

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية و التجارية و  
علوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال المؤسسات



كلية: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم  
التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر مهني

إعداد الطالبان: صحراوي محمد

طلّاع زكرياء

تحت عنوان

متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

الاقتصادية

(دراسة حالة المؤسسة الوطنية AMC العلّمة)

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة: مسيلة	اسم ولقب الاستاذ(ة) بعيطيش شعبان
مشرفا و مقررا	جامعة: مسيلة	اسم ولقب الاستاذ(ة) تمار توفيق
مناقشا	جامعة: مسيلة	اسم ولقب الاستاذ (ة) قروش عيسى

السنة الجامعية: 2019/2018

# إِهْدَاء

إلى الذين اشترط الله مرضاته برضاهم و أودع الرحمة و الحب فيها  
و كان دعاؤهما لي سر نجاحي و بتوفيق من الله عز و جل.

إلى روحه... الغالي رحمه الله...ومن كان سندي...أبي

إلى الغالية التي عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه...أمي

إلى من أكن لها كل الاحترام, شريكة حياتي و من وقفت معي...زوجتي

إلى ثمرة الزواج و قرّة عيني...ابنتي "رفيف"

إلى أخواتي حفظهم الله

إلى كل أصدقائي و أحبائي, ومنهم: مصباح,فارس,نذير,أشرف,

أكرم,صالح.....

و بالأخص زميلي في العمل و الدراسة و بمثابة أخي

"صحراوي محمد"



# إِهْدَاء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى من أوصاني بهم القراء الكريمة

إلى التي حملتني و أرضعتني عذب الحنان ..... "أمي" رحمة الله عليها

إلى من جعلني اعرف معنى النجاح و التحدي ..... "أبي" رحمة الله

إلي من ربنتي و علمتني الحياة ..... جدتي أطال الله في عمرها

إلي لباسي الطاهرة و النفوس البريئة.....زوجتي عرفنا ووفاء

إلى أبنائي: ادم و رقية

إلى إخوتي عمار ، سليم و حمودي

إلي الأصدقاء في العمل زكرياء، مصباح ، فارس، نذير، اشرف ، أكرم و ربيع...الخ

إلى جميع الأقارب و الأحباب



# شُكْرُهُ وَعِرْفَانُهُ

الحمد لله الذي أعاننا على انجاز هذا العمل حمدا يليق بجلال وجهه الكريم  
وعظيم سلطانه و الصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى اله  
وصحبه أجمعين.

انطلاقا من العرفان بالجميل ، فانه ليسرنا أن نتقدم بالشكر و الامتنان إلى  
أستاذنا الفاضل و مشرفنا" الدكتور تمار التوفيق " ، و الذي ما تواني يوما  
من مد يد المساعدة لنا.

و نتقدم كذلك بجزيل الشكر لعمال وموظفي المؤسسة الوطنية لأجهزة  
القياس و المراقبة -العلمة- لكل ما قدموه لنا من مساعدة التي مكنتنا في المضي  
بخطى ثابتة في إعداد هذه الرسالة، خاصة السيد: عبد الرزاق محمد رامي.

كم نتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتنا أعضاء لجنة المناقشة الموقرين  
على ما تكبدوه من عناء في قراءة رسالتنا المتواضعة و أغنائنا بمقترحاتهم القيمة .

وفي النهاية يسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لنا يد العون في مسيرتنا العلمية.

## فهرس المحتويات

I	الشكر
IV	فهرس المحتويات
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الملاحق
IX	قائمة الرموز و المختصرات
أ	مقدمة
2	<b><u>الفصل أول: الإطار النظري في إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعايير إيزو 9001</u></b>
3	<u>المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة</u>
3	المطلب الأول: تعريف الجودة و تطورها التاريخي
5	المطلب الثاني: أهمية وأسباب الاهتمام بالجودة
6	المطلب الثالث: أبعاد ومحددات و تكاليف الجودة
9	<u>المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة</u>
9	المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة
10	المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة
11	المطلب الثالث: مراحل التحول إلى إدارة الجودة الشاملة، أخطاء و معوقات تطبيقها
13	المطلب الرابع: متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
20	<u>المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير إيزو 9001</u>
20	المطلب الأول: المنظمة الدولية للمعايير إيزو
20	المطلب الثاني: المعايير الدولية إيزو 9000 و تطورها

21	المطلب الثالث: فوائد نظام إدارة الجودة إيزو 9001 وكيفية الحصول على شهادة إيزو 9001
24	المطلب الرابع: المبادئ التي يقوم على أساسها نظام إدارة الجودة ISO 9001 إصدار 2015 و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة
32	<u>المبحث الرابع: جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف الدولة الجزائرية</u>
32	المطلب الأول: برنامج التأهيل الصناعي الجزائري
33	المطلب الثاني: إنشاء الهيئات الخاصة بالجودة و التقييس
34	المطلب الثالث: الجائزة الجزائرية للجودة
36	خلاصة الفصل الأول
38	<u>الفصل الثاني ما مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC ؟ ( دراسة حالة المؤسسة )</u>
39	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة
39	المطلب الأول. عموميات حول المؤسسة:
44	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
49	المبحث الثاني: منهجية الدراسة البحث الميداني
49	المطلب الأول: أساليب جمع البيانات
51	المطلب الثاني: تحليل و استنتاج
62	خلاصة الفصل الثاني
63	الخاتمة
68	المراجع
72	ملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
29	علاقة التحسين المستمر بمعايير ايزو 9001	1
30	خريطة منهجية العمليات و علاقتها بالتحسين المستمر	2
44	الهيكل التنظيمي للمؤسسة مؤسسة AMC	3
56	منهجية العمليات التجارية مؤسسة AMC	4
57	خريطة منهجية العمليات التجارية مؤسسة AMC	5

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
30	علاقة هيكل إيزو 9001 إصدار 2015 بدائرة ديمينج	1
35	المؤسسات الحاصلة على الجائزة الجزائرية للجودة	2
41	أهم منتجات مؤسسة AMC و أصحاب الرخص	3
54	نسب توفر متطلبات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة	4
60	العلاقة بين أنشطة العمليات والمستندات مؤسسة AMC	5

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	الرقم
72	شهادتي إيزو 9001 لمؤسسة AMC	1
74	دليل منتجات مؤسسة AMC	2
76	الهيكل التنظيمي للمؤسسة مؤسسة AMC	3
77	سياسة الجودة للمؤسسة	4
78	الفرق بين هيكل معايير إيزو 9001:2008 و إيزو 9001:2015	5
79	نموذج أسئلة المقابلة النصف موجهة	6
82	منهجية العمليات التجارية مؤسسة AMC	7

قائمة المختصرات و الرموز

المختصر	المعنى
<b>ISO</b>	المنظمة العالمية للتقييس
<b>QMS : Quality Management System</b>	نظام إدارة الجودة
<b>PDCA : Planing /Do/Check/Act</b>	تخطيط / تنفيذ / تقييم / تحسين
<b>AMC : Entreprise Nationale des Appareils de Mesure et de Contrôle</b>	المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة
<b>TQM (Total Quality Management)</b>	إدارة الجودة الشاملة

## مقدمة:

لقد أصبح لموضوع الجودة أهمية إستراتيجية في الاقتصاديات المعاصرة، و مع بداية الألفية الثالثة والتحديات العالمية الجديدة الناتجة عن ذلك مثل العولمة ، وعالمية التجارة و الاستثمار ، وهيمنة الشركات الدولية الكبرى، وظهور التكتلات الاقتصادية والسياسية، وظهور المعايير الدولية، بدأت المنظمات الإنتاجية والخدمية بتبني المنهج العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات المتسارعة واستثمار الإمكانيات البشرية لتحسين أداء الإنتاج والتسويق لتحقيق أفضل جودة في المنتج.

تعد جودة المنتجات والخدمات أحد أهم المتغيرات التي تسعى الشركات إلى تحقيقها لضمان رضا العملاء، سيؤدي ذلك إلى زيادة ربحيتها، وتعزيز مكانتها التنافسية وضمان بقائها في الأسواق المحلية، فإن ثقافة الجودة أصبح مبدأ الإدارة الحديثة.

إن المؤسسات الجزائرية على غرار مؤسسات باقي العالم 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 تسيير الجودة (SMQ) والاعتراف بمطابقته لمتطلباته، و من بين هذه المؤسسات الوطنية نجد المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC مدينة -العلمة- ولاية سطيف.

## إشكالية البحث:

لقد تم بيع العديد من المؤسسات الوطنية الجزائرية للخوادم مؤخرًا، و يمكن أن يعود السبب وراء ذلك هو سوء في التسيير وعدم وجود إستراتيجية لتحقيق الجودة الشاملة، و عند اختيارنا للمؤسسة محل الدراسة طرحنا الإشكالية الرئيسية كما يلي:

- ما مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؟  
و لهذا تندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالجودة؟

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟

- ما هي مبادئ إدارة الجودة الشاملة، و ما هي متطلبات تطبيقها؟

- ما علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير إيزو 9001؟

- ما هو واقع توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؟

**فرضيات الدراسة:** تم صياغة الفرضية كما يلي:

الفرضية الرئيسية: - تتوفر في المؤسسة محل الدراسة متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الفرضيات الفرعية:

1- تتوفر في المؤسسة محل الدراسة متطلبات تطبيق مبدأ التركيز على العملاء

2- تتوفر في المؤسسة محل الدراسة متطلبات تطبيق مبدأ القيادة

3- تتوفر في المؤسسة محل الدراسة متطلبات تطبيق مبدأ إشراك العاملين

4- تتوفر في المؤسسة محل الدراسة متطلبات تطبيق مبدأ منهجية العمليات

5- تتوفر في المؤسسة محل الدراسة متطلبات تطبيق مبدأ التحسين

6- تتوفر في المؤسسة محل الدراسة متطلبات تطبيق مبدأ اتخاذ القرارات بناء على أدلة

7- تتوفر في المؤسسة محل الدراسة متطلبات تطبيق مبدأ إدارة العلاقات

**أسباب اختيار الموضوع:** تم اختيار هذا الموضوع لما تفرضه الظروف الاقتصادية الحالية مثل التحول إلى

التجارة العالمية، و التحديات التي تواجه الشركات للوصول إلى العالمية، و من بينها تبني نظام إدارة الجودة

الشاملة و توفير متطلبات تطبيق مبادئها.

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على المفاهيم الأساسية حول الجودة.

- التعرف على المفاهيم الأساسية حول الجودة الشاملة.

- توضيح علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير إيزو 9001.

- توضيح جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف الدولة الجزائرية.

-دراسة حالة مؤسسة AMC لمعرفة ما مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها.

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية هذه الدراسة في:

-إن هذا البحث يحظى بأهمية تتبع من أهمية الموضوع الذي يتصدى له, كون أن مفهوم إدارة الجودة

الشاملة من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري.

-تبيان أهمية متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة المنتجات و نجاح المؤسسات

الاقتصادية في الجزائر .

**حدود الدراسة:**

أ-**الحدود المكانية:** حددت مؤسسة AMC مجالاً للدراسة الميدانية

ب-**الحدود الزمنية:** حددت مدة انجاز هذه الدراسة من فيفري إلى ماي 2019

ج-**الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة

الشاملة في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة AMC-

**المنهج و أدوات الدراسة:**

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كون أن هذا الأسلوب يربط بين شقين أساسيين, النظري تم فيه

جمع المعلومات و البيانات النظرية, أما التطبيقي فقد تم التوجه إلى ميدان الدراسة و جمع المعلومات

الخاصة بالمؤسسة و التي تفيدنا موضوع الدراسة, وتوزيع الاستثمارات على المديرين الممثلين للجودة بغرض

تحليل نتائج الدراسة.

**الدراسات السابقة:**

-مذكرة ماجستير للطالب: لعشعاشي مصطفى، 2011/2010، جامعة تلمسان، إدارة الجودة في المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية : أفاق و تحديات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة و الزجاج، ENAVA،

بسعيدة،

هدفت هذه الدراسة إلى رفع الغموض عن الجودة، توضيح كل المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة وبمعايير

الايزو (ISO) وكذلك نظام ال(HACCP) ، الإشارة إلى الظروف المعقدة والصعبة التي تمر بها المؤسسات

الاقتصادية ودور إدارة الجودة في هذه الظروف، محاولة التعرف على ما حققته تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في المؤسسة الاقتصادية، و توصل الباحث إلى أن كلا من إدارة الجودة الشاملة و معايير ايزو 9001 عبارة

عن أسلوب للإدارة يعملان على تحسين الجودة، و توصل كذلك إلى أن عدم ملائمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة ناتج عن نقص الثقافة التنظيمية فيها.

-مذكرة ماجستير للطالبة: جباري فادية 2011/2010، جامعة تلمسان، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل' دراسة حالة الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للتأمينات SAA بتلمسان.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى تأثير جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الخدمية الجزائرية على رضا العملاء، و قد خصصت الدراسة الميدانية الوكالة -أ- التابعة للمديرية الجهوية للتأمينات SAA بتلمسان، و قد توصلت الباحثة إلى أنه رغم رضا عملاء الوكالة إلا أن رضاهم عن جودة الخدمات الأبعاد الأربعة (الاستجابة' الاعتمادية' الامان' التعاطف) كان متوسطا.

-رسالة دكتوراه للطالبة: بوبكر، نعرورة 2015، جامعة محمد بوضياف مسيلة، دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية : دراسة حالة عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو 9001 .

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المتحصلة على شهادة الإيزو 9001، وهذا من خلال محاولة معرفة المقومات وكذا المعوقات التي تحول دون التبني الصحيح لهذا المنهج، قد اتضح من هذه الدراسة إن إدارة الجودة الشاملة هي بمثابة مدخل من مداخل التغيير في المنظمات، كما أن حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001 يعتبر بمثابة مرحلة مساعدة لتبني إدارة الجودة الشاملة.

## هيكل البحث:

اشتمل البحث على فصلين إضافة إلى الإشكالية العامة و الخاتمة العامة.

فقد تخصص الفصل الأول في الإطار النظري من حيث مفاهيم أساسية في إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعايير إيزو 9001 من خلال التطرق إلى مفاهيم أساسية حول الجودة، ثم مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة، ثم توضيح علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير إيزو 9001، و أخيرا إعطاء لمحة عن جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف الدولة الجزائرية.

أما الفصل الثاني فقد احتوى الجزء التطبيقي من البحث و تناولنا فيه مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC، أين تم تقديم المؤسسة محل الدراسة، يليه منهجية البحث الميداني ثم تحليل البيانات المتحصل عليها من أدوات جمع البيانات و الوصول إلى استنتاجات.

أخيرا تناولنا الخاتمة العامة و تضمنت أهم النتائج المتوصل إليها إضافة إلى بعض التوصيات و أفاق

الدراسة.

## الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

وعلاقتها بمعايير

إيزو 9001

**تمهيد:** إن الجودة ليست وليدة عصر الصناعة و الثورة الصناعية ، بل إن جذورها تمتد إلى قديم الزمان، وقد أمر الله تعالى الإنسان بعمارة الأرض و استخلفه فيها و حثه أن يحسن عمله ويتقنه و أن يبتغي به وجه الله وحده سواء كان عملا دنيويا أو أخرويا, وضرب الله نفسه الكريم جل وعلا مثلا للإتقان فقال تعالى " صنع الله الذي أتقن كل شئ" و قال رسول الله تعالى "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا إن يتقنه" و على الرغم من أن الجودة موجودة منذ القدم، إلا انه حتى عصرنا هذا لا يوجد اتفاق كلي حول مفهوم موحد لها، إذ تتعدد المفاهيم بحسب القطاع الذي تنتمي إليه، و كي نتمكن من فهم معنى الجودة, نرغب تحت هذا العنوان توضيح الأبعاد المختلفة لمفهوم الجودة، و معنى إدارة الجودة الشاملة و متطلبات تطبيق مبادئها, و كذا التطرق إلى المعايير الدولية إيزو 9001 و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

**المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة**

أصبح مصطلح الجودة جد متداول في شعارات و نداءات و أهداف الشركات و المنظمات، حيث أن التقدم الصناعي و التقني و التنافس الشديد قد أدى بالشركات إلى الاهتمام بذلك، لذا سوف تطرق إلى إعطاء بعض المفاهيم الأساسية حول الجودة.

**المطلب الأول: تعريف الجودة و تطورها التاريخي:****الفرع الأول: تعريف الجودة:**

بالرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة إلا أن الملاحظ أن هناك اختلافات في تعريف الجودة وفقا لاختلاف وجهات النظر لعلماء العصر و المهتمين بهذا الموضوع و يمكن تعريف الجودة كما يلي:<sup>1</sup>

1- يعرفها (كروسي) بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة هي:

-الوفاء بالمتطلبات.

-انعدام العيوب.

-تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة و كل مرة.

2- و يعرفها (ديمنج) بتعريف مختصر إذ يقول إن الجودة هي تحقيق احتياجات و توقعات المستفيد حاضرا و مستقبلا.

3- و عرفها (جوران) بأنها (الملائمة للاستخدام) أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة للاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة.

**الفرع الثاني: التطور التاريخي للجودة**

ظهر مفهوم الجودة وتحسينها لأول مرة في اليابان ، وذلك في بداية القرن العشرين ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية إلى أن أصبح موضوع العصر الحديث، ومما ساعد على انتشار هذا المفهوم خسارة المؤسسات الأمريكية والأوروبية لجزء من حصصها في الأسواق العالمية والمحلية لصالح المؤسسات اليابانية التي اتخذت الجودة كجسر تعبر من خلاله إلى الأسواق العالمية وإلى تحقيق رضا العملاء في حين أن المؤسسات العالمية الأخرى وخاصة الأمريكية، كانت تولي اهتمامها الأول لمسألة العلاقة بين الإنتاجية والتكلفة على اعتبار أن السعر هو هاجس العميل الأول، ويمكن تقسيم مراحل تطور مفهوم الجودة كالتالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، ادارة الجودة الشاملة، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012، ص14.

<sup>2</sup> بومدين يوسف ، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، ملتقى وطني الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، ورقة نوفمبر 2011 ص 30.

**1-المرحلة الأولى: ضبط الجودة:** وتمتد هذه المرحلة ما بين (1890-1920) وتميزت هذه المرحلة بأن مسؤولية تحديد الجودة تقع على مشرفين متخصصين بضبط الجودة ومتابعة قياسها والتحقق منها على المنتجات التي تقوم المؤسسات بإنتاجها. "إن عملية الفحص المنتج تركز فقط على اكتشاف الأخطاء و تصحيحها.

**2-المرحلة الثانية: الضبط الإحصائي للجودة:**وامتدت هذه المرحلة خلال (1920-1940) واتسمت هذه المرحلة باستخدام وظيفة التفتيش ومقارنة النتائج بالمتطلبات المتعددة لتحديد درجة التطابق بين المنتج والمعايير المطلوبة " للتقليل من نسبة العيب في المنتجات".

**3-المرحلة الثالثة: ظهور منظمات متخصصة في الجودة:** وكانت هذه المرحلة خلال (1940- 1960)، وامتازت هذه المرحلة بعدة تغيرات في بيئة الصناعات وخاصة بعد فترة الكساد الاقتصادي الرأسمالي في سنة (1929- 1933) مما أدى إلى ظهور منظمات متخصصة بضبط الجودة مما أدى إلى تحديد مستوى مقبول للجودة عند إنتاج وبيع المنتجات كذلك ظهور حلقات الجودة في اليابان عام 1956 وما حدث عليها من تطورات بعد هذا التاريخ.

**4-المرحلة الرابعة: تحسين الجودة:** امتدت هذه المرحلة من (1960- 1980) والتي تميزت بتطور مفهوم حلقات الجودة في اليابان إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

**5-المرحلة الخامسة: إدارة الجودة:** امتدت هذه المرحلة ما بين (1980- 2000) وتميزت هذه المرحلة بعدد من مفاهيم الجودة التي تمخضت عن المرحلة السابقة كمفاهيم العولمة، الإيزو، وظهور برامج الحاسوب في تصميم المنتج وإنتاجه وظهور فكرة الإنتاج المتكامل وأنظمة الإنتاج المرن وغيرها.

**6-المرحلة السادسة: مرحلة القرن 21:** وهي المرحلة المستقبلية التي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان بأنها ستكون مرحلة الاهتمام بالعميل من خلال تقديم وإنتاج ما يرغب فيه، من حيث سهولة وسرعة الحصول عليه عند الطلب.

**المطلب الثاني: أهمية وأسباب الاهتمام بالجودة****الفرع الأول: أهمية الجودة**

تعتبر مستوى الجودة المتوفرة في المنتجات المؤسسة من الأمور الهامة التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار أثناء تقديمها للزبون إذ أن قرار شراء هذا الأخير يتوقف على مدى جودة هذا المنتج و هذا يعكس أهمية الجودة لدي المؤسسة و الزبون على حد سواء، ويرى لويس بأن جميع المؤسسات تولي أهمية قصوى لموضوع الجودة وهذا راجع لعدة اعتبارات أهمها<sup>1</sup> :

- 1- تطور وتجدد رغبات و حاجات المستهلك ، لدرجة أن عملية الشراء أصبحت تتميز بالتعقيدات و التشابك و أصبحوا لا يترددون في تقديم الشكاوي بخصوص رداءة المنتجات .
  - 2- التطور التكنولوجي الذي ساعد المؤسسات كثيرا على تقديم خدمات إضافية .
  - 3- احتدام و اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات إذ أصبحت الجودة تعتبر كميزة تنافسية تجبر المؤسسات على أن تأخذها بعين الاعتبار لضمان البقاء و الاستمرارية في الأسواق .
- و اعتمادا على ما سبق فانه إذا أردنا إبراز أهمية الجودة وجب علينا أن نتطرق إليها بالسنة للزبون و كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تقدم المنتجات .
- أولا : أهمية الجودة بالنسبة للزبون :** ويتجلى ذلك في حصوله على منتجات مطابقة للموصفات و تتوافق مع رغباته و حاجاته ونذكر منها ما يلي<sup>2</sup> :

- كثرة شكاوى الزبائن و بالتالي كثرة استرجاع المنتج بالتالي فقدان الكثير منها
- ارتفاع تكاليف الإنتاج
- الآثار السلبية على جودة العمليات الإنتاجية و مخرجاتها

**ثانيا : أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة :** و تظهر أهميتها في ما يلي<sup>3</sup> :

- تعتبر الجودة العالية من أهم عناصر المزيج التسويقي التي تؤثر على حجم المبيعات .
- جذب عدد اكبر من المستهلكين .
- القدرة على رفع الأسعار و بالتالي زيادة الإرباح و ارتفاع الحصة السوقية.
- تحسين سمعة المؤسسة .
- انخفاض التكاليف.

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو، ط1، دار الوراق للنشر، عمان، 2001، ص21.

<sup>2</sup> احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو9000، دون لدار النشر، 1998، القاهرة، ص79.

<sup>3</sup> مأمون درادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، ص ص 62- 63.

- تحقيق الميزة التنافسية في السوق من خلال الجودة .

### الفرع الثاني: أسباب الاهتمام بالجودة

هناك عدة عوامل وأسباب التي تقود المؤسسة إلى الاهتمام بالجودة والسعي نحو تطبيقها وتتجلى ضرورة الجودة فيما يلي:

- 1- **الضرورة المالية:** إن العيوب والأخطاء في جودة المنتجات تؤدي بالمؤسسة إلى تحمل تكاليف باهظة تتمثل أساساً في تكاليف إصلاح المنتج المعيب، وهذا يعني أن أخطاء الجودة تعبر عن تبذير يؤدي إلى ارتفاع سعر التكلفة و انخفاض الأرباح للمؤسسة.
- 2- **الضرورة التجارية:** الجودة تعتبر أساس القدرة التنافسية فان حياة المؤسسة مرتبطة بتحسين قدرتها التنافسية، أما من جهة الزبون تترجم هذه المنافسة عن طريق أفضل علاقة بين الجودة و السعر.
- 3- **الضرورة التقنية:** إن التطور المستمر للمنتج فيما يخص تقنياته يؤدي إلى خلق منتجات ذات نتائج و جودة عالية.

### المطلب الثالث: أبعاد ومحددات و تكاليف الجودة

#### الفرع الأول: أبعاد الجودة:

- كما هو الحال بالنسبة لمفهوم الجودة لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد أو الجوانب التي تحدد مستوى الجودة، حيث تتمثل أهم أبعاد الجودة كما يلي<sup>1</sup>:
- **الأداء:** خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة.
  - **المظهر:** خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد.
  - **المطابقة:** الإنتاج حسب المعايير المطلوبة أو المعايير الصناعة.
  - **الاعتمادية:** مدى ثبات الأداء بمرور الوقت.
  - **الصلاحية:** العمر التشغيلي المتوقع حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق.
  - **الخدمات المقدمة:** حل المشكلات و الاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصليح.
  - **الاستجابة:** مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف البائع في التعامل مع العميل.
  - **الجمالية:** إحساس العميل بالخصائص المفضلة.

<sup>1</sup> نسرين محمد عبد الله المحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و مجالات إدارة الموارد البشرية على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال جامعة اليرموك الأردن، 2004، ص ص18-19.

-**السمعة:** الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.

**الفرع الثاني: محددات الجودة:** يتم تحديد الجودة بالمحددات التالية:<sup>1</sup>

**1-التصميم:** يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، و يجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيفية للمنتج أو الخدمة، و اعتبارات التكاليف عند التصميم للمنتجات و الخدمات.

**2-التوافق مع التصميم:** أو ما يسمى بجودة التوافق، و يشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم.

**3-سهولة الاستخدام:** إن سهولة الاستخدام و توافر العمليات و الإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات، لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة، وفقا لما هو مصمم لها.

**4-خدمات ما بعد التسليم:** بما أن الجودة هي المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة لما هو متوقع فهناك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي إلى اختلاف الأداء عما هو متوقع، و في هذه الحالات لابد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقا للمعايير الموضوعية.

### الفرع الثالث: تكاليف الجودة

تعرف تكاليف الجودة على أنها "التكاليف المصاحبة لعدم تحقيق جودة المنتج أو الخدمة"، كما تعرف هذه التكاليف أيضا بتكاليف ضبط الجودة، و هي مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل تحقيق المستوى المرغوب للجودة، و يمكن تقسيم تكاليف الجودة كما يلي:

**1-تكاليف الوقاية:** هي تكاليف المرتبطة بالتصميم و تنفيذ نظام الجودة، و تترتب على القيام بكافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء و انجاز الأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى، و تشمل كل من التكاليف التالية:<sup>2</sup>

-تكاليف وضع المواصفات

-تكاليف تخطيط الجودة

-تكاليف التدريب

<sup>1</sup> معاريف محمد، بسوح نضيرة، نزعي عز الدين ، دور إدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، ملتقى وطني استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ورقة ص03.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية و التوزيع، عمان، 2008، ص39.

-تكاليف متنوعة: و تشمل تكاليف الاتصالات، الشحن، السفر، و غيرها.

2-تكاليف الفشل: و هي التكاليف التي ينتج عنها المنتجات المعيبة أو الخدمات السيئة، و تشمل التكاليف التالية:

-تكاليف الفشل الداخلي: و يقصد بها تلك الأخطاء التي يتم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية<sup>1</sup>.

-تكاليف الفشل الخارجي: و هي التكاليف التي تنشأ بعد استلام المستهلك للمنتج ذي الجودة المتدنية او

الرديئة و المتعلقة عموما ما بعد البيع و تشتمل على:

-تكاليف اعتراضات المستهلكين

-تكاليف إعادة المنتج

-تكاليف الطلبات التحذيرية

-تكاليف المساءلة القانونية

-تكاليف فقدان المبيعات

3-تكاليف فقدان العميل: ترتبط هذه التكلفة عندما لا يتم تلبية توقعات العميل و رغباته مما يؤدي إلى أن العميل سيضطر إلى البحث عن منشأة أخرى تلبى رغباته و احتياجاته و بالتالي فان المنشأة تخسر لفقدانها هذا العميل<sup>2</sup>.

4-تكاليف التقييم: تكاليف التقييم هي تكاليف متعلقة بتقييم المنتج، و التأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من طرف العميل، و من أهم الأمثل عن تكاليف التقييم نجد:

1-فحص المواد الداخلية

2-فحص العمليات

3- فحص المنتجات

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004/2003، ص21.

<sup>2</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة و صناعة الجودة مفاهيم إدارية و تقنية و تجارية في الجودة، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان الأردن، 2011.

**المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة:**

تعتقد الكثير من المؤسسات أن النجاح يعني عرض سلع وخدمات بشكل أسرع وأرخص ثمنًا وأفضل نوعية وتقديم خدمات ما بعد البيع لإرضاء المستهلك، ولكن ومنذ أزيد من عشرية كاملة استبدلت مبادئ الجودة هذا المفهوم حيث أصبح الاهتمام بالجودة يتم في جميع العمليات والمهام والمراحل بالمؤسسة أو ما يعبر عنه بالجودة الشاملة أساسها هو الاهتمام بحاجات ورغبات المستهلك، وكيفية إشباعها بل وأكثر من ذلك كيفية خلق رغبة أو حاجة جديدة ثم العمل على، وهذا ما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة وهو ما سوف نتطرق إليه في هذا المبحث من خلال ما يلي:

**المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة:****الفرع الأول: الجودة الشاملة:**

هناك عدة تعاريف للجودة الشاملة حسب آراء المفكرين و الباحثين في هذا المجال، و التي سوف نذكر منها كما يلي:

- عرفها ROYAL MAIL بأنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين<sup>1</sup>.
- و تعرف بأنها (تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون و توقعاته مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب)<sup>2</sup>.
- و تعرف بأنها (جودة كل شيء، أي جودة عناصر التنظيم و الإنتاج و كل مرافق المؤسسة من أجل تحقيق رضا و إشباع المستهلك)<sup>3</sup>.

\* مجمل هذه التعريفات تبين كيف أن الجودة الشاملة لا تقتصر على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط، و إنما تتوسع أكثر من ذلك لتشمل جودة كل العمليات وأنشطة و مراحل العمل بتكامل جهود كل أفراد المؤسسة الذين يعملون كفريق واحد من أجل تحقيق الإشباع لحاجات ومتطلبات المستهلكين وكسب رضاهم.

<sup>1</sup> كاظم محمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص75.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط1، 2001، ص17.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمّود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص75.

**الفرع الثاني: إدارة الجودة الشاملة:**

نظرا للأهمية الكبرى لإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات فقد لقي تعريفها اهتماما كبيرا من قبل

الباحثين، وفيما يلي بعض التعاريف التي تتعلق بها:

- عرفها "ديمنج" "Deming" على أنها (فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد و تحقيق احتياجاته حاضرا و مستقبلا)<sup>1</sup>.

-و وفقا لتعريف British Rail Ways Board فان إدارة الجودة الشاملة هي (العملية التي تسعى لتحقيق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين و كذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردین)<sup>2</sup>.

-و وفقا لمنظمة الجودة البريطانية فان إدارة الجودة الشاملة هي (الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك و كذلك تحقيق أهداف المشروع معا)<sup>3</sup>.

\* من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية متكاملة من خلالها يمكن إدارة المؤسسة لإحداث التغيير و التحسين و تحقيق رضا العميل الخارجي و الداخلي في حدود الإمكانيات المحدودة.

**المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة**

ازداد اهتمام الشركات و المؤسسات الاقتصادية بإدارة الجودة الشاملة و تطبيقها نتيجة لشدة المنافسة

بينها لزيادة حصتها في الأسواق، تؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة جملة من الأهداف نلخصها فيما يلي :

-التركيز على احتياجات السوق و العمل.

-ابتكار مقاييس للأداء لتحقيق أعلى أداء في كل المجالات .

-وضع الإجراءات لإدارة الجودة.

-زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

-ضمان التحسين المستمر الشامل لكل القطاعات و المستويات وفعاليات المنظمة.

-زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء و التفوق و التميز للعاملين.

-زيادة الربحية و تحسين اقتصاديات المنظمة.

-متابعة و تطوير أدوات قياس أداء العمليات.

-تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

<sup>1</sup> محمد أحمد الطراونة، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات ، المجلد 29 ، العدد 1: كانون الثاني 2002 ، ص 3

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص24

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، نفس المرجع، ص23.

**المطلب الثالث: مراحل التحول إلى إدارة الجودة الشاملة، أخطاء و معوقات تطبيقها:****الفرع الأول: مراحل التحول إلى إدارة الجودة الشاملة**

يستلزم التحول إلى إدارة الجودة الشاملة عدة مراحل، إلى أن يترسخ نظام الجودة الشاملة في أذهان و ثقافة العمال و أسلوب عملهم و سلوكهم.

**المرحلة الأولى: التهيئة أو الإعداد:** و هي تحضير الأجواء المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال القيام بالأنشطة التالية:<sup>1</sup>

-التزام الإدارة العليا للمنظمة بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، من أجل إجراء التحسين و التطوير المستمر للجودة.

-استعانة المنظمة بخبراء و استشاريين من خارج المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-تشكيل مجلس الجودة و يجب أن يضم أعضاء من مجلس الإدارة، لزيادة قدرته و فعاليته على تحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

-تشكيل فرق عمل و تمكينها من الصلاحيات الواسعة في مجال تحقيق الأهداف.

-تنفيذ البرامج التدريبية و التطويرية لجميع العاملين حول مفاهيم و قيم الجودة و أدواتها المستخدمة في التطبيق.

-اعتماد سبل قياس الأداء و معايير الجودة الموضوعية لمعرفة مدى إمكانية تحقيق الأهداف على أرض الواقع.

**المرحلة الثانية: التخطيط**

و تقسم هذه المرحلة إلى ثلاثة مستويات أساسية:<sup>2</sup>

-التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة (تحليل البيئة و صياغة الرؤيا و الرسالة و الأهداف)

-تخطيط جودة المنتج و الذي يبدأ من تحديد العمل و متطلباته و تنتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا العميل.

-تخطيط جودة العمليات ضمن معايير محددة سلفاً.

**المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم:**

هي مرحلة تقييم واقع المؤسسة و توفير المعلومات المتعلقة بها، كما يلي:

-دراسة و تشخيص الوضع الحالي للمنظمة.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007، ص 238.

<sup>2</sup> محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، عمان الأردن، دار وائل للطباعة و النشر، 2008 ص 216.

-تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة للمنظمة.

-دراسة و تقييم آراء المستهلكين اتجاه تغيرات بيئة عمل المنظمة, للتمكن من تقييم ما تم تنفيذه من خطط في هذا المجال.

**المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ:** تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة, و تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

-تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة.

-تحديد المسؤوليات و توزيعها على العاملين.

-مراجعة الجهود المبذولة في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

**المرحلة الخامسة: مرحلة تبادل و نشر الخبرات:**

بعد تنفيذ المراحل السابقة و اكتساب لجنة إدارة الجودة الشاملة و العاملون لخبرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة, يتم عقد حلقة نقاش تضم جميع العاملين لتقييم نتائج التطبيق الأولي, و كذلك تقوم المنظمة بتبادل خبراتها مع المنظمات الأخرى بهدف تبادل و نشر الخبرات<sup>1</sup>.

**الفرع الثاني: أخطاء و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

تتمثل أخطاء و معوقات تطبيق الجودة الشاملة:<sup>2</sup>

**أولاً: أخطاء تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

فيما يلي أهم الأخطاء الشائعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة:

-تعجل المنظمة في تحقيق نتائج سريعة.

-تقليد المنظمة لتجارب منظمات أخرى تختلف عنها.

-اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ المنظمة.

-عدم الاهتمام بالموارد البشرية.

-عدم الإنصات الكافي لآراء المستهلكين و الموردين.

-العجز عن قياس الأداء و الانجازات المحققة.

-تطبيق إدارة الجودة الشاملة دفعة واحدة يؤدي إلى مقاومة التغيير من طرف العمال.

<sup>1</sup> جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بميك، مصر، 1996، ص71.

<sup>2</sup> مدحت ابو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر 2008، ص82.

**ثانياً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

أما بالنسبة للمعوقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي:

- فقدان الثقة بالمدير.
- الاتصالات الرديئة.
- الموظفون غير المنضبطين.
- ضيق الوقت.
- الانفراد في الرأي.
- سوء نظام المكافآت و الحوافز.

**المطلب الرابع: متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة:****الفرع الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:**

فيما يلي أهم المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- 1-مبدأ التركيز على المستهلك: إن التركيز على المستهلك هو من فرص نجاح المؤسسة في الفكر التسويقي الذي جاء به "كولتر" و زملائه، و ذلك من خلال دراسة سلوكه الشرائي و الاستهلاكي<sup>1</sup>.
- 2-مبدأ التركيز على العملية: يعد مبدأ التركيز على العملية احد الاستراتيجيات المهمة لأجل الارتقاء بجودة المنتج.
- 3- مبدأ التحسين المستمر: تؤكد فلسفة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف العمليات التسييرية في المؤسسة، و يؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات و النشاطات المترابطة.
- 4-مبدأ القيادة الموجهة: القيادة هي عملية أساسية لنجاح أهداف المؤسسة، لذا يجب أن يكون القائد متمكن من قيادة المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- 5-مبدأ التخطيط الاستراتيجي: يعبر التخطيط الاستراتيجي أساس الجودة الشاملة كونه يهتم بتحديد أهداف و أنشطة المؤسسة.
- 6-مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: لا بد للمؤسسات أن تعتمد على حقائق و بيانات صحيحة و ليس مجرد اقتراحات أو توقعات أفراد، حتى تتمكن من اتخاذ قرارات سليمة.

<sup>1</sup> قاسم نايف، علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، عمان، الأردن، دار الشروق، 2006، ص150

7- أسلوب إدارة العمليات: إن تحقيق أهداف المؤسسة بالفعالية المطلوبة يكون باعتماد المؤسسة على منهج العمليات في تسيير مواردها<sup>1</sup>.

8- العلاقة ذات المصلحة المشتركة مع الموردين: إن علاقات المؤسسة مع مورديها هي علاقات تتميز بوجود مصالح مشتركة بين الطرفين مما يعزز قدرة كلا الطرفين على الاستفادة منها<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتطلب تغيير ثقافة و قيم المؤسسة و تعديل هيكلها التنظيمي, لا سيما في ظل التنافسية الواسعة التي تستهدفها المنظمات, و تختلف متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب الباحثين في هذا المجال و نذكر منها كما يلي:

أولاً. **المتطلبات حسب المعهد الأمريكي الفيدرالي للجودة الشاملة:** وهي تسعة متطلبات كما يلي:

1- دعم و تأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:

تهتم الإدارة العليا بتحديد القرارات الإستراتيجية للمنظمة, و يجب عليها التأقلم مع المتغيرات المختلفة لمحيطها الخارجي, و تأخذ على عاتقها مسؤولية قيادة التغيير و التطور, فيجب التزام قيادتها العليا و إيمانها بأهمية الجودة الشاملة, فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية و بشرية مختلفة, و كذلك تحديد السلطات و المسؤوليات و التنسيق بينهما, أي أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب إدارة عليا ذات رؤيا حديثة وفق الأسلوب الجديد<sup>3</sup>.

2- التوجيه بالزبون و تعميق فكرة الزبون يدير المؤسسة :

يعتبر العمل على تحقيق رضا المستهلكين من أهم متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة, التي تسعى إلى تعميق فكرة أن الزبون هو من يدير المنظمة, و يتم ذلك من خلال دراسة السوق و تحديد متطلبات و احتياجات العملاء و من ثم تسخير جهود المؤسسة لتلبية هذه الاحتياجات و قياس درجة رضا العملاء<sup>4</sup>.

إن تحقيق هذه الفكرة لن يتم إلا من خلال تأسيس نظام معلومات فعال داخل و خارج المؤسسة, يمكنها من جمع المعلومات عن حاجات و رغبات زبائنهم من جهة و عن موقعها التنافسي أمام منافسيها من جهة

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 309-311.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، نفس المرجع، ص 309-311

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2005 ص104

<sup>4</sup> claud Yves Bernard ; le management par la qualite total ; edition AFNOR ; paris 2000 ; p46

أخرى، كذلك فإن الإنصات إلى الزبائن الداخليين يساعد في تحقيق التكامل و التنسيق بين الوظائف المؤسسة<sup>1</sup>.

### 3- تهيئة مناخ العمل و ثقافة المنظمة:

يقصد بتهيئة مناخ العمل اعتماد الإدارة العليا بالأفراد العاملين بها، و إقناعهم بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة قصد إدماجهم و مشاركتهم في اتخاذ القرارات، ما يقلل من مقاومتهم للتغيير الناتج عن التطبيق.

و من ناحية أخرى فإن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بثقافة المنظمة، و التي عرفها Roger Harrison (1972) " ثقافة المنظمة في الايديولوجيات و المعتقدات و القيم المغروسة و المتأصلة التي تسودها، و كذلك العادات الراسخة للطرق التي يجب أن يعمل الأفراد وفقا لها بتلك المنظمة"<sup>2</sup>. حيث تلعب ثقافة المنظمة دورا هاما في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المستويات التنظيمية، و ذلك من خلال تبني ثقافة مناسبة مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة، فتميز المنظمة يعتمد على ثقافة العاملين فيها، من خلال أساليب عملهم التي تختلف حسب طبيعة نشاط المؤسسة.

### 4- قياس الأداء للإنتاجية و الجودة:

نظام قياس الأداء مبني على أساس استخدام الأساليب الحديثة التي من خلالها يتم قياس جودة المنتجات و الممارسات الإدارية في المؤسسة و مقارنتها مع منظمة أخرى، بهدف وضع معايير جديدة يقاس بها الأداء الكلي للمنظمة و الأداء الجزئي للعاملين، و من اجل التطبيق الصحيح لهذا النظام، يجب تهيئة أفراد المؤسسة و تدريبهم على كيفية استعمال أدوات القياس بالطريقة الصحيحة.

### 5- الإدارة الفعالة للمورد البشري بالمنظمة:

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بالإدارة الفعالة للمورد البشري في المنظمة، و ذلك بتوفر مهارات و كفاءات اليد العاملة، من خلال تدريبها و تحفيزها، و الاهتمام و العناية بها، و إدماجها في اتخاذ القرارات، و إحساسهم بأهميتهم و مكانتهم في المؤسسة، و ذلك من خلال، العمل الجماعي، و التركيز على كافة مساحات العمل و أنشطتها المختلفة، و إشراك العاملين، و التركيز على المهارات المتعددة<sup>3</sup>.

### 6- التعليم و التدريب المستمر:

في حالة تبني المنظمة مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب على إدارتها العليا توفير التدريب الملائم لجميع العمال حسب تخصصهم و مستواهم التنظيمي، و أن يكون التعليم بصفة مستمرة، حتى تتمكن من

<sup>1</sup> خالد بن سعد بن عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات القطاع الصحي، دار ردمل للنشر و التوزيع، 2000، ص71.

<sup>2</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، حلقات الجودة، فن الإدارة اليابانية، المفهوم و التطبيق، جامعة الزقازيق، القاهرة، 1998، ص57.

<sup>3</sup> عبد الستار، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، دار المسير للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص38.

رفع المهارات التقنية و الخبرات التخصصية للأفراد، و في كل الأحوال ينبغي أن يشمل التدريب على دورات تشييطية تتعلق بإدارة الجود الشاملة علاوة على الطرق و الأساليب المتقدمة التي تؤدي حتما إلى تحقيق جودة أكيدة.

#### 7-تبنى الأنماط القيادية و المناسبة لإدارة الجودة الشاملة:

و ذلك بتحويل السلوكيات التقليدية للمديرين إلى سلوكيات و مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، بهدف تطوير و تأسيس و مراجعة قيم الجودة بصورة معمقة للوصول إلى حالة التميز في الأداء<sup>1</sup>.

#### 8-مشاركة جميع الأفراد العاملين في الجهود المبذولة للتحسين و التطوير:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة جميع الأفراد العاملين في وضع الأهداف و الخطط اللازمة للتحسين و التطوير المستمر حتى تتمكن المؤسسة من إعطاء موظفيها الفرصة لإبراز قدراتهم و منحهم الثقة و تشجيعهم على أداء عماهم.

#### 9-بناء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:

لا بد من توفر نظام معلومات فعال يعتمد على التقنيات الحديثة في نقل و تداول المعلومات المطلوبة و توصيلها في الوقت المناسب، إذ تعتبر هذه البيانان بمثابة الجهاز العصبي لنظام إدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>.

#### ثانيا. المتطلبات لدى Heizero:

##### 1-دور القيادة الإدارية العليا للجودة الشاملة.

##### 2-التركيز على الأداء بصورة صحيحة منذ اللحظة الأولى.

##### 3-فهم متطلبات المستهلك و تحقيقها و تجاوزها.

##### 4-تحقق الجودة من خلال إدارة جودة شاملة وليس من خلال أنظمة فحص الجودة.

##### 5-تصميم أنظمة و أساليب لتوفير الجودة في المنتجات و الخدمات.

##### 6-وضع برامج التطوير و التحسين المستمر لضمان الجودة الشاملة.

##### 7-تعليم و تدريب الموظفين على أدوات جودة شاملة.

##### 8-تقييم المدير من خلال قياسات الأداء الخاص بالجودة من خلال استخدام أساليب المراجعة.

##### 9-أن تنظر المؤسسة إلى أن جودة المنتج سلاح تنافسي يؤثر في التصميم والعمليات و المخزون و

##### الجودة و الصيانة و التدريب على التصرف الصحيح<sup>3</sup>

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان،، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق ص107.

<sup>2</sup> سالم القحطاني، إدارة الجودة الكلية و إمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، الأداة العامة، الرياض، 2004، ص29.

<sup>3</sup> مهدي السمراني، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان 2007، ص99.

**ثالثاً. متطلبات لدى كريدج 1994:**

- القيادة الملهمة

- التزام الإدارة العليا و العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

- تأكيد تشكيل فرق العمل

- التصميم الفعال للسلع و الخدمات

- التركيز على العملية<sup>1</sup>

• من خلال المتطلبات السابق ذكرها يمكن جمع متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

**1- التركيز على الزبون:**

وذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متطلباته واحتياجات العملاء، ومن ثم تسخير جهود المؤسسة لتلبية و الاستجابة إلى هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء، فالعميل يعتبر أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، والمحور الأساسي لأنشطة المؤسسة، لذا يجب التركيز على العمليات التي تحقق الجودة العالية للعميل الداخلي والخارجي، وبالتالي تزيد من درجة رضاه، لأن بقاء المؤسسة واستمرارها يتوقف عليه، وخاصة في ظل حدة المنافسة العالمية الحالية<sup>2</sup>.

**2- الاستناد و التزام ودعم الإدارة العليا:**

إن أهمية إسناد الإدارة العليا هي أبعد من مجرد تخصيص المواد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تتجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار. فالإدارة العليا يجب أن تعلن أنها جادة في موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك أن تمارس بشكل فعال هذا التوجه، فليس المطلوب هو حمل الشعارات فقط، بل يجب أيضاً أن يصاحب ذلك الممارسة الفعلية و تطبيق هذه الشعارات<sup>3</sup>.

**3- مشاركة العاملين:**

إن شعار الجودة الوارد في أدبيات العلوم الإدارية هو أن الجودة مسؤولية الجميع ولكونها فلسفة شمولية فلا بد من مشاركة جميع الأفراد داخل المنظمة لتحقيق هدف الشمولية والمشاركة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، مرجع سابق، ص343.

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2010، ص98

<sup>3</sup> الطائي، يوسف حجيم سلطان، والعبادي، هاشم فوزي دباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، عمان، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع،

2005 ، ص 14.

فالعنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز وهو أيضا من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك<sup>2</sup>.

و منح حق الفرد في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف، وحل المشاكل، والمشاركة في عمليات التحسين المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة<sup>3</sup>.

#### 4-التحسين المستمر:

يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة، إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا التام للزبون، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل<sup>4</sup>.

#### 7-التركيز على العمليات و ليس فقط على النتائج

إن حصول الزبون على منتجات معيبة و غير مطابقة للمعايير , يعتبر كمؤشر لعدم الجودة في العمليات, لذلك من الواجب تحسين هذه العمليات<sup>5</sup>.

#### 8-اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق و أدلة:

أي اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناء على الحقائق لا على التوقعات والتكهنات، وذلك يتوقف على فاعلية ظام معلومات المؤسسة، ومعلومات التغذية العكسية بالتركيز على المعلومات التي تخص السوق والبيئة التنافسية<sup>6</sup>.

#### 9-التخطيط الاستراتيجي:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط له بمثابة القلب النابض وذلك لأنه يشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية، بمعنى آخر إستراتيجية المنظمة في مجال نشاطها لتحقيق الأهداف المبتغاة،

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، منهج كمي، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر، والتوزيع، عمان، 2004 ، ص 370

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص52.

<sup>3</sup> claud Tves Bernard ; le management par la qualité total. P127 مرجع سابق.

<sup>4</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص60-61.

<sup>5</sup> فريد زين الدين، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح و مخاطر الفشل، القاهرة 2002، ص44.

<sup>6</sup> سملاي يحضية، : إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، الملتي الوطني الأول، ورقلة 22-23 أبريل 2003، ص182.

ويمتاز هذا التخطيط بالثبات وعدم التغير، إذ أن قراراته تدوم لفترة طويلة فمثلا سمعة المنظمة وحجمها ونوع نشاطها تمثل إستراتيجية معينة للمنظمة لا تتغير خلال فترة بسيطة<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، 2004 ، ص9.

**المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير إيزو 9001****المطلب الأول: المنظمة الدولية للمعايير إيزو:**

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى إعطاء نظرة على المنظمة الدولية للمعايير ISO كما يلي:

في عام 1946 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 1947.

تعتبر المنظمة الدولية للمعايير "الإيزو" كأكبر مطور للمعايير الدولية في العالم ومنذ عام 1947 نشرت "الإيزو" أكثر من 18500 معيار في مجالات عديدة في الزراعة والصناعة وأعمال البناء والهندسة الميكانيكية والأجهزة الطبية وتكنولوجيا المعلومات وغيرها الكثير.

فقد اختار المؤسسون اسما قصيرا الذي نعرفه الآن باسم الايزو «ISO» وهو اسم مشتق من كلمة يونانية ISOS التي تعني المساواة و ليس معناه مشتقة من جملة

**International Organization for Standardisation.**

فإن المنظمة الدولية للمعايير هي منظمة دولية غير حكومية و هي تضم حوالي 164 هيئة وطنية للمعايير من خلال أعضاء تجمع بين خبراء لتبادل المعرفة وتطوير المعايير الدولية، و تدعم الابتكار و تقديم الحلول للتحديات العالمية<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: المعايير الدولية إيزو 9000 وتطورها:**

نشأت معايير ISO وتطورت بالشكل التالي<sup>2</sup>:

**الفرع الأول: تعريف نظام ISO 9000:**

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

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

<sup>2</sup> نفس المرجع، <https://engineermind.com>

**الفرع الثاني: تطور نظام ISO 9000:**

تطورت عائلة ISO 9000 وشهدت الإصدارات التالية:<sup>1</sup>

**سنة 1987:** إيزو (إيزو 9000:1987) لها ثلاثة نماذج لنظم إدارة الجودة كما يلي:

\* إيزو 9001 اصدار 1987 يتضمن نموذج ضمان الجودة في التصميم والتطوير.

\* إيزو 9002 اصدار 1987 يتضمن نموذج ضمان الجودة في الإنتاج والتركيب، وتقديم الخدمات حيث

يتضمن بشكل أساسي لإنتاج المواد.

\* إيزو 9003 اصدار 1987 يتضمن نموذج ضمان الجودة في التفتيش النهائي والاختبار حيث يشمل فقط

الفحص النهائي للمنتج النهائي، مع عدم الأخذ بالاعتبار الكيفية التي تم إنتاجها.

**سنة 1994:** مراجعة معايير إصدارات إيزو 9000 اصدار 1987 و إجراء تعديلات لمواكبة التطور

الحاصل.

**سنة 2000:** مراجعة معايير إصدارات إيزو 9000 اصدار 1994 و دمج المعايير (أيزو 9001 و

9002 و 9003) في وثيقة واحدة و هي ( إيزو 9000 اصدار 2000) و إصدار معايير أخرى باسم

(إيزو 9004 اصدار 2000) من اجل تسهيل تطبيقها في المؤسسات.

**سنة 2008:** إجراء تعديل في بنود إيزو 9001 اصدار 2000

**سنة 2015:** إضافة بعض المبادئ وتبسيط في المفاهيم، و تطوير هذا النظام من اجل مواكبة

التغيرات الحالية، و اختص إصدار إيزو 9001 اصدار 2015 في إدارة المخاطر.

**المطلب الثالث: فوائد نظام إدارة الجودة إيزو 9001 وكيفية الحصول على شهادة إيزو 9001****الفرع الأول: فوائد نظام إدارة الجودة إيزو 9001:**

تتنفق 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، الجدول الموالي يبين كيف تساعد

المعايير العالمية (إيزو 9001) المنظمات و ما تقدمه من فوائد:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <https://engineermind.com>

مرجع سابق،

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000، مرجع سابق، ص 20

- 1-التقليل من المنتجات المعيبة والمعاد تصنيعها.
- 2-يساهم نظام إدارة الجودة ISO 9001 في تحسين المستويات الإدارية داخل المؤسسة كافة سواء تعلق الأمر ( بالتخطيط، التصنيع، التسويق، ضبط الجودة، التدريب )وغير ذلك.
- 3-استخدام مواد أولية مطابقة للمعايير.
- 4-نظرا لسمعة هذا النظام الجيدة دوليا ينعكس بالإيجاب على سمعة المؤسسة، وبالتالي يمكن لأي مؤسسة متبنية نظام ISO 9001 تصدير منتجاتها للأسواق الدولية.
- 5-تحسين الخدمات ما بعد البيع من خلال توفير المعلومات اللازمة التي يحتاجها العملاء.
- 6-توفير للعملاء منتجات ذات جودة عالية ويمكنهم الحصول عليها في المكان المناسب وفي الوقت المحدد، وبالتالي تبني نظام ISO 9001 يضمن ولاء العملاء نظرا لاحتوائه مبادئ تركز على العميل.
- 7- ينعكس هذا النظام بالإيجاب على العمال وكذلك على أداء المؤسسة، نظرا لمتطلبات هذا النظام والتي تركز على ضرورة تدريب وتكوين العاملين.
- 8- وضوح المسؤوليات و الصلاحيات بالنسبة للعاملين في المؤسسة، وهذا يساهم في تكوين سياسة عمل واضحة.
- 9- التوسع في نشاط المؤسسة وكذا الحصة السوقية، زيادة الإنتاجية، زيادة الربح من المبيعات، تحسن أداء المؤسسة للأفضل.
- 10- منهجية العمليات الإنتاجية، والتنسيق بين أنشطة العمليات وإعطاء الصورة الحقيقية للعلاقات الداخلية بين هذه الأنشطة.

#### الفرع الثاني: أهم النصائح حول جعل معايير ISO 9001 فعالة بالنسبة للمنظمة مايلي:<sup>1</sup>

- 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 فريقا مختصا 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.

<sup>1</sup> المعهد البريطاني للمعايير "الجودة" www.bsigroup.com

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 آيزو 9001 :

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:<sup>1</sup>

1- إدراك والتزام أعضاء الإدارة العليا للشركة بأهمية إنشاء نظام للجودة يتطابق مع متطلبات شهادة الأيزو 9001 العالمية للجودة.

2- على الإدارة العليا للشركة أن تقوم بتبليغ اقتناعها بإنشاء نظام للجودة الشاملة إلى جميع المستويات الإدارية وكل العاملين والموظفين.

3- تعيين مدير للجودة و كذلك فريق للجودة من أجل تأهيل المنظمة للحصول على الترخيص وشهادة الأيزو

4- الاستفادة من خبرات الآخرين من الاستشاريين والمنظمات التي نجحت في الحصول على شهادة الأيزو.

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

6- الاستعانة عادة باستشاري متخصص في عملية إعداد الشركات وتأهيلها للحصول على شهادة الجودة

7- إجراء المراجعة الأولية لنظام إدارة الجودة الحالي للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، و يجب إنشاء دليل للجودة إذا لم يكن موجودا أو تعديله قبل الاستمرار في باقي الخطوات ثم مراجعته وتحديد نقاط ومواقع عدم التطابق وتقديم المقترحات والتوصيات بشأنها من أجل تحسينها وتطويرها حتى تصبح مطابقة تماما للمعايير الدولية إيزو 9001 المطلوبة، 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 احد المتطلبات للبنود.

<sup>1</sup>صلاح الدين حسن السبسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة إيزو ، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2011، ص 203-205.

**المرحلة الثانية: مرحلة الحصول على الشهادة:**

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

- 1-التعاقد مع المسجل، أي الشركة التي سوف تمنح الشهادة و قيام المسجل أو الشركة المرخصة بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المنظمة.
- 2-التعاون مع المسجل وإجراء كافة التعديلات التي يطلبها.
- 3-قيام المسجل مع فرق التدقيق بإجراء تقييم رسمي في المكان لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- 4-منح الشهادة بناء على توصيات الفريق التابع للمسجل الذين قاموا بإجراء التقييم الرسمي، و تمنح الشهادة لمدة 3 سنوات قابلة للتجديد.

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

**المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة:**

- الحصول على شهادة إيزو للجودة لا يعتبر نهاية المطاف، بل يجب الاستمرار في عملية تحسين الجودة، و لذلك يجب إتباع ما يلي للمحافظة على مستوى نظام الجودة المطلوب<sup>1</sup>:
- المحافظة على وثائق الجودة و تحديثها و خصوصا دليل الجودة الإرشادي.
  - التفتيش و المراقبة المستمرة
  - تفعيل عمل مدير الجودة باستمرار لمراقبة كل ما يؤثر على نظام الجودة.

**المطلب الرابع: المبادئ التي يقوم على أساسها نظام إدارة الجودة ISO 9001 إصدار 2015 و علاقتها****بإدارة الجودة الشاملة****الفرع الأول: أهم التغييرات التي حدثت في ISO9001 إصدار 2015:**

- 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. 2المصادر المرجعية . 3المصطلحات و التعريفات و المتطلبات. 4سياق العمل. 5القيادة. 6التخطيط. 7الدعم. 8الالتفويض. 9تقييم الأداء. 10التحسين).

<sup>1</sup> صلاح الدين حسين السبسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة إيزو، مرجع سابق، ص 208.

**2-المبادئ:** في إصدار 2008 تم ذكر 8 مبادئ أما في إصدار 2015 ذكر 7 مبادئ فقط حيث تم دمج مبدئي (منهج العمليات، و منهج النظام) في مبدأ (منهج العمليات) .

### 3-المصطلحات:

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

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

-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 تماما هذه الإجراءات.

-تم حذف مصطلح "ممثل الجودة" في إصدار 2015 و لم يعد متطلبا أساسيا حيث أن الإدارة العليا هي من تقوم بمهامه.

-استبدال مصطلحي "الوثائق و السجلات" بمصطلح "المعلومات الموثقة"

-استبدال مصطلح "بيئة العمل" بمصطلح أكثر دقة و تفصيل و هو "بيئة تنفيذ العمليات"

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

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

**4-الاستثناءات:** على عكس إصدار 2008 فان في إصدار 2015 لم تتيح للمنظمة الاستثناءات في تطبيق المتطلبات لأنه أصبح يوجد شرح لنطاق تطبيق المتطلبات، و بالتالي إذا لم يمكن تطبيق أي متطلب 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 اكبر معلومات عن المخاطر و تحديد الفرص و استغلالها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محاضرة شرح أهم التغيرات في معايير إيزو 9001 اصدار 2015،المستشار، أمجد خليف، مصر،

<https://www.youtube.com/watch?v=JeZdkf0lrgw>

**الفرع الثاني: المبادئ التي يقوم على أساسها نظام إدارة الجودة ISO 9001 إصدار 2015 :**

يقصد بمصطلح "مبدأ" إلى مفهوم القاعدة أو النظرية أو المعتقد الأساسي الذي له تأثير كبير على

كيفية تحقيق شيء ما، أما "مبادئ إدارة الجودة" هي مجموعة من القيم والقواعد والمعايير والمعتقدات الأساسية، و هي بمثابة أساس لإدارة الجودة، من خلال تحسين أداء المنظمة، و سوف نتطرق إلى المبادئ السبعة لنظام إدارة الجودة حسب إيزو 9001:2015 كما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً: التركيز على العملاء:** ينص هذا المبدأ على تلبية متطلبات العملاء والسعي لتجاوز توقعاتهم، حيث يتم تحقيق الأداء المستدام عندما تحصل المنظمة على ثقة العملاء والأطراف المعنية الأخرى وتحافظ عليها، من خلال فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء، و من فوائد هذا المبدأ ما يلي:

-زيادة رضا العملاء.

-تحسين ولاء العملاء.

-تحسين سمعة المنظمة.

-زيادة المبيعات وحصتها في السوق.

**ثانياً: القيادة:** يقوم القياديون بتحديد الهدف و التوجيهات، و خلق الظروف الملائمة التي يشارك فيها الموظفون لتحقيق أهداف الجودة في المنظمة، حتى تتمكن المنظمة من مواصلة استراتيجياتها وسياساتها وعملياتها ومواردها لتحقيق أهدافها، و من فوائد هذا المبدأ:

-زيادة الكفاءة و الفعالية في تحقيق أهداف الجودة في المنظمة.

-تنسيق أفضل لعمليات المنظمة.

-تحسين التواصل بين مختلف مستويات ووظائف المنظمة.

-تطوير وتحسين قدرة المنظمة وموظفيها على تحقيق النتائج المتوقعة.

**ثالثاً: إشراك العاملين:** يعد الموظفون الأكفاء والمتمرسون على جميع مستويات المنظمة أمراً ضرورياً، و من المهم احترامهم و الاعتراف بهم وتمكينهم وتحسين مهاراتهم و مشاركتهم في تحقيق أهداف الجودة في المنظمة، من أجل إدارة المنظمة بفعالية وكفاءة، لتعزيز قدرتها على خلق القيمة وتقديمها، و من فوائد هذا المبدأ:

-فهم أفضل لأهداف الجودة للمنظمة من قبل موظفي الوكالة وزيادة الحافز لتحقيق

-مشاركة أقوى للموظفين في التحسين

<sup>1</sup> مستند عن مبادئ إيزو 9001:2015 محمل من الموقع الرسمي للمنظمة العالمية للمعايير ص2/100080.pdf/iso/fr/www.iso.org

-تحسين التنمية الشخصية والمبادرة والإبداع

-تحسين رضا الموظفين

-تحسين الثقة والتعاون على جميع مستويات المنظمة

-تحسين الاهتمام بالقيم والثقافة المشتركة على جميع مستويات المنظمة

**رابعاً: منهجية العمليات:** يتم الحصول على نتائج متنسقة ويمكن التنبؤ بها بشكل أكثر كفاءة وفعالية عندما

يتم فهم الأنشطة وإدارتها كعمليات مترابطة تعمل كنظام متماسك، و من فوائد هذا المبدأ:

-قدرة أكبر على التركيز على العمليات الرئيسية وفرص التحسين.

-إمكانية التنبؤ بالنتائج من خلال نظام من العمليات تتماشى مع الاتجاهات الاستراتيجية.

-تحسين الأداء من خلال إدارة فعالة للعملية والاستخدام الأمثل للموارد.

-فرصة للمنظمة للحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة في الاتساق والفعالية والكفاءة.

**خامساً: التحسين:** ، يعد التحسين ضرورياً للمؤسسة للحفاظ على مستويات أدائها الحالية، والاستجابة لأي

تباين في السياق الداخلي والخارجي، وخلق فرص جديدة، ويعتمد نجاح المؤسسة على الرغبة المستمرة في

التحسين، و من فوائد هذا المبدأ:

-تحسين أداء العملية ، والقدرة التنظيمية ورضا العملاء.

-تحسين البحث وتحديد الأسباب الجذرية، تليها الإجراءات الوقائية والتصحيحية.

-زيادة القدرة على توقع ومواجهة المخاطر و استغلال الفرص الداخلية والخارجية.

-استخدام أفضل للتعلم من أجل التحسين

-زيادة جهود الابتكار

**سادساً: اتخاذ القرارات بناء على الأدلة .:**

إن عملية صنع القرار معقدة و تبنى أحيانا على عدم اليقين، وغالبا ما يتم تفسير البيانات بشكل شخصي، و

من المهم فهم العلاقة بين السبب والنتيجة والعواقب المحتملة غير المقصودة، تؤدي القرارات المستندة إلى

تحليل الأدلة والبيانات إلى زيادة الموضوعية والثقة في اتخاذ القرارات، و من فوائد هذا المبدأ:

-تحسين عمليات صنع القرار

-تحسين تقييم أداء العملية والقدرة على تحقيق الأهداف

-تحسين الكفاءة التشغيلية والفعالية

-زيادة القدرة على مراجعة والتحدي وتغيير الآراء والقرارات

-زيادة القدرة على إثبات فعالية القرارات السابقة

**سابعاً: إدارة العلاقات:** يؤثر أصحاب المصلحة على أداء المنظمة، و يتحقق الأداء المستدام عندما تدير المنظمة علاقاتها مع جميع الأطراف المعنية من أجل زيادة تأثيرها على أدائها، و من فوائد هذا المبدأ:

- تحسين أداء المنظمة من خلال الأخذ بعين الاعتبار الفرص والمعوقات من أصحاب المصلحة.
- فهم الأهداف والقيم من قبل أصحاب المصلحة.

-إدارة سلسلة التوريد بشكل أفضل لضمان تدفق مستمر للمنتجات والخدمات.

• 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 الثالث: علاقة المعايير الدولية إيزو 9001 و إدارة الجودة الشاملة

أولاً-أوجه التشابه بين المعايير الدولية إيزو 9001 و إدارة الجودة الشاملة:

إن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير إيزو 9001 هي علاقة تكامل، حيث أن إدارة الجودة

الشاملة هي إدارة للجودة بشكل شامل، أما معايير إيزو 9001 هي نظام إدارة الجودة (QMS) QUALITY SYSTEM MANAGEMENT و هي معايير دولية موثقة، و أهم الفوارق بينهما هي:<sup>1</sup>

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

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

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

-يركز نظام TQM على إيجاد أفضل الطرق لتحقيق أقصى النتائج وكيفية الوصول إليها، وهو برنامج يعتمد على الجودة لتحقيق الإرباح.

-إن إدارة الجودة الشاملة أن نظام TQM يحقق مستوى كبير من التحسن من الناحية العملية وفي الطاقات الإنتاجية في جميع أنحاء الشركة بشكل عام.

-لم يكن لنظام إدارة الجودة QMS الحصول على نفس القوة و الأداء في النقطة أعلاه من دون الدعم الكامل من إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> مرجع سابق <https://engineermind.com>

ثانياً- علاقة مبدأ التحسين المستمر بمعايير الدولية إيزو 9001 إصدار 2015:

جاء الباحث ادوارد ديمينج بمفهوم دائرة ديمينج للتحسين المستمر أو ما تسمى أيضا بدائرة PDCA

بحيث يجب المرور بأربعة مراحل عند تطبيق العمليات في أي منظمة:

**التخطيط planing**: يعني تحديد الرسالة و الأهداف ثم تحديد العمليات التي يتم تحقيق بها الأهداف و أيضا وضع المعايير التي يقاس بها الأداء, حيث نصل في الأخير إلى الخطة الإستراتيجية.

**التنفيذ do**: يجب هنا التعرف على أدوات الإدارة من أجل التنفيذ.

**التقييم check**: هي عملية مقارنة بين النتائج الفعلية و النتائج المتوقعة.

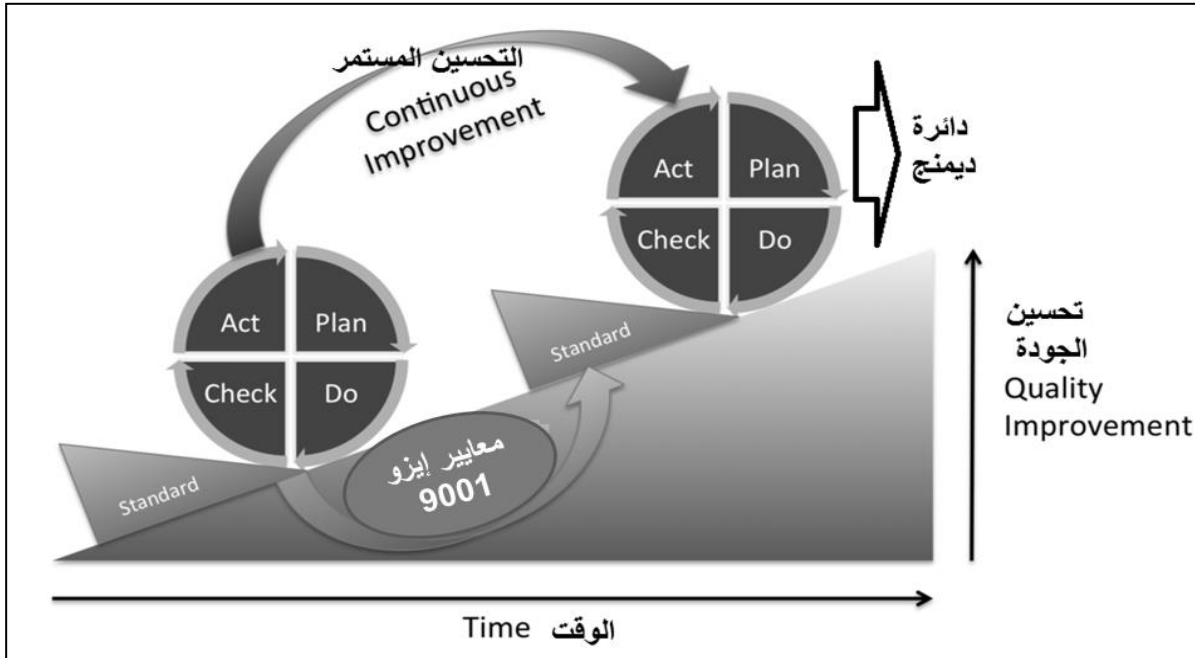
**التحسين act**: و هو تحسين ما تم ملاحظته من أخطاء بعد عملية التقييم.

بعد التحسين نقوم مرة أخرى بالتخطيط و التنفيذ و التقييم و التحسين و هكذا ندخل في دائرة التحسين

المستمر للعمليات من اجل تطبيق نظام الجودة:<sup>1</sup>

\*أما معايير إيزو 9001 هي بمثابة دعامة تركز عليها نظام المنظمة حتى لا تخسر جودتها و ترجع إلى الوراء.

الشكل رقم 01 علاقة التحسين المستمر بمعايير إيزو 9001



المصدر مترجم من موقع. <https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>

<sup>1</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA> موقع ويكيبيديا

حيث تركز معايير ايزو 9001 على التحسين المستمر و تعطي توجيهات و تعليمات على كيفية تطبيقه, و هذا يتضح من خلال هيكل نظام ايزو 9001 اصدار 2015 كما يلي:

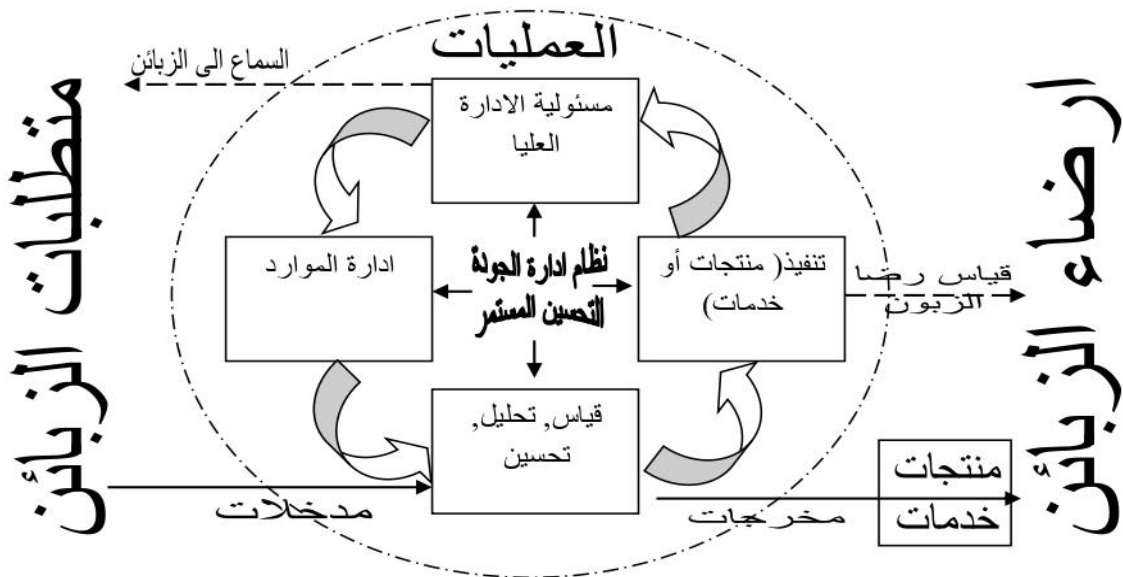
الجدول رقم 01 علاقة هيكل إيزو 9001 إصدار 2015 بدائرة ديمينج

دائرة ديمينج	هيكل ايزو 2015/9001
التخطيط P	سياق العمل
	القيادة
	التخطيط
التنفيذ D	الدعم
	التنفيذ
التقييم C	التقييم
التحسين A	التحسين

المصدر من أعداد الباحث

- يتضح من الجدول رقم 01 مدى اهتمام معايير إيزو 9001 بمبدأ التحسين المستمر و يعتبر الأساس في منهجية العمليات كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم: 02 خريطة منهجية العمليات و علاقتها بالتحسين المستمر



المصدر، إنشاء نظام إدارة الجودة وفقا لمعايير إيزو 9001 اصدار 2015، مشروع نهاية الدراسة جامعة تونس كلية العلوم و التقنيات "ستات"

- لدفع عجلة ديمنج (التحسين المستمر) وإدارة المخاطر، يتم الاعتماد على منهج العمليات، والذي يتكون من مراعاة متطلبات العميل، كمدخلات في أي عملية، لإنتاج المخرجات التي تهدف إلى رضا العملاء في الأخير
- استنتاج:** نستنتج مما سبق بأن إدارة الجودة الشاملة هو نظام لتحسين كافة عمليات و أنشطة المنظمة، أما معايير إيزو 9001 هي بمثابة دليل يوضح مبادئ إدارة الجودة الشاملة و كيفية تطبيق متطلباتها.

**المبحث الرابع: جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف الدولة الجزائرية:**

تلعب الدولة دورا أساسيا في تشجيع المؤسسات الصناعية على تطبيق متطلبات تحقيق الجودة الشاملة بهدف الارتقاء بها إلى مستوى الجودة المطلوب في جميع النشاطات الصناعية، و فيما يلي سنتطرق بإيجاز إلى إعطاء فكرة أكثر وضوحا لدور و اهتمام الدولة الجزائرية بتطبيق ادارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي.

**المطلب الأول: برنامج التأهيل الصناعي الجزائري:**

هي مجموعة من الإجراءات تتخذها الدولة الجزائرية من أجل تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات، من خلال خلق الميزة التنافسية و زيادة الناتج المحلي و التخفيف من التبعية لقطاع المحروقات، و من بين برامج التأهيل الصناعي في الجزائر هي:<sup>1</sup>

1- البرنامج الوطني لتحسين التنافسية الصناعية لوزارة الصناعة: وهو برنامج خاص بالمؤسسات الكبيرة، هدفه تحسين موقع المؤسسات الصناعية و بنيتها، و اعتمد على تقديم المساعدات المالية المباشرة للمؤسسات الصناعية عن طريق إنشاء صندوق الترقية و التنافسية الصناعية للمساهمة في تحسين الجودة، التقييس الصناعي، التكوين، البحث و التطوير و ترقية القطاع الصناعي.

2- برنامج الدعم للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية: الهدف من هذا البرنامج تقوية تنافسية المؤسسات الصناعية الخاصة في جميع المجالات.

3- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: و التي تحمل الجنسية الجزائرية و يهتم هذا البرنامج بتأهيل البيئة المباشرة و الهياكل الخاصة بالدعم، حيث خصصت الدولة مليار دينار جزائري سنويا، و يندرج هذا البرنامج ضمن الأحكام الواردة في المرسوم التنفيذي رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

<sup>1</sup> البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، البرنامج السنوي التقديري لسنة 2008، وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية. ص5.

**المطلب الثاني: إنشاء الهيئات الخاصة بالجودة و التقييس:**

تعرف المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 04-04 المؤرخ في 23 جوان 2004 التقييس بأنه:<sup>1</sup>  
النشاط الخاص المتعلقة بوضع أحكام ذات استعمال متكرر في مواجهة مشاكل حقيقية أو محتملة يكون الغرض منها تحقيق الدرجة المثلى من التنظيم في إطار معين، و يقدم وثائق مرجعية تحتوي على حلول لمشاكل تقنية تجارية تخص المنتجات و السلع و الخدمات التي تطرح بصفة متكررة في العلاقات بين الشركاء الاقتصاديين والعلميين والتقنيين والاجتماعيين.

إن الدولة الجزائرية تسعى إلى نشر ثقافة الجودة و التقييس في المؤسسات الصناعية و ذلك بإنشاء هيئات خاصة بالجودة و التقييس و المتمثلة في:

**1-المجلس الوطني للتقييس:** يتكلف هذا المجلس بمهمة التنسيق و القيام بالتوجيهات، حيث يقوم بتحديد السياسة الوطنية لتحديد المعايير والمقاييس والتصديق عليها، وذلك بالتعاون مع المنظمات الدولية، إضافة إلى وضع و تنفيذ استراتيجيات ترقية جودة المنتجات و حماية المستهلكين.

**2-المركز الجزائري لمراقبة النوعية:** هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، و تتمثل مهامه فيما يلي:<sup>2</sup>  
-المساهمة في حماية صحة و أمن المستهلك.

-رفع مستوى جودة الإنتاج الوطني للسلع و الخدمات.

-التكوين و الإعلام و الاتصال و تحسيس المستهلكين.

**3-المعهد الجزائري للتقييس:** يعتبر المعهد الجزائري للتقييس بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ في 21 فبراير 1998 بصيغته المعدلة و المكملة بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 11-20 المؤرخ في 25 يناير 2011: هيئة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري يعمل تحت إشراف وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار وهو يسعى إلى نشر ثقافة الجودة و التقييس، بإخضاع منتجات المؤسسات الاقتصادية العمومية و الخاصة، لمعايير التقييس المعمول بها، من خلال مراقبة جودتها حفاظا على صحة المستهلك من جهة و حماية الاقتصاد الوطني من جهة أخرى، إضافة إلى ضرورة تحمل جميع المؤسسات المسؤولية الكاملة في تحسين جودة منتجاتها مع احترام المنظومة البيئية و التقليل من انبعاثات التلوث.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 04-04 المؤرخ في 23 جوان 2004 يتعلق بالتقييس، الحريدة الرسمية رقم 41 الصادرة في 27 جوان 2004، ص14

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 03-318 المؤرخ في 30 سبتمبر 2003 و المتضمن انشاء المركز التجاري لمراقبة النوعية و الرزم و تنظيمه عمله الجريدة الرسمية العدد 59، 05 أكتوبر 2003، ص06

يمنح المعهد الجزائري للتقييس علامة "تاج TEDJ" و هي علامة الجودة الوطنية للمنتوج الجزائري المطابق للمعايير الجزائرية و المحددة على أساس المعايير القياسية الدولية<sup>1</sup>

### **المطلب الثالث: الجائزة الجزائرية للجودة:**

هذه الجائزة تمكن من تحقيق هدفين، الأول خلق نوع من المنافسة بين المؤسسات الصناعية و حثها على التحسين المستمر، و الثاني إمكانية قياس و تقييم النتائج المحققة في مجال تحقيق الجودة الشاملة. نشير في هذا الشأن أنّ جوائز تقدم من قبل جهة رسمية مستقلة ليس لها ارتباط بالمؤسسة الحاصلة على الجائزة، و يتم تقييم المؤسسات على حساب معايير محددة، ويمكن تصنيف جوائز الجودة إلى أربعة مستويات (المستوى العالمي، المستوى الوطني، المستوى الإقليمي، المستوى المهني)

### **الفرع الأول: تاريخ نشأة الجائزة الجزائرية للجودة:**

قامت الجزائر بإنشاء الجائزة الجزائرية للجودة بالمرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 جانفي 2002، تمنح الجائزة ضمن مسابقة مفتوحة للمؤسسات الناشطة بالجزائر و تتمثل في مكافأة مالية قدرها اثنان مليون دينار جزائري و شهادة شرفية و كأس رمزية، تعطى بناء على تقييم لجنة تحكيم يعينها الوزير المكلف<sup>2</sup>

### **الفرع الثاني: عناصر تقييم الجائزة الجزائرية للجودة**

تتمثل أبعاد الجودة الشاملة، التي تقوم لجنة التقييم بدراستها و تقييم تطبيقها في المؤسسات كما يلي:

- التزام الإدارة
- الإستراتيجية و الأهداف
- إدارة الأفراد
- إدارة الموارد
- إدارة العمليات
- رضا الزبون
- رضا الأفراد
- مشاركة الأفراد
- النتائج العملية

<sup>1</sup> موقع وزارة الصناعة والطاقة والمناجم [www.mdipi.gov.dz](http://www.mdipi.gov.dz)

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 جانفي 2002، يخص انشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية العدد 02 في 09 جانفي 2002

وعلى أساس النتائج تتم عملية تنقيط كل عنصر من العناصر وفقا لسلم التنقيط المتفق عليه، حيث تقوم اللجنة بتسليم الجائزة في اليوم الوطني للتقييس الموافق ل 19 ديسمبر من كل سنة، و الجدول التالي يبين المؤسسات الحاصلة على الجائزة الجزائرية للجود:

الجدول رقم 02 المؤسسات الحاصلة على الجائزة الجزائرية للجودة

سنة الحصول على الجائزة	إسم المؤسسة
2003	مجمع صيدال
2004	مؤسسة صناعة الإسمنت عين توتة
2005	المؤسسة الوطنية BRC
2006	المؤسسة الوطنية لصناعة الملح ENASAL
2007	المؤسسة الجزائرية لإنجاز التجهيزات و المنشآت المعدنية ALRIM
2008	مؤسسة نقل المعدات الصناعية و الكهربائية TRANSMEX
2009	ميناء بجاية
2010	الشركة الوطنية للدهن
2013	ENIEM

من إعداد الباحث

**خلاصة الفصل الأول:**

هناك مقولة شهيرة هي " لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسة، إلا من سعى إلى إرضاء العميل، وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجات عالية، وتخطيها، وبشكل مستمر ودائم"، إن تحقيق هذه المقولة والتي تعبر عن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام.

إن مفهوم الجودة قديم قدم الحضارات الإنسانية بتقديم المنظمة للمنتجات التي تلبية حاجات الزبائن و توقعاتهم كما إن تطوره مر بالعديد من المراحل أهمها : ضبط الجودة و الضبط الإحصائي للجودة ، وظهور منظمات متخصصة في الجودة ، تحسين الأداء ، إدارة الجودة و مرحلة القرن 21 المرحلة المستقبلية التي تهدف إلى تحقيق رضا الزبائن .

و تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية متكاملة من خلالها يمكن إدارة المؤسسة بطريقة أفضل و تحقيق الرضا و السعادة للمستخدمين في حدود الإمكانيات المتاحة.وذلك بإتباع مجموعة من المبادئ و المتطلبات التي تتوجب إحداث تغييرات في المنظمة للوصول إلى تلبية حاجات و رغبات الزبائن و للمستهلكين و الأفراد على حد سواء.

إن الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة أدى إلى ظهور ما يسمى بسلسلة معايير الايزو 9001 و الذي تم اعتماده من قبل كبريات المنظمات نتيجة للعديد من المزايا و الفوائد تطرحها و المتعلقة بتعزيز قدراتها التنافسية .

ما مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة  
الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لأجهزة

القياس و المراقبة AMC؟

-دراسة حالة-

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ ما مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC ؟ ( دراسة حالة المؤسسة )

**تمهيد:** بعد استعراضنا في الفصلين السابقين، أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من مفاهيم أساسية في إدارة الجودة الشاملة و علاقة إدارة الجودة الشاملة و المنظمة الدولية للمعايير إيزو، سيتم في هذا الفصل التطبيقي إسقاط أهم الأسس النظرية السابقة، و الوقوف على حقيقة ما يحدث في المؤسسات الجزائرية، و التعرف على مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فقد تم الاعتماد على خطة تتكون من العناصر التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة

المطلب الأول. عموميات حول المؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني، تحليل و استنتاج

المطلب الأول: أساليب جمع البيانات

المطلب الثاني: تحليل و استنتاج

خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ ما مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC ؟ ( دراسة حالة المؤسسة ) .

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة

### المطلب الأول. عموميات حول المؤسسة:

**الفرع الأول: تعريف المؤسسة:** تعتبر المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة من أهم وأقدم المشاريع الاقتصادية على مستوى ولاية سطيف، والوحيدة من نوعها على المستوى الإفريقي في مجال صناعة الميكانيك الدقيقة، أنشئت بعد إعادة هيكلة العضوية، التي مست مؤسسة سونلغاز طبقا للمرسوم 83/63 المؤرخ بتاريخ 1983/11/05، هذه المؤسسة تابعة لقطاع الصناعات الثقيلة، تختص في صناعة مختلف أجهزة القياس والمراقبة المستعملة في قياس الماء، والكهرباء، والغاز، والبززين، كما تختص أيضا في صناعة بعض أنظمة التحكم الكهربائي، كالفواطع، وأزرار التماس، والموصلات الحرارية، وتعد منتجاتها واسعة ومتنوعة، وموجهة لمختلف الاستعمالات المنزلية، و الفلاحية و الصناعية، أنشأ المصنع بتاريخ 1975/06/12 في جنوب شرق مدينة العلمة، مساحتها 13 هكتار، وعن مقرها الاجتماعي فيتواجد على الطريق الرابط بين العلمة ومدينة جميلة، وفي 19 مارس 1989 دخلت المؤسسة في مرحلة الاستقلالية برأس مال يقدر ب: 30 000 000 دج وارتفع إلى 105 000 000 دج في 1993 وفي 1997 قدر ب :560 000 000 دج ليصل سنة 2000 إلى 770 000 000 دج. وفي سنة 2018 إلى 1.462.825.000 دج.

تقوم المؤسسة بتسويق أجهزة العد والقياس والتنظيم والحماية ولواحق هذه الأجهزة ومكوناتها، كذلك من مهامها البحث والتنمية والاستيراد والتصدير والإنتاج<sup>1</sup>

**الفرع الثاني: أهمية و أهداف المؤسسة**

**أولا: أهمية المؤسسة:** باعتبار أن المؤسسة AMC الوحيدة من نوعها في الوطن التي تنتج العدادات وأجهزة القياس المختلفة، فإنها تعتبر ذات أهمية اقتصادية بالغة فهي:

- تستجيب لطلبات الوطنية من منتج العدادات وأجهزة القياس والتي تشهد طلبا متزايدا ودائما.
- تقوم بخلق صناعة جيدة وجديدة في مجال الميكانيك الدقيقة.
- نظرا لكثرة منتجاتها وتنوع خدماتها، فهي توفر بذلك مناصب شغل جديدة، وتعمل على التخفيض من أزمة البطالة في الوطن.

<sup>1</sup> وثائق داخلية للمؤسسة

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ ما مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC ؟ ( دراسة حالة المؤسسة )

-كون المؤسسة تقوم بالتصدير والإستيراد، مما جعلها تكون علاقات مع أكبر المتعاملين الاقتصاديين في العالم.

-كون المؤسسة هي الوحيدة من نوعها على المستوى الإفريقي، فهذا جعل الإقبال الواسع على منتجاتها يزيد من سنة إلى أخرى.

**ثانيا: أهداف المؤسسة**

تسعى المؤسسة إلى تلبية احتياجات السوق من العدادات وأجهزة المراقبة كما تطمح أيضا لتصدير منتجاتها عبر دخولها في شراكة مع الأجانب كتطوير الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة لديها بغية تطوير منتجاتها، ويمكن أن نوجز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فيما يلي: تلبية الطلب الوطني من منتجات العدادات و أجهزة القياس.

- توفير مناصب الشغل للتخفيض من البطالة.

- خلق صناعة جيدة و جديدة خاصة في مجال ميكانيك الدقة.

- التصدير لجلب العملة إلى الوطن.

**الفرع الثالث: مهام و منتجات المؤسسة و نشاطاتها:**

تقوم المؤسسة بالبحث و الإستيراد و التصدير و تسويق الإنتاج و تطويره خاصة بعد أن تحصلت على بعض الرخص من الدول الأجنبية للسماح لها بصناعة منتجاتها في حين كانت المؤسسة تستوردها مصنعة أو نصف مصنعة، و الجدول التالي يوضح أهم النشاطات و المنتجات للمؤسسة محل الدراسة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وثائق داخلية للمؤسسة

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ ما مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC ؟ ( دراسة حالة المؤسسة )

جدول رقم 03 أهم منتجات مؤسسة AMC و أصحاب الرخص

المنتج	صاحب الرخصة	البلد	بداية الإنتاج
عداد الكهرباء	Lands/Gyr	سويسرا	1980
عداد الماء	Aqua Metro	سويسرا	1981
عداد الغاز	American Metro	و.م.أ.	1982
القاطع	ABB/Stotz	ألمانيا	1985
القاطع التلقائي	Telemecanique	فرنسا	1991
عداد الحجم	NuvoPignone	إيطاليا	1991

المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

من خلال الجدول، يتضح أن أغلب منتجات المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة، ناجمة من الحصول على تراخيص من أحسن الشركات الأجنبية، التي تتشط على المستوى العالمي.

#### • نشاطاتها:

للمؤسسة منتجات متنوعة نذكر منها:

#### I- منتجات كهربائية للقياس و الحماية و الطليبة:

##### أ- القياس:

- عداد كهربائي أحادي الطور من نوع 10-40A/CL 143F3

- عداد كهربائي ثلاثي الطور من النوع 10-40A/ML 240F3

##### ب- الحماية:

- القاطع المغناطيسي الحراري S160 أحادي القطب (10-15-202)

- النفاضلي - ثنائي القطب تفاضلي 20A-32A/F192

- رباعي الأقطاب تفاضلي 20A-32A/F194.

- القاطع النوعي S160.(5-32).S164.162.

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ ما مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC ؟ (دراسة حالة المؤسسة)

### ت-الطلبية:

- عداد الطاقة: يتراوح بين 9 و A32 من النوع LC1D-1D
- موصلات حرارية: تتراوح بين 0،1 و A32 من النوع LR-1D
- Blocs de contact LAD22-LAD11
- قواطع 04 تتراوح من 09 إلى A25
- 2-منتجات القياس و تنظيم السوائل:
- عداد الماء المتعدد القذف SNR 15-3M/h
- عداد الماء المتعدد القذف SNR20-5M/h
- عداد الماء المتعدد القذف TNRS-3M/h
- عداد الغاز نوع ACM5M
- منظم الغاز نوع 1293B/1893B
- موزع بنزين:
- أ- بنزين عادي DPC050GM1
- ب-بنزين مضاعف DPC050GM2
- غازوال عادي DPC090GM1

- وقد بلغ عدد العمال بالمؤسسة 640 عامل من بينهم:<sup>1</sup>
  - الإطارات: 152
  - المتحكمون: 165
  - المنفذون: 323
- المؤسسة تعتمد على أسلوب التوظيف قصير المدى

<sup>1</sup> المصدر دائرة الموارد البشرية

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ ما مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC ؟ (دراسة حالة المؤسسة)

الفرع الرابع: أهم المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة:

تعتبر المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة، من أهم المشاريع الاقتصادية على المستوى الوطني والإفريقي، وينعكس ذلك على حجم العلاقات التجارية التي تربطها بكبار المؤسسات، سواء كانت داخلية أم خارجية ويمكن تقسيم هذه المؤسسات، إلى مجموعتين رئيسيتين:

1- المؤسسات الوطنية: تضم هذه الفئة مجموعة المؤسسات المحلية التي تساهم في تمويل

المؤسسة، بمختلف اللوازم التي تساعد على القيام بنشاطها، و يمكن حصر هذه المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة في:<sup>1</sup>

BCR- عين الكبيرة، تمون الشركة باللوالب؛

ENIP- ولاية سكيكدة، تمون المؤسسة بالمواد الأولية؛

NAFTAL- بالعملة، تمون المؤسسة بالزيوت؛

ENIP- للطلاع والدهن، تمون المؤسسة بالدهن؛

SMC- تقع في بازر سكرة-العملة-، تمون المؤسسة بالورق؛

SOVTELEC- الجزائر العاصمة، تمون المؤسسة بالمواد المساعدة في عملية التلحيم.

2-المؤسسات الأجنبية:

B.MASON- إنجليزية، تمون المؤسسة بالمواد المعدنية.

CIBA GEIYOI- فرنسية، تمون المؤسسة بالمواد الكيميائية.

PERSTROP- إيطالية، تمون المؤسسة بالمواد الأولية.

GEBEAUET GRILLA- النمساوية، تمون المؤسسة بالمواد الكيميائية.

ATE KRUBERLU BRIC- بلجيكية، تمون المؤسسة بالمواد الأولية.

A.B.B- الألمانية، تمون المؤسسة بالمواد الكيميائية، قطع الغيار، مواد ثانوية.

ALLUBEU ZIREU- سويسرية، تمون المؤسسة بالمواد الأولية.

AUGUSST KREMPEZ- ألمانية، تمون المؤسسة بالمواد الأولية.

<sup>1</sup> المصدر قسم الشراء



\*من الشكل أعلاه نجد أن المؤسسة تتكون من:

### 1. المديرية العامة: مهمتها:

-تسهر على حسن تنظيم المؤسسة و ضمان سير نشاطاتها.

-مراقبة مختلف أنشطة المؤسسة.

-القيام بالاجتماعات التنسيقية بين مختلف مسيري الشركة.

\*و تتفرع منها عدة مديريات:

#### 1.1-المديرية المالية: مهمتها:

-إعداد نتيجة الدورة للمؤسسة.

-تجميع مختلف العمليات المحاسبية التي تقوم بها الوحدات.

-اتخاذ الإجراءات الخاصة بالديون.

-متابعة الخزينة و الكشوفات المحاسبية.

-التخطيط المركزي للموارد المالية و طرق توزيعها على الوحدات.

#### 2.1-مديرية الموارد البشرية: مهمتها:

-دراسة ملفات توظيف العمال و ترفيتهم.

-تتولى الإجراءات التدريبية للعمال.

-إعداد مخطط العمل السنوي.

-متابعة غيابات العمال.

#### 3.1-المديرية التجارية: مهمتها:

-دراسة السوق و البحث عن أسواق خارجية.

-القيام بالحملات الإشهارية.

-تقدير الكميات المباعة و تحديد الأسعار و التخفيضات.

#### 4.1-مديرية التطوير: مهمتها:

-تطوير المنتجات .

-إعداد التصاميم لمختلف المنتجات.

-تهتم بالتميط.

-دراسة ملفات الشراكات (partenariat).

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ ما مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC ؟ ( دراسة حالة المؤسسة )

### 5.1- التخطيط الإداري والأنظمة: مهمتها:

- التنسيق و تحضير الخطط السنوية.
- متابعة كل القرارات و الإجراءات المتخذة.
- مراقبة الميزانية.

### 2-أقسام المؤسسة:

نظرا لكبر حجم المؤسسة و تعدد منتجاتها تم تقسيمها إلى أربعة أقسام كالتالي:

### 1.2-وحدة السوائل: تقوم بإنتاج المنتجات التي تستعمل فيها السوائل كالماء و الغاز و البنزين و المازوت و

تتكون من عدة دوائر و مصالح كما يلي:

#### 1.1.2-المالية و الموارد البشرية: مهمتها:

- متابعة ملفات العمال و تحديد الأجور .
- مسك الدفاتر المحاسبية الخاصة بالوحدة.
- تحويل العمليات المختلفة من المشتريات.

#### 2.1.2-دائرة الشراء و البيع: مهمتها:

الشراء: -شراء المواد الأولية و قطع الغيار .

-اختيار الموردين .

-متابعة إجراءات الشراء .

-التنسيق مع دائرة الإنتاج لمعرفة احتياجاتها.

البيع: - التفاوض مع العملاء .

-الاتصال بالوكلاء و تحديد احتياجاتهم.

-التنسيق مع دائرة الإنتاج فيما يخص مواعيد تسليم الطلبات.

#### 3.1.2-دائرة الصيانة: مهمتها:

-إعداد مخطط الصيانة السنوي.

-إعداد ملفات تقنية عن الآلات.

-القيام بالصيانة الدورية.

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ ما مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC ؟ ( دراسة حالة المؤسسة )

-دائرة الانتاج: مهمتها:

-إنتاج عدادات الماء و الغاز و البنزين.

-متابعة تنفيذ برامج الإنتاج.

-تحديد كمية و نوعية المواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج.

-مراقبة الجودة و تخطيط الإنتاج.

4.1.2-دائرة التقنية: مهمتها:

-دراسة الوقت و ضبطه.

-مراقبة الجودة.

-دراسة إمكانية الإنتاج بطريقة فعالة.

• و يشرف على قسم السوائل مدير مهمته اتخاذ القرارات و تسيير الوحدة و تنفيذ القرارات.

2.2-وحدة الخدمات الصناعية و الإمدادية:

تقوم بمهمة الأمن و تسيير وسائل النقل بالإضافة إلى الإشراف على الخدمات الاجتماعية كالأكل و نقل العمال، و تحتوي على:

-دائرة الأمن: تسهر على حماية المؤسسة و حراستها ليلا و نهارا.

-دائرة الوسائل: تقوم بشراء مختلف معدات المكتبة و صيانة جميع الأعطاب التي تمس هياكل

المؤسسة.

-الدائرة اللوجيستكية: تقوم بتسيير حظيرة السيارات و الشاحنات و تتكفل بعبور السلع المقتناة من

الخارج و جمركتها، و تتكفل بنقل البضائع سواء المباعه و المشتراة.

-دائرة المحاسبة المالية و الموارد البشرية: تقوم بتسجيل العمليات التي تقوم بها الوحدة كما تقوم

بتسيير مختلف موارد الوحدة.

3.2-وحدة الكهرباء: تقوم بإنتاج عدادات الكهرباء و القواطع، بالإضافة إلى أزرار الالتماس و المواصلات

الحرارية، و تحتوي على الدوائر التالية:

-دائرة الصيانة: تتمثل مهمتها في صيانة آلات الإنتاج.

-دائرة إنتاج المنتج الكهربائي: تتمثل مهمتها في إنتاج المنتجات الكهربائية.

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ ما مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC ؟ ( دراسة حالة المؤسسة ) .

- الدائرة التقنية: تتمثل مهمتها في متابعة الإنتاج و مراقبته يعني مراقبة الجودة.
- دائرة إنتاج منتج القاطع: تتمثل مهمتها في إنتاج منتج القاطع في الورشات.
- دائرة البيع و الشراء: تقوم بشراء المواد الأولية و بيع المنتجات الكهربائية.
- دائرة الموارد البشرية و المحاسبة المالية: تتمثل مهمتها في تسجيل العمليات المحاسبية التي تقوم بها الوحدة و تسيير الأفراد.

4.2-وحدة الأدوات: تقوم بإنتاج و صيانة القوالب المساعدة في عملية الإنتاج بالإضافة إلى صيانة و

إصلاح مختلف التجهيزات وتحتوي على الدوائر التالية:

-دائرة المالية و المحاسبة

-دائرة الموارد البشرية

-الدائرة التقنية

-دائرة الإنتاج

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ ما مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC ؟ (دراسة حالة المؤسسة)

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة البحث الميداني

**المطلب الأول: أساليب جمع البيانات:** لمعالجة موضوع البحث فقد تم الاعتماد على أسلوب البحث المكتبي، لتغطية الجانب النظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئها، ولقد تمثلت أدوات جمع المعلومات فيما يلي:

**أولاً: مقابلات نصف موجهة:** و هي مقابلات تضم عددا من الأسئلة المفتوحة أو مغلقة، و يقوم الباحث بتتبع أجوبة المشتركين وطرح المزيد من الأسئلة للاستيضاح، حيث أجريت المقابلة نصف الموجهة مع خمسة أفراد من المديرين الفرعيين و رؤساء المصالح في المؤسسة محل الدراسة التالية أسماؤهم:

1- الاسم و اللقب: جربوعة حمزة

نوع المنصب الذي تشغله: مدير التطوير و الجودة

عدد سنوات الخبرة: 25 سنوات

المستوى التعليمي: مهندس دولة ميكانيك

السن: 53 سنة

2- الاسم و اللقب: عبد الحليم صاوشي

نوع المنصب الذي تشغله: رئيس مصلحة الموارد البشرية

عدد سنوات الخبرة: 8 سنوات

المستوى التعليمي: ليسانس

السن: 40 سنة

3- الاسم و اللقب: محمد رامي عبد الرزاق

نوع المنصب الذي تشغله: مهندس ادارة الجودة

عدد سنوات الخبرة: 5 سنوات

المستوى التعليمي: ماستر

السن: 28 سنة

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ ما مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC ؟ ( دراسة حالة المؤسسة )

4- الاسم و اللقب: زايدي حسان

نوع المنصب الذي تشغله: مدير تطوير الجودة

عدد سنوات الخبرة: 28 سنة

المستوى التعليمي: مهندس دولة ميكانيك

السن: 54 سنة

5- الاسم و اللقب: بولحية محمد الأمين

نوع المنصب الذي تشغله: مدير مكلف بالتكوين

عدد سنوات الخبرة: 06 سنة

المستوى التعليمي: ليسانس

السن: 31 سنة

وذلك بهدف التعرف على آرائهم فيما يخص توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، حيث تم طرح الأسئلة حول متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و التي تتوافق مع مبادئ نظام إدارة الجودة إيزو 9001 إصدار 2015.

ثانيا: الحصول على وثائق داخلية من المؤسسة التي تعيد بأنها تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة، و التي تمثلت في:<sup>1</sup>

1- سياسة الجودة للمؤسسة.

2- نظام إدارة الجودة نموذج عمليات الدائرة التجارية.

3- شهادات إيزو 9001 للجودة المتحصلة عليها المؤسسة.

<sup>1</sup> وثائق داخلية للمؤسسة

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ ما مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC ؟ ( دراسة حالة المؤسسة )

### المطلب الثاني: تحليل و استنتاج

أولاً - المقابلة الشخصية نصف موجهة: تمثلت الإجابة عن مجموعة الأسئلة كما يلي:

#### **1-التركيز على العملاء :**

س1: هل تقوم الإدارة بدراسة السوق و معرفة احتياجات العملاء؟ **05 مرات نعم // 00 لا**  
كيف؟: تقوم بالتحقيق حول الزبون، و تقيس مستوى الرضا و معرفة احتياجات الزبائن من حيث الكمية و الجودة.

س2: هل يتم تسجيل شكاوي العملاء؟ **05 مرات نعم // 00 لا**

س3: هل يتم معالجة شكاوي العملاء؟ **05 مرات نعم // 00 لا**

كيف؟: يتم معالجة الشكاوي حيث يتم وضعها على مستوى مديرية SIL ثم تقوم هي بتوزيعها على الأقسام المعنية بالشكوى لمعالجتها.

س4: هل تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة للاتصال بالعملاء؟ **03 مرات نعم // 02 مرات لا**

#### **2-القيادة:**

س1: هل تبني الإدارة العليا للمؤسسة خطة إستراتيجية طويلة المدى لتحقيق الجودة الشاملة؟

**05 مرات نعم // 00 لا**

كيف؟: يوجد لدى المؤسسة خطط إستراتيجية لتحقيق الجودة ذات بعد لمدة 5سنوات.

س2: هل خطط نظام الجودة الشاملة محددة لكل قسم في المؤسسة؟ **05 مرات نعم // 00 لا**

كيف؟: حيث توزع خطط نظام الجودة الشاملة على كل الأقسام حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و يتم دراستها و تمريرها إلى الأقسام الأخرى حسب التسلسل في السلم الإداري.

س3: هل يتبع المديرين أساليب قيادة حديثة و تتماشى مع إدارة الجودة الشاملة؟

**03 مرات نعم // 02 مرات لا**

س4: هل يقوم المشرفين على مساعدة التابعين لهم؟ **05 مرات نعم // 00 لا**

س5: هل يوجد فرق عمل لجميع الأقسام مهمتها تحسين الجودة و حل المشكلات؟ **05 مرات نعم // 00 لا**

س6: هل تمتلك المؤسسة شهادة ايزو للجودة؟ **05 مرات نعم // 00 لا**

و من هي المؤسسة التي قامت بمنح الشهادة ؟ شركة **VINCOTTE**

س7: هل لدى الإدارة سياسة للجودة؟ **05 مرات نعم // 00 لا**

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ ما مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC ؟ (دراسة حالة المؤسسة)

### 3- إشراك العاملين:

س1: هل توفر الإدارة مناخ عمل مناسب و ملائم لجميع العاملين؟ **04 مرات نعم // 01 مرات لا**  
كيف؟: من أولويتها المحافظة على الأمن و السلامة و توفير مناخ عمل مناسب للعمال من حيث (الإنارة/ الراحة/ تركيب أجهزة أمنة .....)، ، لكن بعكس مناخ العمل فيما سبق فانه حاليا يوجد بعض المشاكل في محيط العمل، حتى أنه سجلت نسبة معتبرة من الاستقالات تدل على عدم رضا الأفراد بمناخ العمل.  
س2: هل تقوم الإدارة العليا بنشر مفاهيم نظام الجودة الشاملة على جميع العاملين؟

### 05 مرات نعم // 00 لا

كيف: يتم توزيع بنود نظام الجودة بالعربية عند تسليم كشف الراتب لضمان وصولها إلى العامل، و كذلك استعمال وسائل الإعلام المرئية السمعية لنشر تعليمات نظام الجودة. و أيضا عن طريق تسليمها لكل فرد عند البدا في التوظيف.

س3: هل يتم الاستماع لمقترحات العاملين و مشاركتهم في اتخاذ القرارات؟ **05 مرات نعم // 00 لا**  
كيف؟: يتم السماع لمقترحات العاملين من اجل استعمالها في اتخاذ القرارات، كذلك هناك صندوق لوضع مقترحات العمال لأنه يوجد بعض العمال من يخجل من التكلم وجها لوجه.

س4: هل يشعر العاملين بالارتياح في عملهم في المؤسسة؟ **04 مرات نعم // 01 مرات لا**

س5: هل تتبع الإدارة أسلوب اختيار المهارات و الكفاءات في التوظيف؟ **05 مرات نعم // 00 لا**

س6: هل تقوم الإدارة بالتعليم و التدريب المستمر لجميع أفراد المؤسسة؟ **05 مرات نعم // 00 لا**  
كيف؟: هناك مخطط للتدريب سنويا مع ميزانية مخصصة لذلك.

س7: هل تقوم الإدارة بقياس أثر الدورات التدريبية على أداء الأفراد؟ **05 مرات نعم // 00 لا**  
كيف؟: هناك نوعان من القياس أو التقييم (التقييم على الساخن يكون فور الانتهاء من التدريب، التقييم على البارد يكون بعد مدة زمنية من نهاية التدريب).

س8: هل لدى المؤسسة نظام التحفيز و المكافآت للمورد البشري؟ **05 مرات نعم // 00 لا**

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ ما مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC ؟ (دراسة حالة المؤسسة)

#### 4-منهجية العمليات:

س1: هل يوجد تناسق بين جميع أقسام و وظائف(عمليات) المؤسسة؟ **05 مرات نعم // 00 لا**  
كيف؟: من خلال نظام المقاربة بالعمليات.

س2: هل يوجد أسلوب جيد لتسيير الموارد المتاحة مع الأنشطة و العمليات؟

#### 04 مرات نعم // 01 مرات لا

س3: هل يتم التركيز على جودة العمليات؟ **05 مرات نعم // 00 لا**

كيف؟: من خلال المراقبة المستمرة و عمليات التدقيق الدورية، (هناك مبدأ هو أن الجودة هي ليست مطابقة المنتج.)

#### 5-التحسين:

س1: هل تهتم الإدارة بالتحسين المستمر من خلال التخطيط و التنفيذ و التقييم و التحسين في جميع

العمليات و المنتجات؟ **05 مرات نعم // 00 لا**

كيف؟: من خلال تحليل و معالجة نتائج التدقيق الداخلي و الخارجي.

#### 6-اتخاذ القرارات بناء على أدلة:

س1: هل تقوم الإدارة بتقييم العمليات و المنتجات مع إعطاء تقارير عنهم؟ **05 مرات نعم // 00 لا**

س2: هل تعتمد الإدارة على هذه التقارير في اتخاذ القرارات؟ **05 مرات نعم // 00 لا**

#### 7-إدارة العلاقات:

س1: هل تبني الإدارة علاقات جيدة مع الموردين، وكيف؟ **05 مرات نعم // 00 لا**

س2: هل تبني الإدارة علاقات جيدة مع العملاء، وكيف؟ **05 مرات نعم // 00 لا**

س3: هل تبني الإدارة علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة، وكيف؟ **05 مرات نعم // 00 لا**

كيف؟: تعتبر الموردين و العملاء هم أطراف مهمة.

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ ما مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC ؟ ( دراسة حالة المؤسسة )

- توصلنا من خلال اجراء المقابلات نصف الموجهة الى ما يلي:

جدول رقم 04 نسب توفر متطلبات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة

لا	نعم	نسبة توفر المتطلبات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة
%10	% 90	* نسبة توفر متطلبات تطبيق مبدأ التركيز على الزبائن
%5.72	% 94.28	* نسبة توفر متطلبات تطبيق مبدأ القيادة
%5	% 95	* نسبة توفر متطلبات تطبيق مبدأ إشراك العاملين
%6.67	%93.33	* نسبة توفر متطلبات تطبيق مبدأ منهجية العمليات هي
%00	%100	* نسبة توفر متطلبات تطبيق مبدأ التحسين
%00	%100	* نسبة توفر متطلبات تطبيق مبدأ اتخاذ القرارات بناء على أدلة
%00	%100	* نسبة توفر متطلبات تطبيق مبدأ إدارة العلاقات
%3.92	%96.08	نسبة توفر المتطلبات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة

ثانيا - الوثائق الداخلية المستلمة:

**1- سياسة الجودة:** بعد قراءتنا لسياسة الجودة للمؤسسة محل الدراسة نلخص أهم البنود التي جاءت فيها كما يلي:

-قامت الإدارة العليا لمجمع سونلغاز بتطوير الرؤيا الإستراتيجية لمؤسسة AMC و ذلك لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية المحيطة بالمؤسسة، حيث قامت الإدارة العليا لمجمع سونلغاز بتوضيح ما يجب القيام به من طرف مؤسسة AMC كما يلي:

\* تحسين إمكانياتها بغرض و ضع نفسها بالريادة في المجالات التالية: العد، التنظيم، الحماية، التحكم، صناعة الملحقات، الأنظمة و تطوير منتجات جديدة، و كذلك خدمات ما بعد البيع.

\* تلبية احتياجات السوق لشركات مجمع سونلغاز و تطوير رقم أعمالها خارج المجمع مع منتجات جديدة للخواص.

\* تحسين أداء عمال المؤسسة.

\* تطبيق سياسة تنويع نشاطاتها لتجنب الخطر مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف الرهانات الداخلية و الخارجية.

\* سياسة التنويع ستوجه نحو النشاطات التالية:

- تأمين خدمات ما بعد البيع.

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ ما مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC ؟ ( دراسة حالة المؤسسة )

- إيجاد حلول ناجعة للمشاكل التي يواجهها الزبائن.

- التفتح على الصعيد الدولي من خلال التحالفات الإستراتيجية.

كما تعهدت الإدارة العليا لمؤسسة AMC بالأخذ بعين الاعتبار هذه الرهانات و التوجيهات الإستراتيجية أعلاه، مع استيفاء الشروط المتعلقة بنظام إدارة الجودة ايزو 9001 إصدار 2015، و وضع سياسة الجودة قاعدتها المحاور التالية:

-تحسين الكفاءة الاقتصادية.

-تطوير و تشجيع إمكانيات التكامل الوطني.

-كسب و تحديث ملكية المؤسسة.

-تطوير كفاءات الرأس المال البشري.

-تأمين التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة و تطوير و دعم منهج العمليات.

**تحليل:** نلاحظ من خلال سياسة الجودة للمؤسسة بأنها تتوفر في المؤسسة متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و التي تتوافق مع مبادئ نظام الجودة ايزو 9001 اصدار 2015 و هي:

1-القيادة: حيث أن الإدارة العليا تولي اهتمام كبير لنظام إدارة الجودة الشاملة و دعمها له.

2-التركيز على العملاء: حيث قامت الإدارة العليا بوضع على عاتقها تلبية احتياجات السوق و إنتاج و تطوير منتجات جديدة و تنويعها، و تأمين خدمة ما بعد البيع، و معالجة مشاكل العملاء و إيجاد حلول ناجعة لها.

3-إشراك العمال: حيث اهتمت الإدارة العليا بالعنصر البشري و أوصت من خلال سياستها للجودة بتحسين أداء العمال، و تطوير كفاءات رأس المال البشري.

4-منهجية العمليات: حيث تعهدت الإدارة العليا بتطوير و دعم منهج العمليات.

5-التحسين: تعهدت الإدارة العليا بتأمين التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة.

6-اتخاذ القرارات بناء على أدلة: حيث بدأت الإدارة العليا سياستها للجودة في قولها "استنادا على البيئة الداخلية و الخارجية التي تغيرت و تطورت بشكل كبير"، و قولها "مع الأخذ بعين الاعتبار بأننا نتطور في مجال اقتصادي صعب حيث يكون النمو حتميا خاصة مع السياسة الجديدة للدولة".

هذا يدل على أن الإدارة العليا تقوم بإجراء الدراسات من أجل معرفة الحقائق التي تساعد في اتخاذ

قرارات سليمة.

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ ما مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC ؟ ( دراسة حالة المؤسسة ) .

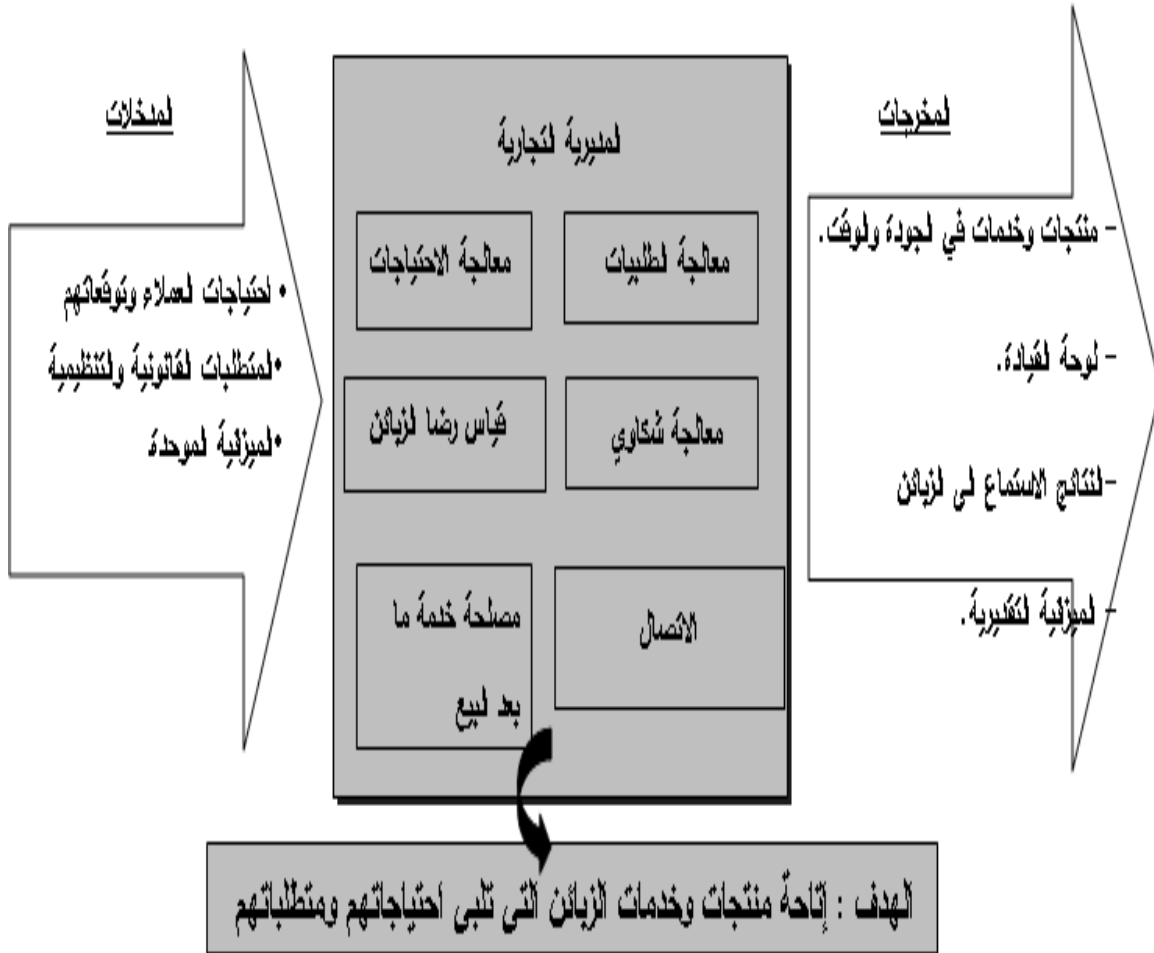
7- إدارة العلاقات: اهتمت الإدارة العليا بتحسين علاقاتها مع شركات مجمع سونلغاز و تطوير و تشجيع إمكانيات التكامل الوطني.

## 2- نظام إدارة الجودة الشاملة (نموذج منهجية العمليات التجارية)

استلمنا وثيقة لنظام إدارة الجودة نموذج منهجية العمليات التجارية و أهم ما جاء فيها ما يلي:

أ- ورقة تحديد العمليات: تبين كيف يتم معالجة المدخلات للحصول على مخرجات في العمليات التجارية و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 04 منهجية العمليات التجارية مؤسسة AMC



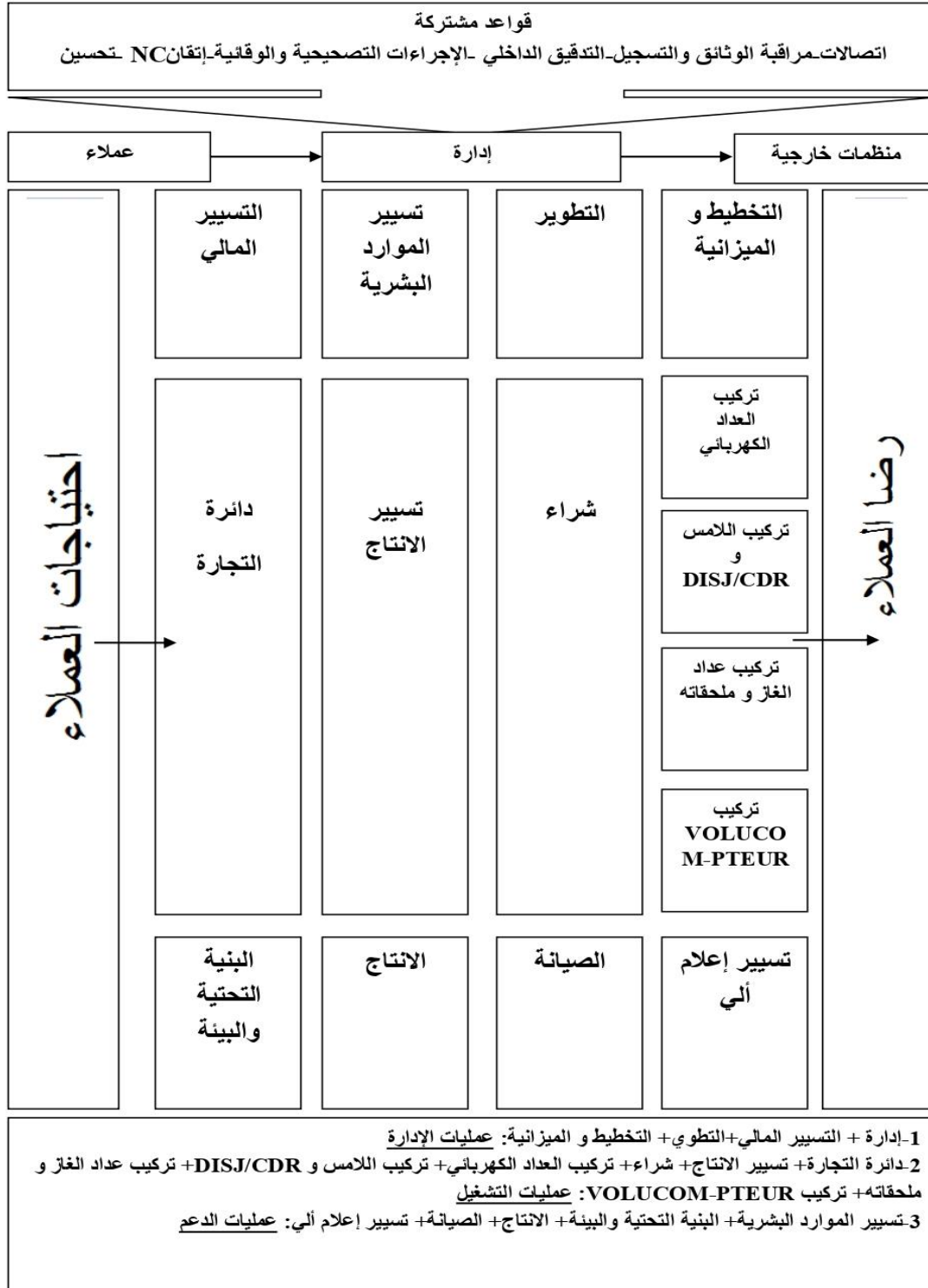
المصدر: المديرية العامة

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ ما مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC ؟ ( دراسة حالة المؤسسة )

ت- خريطة العمليات التي تبين كيفية الربط بين كافة الأقسام في المديرية التجارية للوصول إلى الأهداف المسطرة، و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 05 خريطة منهجية العمليات التجارية مؤسسة AMC



المصدر: المديرية العامة

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ ما مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC ؟ ( دراسة حالة المؤسسة ) .

ج-المهام المتعلقة بالأنشطة: توضح الوثيقة المستلمة المهام الموكلة بالأنشطة بالنسبة للعمليات التجارية كما يلي:

-علاج الاحتياجات:

جمع الاحتياجات

التحليل

إخطار المسؤولين للعمليات المعنية.

تحديد المناهج.

جمع إجابات العملاء

وضع البرنامج.

-ترتيب العملية:

• تلقي الطلبيات (الفاكس ، الهاتف ، ..... )

• الرد على العميل

• التحقق من الطلبيات

• تكوين ملف العملاء

• تلقي المنتجات

• جعل المنتج متوفرا

• إنشاء الفاتورة و وصل الخروج

• متابعة التنفيذ (التخطيط وتحصيل الديون وتطويرها.....)

-قياس رضا العملاء:

• إعداد و إرسال النماذج

• إضفاء الطابع الرسمي للمعالجات

• المعالجة

• إبلاغ العميل بالنتائج

• تحسين

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ ما مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC ؟ ( دراسة حالة المؤسسة )

#### -معالجة شكاوي العملاء:

- الاستماع للعملاء
- تسجيل الشكاوي
- إصلاح المشكلة
- إصلاح الدعوى

#### -الخدمة بعد البيع:

- جمع المعلومات
- تحليل طلب التدخل
- إنشاء تقدير الإصلاحات
- تحديد مكان التدخل
- تحضير التدخل
- القيام بإجراء التدخل
- إنشاء الإصلاح الكهروضوئي
- تحمل المصاريف
- وضع اللمسات الأخيرة على ملف التدخل

#### -الاتصال:

##### داخليا:

- وضع جريدة الشركة
- جمع المعلومات
- وضع المجلة
- صحيفة البث
- تحديث موقع الويب

##### خارجيا:

- وضع خطة الاتصال الخارجي

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ ما مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC ؟ ( دراسة حالة المؤسسة ) .

• تقييم خطة الاتصال

• تعريف وسائط الاتصال (إذاعة الإعلانات التلفزيونية ، منشورات الصحف ، علامات على إشارات الطرق

• وضع الوثائق التجارية (ملصقات ، منشورات ، كتيبات ، قرص مدمج ....)

• تنظيم وتحريك المعارض و القاعات

• تنظيم الأيام الفنية

• تنظيم المؤتمرات الصحفية

د-توضيح العلاقة بين أنشطة العمليات و تسجيلها في المستندات:

الجدول رقم 05 العلاقة بين أنشطة العمليات والمستندات مؤسسة AMC

التسجيل	النشاطات
- التسجيل في الحساب - تقارير المهمة - كتابات العملاء. - دفتر الشروط. - طبقات متخصصة	معالجة الاحتياجات
- وصل الطلب. - ملف العميل: فاتورة، وصل الخروج - لوحة القيادة	معالجة الطلبات
- استبيانات. - تحليل الاستبيان	قياس رضا العملاء
- التسجيل في الحساب - تقارير المهمة - كتابات العملاء.	معالجة شكاوي العملاء
- محضر التدخل - ملف العميل - فاتورة	خدمة ما بعد البيع

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ ما مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC ؟ (دراسة حالة المؤسسة)

- تحليل:** نلاحظ أن نظام إدارة الجودة نموذج العمليات التجارية يركز على عدة محاور أساسية و هي:
- منهجية العمليات و معالجة المدخلات من طرف المديرية التجارية للحصول على مخرجات.
  - الاهتمام في منهجية العمليات بإرضاء الزبائن و تلبية احتياجاتهم و معالجة الشكاوي المتعلقة بهم.
  - إدارة العلاقات الخارجية و الداخلية بواسطة الاتصال.
  - توثيق نظام إدارة الجودة الشاملة من أجل الحصول على حقائق تستعمل في اتخاذ القرارات السليمة.
- كل هذه المحاور هي من أهم المتطلبات لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### 3-شهادتي إيزو 9001 اصدار 2015:

- في جانفي 2001 ، AMC هي الشركة الجزائرية الحادية عشرة التي تعتمد نظام إدارة الجودة وفقا لإصدار ISO 9002 لعام 1994.
- 07- جانفي 2004 ، حصلت AMC على شهادة ISO 9001 ، الإصدار 2000.
- في عام 2010 ، تمت ترقية AMC إلى إصدار 2008.
- تم التحصل على شهادتين ISO9001 إصدار 2015 الصادرتين في 18 جويلية 2016:
- 1-الشهادة الأولى: تنتهي صلاحيتها في 17 جويلية 2019، تحت رقم: QMS 6067R1 16 من طرف شركة VONÇOTTE Sa البلجيكية بتصديق من طرف منظمة BELAC في بلجيكا، صاحب الإمضاء "أريك لويز" رئيس لجنة المصادقة.
  - 2-الشهادة الثانية: تنتهي صلاحيتها في 17 جويلية 2019، تحت رقم: 024-21A 16 من طرف شركة VONÇOTTE INTERNATIONAL ALGERIA SPA الجزائرية بتصديق من طرف الهيئة ALGERAC في الجزائر، صاحب الإمضاء "بارة ميريال" رئيس لجنة المصادقة.
- التحليل:** نلاحظ أن مؤسسة AMC، واستجابة لثقة العملاء في جميع منتجاتها، عملت باستمرار على تحسين معرفتها يوما بعد يوم حتى يتسنى لكل منتج من AMC تجاوز توقعات المستخدم.

الفصل الثاني \_\_\_\_\_ ما مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC ؟ (دراسة حالة المؤسسة)

### 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 و المؤسسات التي تتعامل معها، ثم انتقلنا إلى منهجية البحث الميداني و توضيح أدوات جمع البيانات المتمثلة في المقابلات الشخصية نصف موجهة، و كذلك استعمال الوثائق الداخلية للمؤسسة لإثبات أن المؤسسة تتبع نظام إدارة الجودة الشاملة، و المتمثلة في سياسة الجودة، و نظام إدارة الجودة نموذج العمليات التجارية، و شهادتي إيزو 9001 إصدار 2015،

\*حيث حصلنا على نسبة توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بـ: **96.08%**، وهي نسبة جيدة تعبر على أن المؤسسة تحتوي على متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لتدعيم نظام الجودة و الوصول إلى إرضاء الزبون و إشباع حاجياته من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية، وذلك عن طريق التحسين المستمر لكافة العمليات، و الذي أثبتته كذلك الوثائق الداخلية التي تدل على توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## الخاتمة

من خلال ما جاء في الدراسة النظرية والتطبيقية للجودة و تتبع تاريخ تطورها و أهميتها، ثم دراسة إدارة الجودة الشاملة من خلال تقديم أهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع و التي وضحنا من خلالها المكانة الهامة التي تحتلها إدارة الجودة الشاملة في مختلف برامج التحسين و التطوير التي تخطط لها المنظمات من أجل تحقيق التغيير و الوصول إلى أحسن أداء.

و استعرضنا بعدها مفهوم المنظمة العالمية للتقييس "إيزو" و وضحنا ما الذي جاءت به مواصفات إيزو 9001 إصدار 2015 فيما يخص نظام إدارة الجودة و ما علاقتها بإدارة الجودة الشاملة، و عرضنا أهم الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية.

و تبين لنا أن جودة المنتج بمنظور العميل هي تلبية توقعاته، أما إدارة الجودة الشاملة فهي نشر لثقافة الجودة داخل المؤسسة والسعي إلى التحسين المستمر لكافة العمليات من أجل تدارك الخطر و عدم السماح بحدوثه، و تحسين الأخطاء، و الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و تقليل التكاليف، من أجل تحقيق زيادة في القدرات التنافسية و الوصول إلى أحسن أداء و تحسين جودة المنتج و تلبية احتياجات الزبائن.

- كما توضح لنا أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتوافق مع مبادئ نظام ادارة الجودة حسب مواصفات إيزو 9001:2015 و التي تتمثل في: التركيز على العملاء، القيادة، إشراك العاملين، منهجية العمليات، التحسين، اتخاذ القرارات بناء على أدلة، إدارة العلاقات

- تبين لنا كذلك أن الجودة الشاملة لا يمكن بلوغها إلا بالعمل على توفير متطلبات تطبيق مبادئها.  
- كما تبين لنا أن نظام ادارة الجودة إيزو 9001 يعتبر كقاعدة أساس لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بنجاح من أجل الحصول على الأداء المتميز.

- أما فيما يخص دراستنا لحالة مؤسسة إنتاج أجهزة القياس و المراقبة AMC فكانت مركزة على مدى توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة و تم التركيز على مبادئ نظام إدارة الجودة إيزو 9001:2015، حيث استعملنا طريقة المقابلات الشخصية النصف الموجهة، و استعنا بالوثائق الداخلية للمؤسسة من أجل إثبات صحة الإجابات، و تم التوصل إلى مجموعة من النتائج و التي كانت كإجابة على الفرضيات الموضوعة في مستهل البحث كالتالي:

- فرضيات الدراسة: تمتلك المؤسسة محل الدراسة متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

## أولاً: نتائج المقابلات النصف موجهة:

## 1- التركيز على العملاء:

كانت نسبة توفر متطلبات تطبيق مبدأ التركيز على الزبائن هي 90 % نعم، حيث أن المؤسسة تقوم بدراسة السوق و معرفة احتياجات العملاء، كما تقوم بالتحقيق حول العملاء و قياس مستوى الرضا لديهم و معرفة احتياجاتهم من حيث الكمية و الجودة و تسجيل شكاوي العملاء و معالجتها، كل هذا من أجل الوصول إلى إرضاء العميل و الحصول على وفائه للمؤسسة.

و نسبة 10% لا، و ذلك فيما يخص استعمال عدم المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة للاتصال بالعملاء، حيث أن المؤسسة لا تعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة للاتصال بالعملاء و التواصل معهم بشكل أوسع.

## 2- القيادة:

كانت نسبة توفر متطلبات تطبيق مبدأ القيادة على الزبائن هي 94.28 % نعم، بحيث أن الإدارة العليا للمؤسسة تتبنى خطة إستراتيجية طويلة المدى لتحقيق الجودة الشاملة ولديها سياسة للجودة، كما تقوم بتحديد خطط نظام الجودة الشاملة لكل قسم في المؤسسة، و أجمع جميع الأفراد الخاضعين لأسئلة المقابلة الشخصية على أن جميع المشرفين يقومون بمساعدة التابعين لهم و دعمهم لهم، و أن المؤسسة تخصص فرق عمل لجميع الأقسام مهمتها تحسين الجودة و حل المشكلات، كما أن المؤسسة تحصلت على شهادتي إيزو 9001 من شركة VINCOTTE، من أجل المحافظة على سمعتها في السوق المحلية و الدولية ، كل هذا يدل على اهتمام الإدارة العليا بنظام إدارة الجودة الشاملة و دعمها له بالموارد المتاحة و استغلال الفرص و مواجهة المخاطر، من اجل الحصول على أفضل أداء.

و نسبة 5.72% لا، فيما يخص أن المديرين لا يتبعون جميعهم أساليب قيادة حديثة و تتماشى مع إدارة الجودة الشاملة، فمنهم من لا يزالون يتبعون أساليب تقليدية في عملهم.

## 3- إشراك العاملين:

كانت نسبة توفر متطلبات تطبيق مبدأ إشراك العاملين هي 95 % نعم، حيث أن إدارة المؤسسة توفر مناخ عمل مناسب و ملائم لجميع العاملين، كما تقوم بنشر مفاهيم نظام الجودة الشاملة على جميع العاملين، و يتم الاستماع لمقترحات العاملين و مشاركتهم في اتخاذ القرارات حيث يشعر العاملون بالارتياح في عملهم في المؤسسة، كما تتبع الإدارة أسلوب اختيار المهارات و الكفاءات في التوظيف، و تقوم بالتعليم و التدريب المستمر لجميع أفراد المؤسسة و قياس أثر الدورات التدريبية على أداء الأفراد، حيث يتضح لنا أن الإدارة العليا تهتم بالموارد البشري باعتباره رأس مال مربح للمؤسسة.

و نسبة 5% لا، فيما يخص وجود بعض المشاكل بين الأفراد و الذي يؤدي إلى انخفاض معدل الرضاء الوظيفي لديهم.

#### 4-منهجية العمليات:

كانت نسبة توفر متطلبات تطبيق مبدأ منهجية العمليات هي 93.33% نعم، حيث أن المؤسسة تقوم بالتنسيق بين جميع أقسام و وظائف(عمليات) المؤسسة و لديها أسلوب جيد لتسيير الموارد المتاحة مع الأنشطة و العمليات، كما تركز على جودة العمليات للوصول إلى جودة المنتج، و هذا ما يدل على أن المؤسسة تركز على الجودة الشاملة لكل العمليات.

و نسبة 6.67% لا، حيث في بعض الأحيان قد يحدث سوء في التسيير للموارد المتاحة مع الأنشطة و العمليات.

#### 5-التحسين:

كانت نسبة توفر متطلبات تطبيق مبدأ التحسين هي 100% نعم، و هي نسبة جيدة تدل على أن المؤسسة تعتمد على التخطيط و التنفيذ ثم تقييم الأداء ثم تحسين الأخطاء، من اجل الاستمرارية في التحسين.

6-اتخاذ القرارات بناء على أدلة:

كانت نسبة توفر متطلبات تطبيق مبدأ اتخاذ القرارات بناء على أدلة هي 100% نعم، حيث تقوم الإدارة بتقييم العمليات و المنتجات مع إعطاء تقارير عنهم، و اعتمادها على هذه التقارير في اتخاذ القرارات، و ذلك من أجل الحصول على أدلة و حقائق تستعملها في اتخاذ قرارات سليمة و واقعية.

#### 7-إدارة العلاقات:

كانت نسبة توفر متطلبات تطبيق مبدأ إدارة العلاقات هي 100% نعم، حيث أن الإدارة العليا للمؤسسة تقوم ببناء علاقات جيدة مع الموردين و العملاء و أصحاب المصلحة و تعتبرهم بمثابة أطراف مهمة لها، و هذا ما جعلها تستمر في الريادة و تحافظ على سمعتها على مدى 40 سنة.

#### ثانيا: الوثائق الداخلية للمؤسسة:

أ-سياسة الجودة للمؤسسة: لاحظنا من خلال قراءتنا لسياسة الجودة للمؤسسة بأن في المؤسسة تتوفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و التي تتوافق مع مبادئ نظام الجودة إيزو 9001 اصدار 2015 و هي:

#### 1-القيادة: حيث أن الإدارة العليا تولي اهتمام كبير لنظام إدارة الجودة الشاملة و دعمها له من خلال

تطوير الرؤيا الاستراتيجية للمؤسسة تتمثل في تحسين إمكانياتها بغرض و ضع نفسها في الريادة في مختلف المجالات، تلبية احتياجات السوق لشركات مجمع سونغاز و تطوير رقم أعمالها خارج المجمع مع منتجات

جديدة للخواص، تطبيق سياسة تنويع نشاطاتها لتجنب الخطر، كما تعهدت الإدارة العليا لمؤسسة AMC باستيفاء الشروط المتعلقة بنظام إدارة الجودة ايزو 9001 إصدار 2015.

2- التركيز على العملاء: حيث قامت الإدارة العليا بوضع على عاتقها تلبية احتياجات السوق و إنتاج و تطوير منتجات جديدة و تنويعها، و تأمين خدمة ما بعد البيع، و معالجة مشاكل العملاء و إيجاد حلول ناجعة لها

3- إشراك العمال: حيث اهتمت الإدارة العليا بالعنصر البشري و أوصت من خلال سياستها للجودة بتحسين أداء العمال، و تطوير كفاءات رأس المال البشري

4- منهجية العمليات: حيث تعهدت الإدارة العليا بتطوير و دعم منهج العمليات

5- التحسين: تعهدت الإدارة العليا بتأمين التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة

6- اتخاذ القرارات بناء على أدلة: حيث بدأت الإدارة العليا سياستها للجودة بقولها "استنادا على البيئية

الداخلية و الخارجية التي تغيرت و تطورت بشكل كبير"، و قولها "مع الأخذ بعين الاعتبار بأننا ننتظر في مجال اقتصادي صعب حيث يكون النمو حتميا خاصة مع السياسة الجديدة للدولة"

هذا ما دل على أن الإدارة العليا تقوم بإجراء الدراسات من اجل معرفة الحقائق التي تساعدنا في اتخاذ قرارات سليمة.

7- إدارة العلاقات: اهتمت الإدارة العليا بتحسين علاقاتها مع شركات مجمع سونلغاز و تطوير و تشجيع إمكانيات التكامل الوطني.

ب- نظام إدارة الجودة الشاملة (نموذج منهجية العمليات التجارية): حيث استلما وثيقة لنظام إدارة الجودة نموذج منهجية العمليات التجارية، و تم ملاحظة عدة محاور أساسية تدل على توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث طبقت الدائرة التجارية منهجية العمليات و معالجة المدخلات من طرف المديرية التجارية للحصول على مخرجات، و اهتمت بإرضاء الزبائن و تلبية احتياجاتهم و معالجة الشكاوي المتعلقة بهم، و إدارة العلاقات الخارجية و الداخلية بواسطة الاتصال، و أيضا توثيق نظام إدارة الجودة الشاملة من أجل الحصول على حقائق تستعمل في اتخاذ القرارات السليمة.

ج- شهادتي ايزو 9001 اصدار 2015: حيث استلما شهادتي ايزو 9001 اصدار 2015، و لاحظنا أن الإدارة قد تحصلت على شهادات ايزو للجودة من قبل و ذلك في سنة 1994 و 2004 و 2010، مما يدل على أن الادارة تطبق متطلبات بمبدأ التحسين يوما بعد يوم حتى يتسنى لكل منتج من AMC تجاوز توقعات المستخدم.

### 3-التوصيات:

- على المؤسسة المحافظة على الجودة و الريادة في مجال صناعة الميكانيك الدقيقة
- على المؤسسة إرساء قواعد تسمح لها بالمنافسة في حال تم تحرير السوق للمنتج الخاص بها
- أن تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا للاتصال مع العملاء بشكل أوسع حتى يتسنى لها معرفة آرائهم حول المنتجات و بالتالي تحسين جودتها و تطويرها و تنويعها.
- التأكد من إتباع معظم المديرين أساليب قيادة حديثة و تتماشى مع إدارة الجودة الشاملة
- على الإدارة العليا إيجاد حل للمشاكل المتواجدة بين العمال لضمان ولأئهم للمؤسسة، و زيادة الرضا الوظيفي لديهم من أجل تحسي الأداء و الحصول على جودة المنتج.

### 4-أفاق الدراسة:

إن هذا البحث بحاجة إلى بحوث و دراسات مكملة، و نقترح بعض المواضيع قصد فتح مجالات البحث مستقبلا منها:

- دور القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية
- تأثير العنصر البشري على جودة المنتج
- إدارة الجودة الشاملة وفقا لنظام إدارة الجودة ISO9001 في المؤسسات الصناعية

## قائمة المراجع

الكتب:

- 1- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012.
- 2- حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة و الايزو، ط1، دار الوراق للنشر، عمان، 2001.
- 3- احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الايزو9000، دون لدار النشر، 1998، القاهرة، ص79.
- 4- مأمون درادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان.
- 5- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية و التوزيع، عمان، 2008.
- 6- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004/2003.
- 7- خضر مصباح إسماعيل الطيبي، إدارة و صناعة الجودة مفاهيم إدارية و تقنية و تجارية في الجودة، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان الأردن، 2011.
- 8- كاظم محمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2000.
- 9- عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط1، 2001،
- 10- خضير كاظم حمّود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000،
- 11- محمد أحمد الطراونة، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات ، المجلد 29 ، العدد 1: كانون الثاني 2002.
- 12- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007.
- 13- محفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، عمان الأردن، دار وائل للطباعة و النشر، 2008.
- 14- جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بميك، مصر، 1996.
- 15- مدحت ابو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر 2008.
- 16- قاسم نايف، علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، عمان، الأردن، دار الشروق، 2006.
- 17- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.

- 18-قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 19-خالد بن سعد بن عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات القطاع الصحي، دار ردمل للنشر و التوزيع، 2000.
- 20-فريد عبد الفتاح زين الدين، حلقات الجودة، فن الادارة اليابانية، المفهوم و التطبيق، جامعة الزقازيق، القاهرة، 1998.
- 21-عبد الستار، تطبيقات ادارة الجودة الشاملة، دار المسير للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 22-سالم القحطاني، إدارة الجودة الكلية و إمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، الأداة العامة، الرياضة، 2004.
- 23-مهدي السمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان 2007.
- 24-خضير كاظم محمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2010.
- 25-الطائي، يوسف حجيم سلطان، والعبادي، هاشم فوزي دباس، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي متكامل، عمان،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005.
- 26-مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، منهج كمي، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر، والتوزيع، عمان، 2004.
- 27-عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- 28-محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 29-فريد زين الدين، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح و مخاطر الفشل، القاهرة 2002.
- 30-سملاي يحضية، : إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، الملتقى الوطني الأول، ورقلة 22-23 أبريل 2003.
- 31-علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، 2004.
- 32-صلاح الدين حسن السبسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة ايزو ، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2011.

33-claud Yves Bernard ; **le management par la qualite total** ;edition AFNOR ;  
paris 2000

#### ملتقيات:

- 1-بومدين يوسف ، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، ملتقى وطني الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، ورقلة نوفمبر 2011.
- 2-معاريف محمد، بسوح نضيرة، نزعي عز الدين ، دور إدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، ملتقى وطني استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ورقلة..

#### مذكرات:

- 1-نسرين محمد عبد الله المحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و مجالات إدارة الموارد البشرية على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال جامعة اليرموك الأردن، 2004.

#### مواقع الكترونية:

- 1-<https://engineermind.com>."موقع عقل المهندس"شروحات حول مجال الهندسة و التفتيش"
- 2-[www.bsigroup.com](http://www.bsigroup.com)"المعهد البريطاني للمعايير "الجودة"
- 3-<http://www.iso.org/iso/fr/pub100080.pdf>  
مستند عن مبادئ ايزو9001:2015 محمل من الموقع الرسمي للمنظمة العالمية للمعايير
- 4-<https://www.youtube.com/watch?v=JeZdkf0lrwg>  
محاضرة شرح أهم التغيرات في معايير ايزو9001 اصدار 2015،المستشار ، أمجد خليف، مصر ،
- 5-<https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>موقع ويكيبيديا

#### مراسيم تنفيذية:

- 1- المرسوم التنفيذي رقم 04-04 المؤرخ في 23 جوان 2004يتعلق بالتقييس، الحريدة الرسمية رقم 41 الصادرة في 27 جوان 2004،
- 2- المرسوم التنفيذي رقم 03-318 المؤرخ في 30 سبتمبر 2003 و المتضمن انشاء المركز التجاري لمراقبة النوعية و الرزم و تنظيمه عمله الحريدة الرسمية العدد 59، 05أكتوبر 2003

3-المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06جانفي2002، يخص انشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية العدد02 في 09جانفي2002

**مناشير:**

1- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، البرنامج السنوي التقديري لسنة 2008 ، وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و .الصناعة التقليدية

# CERTIFICAT

**EN ISO 9001 : 2015**

**Systeme de Management de la Qualite**

**VINÇOTTE sa**

Jan Olieslagerslaan 35, 1800 Vilvoorde, Belgique

Il est certifie que

**Entreprise Nationale des Appareils de  
Mesure et de Contrôle « AMC »**

sis a

**BP 248 Route de Djamila El Eulma  
Wilaya de Setif  
Algerie**

a etabli et tient a jour un systeme qualite conforme aux exigences de la norme EN ISO 9001 : 2015  
"Systemes de Management de la Qualite" pour :

**Developpement, fabrication et commercialisation des compteurs d'electricite, de gaz,  
ainsi que les volucompteurs, regulateurs, disjoncteurs, contacteurs et relais thermiques,  
coffrets, connecteurs et les accessoires almelec.**

Le present certificat est base sur le resultat d'un audit qualite, documente dans le rapport d'audit **RA18041-21A**.

Numero du certificat : **16 QMS 6067R1**  
Date de delivrance initiale : **18 juillet 2016**  
Valable du **20 aout 2018** jusqu'au **17 juillet 2019**

Les informations complementaires concernant le perimetre de ce certificat et l'application des exigences de EN ISO 9001 : 2015 peuvent etre obtenues aupres du titulaire de ce certificat.

Le present certificat a ete octroye lors de la Commission de Certification du 20 aout 2018 moyennant respect du Reglement General de Vinçotte sa.



Au nom de l'organisme de certification:



Eric Louys  
President de la Commission de Certification

# CERTIFICAT

**EN ISO 9001 : 2015**

Système de Management de la Qualité

**VINÇOTTE INTERNATIONAL**

**ALGERIE SPA,**

Alger - Algérie

Il est certifié que

**Entreprise Nationale des Appareils de  
Mesure et de Contrôle « AMC »**

sis à

**BP 248 Route de Djamila El Eulma  
Wilaya de Sétif  
Algérie**

a établi et tient à jour un système qualité conforme aux exigences de la norme EN ISO 9001 : 2015 "Systèmes de Management de la Qualité" pour :

**Développement, fabrication et commercialisation des compteurs d'électricité, de gaz, ainsi que les volucompteurs, régulateurs, disjoncteurs, contacteurs et relais thermiques, coffrets, connecteurs et les accessoires almélec**

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit qualité, documenté dans le rapport d'audit **RA18041-21A** réalisé du 2 au 4 juillet 2018.

Numéro du certificat: 16 024-21A  
Date de délivrance initiale : 18 juillet 2016  
Date de délivrance le : 20 août 2018 (transition)  
Ce certificat expire le : 17 juillet 2019

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de EN ISO 9001 : 2015 peuvent être obtenues auprès du titulaire de ce certificat.

Le présent certificat est octroyé moyennant respect du Règlement Général Vinçotte International Algérie SPA.



Au nom de l'organisme de certification:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Muriel Barra", written over a faint blue rectangular stamp.

Muriel BARRA  
Présidente de la Commission de Certification





**Ligne Fluide**



**DISTRIBUTEUR CARBURANT  
HELIX 2000**



**COMPTEUR GAZ**



**DISTRIBUTEUR CARBURANT  
HELIX 4000**



**DISTRIBUTEUR CARBURANT  
HELIX 5000**



**DISTRIBUTEUR CARBURANT  
HELIX 6000**



**GLOBAL\_OVATION\_VC**



**GLOBAL\_STAR-VOLUCOMPTEUR**

Ligne électricité



Compteur  
électronique CX  
2000-4 Triphasé



Compteurs  
Electronique Triphasé  
ACE 6000 M.T



Console  
Ancrage CA  
1500



Contacteur  
Auxiliaire  
CA 2DN



Contacteur  
LC 1D  
tétrapolaire



Contacteur  
LC 1D  
tripolaire



Disjoncteur  
LE 1D



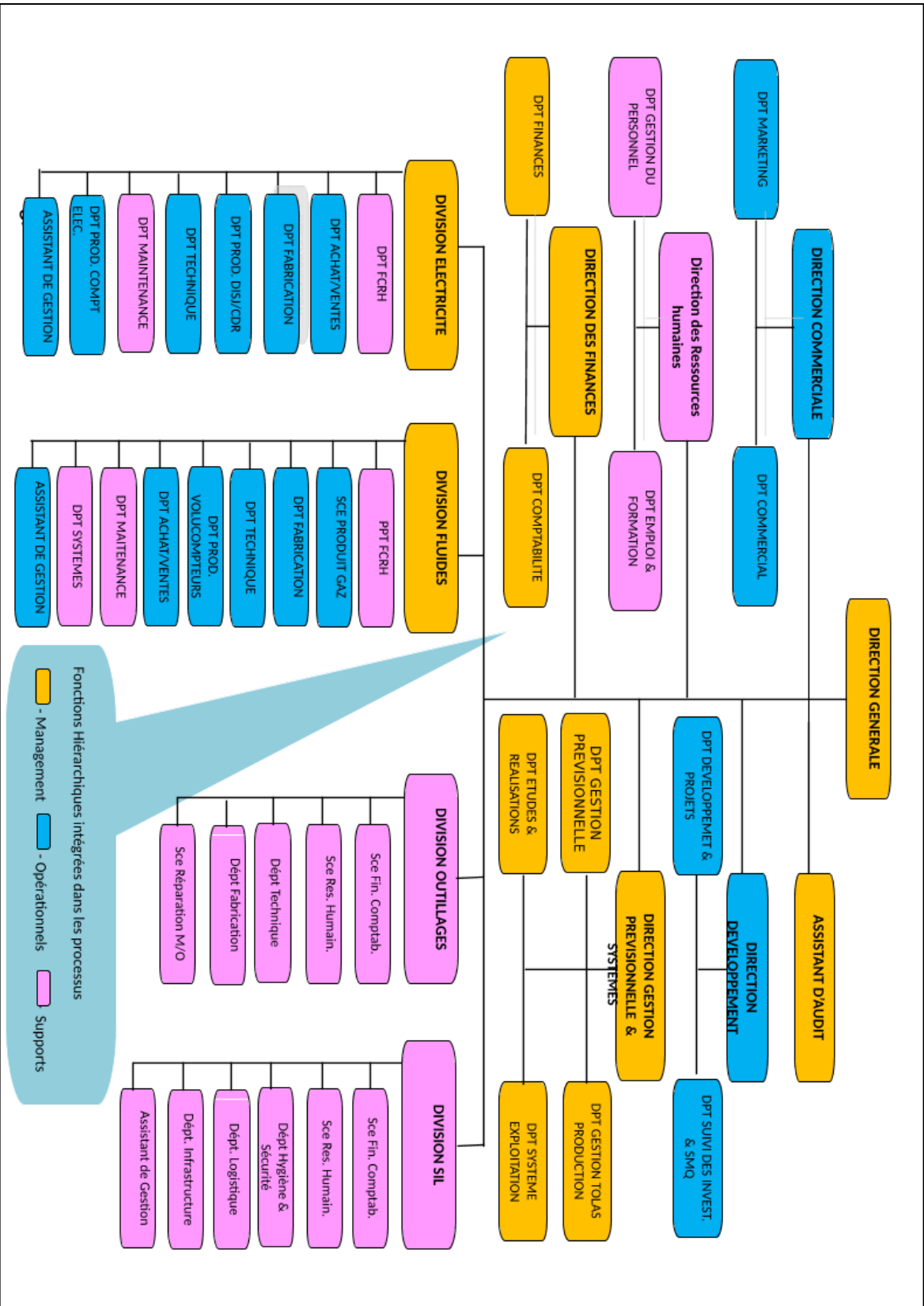
Disjoncteur  
Differentiel  
Bipolaire ADD1-  
2P



Disjoncteur magnéto-  
thermique unipolaire AB1-  
1P



Disjoncteurs Magnéto-Thermiques  
Serie Modulaire AB1





## سياسة الجودة

إستنادا إلى البيئة الداخلية و الخارجية التي تغيرت و تطورت بشكل كبير، فإن تطوير الرؤية الإستراتيجية التي تتبع في المقام الأول من الرؤية العامة المجمع سونلغاز، يقودنا إلى تحديد محاور التنمية مع الأخذ بعين الاعتبار بأننا نتطور في مجال اقتصادي صعب حيث يكون النمو حتميا خاصة مع السياسة الجديدة للدولة ، على المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة أن تقوم بـ :

- تحسين إمكانيات طورها لغرض وضع نفسها بالريادة في المجالات التالية: العد، التنظيم، الحماية، التحكم صناعة الملحقات، الأنظمة وتطوير منتجات جديدة و كذلك خدمات ما بعد البيع.
- تلبية احتياجات السوق لشركات مجمع سونلغاز و تطوير رقم أعمالها خارج المجمع مع منتجات جديدة موجهة للخواص.
- تحسين أداء عمال المؤسسة.
- تطبيق سياسة تنوع نشاطاتها لتجنب الخطر مع الأخذ بعين الإعتبار مختلف الرهانات الداخلية والخارجية .
- سياسية التنوع ستوجه نحو النشاطات التالية :

- ✓ تأمين خدمات ما بعد البيع.
- ✓ إيجاد حلول ناجعة للمشاكل التي يواجهها زبائننا.
- ✓ التفتح على الصعيد الدولي من خلال التحالفات الاستراتيجية.

بالأخذ بعين الاعتبار الرهانات المحددة والتوجيهات الاستراتيجية المبينة أعلاه، أتعهد بإستيفاء الشروط المطبقة كذلك الشروط المتعلقة بنظام إدارة الجودة إيزو 9001 إصدار 2015 ، متطلبات الزبائن وكذلك الشروط التشريعية والتنظيمية ووضع سياسة جودة قاعدتها المحاور التالية:

- تحسين الكفاءة الاقتصادية.
- تطوير وتشجيع إمكانيات التكامل الوطني.
- تطوير رقم الأعمال خارج المجمع.
- كسب وتحديث ملكية المؤسسة.
- تطوير كفاءات رأس المال البشري.

كما أتعهد بتأمين التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة و تطوير ودعم نهج الجودة .

الرئيس المدير العام

ISO 9001-2008	ISO 9001-2015
<p><b>1 Domaine d'application</b> 1.1 Généralités 1.2 Périmètre d'application</p> <p><b>2 Références normatives</b></p> <p><b>3 Termes et définitions</b></p> <p><b>4 Système de management de la qualité</b> 4.1 Exigences générales 4.2 Exigences relatives à la documentation</p> <p><b>5 Responsabilité de la direction</b> 5.1 Engagement de la direction 5.2 Écoute client 5.3 Politique qualité 5.4 Planification 5.5 Responsabilité, autorité et communication 5.6 Revue de direction</p> <p><b>6 Management des ressources</b> 6.1 Mise à disposition des ressources 6.2 Ressources humaines 6.3 Infrastructures 6.4 Environnement de travail</p> <p><b>7 Réalisation du produit</b> 7.1 Planification de la réalisation du produit 7.2 Processus relatifs aux clients 7.3 Conception et développement 7.4 Achats 7.5 Production et préparation du service 7.6 Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure</p> <p><b>8 Mesure, analyse et amélioration</b> 8.1 Généralités 8.2 Surveillance et mesurage 8.3 Maîtrise du produit non conforme 8.4 Analyse des données 8.5 Amélioration</p>	<p><b>1 Domaine</b></p> <p><b>2 Références normatives</b></p> <p><b>3 Termes et définitions</b></p> <p><b>4 Contexte de l'organisme</b> 4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte 4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées 4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité 4.4 Système de management de la qualité et ses processus</p> <p><b>5 Leadership</b> 5.1 Leadership et engagement 5.1.1 Généralités 5.1.2 Orientation client 5.2 Politique 5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme</p> <p><b>6 Planification</b> 6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités 6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre 6.3 Planification des modifications</p> <p><b>7 Support</b> 7.1 Ressources 7.2 Compétences 7.3 Sensibilisation 7.4 Communication 7.5 Informations documentées</p> <p><b>8 Réalisation des activités opérationnelles</b> 8.1 Planification et maîtrise opérationnelles 8.2 Exigences relatives aux produits et services 8.3 Conception et développement de produits et services 8.4 Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes 8.5 Production et prestation de service 8.6 Libération des produits et services 8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes</p> <p><b>9 Evaluation des performances</b> 9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation 9.2 Audit interne 9.3 Revue de direction</p> <p><b>10 Amélioration</b> 10.1 Généralités 10.2 Non-conformité et action corrective 10.3 Amélioration continue</p>

-نموذج أسئلة المقابلة النصف موجهة:

إجراء مقابلة شخصية نصف موجهة للبحث

جامعة مسيلة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

أخي الكريم أختي الكريمة.....

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الأسئلة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة عن موضوع متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة, لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على مجموعة الأسئلة المقدمة إلى سيادتكم, حتى يتسنى لنا التعرف على الجوانب المختلفة و المرتبطة بموضوع الدراسة, و نحيط سيادتكم علما بأن كل ما سوف تدلون به من آراء أو وجهات نظر أو بيانات سوف يكون موضع السرية و لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

و لكم جزيل الشكر على حسن تعاملكم.

**ملاحظة:** يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة التالية بنعم أو لا مع الشرح إذا أمكن:

الاسم و اللقب:

نوع المنصب الذي تشغله:

عدد سنوات الخبرة:

المستوى التعليمي:

السن:

**1-التركيز على العملاء:**

س1: هل تقوم الإدارة بدراسة السوق و معرفة احتياجات العملاء؟ نعم  لا  ، كيف؟

س2: هل يتم تسجيل شكاوي العملاء؟ نعم  لا  ، كيف؟

س3: هل يتم معالجة شكاوي العملاء؟ نعم  لا  ، كيف؟

س4: هل تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة للاتصال بالزبائن؟ نعم  لا  ، كيف؟

**2-القيادة:**

س1: هل تبني الإدارة العليا للمؤسسة خطة إستراتيجية طويلة المدى لتحقيق الجودة الشاملة؟

نعم  لا  ، كيف؟

س2: هل خطط نظام الجودة محددة لكل قسم في المؤسسة؟ نعم  لا

- س3: هل يتبع المديرين أساليب قيادة حديثة و تتماشى مع إدارة الجودة الشاملة؟ نعم  لا  ، كيف؟
- س4: هل يقوم المشرفين على مساعدة التابعين لهم؟ نعم  لا  ، كيف؟
- س5: هل يوجد فرق عمل لجميع الأقسام مهمتها تحسين الجودة و حل المشكلات؟ نعم  لا
- س6: هل تمتلك المؤسسة شهادة ايزو للجودة؟ نعم  لا
- و من هي المؤسسة التي قامت بمنح الشهادة؟.....

س7: هل لدى الإدارة سياسة للجودة؟ نعم  لا  ، كيف؟

### 3-إشراك العاملين:

- س1: هل توفر الإدارة مناخ عمل مناسب و ملائم لجميع العاملين؟ نعم  لا  ، كيف؟
- س2: هل تقوم الإدارة العليا بنشر مفاهيم نظام الجودة الشاملة على جميع العاملين؟ نعم  لا
- ، كيف؟

- س3: هل يتم الاستماع لمقترحات العاملين و مشاركتهم في اتخاذ القرارات؟ نعم  لا
- س4: هل يشعر العاملين بالارتياح في عملهم في المؤسسة؟ نعم  لا
- س5: هل تتبع الإدارة أسلوب اختيار المهارات و الكفاءات في التوظيف؟ نعم  لا
- س6: هل تقوم الإدارة بالتعليم و التدريب المستمر لجميع أفراد المؤسسة؟ نعم  لا  ، كيف؟
- س7: هل تقوم الإدارة بقياس أثر الدورات التدريبية على أداء الأفراد؟ نعم  لا
- س8: هل لدى المؤسسة نظام التحفيز و المكافآت للمورد البشري؟ نعم  لا  ، كيف؟

### 4-منهجية العمليات:

- س1: هل يوجد تناسق بين جميع أقسام و وظائف(عمليات) المؤسسة؟ نعم  لا  ، كيف؟
- س2: هل يوجد أسلوب جيد لتسيير الموارد المتاحة مع الأنشطة و العمليات؟ نعم  لا  ، كيف؟
- س3: هل يتم التركيز على جودة العمليات؟ نعم  لا

### 5-التحسين:

- س1: هل تهتم الإدارة بالتحسين المستمر من خلال التخطيط و التنفيذ و التقييم و التحسين في جميع العمليات و المنتجات؟ نعم  لا  ، كيف؟


### 6-اتخاذ القرارات بناء على أدلة:

- س1: هل تقوم الإدارة بتقييم العمليات و المنتجات مع إعطاء تقارير عنهم؟ نعم  لا  ، كيف؟
- س2: هل تعتمد الإدارة على هذه التقارير في اتخاذ القرارات أم على الخبرة و الحدس؟ نعم  لا

## 7- إدارة العلاقات:

- س1: هل تبني الإدارة علاقات جيدة مع الموردين, وكيف؟ نعم  لا
- س2: هل تبني الإدارة علاقات جيدة مع العملاء, وكيف؟ نعم  لا
- س3: هل تبني الإدارة علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة؟ نعم  لا , وكيف؟

الختم و الإمضاء

	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	PCS 07 AMC 04
	<b>MANUEL PROCESSUS : COMMERCIAL</b>	<b>Page : 1 / 6</b>
<b>TITRE : Plan</b>		

**Sommaire :**

- 01- Fiche d'identification du processus
- 02- Cartographie du processus
- 03-Tâches liées aux activités
- 04- Lien avec les autres processus

**ANNEXES :**

Annexe a – Matrice définissant le lien entre activités du processus et documents

Annexe b – Liste des enregistrements

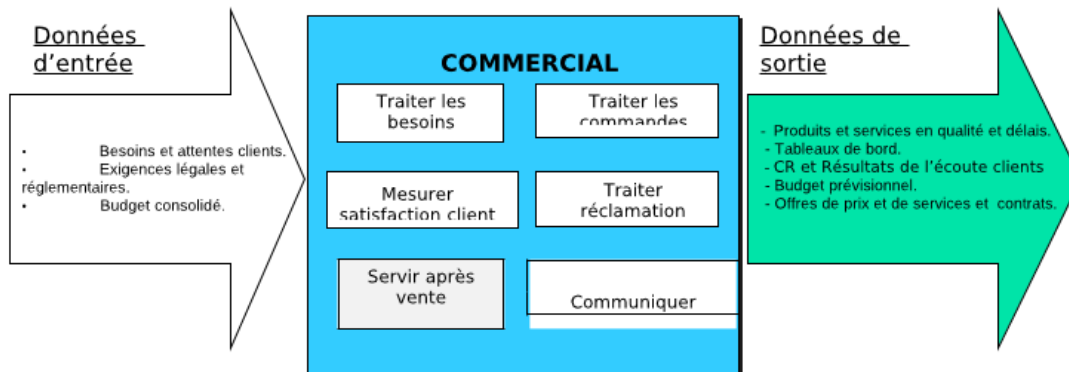
Annexe c – Grille de compétence et/ou de qualification du personnel

MISES A JOUR			
Révision	Désignation		Date
04	Modification cartographie (suppression processus pilotage ligne de produit PCS06 et intégration activités : coffret, connecteurs et accessoires almélec)		01/02/2016
03	Ajout activité communication		22/11/2015
02	Changement de pilote et modification cartographie		08/12/2006
01	Unification du support		08/11/2003
00	Création		09/09/2003
	<b><u>Pilote</u></b>	<b><u>RMQ Accompagnateur</u></b>	<b><u>RMQ Vérificateur</u></b>
	<b>Fonction :</b> Directeur commercial	<b>Fonction :</b> Chef de Dépt Développement & P.S.	<b>Fonction :</b> Chef de Dépt Développement & P.S.
	<b>Nom :</b> A	<b>Nom :</b> S	<b>Nom :</b> N.
	<b>Visa :</b>	<b>Visa :</b>	<b>Visa :</b>
		<b><u>Approbateur</u></b>	
		<b>Fonction :</b> Président Directeur Général.	
		<b>Nom :</b> N.	
		<b>Visa :</b>	



**TITRE : Fiche d'identification du processus**

**Pilote : R. A**



**Finalité**



Mettre à la disposition du client des produits et services conformes à ses besoins et exigences pour maintenir une relation de fidélisation

**Ressources :**

- Ressources humaines : 09 Cadres – 06 Maîtrises – 02 Exécutions
- Ressources matérielles : 06 micro-ordinateurs – 03 Appareils Fax – 02 Véhicules S.A.V.

**Liens activités/documents :** Voir Annexe A

**Objectif/Indicateur :** Voir tableau de bord



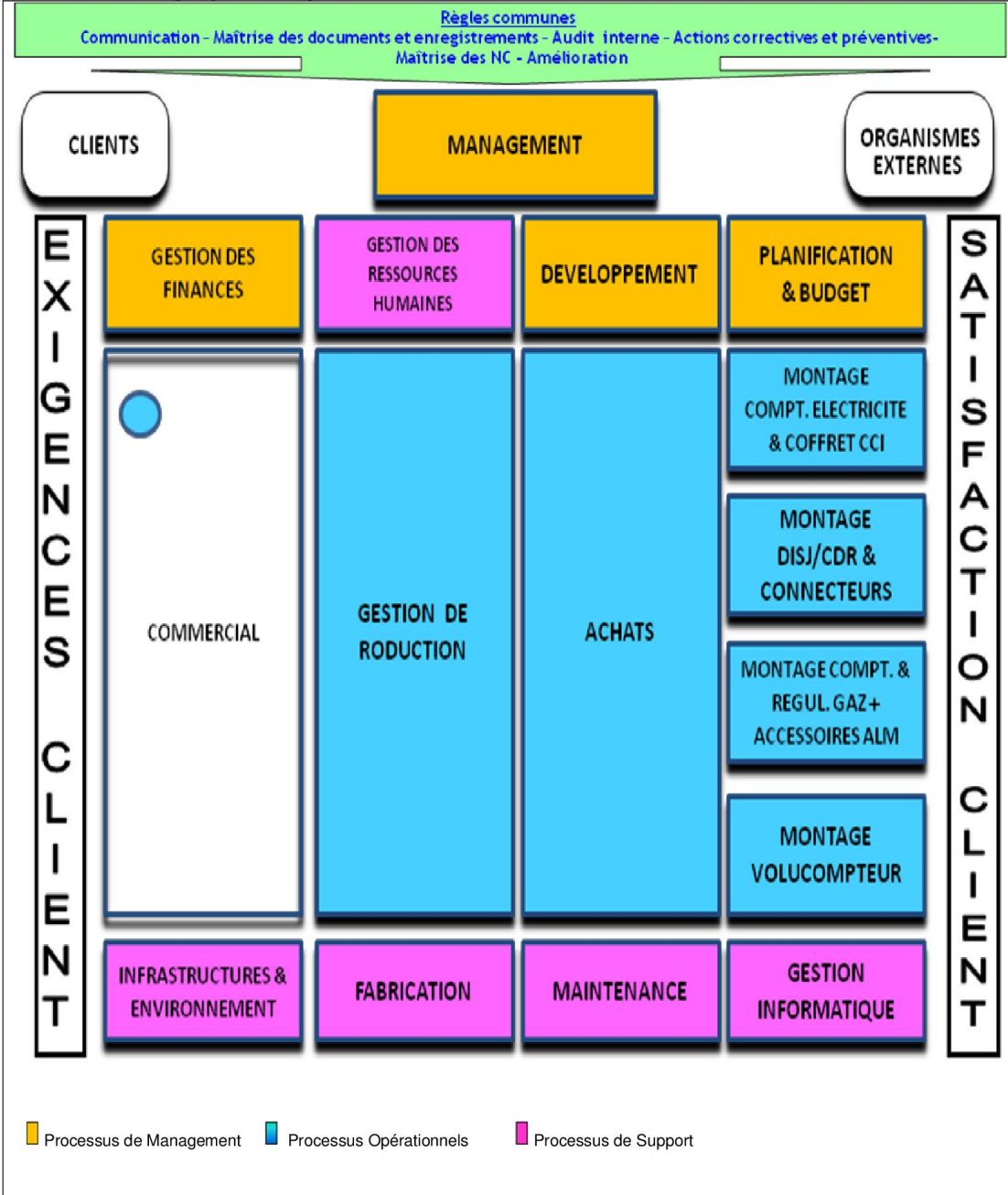
**SYSTEME DE  
MANAGEMENT DE LA QUALITE**

PCS 07 AMC 04

**MANUEL PROCESSUS :  
COMMERCIAL**

Page : 3 / 6

**TITRE : Cartographie du processus**





**TITRE : Tâches liées aux activités**

**TRAITER LES BESOINS :**

- Collecter les besoins
- Recenser les besoins
- Analyser
- Aviser responsables processus concernés.
- Définir les modalités.
- Préparer réponse client
- Programmer.

**TRAITER LA COMMANDE :**

- Recevoir la commande (Fax, tel, ...)
- Répondre au client (Pro forma, disponibilité, délais)
- Valider la commande
- Constituer dossier client
- Réceptionner les produits
- Mettre à la disposition le produit
- Etablir facture et bon de sortie
- Suivre les réalisations (Planning, recouvrement créances et élaboration T.B.)

**MESURER LA SATISFACTION CLIENT :**

- Préparer envoi de formulaires
- Formaliser le traitement
- Traiter les NC.
- Informer client des suites
- Améliorer.

**TRAITER LES RECLAMATIONS CLIENTS :**

- Enregistrer la réclamation
- Ecoute client
- Identifier la réclamation
- Régler problème
- Régler litige



**TITRE : Tâches liées aux activités (Suite)**

**SERVIR APRES VENTE :**

- Recueillir l'information.
- Analyser la demande.
- Etablir devis de réparation.
- Définir le lieu d'intervention.
- Préparer l'intervention.
- Exécuter l'intervention
- Etablir PV de réparation
- Encaisser
- Finaliser dossier de l'intervention
- Facturer.

**COMMUNIQUER :**

**1. En interne :**

- ✚ Elaborer journal de l'entreprise
  - Recueillir l'information
  - Elaborer journal
  - Diffuser journal
- ✚ Mettre à jour le site WEB

**2. En externe :**

- Elaborer le plan de communication externe
- Evaluer le plan de communication
- Définir les supports de communication (Diffusion des spots TV, Publications dans les journaux, Affichages sur panneaux routiers, etc...)
- Elaborer la documentation commerciale (affiches, dépliants, brochures, CD Rom, etc....)
- Organiser et animer les foires et les salons
- Organiser les journées techniques
- Organiser les conférences de presses



**TITRE : Matrice définissant le lien entre activités du processus et documents**

**ANNEXE A**

<b>Activité</b>	<b>Procédure</b>	<b>Instruction</b>	<b>Note de service</b>	<b>Enregistrement</b>
<b>Traiter les besoins</b>				<ul style="list-style-type: none"><li>- Compte rendu foire.</li><li>- Rapport missions F.V.</li><li>- Ecrits clientèle.</li><li>- Cahier des charges.</li><li>- Editions spécialisées</li></ul>
<b>Traiter les commandes</b>	P-G-CO-01-02			<ul style="list-style-type: none"><li>- Contrat et bon de cde.</li><li>- Dossier clients, factures+BS</li><li>- T.B.</li></ul>
<b>Mesurer la satisfaction client</b>				<ul style="list-style-type: none"><li>- Questionnaires.</li><li>- Analyses des questionnaires.</li></ul>
<b>Traiter les réclamations clients</b>				<ul style="list-style-type: none"><li>- Comptes rendus foire.</li><li>- Rapport missions FV</li><li>- Ecrit clientèle.</li></ul>
<b>Servir Après Ventes</b>	P-G-CO-02-01			<ul style="list-style-type: none"><li>- PV d'intervention</li><li>- Dossier client</li><li>- Factures</li></ul>
<b>Communiquer</b>	P-G-CO-03-01			

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومدى توفرها بالمؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC وعلاقتها معايير إيزو 9001، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي، حيث أجريت الدراسة بواسطة مقابلات شخصية نصف موجهة تتكون من عدة أسئلة وزعت على 5 مسئولين و مديرين فرعيين، و كانت نسبة توفر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة هي 96.08%، وهي نسبة جيدة تدل على أن المؤسسة تدعم نظام إدارة الجودة الشاملة. الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة، معايير ايزو 9001

## Summary

The objective of the study is to identify the requirements of application total quality management principles in the organization of AMC, and its relation with ISO9001, The researcher has used a method of analytical descriptive in theoretical side and the method of case study on the applied side, The study was conducted by means of personal interviews by many questions distributed to five leaders, The percentage of application total quality management principles in the AMC was 96.08% and it's a good percentage and indicates that the AMC support the total quality management system.

Keywords: Total Quality, Total Quality Management, ISO 9001 Standards