A chaque fin de mois
Fiabiliser les prévisions commerciales	Taux de fiabilité des prévisions commerciales	≥ 75 %	Mensuelle	1- segmentation marketing 2- Proposition d'offres diversifiées	M.MEKID	un chargé du marketing	A chaque fin de mois
Développer l'intérêt de la nouvelle clientèle	% intérêt de la nouvelle clientèle	≥ 10%	Mensuelle	1-offres diversifiées 2-offres commerciales (prix/délai)	M.MEKID	un chargé du marketing	A chaque fin de mois

Pilote processus : Ahmed MEKID

Date : 14/04/2019

Visa :

81/ Directeur General :

Date : 14/04/2019

Visa :

الملحق 05: مخطط الاتصالات لنظام إدارة الجودة ضمن بند الدعم

		MANAGEMENT					F Q.03.V0
		Plan de communication					Date d'application :
							05/12/2017
							Page 1 sur 1
Message	Objetif	Responsable	Cible	Mode	Moyen/Support	Fréquence	
Norme	Assurer la veille normative	RMQ	- DG. - Chef des départements	Intranet	Logiciel : Norme ISO	Chaque modification	
Offre commercial	- Le client comprendre ce que l'organisme peut fournir - Obtention de la commande de client.	Chef département commercial	Client	- Internet. - Courrier. - Fax. - Remise en main propre.	- Message électronique - Formulaire. - Liste des produits disponibles.	Chaque demande	
Satisfaction client	Mesurer le niveau de satisfaction des clients	Chef département commercial	Client	- Internet. - Courrier. - Fax.	Fiche d'évaluation de la satisfaction client	Annuel	
Réclamation client	Accroissement de la satisfaction clients	Chef département commercial	Client	- Internet. - Courrier. - Fax. - Téléphone. - Réunion interne. - Réunion avec le client.	- Email. - Formulaire. - PV de réunion.	Chaque réclamation	
Exigences d'achat	Fournir un produit conforme aux exigences d'achat	- Chef département achat - Chargé des importations	Fournisseurs	- Internet. - Courrier. - Remise en main propre.	Bon de commande	Chaque commande	
Le RMQ :						Le Directeur Général :	

الملحق 06: ضبط المخرجات غير المطابقة

	MAITRISE DU PRODUIT NON CONFORME	FE.Q.05. V1
	FICHE DE NON CONFORMITE N ° :	Date d'application : 10/06/2018 Page 1 sur 1

☐ Hors Audit	☐ Lors d'un Audit	☐ NC Système	☐ NC Produit
-------------------------------------	--	-------------------------------------	-------------------------------------

Origine : ☐ N.C. Fournisseur ☐ Réclamation Client ☐ N.C. Management interne

Emis par : Fonction : Date :/...../..... Visa :

Constat :

Action curative : ☐ Oui ☐ Non

A C n° :

Action Curative :

Prise par : Fonction : Date :/...../..... Visa :

Estimation si possible du coût du traitement de la non-conformité en DA : DA

Le RMQ Date :/...../..... Visa :

Action corrective : ☐ Oui ☐ Non

Recherche des causes : ☐ Main d'œuvre ☐ Matière ☐ Matériel ☐ Méthode ☐ Milieu

Cause principale :

A C n° :

Action Corrective :

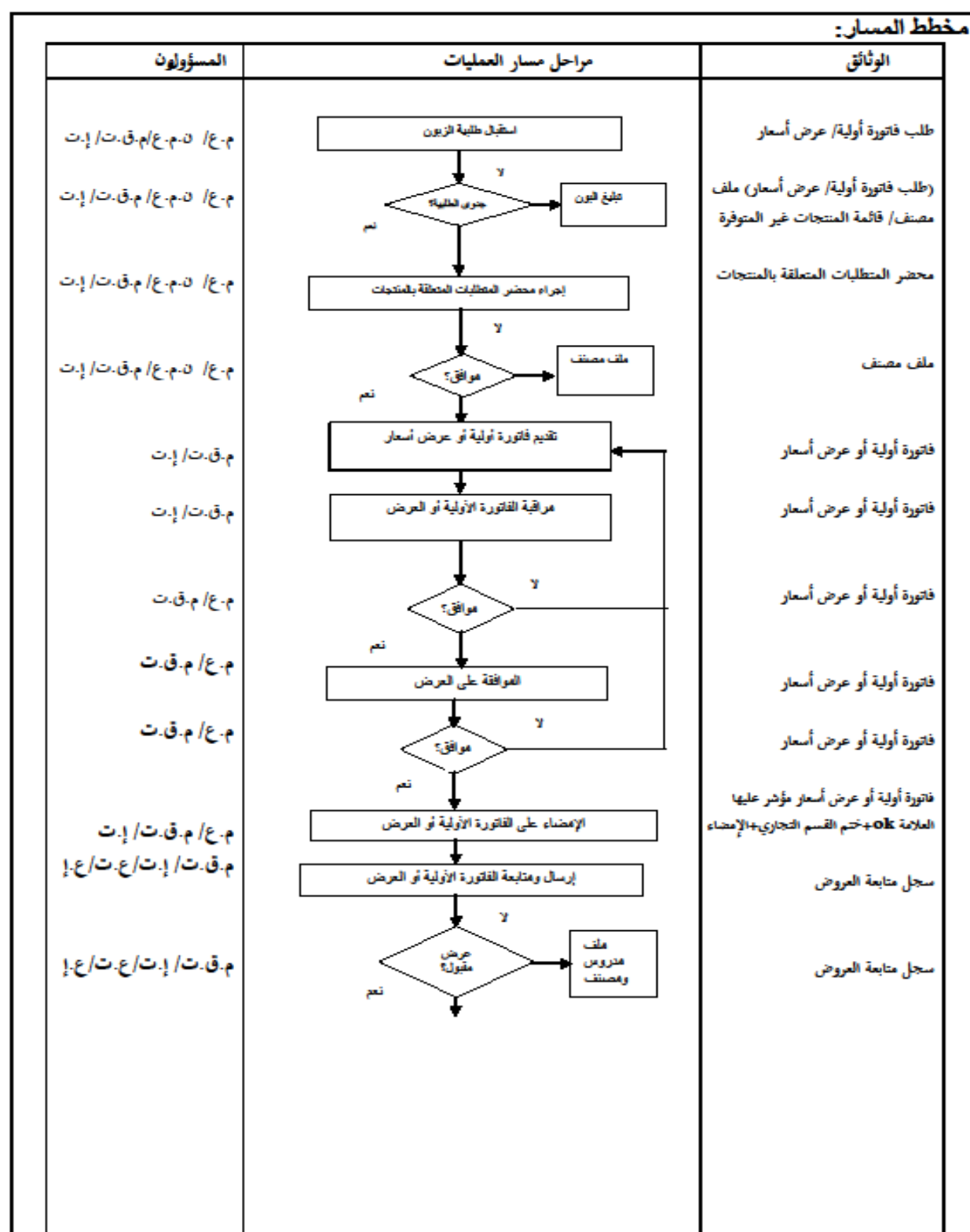
Groupe de travail : Date :/...../.....

Responsable	Ressources	Date début prévu	Date début effective	Echéance prévu	Echéance réelle	Efficacité
Plan d'action:						Date: Résultat :

AC clôturée en date du :/...../.....

Le RMQ Visa :

الملحق 07: هيكل مسار عمليات إدارة المبيعات



مخطط المسار – تابع :-

المسؤولون	مراحل مسار العمليات	الوثائق
م-ع / ن-م-ع / م-ق-ت / إ-ت م-ع / ن-م-ع / م-ق-ت / إ-ت / و-ق-م-م-ل-ق-إ-ت م-ع / ن-م-ع / م-ق-ت / إ-ت / ع-ت م-ق-ت / إ-ت	استحتم طلب رسمي أو خطاب من الزبون ↓ إجراء محضر المتطلبات المتعلقة بالمنتجات ↓ موافق؟ لا → تبليغ نعم → قبول نهائي لطلبية الزبون	سند طلبية / خطاب تبليغ / مشروع عقد محضر المتطلبات المتعلقة بالمنتجات/ مؤشر عليه العلامة ok + ختم القسم التجاري + الإمضاء على سند الطلبية فاكس / رسالة مسجلة باليد / رسالة إلكترونية طلبية/ عقد نهائي

	AUDIT QUALITE INTERNE	FE.Q.11.V1
	RAPPORT D'AUDIT	Date d'application : 29/10/17
		Page 1 sur 1

Site audité : Siège social et Usine de Production sis à Oued- Smar	Audit N° : 01/2018 Date (s) de l'Audit : du 27 au 28/11/2018
Auditeurs : ➤ BRADAI Mohamed (RA) ➤ REBAI Nassima (A₁) ➤ MEKID Ahmed(A₂)	Audités : ➤ BENYEZZAR Nadir : DGA ➤ BRADAI Mohamed : RMQ ➤ MEKID Ahmed : Chef de département Commercial ➤ CHETTABI Abdeslam : Chef de département Achats Locaux ➤ FEZOUNE Farida : Chef de département GRH ➤ REBAI Nassima : Responsable bureau d'étude et méthode ➤ LAKHCINE Yacine : Responsable Maintenance.
Objectifs et champ de l'audit : ➤ Evaluer le niveau de conformité du SMQ aux exigences de la norme ISO 9001/2015. ➤ Evaluer l'efficacité du SMQ. ➤ Identifier les opportunités d'amélioration.	
Documents consultés pendant l'audit : Politique Qualité – Processus – Procédures – Instructions – Modes opératoires - Formulaires d'enregistrement – Enregistrements relatifs à la qualité - Divers documents.	
Conclusions de l'audit : ➤ L'audit qualité interne n° 01/2018 du 27 au 28/11/18 s'est déroulé dans l'ensemble conformément au plan d'audit. On note que le processus achats sur import n'est pas audité pour absence (justifiée) du pilote. ➤ Le Système documentaire du SMQ audité est formalisé conformément aux exigences du référentiel ISO 9001 : 2015. ➤ Le contexte de l'organisme est identifié à travers la définition des enjeux internes et externes. ➤ Les parties intéressées sont identifiées, leurs exigences et attentes sont connues. ➤ Le domaine d'application de système de management de la qualité est établi, il prend en compte des enjeux internes et externes, les exigences des parties intéressées et les produits de l'organisme. ➤ La politique Qualité de l'entreprise est établie, communiquée à l'ensemble du personnel ➤ Les processus clés de SMQ sont déterminés et documentés. Les séquences et les interactions entre les processus sont déterminées. ➤ Les objectifs qualité sont déterminés et mesurés périodiquement à travers des indicateurs de performance mais ils ne prennent pas en charge les écarts constatés par rapport à la cible fixée, par la mise en place d'un plan d'actions pour traitement. ➤ Les risques et les opportunités sont identifiés cependant leur traitement doit être mieux cerné	
Les points constatés : ➤ Points forts : 01 ➤ Opportunités : 04 ➤ Points faibles : 22	



REVUE DE DIRECTION 2018



PROCES VERBAL DE LA REUNION DE REVUE DE DIRECTION

DU 16 Janvier 2019

En ce jour du 16 Janvier 2019 à 09h00, s'est tenue une réunion de revue de direction de la Sarl ALTUB.

Etaient présents

- M.BENYEZZAR NADIR : DGA.
- M. BRADAI Mohamed : RMQ.
- Mlle. REBAI Nassima : Responsable BEM.
- Mlle.FEZOUNE Farida : DRH.
- M.CHETTABI Abdessalem : Chef département Achat.
- M.MEKID Ahmed : Chef département Commercial.
- M.LAHKCHINE Yacine : Chef département maintenance.

Ordre du jour :

- L'état d'avancement des actions décidées à l'issue des RDD précédentes ;
- Les modifications des enjeux externes et internes pertinents pour le SMQ ;
- Les informations sur la performance et l'efficacité du SMQ :
 1. La satisfaction des clients et les retours d'information des PIP ;
 2. Le degré de réalisation des objectifs qualité ;
 3. La performance des processus et la conformité des produits et services ;
 4. Les non-conformités et les actions correctives ;
 5. Les résultats de la surveillance et de la mesure ;
 6. Les résultats d'audit ;
 7. Les performances des prestataires externes ;
- L'adéquation des ressources ;
- L'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ;
- Les opportunités d'amélioration.

Après l'ouverture de la séance, le Directeur Général Adjoint a rappelé aux pilotes des processus présents l'exigence normative relative à la revue de direction (9.3).

الملحق 10: شهادة الجودة الإيزو ISO9001



CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

Le Système de Management de :

SARL ALTUB

Site principal : Zone Industrielle Oued Smar Lot N° 178, Alger, Algérie
a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de
la norme :

ISO 9001:2015

Le Système de Management est applicable à :

Fabrication et commercialisation de tubes en acier

Certificat n° :
0079179-00

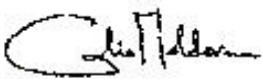
Date de certification initiale :
28 mai 2014

Date de certification :
05 août 2018

Date d'émission du certificat :
05 août 2018

Date d'expiration :
27 mai 2020





Calin Moldoveanu
Président, Business Assurance

Intertek Certification France, 67, boulevard
Bessières 75017 Paris - France



L'émission de ce certificat s'engage la responsabilité d'Intertek envers aucun tiers autre que le client, et uniquement selon les termes définis par le contrat. La validité du présent certificat est soumise au maintien de la conformité du système de l'organisation par rapport aux règles de certification de système d'Intertek. Sa validité peut être confirmée sur demande par email à certificats.validation@intertek.com ou en scannant le code sur la droite avec un smartphone. Ce certificat est la propriété d'Intertek, à qui il devra être retourné en cas de demande.



الملخص:

إن إدارة الجودة الشاملة تعد عملاً حيويًا يركز على مفاهيم ومبادئ أساسية تطورت ضمن إطار تاريخي عرف عدة عقبات ومعوقات حالت في كثير من الأحيان دون نجاحه في بعض المنظمات، ومن هنا جاءت المواصفات العالمية التي حددت المعايير الواجب اتباعها للتطبيق الأمثل لنظام إدارة الجودة، ولذلك أمام المنظمة خيار أمثل وهو تطبيق معايير مواصفات الإيزو 9001 بإصدارها الأخير لسنة 2015م لتختصر المسافة و تريح الوقت والجهد و المال، و تلتحق بركب المنافسة ضمن إطار عالمي و مرجع موحد، و بهذا تحقق الميزة التنافسية لها في بيئة نشاط لا تعرف التوقف عن النمو و التغير المستمر، و تكون بذلك عنصراً فعالاً في دعم الجودة في القطاع الصناعي في الجزائر، والشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALTUB اعتمدت هذه المواصفات و أصبحت بذلك تعتبر أنموذجاً من حيث تقييم الأداء والتحسين المستمر، وهذا ما أثبتناه من خلال اعتمادنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة الحالة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، معايير، مواصفات الإيزو 9001 إصدار 2015، المسارات العملية، تقييم الأداء، التحسين المستمر.

Abstract:

The total quality management is a vital act is based on the core concepts and principles developed within the framework of the known historic several obstacles and constraints have prevented, often without success in some organizations, hence the international specifications identified criteria to be followed in the optimal application of quality management system, Therefore, the optimal choice for the application of the standards of ISO 9001. It gain time and effort and money, and inability to catch up with the competition within a global framework and a single authority, and to achieve competitive advantage in an environment activity is known to stop the growth and continuous change, and thus to be an effective element in supporting quality in the industrial sector in Algeria, the Algerian company Tubes Industry ALTUB adopted such specifications and thus become was regarded as a role model in terms of performance assessment and continuous improvement. This is what we proved through our adoption in this study on the analytical descriptive approach through the case study

Keywords: Total Quality Management, Standards, ISO 9001 Standards V:2015, Process Tracks, Performance Assessment, Continuous Improvement.