



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
حاضنة الاعمال المسيلة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية



عنوان المشروع:

مكتب استشارات أنظمة الإدارة  
الجودة, البيئة, السلامة والصحة المهنية

مشروع تخرج لنيل شهادة الماستر في إطار القرار الوزاري 1275

شعبة : علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

رحاب مختار



BUREAU DE  
CONSULTATION

إعداد الطالب:

بكري مصعب

السنة الجامعية : 2023\_2024

# بطاقة معلومات

حول فريق الاشراف وفريق العمل



## 1- فريق الاشراف:

فريق الاشراف	
المشرف الرئيسي: د رحاب مختار	التخصص: تخصص علم الاجتماع



## 2- فريق العمل:

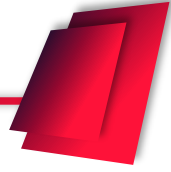
الكلية	التخصص	فريق المشروع
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية	تخصص ماستر 2 علم الاجتماع تنظيم و عمل	الطالب: بكري مصعب



# فهرس المحتويات



# فهرس المحتويات



1.....مقدمة

## المحور الأول: مدخل مفاهيمي لأنظمة الإدارة والجودة ISO

- 1-تعريف أنظمة الإدارة و الجودة .....3
- 2- أهمية تطبيق أنظمة الإدارة في المؤسسات.....5
- 3- أهداف تطبيق أنظمة الإدارة.....6

## المحور الثاني: الجودة والتقييس في الجزائر

- 1- دراسات جزائرية في تقييم واقع تأهيل وتطبيق أنظمة الإدارة والجودة .....8
- 2- الهيئات الرسمية الداعمة للجودة والتقييس وأنظمة الإدارة في الجزائر.....13
- 3- إحصائيات عامة حول المؤسسات المتحصلة على شهادة ISO في الجزائر.....17
- 4- خلاصة عامة .....18

## المحور الثالث: تقديم المشروع

- 1-المشكلة .....21
- 2- فكرة المشروع .....21
- 1-2 تعريف بالمشروع .....21
- 2-2 دوافع اختيار المشروع .....21
- 3-2 مجال النشاط .....22
- 4-2 الخدمات التي يقدمها مكتب استشارات أنظمة الإدارة .....22
- 3- القيم المقترحة .....22
- 4- فريق العمل .....23
- 5-اهداف المشروع .....23

24.....6- جدول زمني لتحقيق المشروع

**المحور الرابع: التحليل الاستراتيجي للسوق**

26.....1- عرض القطاع السوقي

26.....2- قياس شدة المنافسة

27.....3- الإستراتيجية التسويقية

**المحور الخامس: إستراتيجية تقديم الخدمات**

29.....1- مقر والموقع الالكتروني الخاص بمكتب استشارات انظمة الإدارة

29.....2- خطوات ومراحل الاستفادة من خدماتنا

30.....3- الشراكات الرئيسية

32.....**المحور السادس: الخطة المالية**

قائمة الملاحق والمراجع

## مقدمة

في واقع اقتصادي عالمي يشهد حركية من التطورات والتغيرات الجذرية على مستوى الاسواق الاقليمية والدولية، تجسدت معالم هذه التطورات في عولمة التبادل التجاري واتساع نطاق التجارة الدولية والاقليمية واشتداد حدة المنافسة بين الشركات والمؤسسات بالرغبة في الانفراد بالسوق بتقديم اجود السلع والخدمات لضمان بقاء استمراريته في الأسواق.

هذا الواقع بات يفرض تحديات هائلة على المؤسسات والشركات الجزائرية وكغيرها من المؤسسات العالمية حتمية تحسين ادائها في جميع الجوانب والمستويات لاكتساب الميزة التنافسية وضمان استمرارية بقائها.

ولعل من أبرز الجوانب التي حظيت باهتمام المؤسسات الاقتصادية في العالم وسارعت في تطبيقها أنظمة الادارة والجودة ISO وما لها فوائد على المؤسسات في تحسين وتطوير جميع مستويات الاداء فهي أنظمة تنظم العمليات الانتاجية وتحسن استغلال الموارد وخفض التكاليف وتلبية متطلبات ورغبات عملائها.

ولقد أدركت المؤسسات والشركات الجزائرية مدى اهمية تطبيق هذه الأنظمة والحصول على هذه الشهادات ليس كخيار بل كضرورة وحتمية بات يفرضها واقع المنافسة والبقاء في السوق وبالتالي فأنا سنحاول تسليط الضوء على المفاهيم العامة لهذه الانظمة ومحاولة عرض مفاهيم الجودة والتقييس في الجزائر وتقييم واقع تطبيق هذه الانظمة من خلال بعض الدراسات الجزائرية.

# المحور الأول



## المحور الأول

## مدخل مفاهيمي لأنظمة الإدارة والجودة iso

## 1- تعريف أنظمة الإدارة والجودة:

هي مواصفات قياسية ذات معايير دولية يتم إصدارها من طرف المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس ISO. وتعمل هذه المواصفات على زيادة الكفاءة العملية والتأهيلية للعمليات الإدارية وللعمال داخل المنظمات وذلك لضمان جودة المنتجات والخدمات والأنظمة وسلامتها وكفاءتها .

## ✚ المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس iso

هي منظمة عالمية غير حكومية تعد الجهة الرائدة في اعداد المواصفات القياسية في العديد من المجالات يشارك في عضويتها أكثر من 170 ممثلاً من هيئات ومنظمات رسمية من مختلف الدول. تعمل ISO على وضع المعايير وتوحيد المواصفات بشتى انواعها على المستوى الدولي لهدف تسهيل عمليات التبادل التجاري للسلع والخدمات. وهي تراعي عند اصدار هذه المقاييس مصالح جميع الاطراف من المنتجين والمستهلكين والحكومات والجهات العامة وغيرها (بوكميش، 2017، ص7).

وتصدر عن المنظمة العديد من المواصفات في مجالات عدة ومن أبرزها أنظمة الإدارة:

نظام الجودة ISO 9001

نظام البيئة ISO 14001

نظام الصحة والسلامة المهنية ISO 45001

## 1-1 المواصفة القياسية نظام ادارة الجودة ISO 9001

هي مواصفة ومعياري دولي لإدارة الجودة موجه للشركات والمؤسسات باختلاف حجمها تم إصداره بواسطة المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ويحتوي على أفضل الممارسات التي تساعد الشركات على التحكم في جودة الخدمات والمنتجات مما يساعدها على الحد من الخسائر وكسب ثقة العملاء. ورغم أن نظام الايزو 9001 قديم بعض الشيء، إلا أن المنظمة تحرص

على تحديثه باستمرار، وقد صدر آخر تحديث للمعيار في عام 2015، وشهد العديد من التغييرات على مستوى المبادئ والاستراتيجيات. ونود الإشارة الى أن المواصفة آيزو 9001 تستخدم في ضبط الجودة وتحسينها والحد من المخاطر المتعلقة بها (لوارتي معين، 2011، ص422).

### مميزات وفوائد تطبيق نظام الجودة

- تحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة رضا العملاء وتعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة والمؤسسة من أهم الفوائد التي تلمسها بمجرد تطبيق المعيار .
- المعيار يساعد المؤسسات على خفض التكاليف والامتثال للقوانين واللوائح مما يجنبها المشاكل القانونية التي قد تطولها بسبب عدم التطبيق .
- زيادة الأصول المالية والميزة التنافسية التي تكتسبها المؤسسة من وراء تطبيق الايزو 9001 من أهم الأهداف التي يجب أن تسعى تصل لها في مؤسستك .

### 1-2 المواصفة القياسية نظام الصحة والسلامة المهنية ISO 45001

هي مواصفة قياسية ومعيار دولي لنظام الصحة والسلامة المهنية ارشادي غير إلزامي على المؤسسات صادر عن المنظمة العالمية للتقييس، يتم منح شهادة الايزو في مجال الصحة والسلامة للمؤسسات التي تلتزم به هدفه الحد من حوادث العمل قبل وقوعها . وتضع المواصفة متطلبات لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية لتمكن المنشآت بمختلف صورها من توفير أماكن عمل صحية وآمنة، وذلك بتقديم منظومة متكاملة للوقاية من إصابات العمل والوقاية من الصحة السيئة .

وتناسب المواصفة القياسية أيزو 45001 أي منشأة ترغب في إنشاء وتطبيق نظام إدارة سلامة وصحة مهنية بهدف تحسين السلامة والصحة المهنية بها، بغض النظر عن حجمها ونوعها ونوع أنشطتها (حدادي، 2019، ص 5).

### 1-3 المواصفة القياسية نظام ادارة البيئة ISO 14001

هي مواصفة قياسية ومعيار دولي طورتها منظمة التقييس الدولية وحددت في ضوئها المتطلبات الأساسية لإقامة نظام إدارة بيئية، وقد اعتمد النص الرسمي لهذه المواصفة بعد نشره سنة 1996 لتمكين المؤسسات من صياغة السياسة والأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار

الاهتمام بالمتطلبات القانونية والمعلومات المتعلقة بشأن الجوانب البيئية المهمة، وتطبق هذه المواصفة على أية مؤسسة تسعى إلى تطبيق وتحسين نظام إدارتها البيئية، والمطابقة الذاتية مع السياسة البيئية المعلنة وإقامة الدليل على شهادة المطابقة لنظام الإدارة البيئية من قبل جهة خارجية .

أهمية نظام الإدارة البيئية فيما

متابعة التلوث وحماية نوعية البيئة في المؤسسة الصناعية تحقيق وفورات في التكاليف الرأسمالية وتكاليف تشغيل وحدات المعالجة القدرة على إجراء دراسات للتحكم في التلوث مع تحقيق هدف الربحية للمؤسسة القدرة على إشراك الكفاءات الخارجية المتخصصة في تنفيذ برامج الإنتاج الأنظف التسيير الفعال للنفايات من أجل ضمان عدم تلوث البيئة بالمخلفات الصناعية (شتوح، 2014، ص3)

## 2- أهمية تطبيق أنظمة الإدارة ISO

يساهم تطبيق المواصفات الدولية الإيزو في تطوير الصناعة، مما يحسن في السلع وكذلك بالنسبة للخدمات كما تساعد في نقل التكنولوجيا بصورة أسهل من خلال تأسيس اتفاق جماعي على المصطلحات والمقاييس الفنية وهذا يساهم في تقدم التكنولوجيا فإذا لم يكن هناك مواصفات دولية تنفق على الكميات والوحدات والأساليب والمبادئ والصفات، فإن هذا سيعوق عملية تطوير التكنولوجيا .

كما تكمن أهمية مواصفة الإيزو بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية بأنها تنظم وتوجه العمل الإداري ورفع الكفاءة في العمل والفعالية في الأداء وخفض التكاليف، واستمرار التطوير للحصول على منتج أو خدمة عالية الجودة من حيث التصميم والمراجعة والتنفيذ والتسويق والتخزين وهو ما يكسب المؤسسة رضا العميل بتلبية متطلباته وتوقعاته .

إن الاستخدام الواسع للمواصفات القياسية الدولية يمكن المؤسسات بعد تحقيق التطوير والتحسين المستمر في منتجاتهم وخدماتهم القدرة على زيادة المنافسة في العديد من الأسواق العالمية، علاوة عن أن هذه المواصفات هي بمثابة جواز سفر لمرور وولوج المنتجات الصناعية والخدمية عبر الحدود إلى الأسواق العالمية التي تديرها المنظمة العالمية للتجارة والتكتلات الاقتصادية المعاصرة (مثل دخول المنتجات السوق الاتحاد الأوربي) وكنتيجة حتمية

يعود ذلك على المستهلك من خلال أن تطابق المنتج والخدمات مع المعايير الدولية يعطي ضمان بالأمان من ناحية الجودة والسلامة البيئية(بغداد ، 2019 ، ص 166).

### 3-فوائد وأهداف تطبيق أنظمة الادارة ISO

إن الحصول على شهادة الأيزو تؤدي إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسات الصناعية والخدمات على حد سواء وينتج عن ذلك زيادة ربحية هذه المؤسسات وخلق السمعة الجيدة في الأسواق العالمية، وكذا التحسن المستمر بين الإدارة والعاملين في المؤسسة وتتجلى فوائد تطبيق معايير الايزو فيما يلي:

- كسب رضا العميل والموردين.
- مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها الربحية بسبب الحد من تكلفة الإنتاج وتقليل نسبة التالف والعيب وزيادة المبيعات.
- التنافسية المؤسسة من خلال العمل على تحسين صورتها لدى المستهلك .
- الفهم الواضح للمهام والمسؤوليات من قبل كل موظف، والعمل على تحفيز الموظفين والرفع من الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم على المساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق.
- ثبات الجودة وتطويرها بسبب اهتمام نظام الجودة بالمراجعة والتقييم المستمر.
- وضع أهداف للجودة قابلة للقياس.
- تطوير الإجراءات الفعالة (والي، 2018، ص 27).

# المحور الثاني



## المحور الثاني الجودة والتقييس في الجزائر

### تمهيد

في هذا المحور سنحاول عرض بعض البحوث والدراسات حول واقع الايزو في المؤسسات الجزائرية والهيئات الرسمية الداعمة للتقييس ومطابقة الجودة وتطور الاهتمام بتطبيق الانظمة والمواصفات القياسية في المؤسسات والشركات التي باتت تسعى من اجل الحصول على شهادات الجودة لتحسين مستوى ادائها وتحقيق ميزة التنافسية داخل السوق المحلي والسعي في امكانية اقتحام اسواق خارجية.

### 1-دراسات جزائرية في تقييم واقع تأهيل وتطبيق أنظمة الادارة والجودة

1-1 دراسة نغموش , دريهم , خنفور ، 2022 ، واقع تأهيل المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادة الأيزو ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ,دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي 2022

تطرقت هذه الورقة البحثية في مضمونها على تحليل وتقييم واقع تأهيل المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادة الايزو

اجريت الدراسة على عينة المؤسسات الصناعية والخدماتية الحاصلة على شهادة الايزو في ولاية الوادي

استخدم الباحثون المهجج الوصفي في الاطار النظري المتعلق بموضوعات الايزو والجودة والتقييس والمعايير الدولية والمحلية, كما حاولوا الكشف في الدراسة الميدانية عن العلاقة بين تأهيل المؤسسات لشهادة الايزو ومدى تبني تلك المؤسسات لمعايير المواصفات القياسية في

ارض الواقع

نتائج الدراسة :

✓ عدد المؤسسات المؤهلة للاستشارات المتخصصة محدود جدا sociad احد

المؤسسات التي يتم اعتمادها في برامج التأهيل والتكوين

- ✓ الاعتماد على التكوين أو التأهيل ببرامج أكثرها خمسة أيام أو أقل أحيانا؛ في حين أن التدريب والتأهيل يحتاج إلى حقيبة تدريبية متكاملة
- ✓ بعض المؤسسات تطمح لتقديم طلب الحصول على شهادة الإيزو في المستقبل القريب ودون وجود أجل
- ✓ أهم الدوافع التي شجعت المؤسسات تقديم طلبات للحصول على الإيزو هي الميزة التنافسية داخل السوق المحلي و اقتحام أسواق خارجية على المستوى
- ✓ ساهمت معايير الجودة في بعض المؤسسات في انخفاض ملحوظ في عدد الإصابات في أو الحوادث لدى العمال. أي تقوية جانب الوقاية والأمن الصناعي
- ✓ بالرغم من حصول المؤسسات على شهادة الإيزو إلا أن هناك عدم فهم لأهمية الشهادة بالنسبة للعمال
- ✓ تمكنت المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة ضمان الحصول على منتج مطابق للمواصفات العالمية والقدرة على المنافسة الداخلية والخارجية.
- ✓ استخدم الباحثون المنهج الوصفي في الإطار النظري المتعلق بموضوعات الإيزو والجودة والتقييس والمعايير الدولية والمحلية.
- ✓ كما استخدموا المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية ومحاولة الكشف العلاقة بين تأهيل المؤسسات لشهادة الإيزو ومدى تبني تلك المؤسسات لمعايير المواصفات القياسية في ارض الواقع.

**1-2 دراسة سيد فاطمة , 2017 نظام الجودة المتكامل بين واقع المؤسسة الجزائرية وتحسين الأداء , مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر 2017**

تطرقت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام الجودة المتكامل من جودة الخدمات المقدمة للعملاء، واهتمامها بالجانب البيئي ومدى رعايتها للصحة والسلامة المهنية وكذا دورهم في تحسين الأداء. أجريت الدراسة على القطاع الخدماتي العمومي شركة اتصالات الجزائر، والأسلوب الذي تم اتباعه من الباحثة في الدراسة لهذا الموضوع هو المنهج الوصفي

### نتائج الدراسة :

بينت الباحثة بعد اجراء دراسة ميدانية مدى أهمية تطبيق نظام الجودة المتكامل في المؤسسة الاقتصادية أهم المواصفات الدولية ذات العلاقة بنظام الجودة المتكامل هي عائلة المواصفة الإيزو 9000 و 14000 و 18001 تطبيق نظام الجودة المتكامل له دور كبير في تحسين الأداء من خلال توفير الأمن والضمان الوظيفي أخيرا إن الزبون في شركة اتصالات الجزائر له أهمية كبيرة وواضحة من خلال معاملة الأفراد له والعمل على إرضائه والحفاظ عليه وبحث سبل جلب المزيد منهم

**1\_3 دراسة د. يحي برويقات ، 2012 ، برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتطبيق أنظمة إدارة جودة إيزو 9001 مداخلة علمية**  
تتطرق هذه المداخلة إلى شكل من أشكال دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والمتمثل في برنامج التأهيل، وبالخصوص الشق المتعلق بأهمية الاستثمار في مجال بناء أنظمة إدارة جودة إيزو 9001 لزيادة فرص نجاح تلك المؤسسات في ظل التحديات الاقتصادية الجديدة

### نتائج الدراسة:

-إن التحولات التي تعرفها بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من تحول تدريجي نحو اقتصاد السوق وآفاق الانضمام لمنطقة التبادل الحر الأوربي والمنظمة العالمية سيضع هذه المؤسسات في امتحان عسير لإثبات قدرتها على المنافسة، وبالتالي الحفاظ على حصتها في السوق وكسب أسواق جيدة أو عدم قدرتها على المنافسة وبالتالي الزوال، وفي هذا الامتحان فان الجودة أمر لا بد من الاستثمار فيه.

لقد أظهرت مزايا تطبيق أنظمة إدارة الجودة إيزو 9001 أن هذه الأنظمة يمكن أن تحقق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من المكاسب، والتي من شأنها تعزيز قدرتها التنافسية، وهذا ما حث عليه برنامج تأهيل المؤسسات الذي يعد شكلا من أشكال الدعم لتلك المؤسسات.

## 1\_4 دراسة ، داودي ، 2016 العولمة وتوحيد ISO وتأثيرات شهادة الأيزو 9001 على الشركات الجزائرية مقال علمي

حاول الباحث في هذه الورقة البحثية الإجابة على إشكالية نادرا ما درست في سياق البلدان النامية، المتعلقة بتأثيرات مقياس الأيزو 9001 على المؤسسات الجزائرية المعتمدة. وبعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بالآثار المترتبة على تطبيق نظم إدارة الجودة وفقا لنص الأيزو 9001 عرض نتائج الدراسة الاستقصائية التي أجريت على عينة من 10 مؤسسات جزائرية معتمدة. وقد أظهرت النتائج الاتساق مع أعمال أخرى حيث أظهرت تأثير إيجابي على أداء الأعمال للمؤسسات داخليا وخارجيا، ولكن وجود تباين بشأن تأثير بعض عوامل الطوارئ مع بحوث أجريت في سياقات أخرى

وأهم هذه النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

- \_ المعايير الدولية تستثمر غالبية الأنشطة المريحة وغير المريحة وتلعب دوراً رئيسياً في عولمة التجارة في السلع وتقديم الخدمات
- \_ تظل ISO أكبر منتج للمعايير وهي الأكثر اعتماداً في العالم
- \_ أظهرت ISO منذ إنشائها اهتماماً كبيراً بالدول النامية، من خلال إنشاء برامج محددة لدمجها في عملية
- \_ التوحيد القياسي على الرغم من أهمية الشهادة في العالم الاقتصادي والاهتمام المتزايد الذي يمنحه البحث العلمي ما زلنا نعرف القليل عن الآثار المترتبة على الشهادة
- \_ الاتحاد الدولي والإجماع الناشئ فيما يتعلق بالدوافع الأولى للحصول على الشهادة والتأثير الإيجابي للمعيار على أداء الأعمال، من ناحية أخرى فإن نتائجنا تبطل حساسية تأثير المعيار على الدوافع الأولى ودرجة ارتباط الموظفين في عملية التنفيذ
- أما عن حدود هذا العمل الذي تحدده، فإن الأول يتعلق بطبيعة عينتنا مما يحد من إمكانيات التحليل لاسيما في دراسة تأثير عوامل معينة مثل حجم الشركة وقطاعها.
- ايضا ، قد يكون من غير المهم الادعاء بتعميم النتائج على جميع الشركات الجزائرية المعتمدة

1 5\_دراسة لونانسة، بن يحي، 2021 ، تطبيق المؤسسات الجزائرية لنظام إدارة الجودة ايزو 9001 للفترة 1993\_2018 ,دراسة مقارنة مع الدول العربية الافريقية والمتطورة ، مقال في مجلة ابحاث ودراسات طاقات متجددة

حاول الباحثين الاجابة عن سؤال

ما واقع تطبيق المؤسسات الجزائرية لنظام إدارة الجودة ايزو 9001 بالمقارنة مع الدول العربية والافريقية والمتطورة؟

استخدم الباحثين المنهج المقارن

لدراسة تطور عدد المؤسسات الجزائرية المطبقة لنظام ادارة الجودة ايزو 9001 مع

مجموعة من الدول العربية الافريقية والعالمية باستخدام الطرق الاحصائية

نتائج الدراسة :

\_هناك تزايد بشكل محتشم في عدد المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001، هذا يعكس تزايد اهتمامها بتطبيق نظام إدارة الجودة إدراكا منها للفوائد التي ستعود عليها من تطبيقها لهذا النظام هذا من جهة، ومن جهة أخرى توجه المؤسسات الجزائرية نحو اقتصاد السوق يفرض عليها الحصول على شهادة ايزو 9001 لكي تسمح لمنتجاتها بالنفوذ الى الأسواق العالمية.

\_المؤسسات الحاصلة على الشهادة متمركزة في قطاعات دون الأخرى حيث لا نجدها في قطاعات جد حساسة على غرار الزراعة والصيد البحري.

\_مقارنة المؤسسات الجزائرية مع الدول العربية والافريقية والمتطورة فيما يخص تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9001 تبين لنا أن الجزائر جد متأخرة عن عدد المؤسسات المتقدمة وحتى العربية، حيث نجد أن المؤسسات العالمية تعطي اهتماما كبيرا بتطبيق نظام إدارة الجودة والاستفادة من مزاياه، وهذا ما يفسر أحد أسباب تفوق هذه المؤسسات من حيث ما تقدمه من منتجات ترضي زبائنهم وتسمح لها بالدخول إلى أسواق جديدة والتفوق على منافسيها ..

1 6\_دراسة ، بغداد 2019، اهمية تبني معايير الايزو 9001 في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية في الجزائر ، مقال علمي دراسة حالة مؤسسات ولاية

البلدية

حاول الباحث في هذه الورقة البحثية الاجابة عن سؤال:  
إلى أي مدى يؤدي تبني تطبيق ISO 9001 في تطوير تنافسية المؤسسات الصناعية في  
الجزائر ؟

واستخدم الباحث دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة  
الايزو 19

نتائج الدراسة:

\_وجود علاقة ايجابية بين تبني نظام الادارة ISO 9001 وتحقيق الميزة التنافسية  
ومن خلال نتائج الدراسة استخلص الباحث بعض الاستنتاجات العامة  
\_ان أسلوب القيادة المتبع من قبل المؤسسات لم يصل للمستوى المطلوب  
\_غياب أهم عامل داخل المؤسسات الذي من شأنه تحقيق الهدف الأسمى وهو الاتصال  
\_الغياب التام للمختصين بتطبيق الجودة في أغلب المؤسسات، حيث في 19 مؤسسة يوجد  
فقط مؤسستين بهما مصلحة الجودة رغم حيازتهم على شهادة الايزو 9001، مما يؤدي إلى  
الفشل.

\_إن الشركات محل الدراسة رغم حصولها على شهادة الايزو 9001 ، إلا أنها لم تعمم  
تطبيق الجودة بحسب تقييم العينة

1 7\_دراسة بن الطيب ، بورعدة 2022 ، أنظمة الإدارة المندمجة (SMI) كأداة للتحسين  
المستمر في المؤسسة الاقتصادية ، مقال في مجلة التنظيم وعمل  
دراسة حالة مجموعة من المؤسسات بولاية سطيف  
انطلق الباحثين للاجابة عن اشكالية :

هل توجد علاقة ارتباط بين تطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة ISO 9001 ،  
14001,45001 واداة التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية  
استخدم الباحثان المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة بحثية مكونة من  
عدة مؤسسات اقتصادية بولاية

وتوصلت الدراسة الى تأكيد وجود علاقة بين أنظمة الادارة المدمجة واداة التحسين المستمر  
في المؤسسات الاقتصادية مما يؤكد اهمية تبني أنظمة الادارة المدمجة في المؤسسات

### نتائج الدراسة:

\_ أن نظام الإدارة المندمج يدمج كل أنظمة المؤسسة وعملياتها في هيكل واحد الذي يحقق أهدافها المتعلقة بتقديم منتج أو خدمة تحقق رضا العميل مع المحافظة على مسؤوليتها الاجتماعية في حماية البيئة والحفاظ على صحة وسلامة البشر، من خلال توحيد النظم الإدارية المختلفة في منظومة واحدة

\_ تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة تعد من أفضل الحلول لمواجهة التحديات الجديدة المبنية على المعرفة والأساليب العلمية الحديثة، حيث أصبحت كالية تمتلكها الإدارات الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية لتحقيق شروط الاستدامة

\_ يؤكد أفراد العينة المستحوية على أن مدى التوجه نحو الالتزام بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسات محل الدراسة مرتفع

\_ وبأن المؤسسات محل الدراسة فعلا لديها اهتمام بتكامل متطلبات أنظمة الجودة والبيئة والسلامة المهنية في إطار نظام موحد للإدارة وذلك من أجل إعطاء الفرصة لزيادة الكفاءة الاقتصادية لها بشكل كبير، مع زيادة جودة الإنتاج والخدمات في نفس الوقت وتحسين صورتها مع جميع الأطراف ذات المصلحة

## 2- الهيئات الرسمية الداعمة للجودة والتقييس في الجزائر

لقد عملت السلطات الجزائرية على احتضان وتشجيع المؤسسات الاقتصادية ودعمها وإنشاء هيئات متعددة لمراقبة الشركات الصغرى والمتوسطة ومن بين أهم الهيئات داعمة للجودة والتقييس ما يلي:

### 1-2 المجلس الوطني للتقييس (CNN)

يتكلف هذا المجلس بمهمة التنسيق والقيام بالتوجيهات، ففيما يخص التوجيهات فإنه يقوم بتعريف العناصر المتعلقة بالسياسة الوطنية للمقاييس والتصديق وتحديد الاتجاهات الخاصة بالتعاون مع المنظمات الجهوية أو الدولية، أما فيما يخص التنسيق فيقوم بالاطلاع وتقييم برامج المقاييس المسطرة والسهر على تلاؤم برامج المقاييس إلى جانب التقييم الدوري لتطبيق المقاييس المعتمدة وإصدار النصائح اللازمة (نغموش، دريهم، خنفور 2022ص54)

## 2-2 المعهد الجزائري للتقييس (IANOR)

والذي أنشئ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم (98) الموافق لـ 1998/02/21 م، ومن بين مهامه:

- إعداد المواصفات الوطنية بالتنسيق مع مختلف القطاعات.
  - إنجاز الدراسات والبحوث وإجراء التحقيقات العمومية.
  - تحديد الاحتياجات الوطنية في مجال التقييس.
  - السهر على تنفيذ البرنامج الوطني للتقييس.
  - ضمان توزيع المعلومات المتعلقة بالتقييس.
- وتمثيل الجزائر في الهيئات الدولية والجهوية للتقييس والتي تكون الجزائر طرف فيه (نغموش، دريهم، خنفور 2022، ص 55)

منذ عام 2000، أصبحت الجزائر مدركة للحاجة الملحة لإنشاء هيئة اعتماد وطنية عاملة، من أجل التمكن من التكيف مع متطلبات العولمة .

## 2-3 الهيئة الجزائرية للاعتماد (ALGERAC)

تم إنشاء هيئة الاعتماد الجزائرية - ALGERAC - التي تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-466 المؤرخ 6 ديسمبر 2005م تحت سلطة وزارة الصناعة، وهي الهيئة الوطنية الوحيدة المعترف بها من قبل أقرانها المسؤولين عن التسليم بعد التقييم وعلى أساس المعايير الدولية والاعتمادات لصالح هيئات تقييم المطابقة بما يشهد على مهاراتهم الفنية والتنظيمية في إجراء الاختبارات أو التحليل أو المعايرة أو التفتيش أو إصدار الشهادات ( نغموش ،دريهم ، خنفور 2022 ص59 )

## 2-3-1 التعاون الدولي مع الهيئة الجزائرية للاعتماد ALGERAC

الهيئة الجزائرية للاعتماد ALGERAC هي إحدى الدول الموقعة على العديد من اتفاقيات الاعتراف الثنائية والمتعددة الأطراف والإقليمية مع منظمات أخرى تنتمي إلى المجتمع الأوروبي والعربي والأفريقي في المجالات التالية :

اختبارات ISO / IEC 17025

معايير ISO / IEC 17025

فحص ISO / IEC 17020

ويتمثل المبدأ في أنه من خلال التوقيع على اعترافات بين دولتين أو أكثر، فإن هذا يشهد على قبول مشترك التكافؤ الشهادات الصادرة عن الهيئات الوطنية المعتمدة لتقييم المطابقة الذي يتم إجراؤه لمنتج و / أو خدمة .

تشكل هذه الاتفاقيات جواز سفر حقيقي يسهل الوصول إلى السوق الدولية مع الحد بشكل كبير من الحواجز التقنية والمالية التي يواجهها المشغلون الاقتصاديون أثناء العمليات التجارية التي يقومون بها (نغموش ،دريهم ، خنفور 2022ص67)

#### • الاعترافات الإقليمية

#### -التعاون العربي للاعتماد ARAC

هو التعاون الإقليمي بين هيئات الاعتماد في المنطقة العربية المسؤولة عن التطوير والتنسيق بين جميع أنشطة الاعتماد في الدول العربية الإقليمية .

#### -التعاون الأوروبي للاعتماد EA

هو عضو مشارك في مختبرات الفحص والاختبار والمعايرة أكتوبر 2017م المعينة من قبل المفوضية الأوروبية وهي السلطة التي تجمع بين هيئات الاعتماد الوطنية في أوروبا .

#### -معهد المواصفات والمقاييس للدول الإسلامية SMIIIC

معهد المواصفات والمقاييس للدول الإسلامية (SMIIIC) هو منظمة تعاون إسلامي مكلفة بتطوير الآليات اللازمة لدول منظمة التعاون الإسلامي (OIC)، كما تهدف إلى إنشاء برامج تقييم المطابقة بهدف تسهيل وتسريع التبادل بين الدول الأعضاء .

#### -التعاون الإفريقي للاعتماد AFRAC

هو تعاون بين هيئات الاعتماد التي تضم ممثلين عن الاتحاد الإفريقي والشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا والتعاون الاقتصادي الإقليمي وهيئات الاعتماد في أفريقيا و LAC او IAF او EA و IAAC و APLAC وهدفها هو تسهيل العلاقات من خلال الاعتراف بالاعتماد لدعم التنمية التجارية والصناعية، وتحسين القدرة التنافسية للمنتجات الأفريقية وتعزيز حماية الصحة والسلامة العامة والبيئة(نغموش ،دريهم ، خنفور 2022ص

ص68)

### • الاعترافات الدولية

-التعاون الدولي لاعتماد المختبرات **ILAC**: هي المنظمة الدولية لهيئات الاعتماد العاملة وفقا لمعيار ISO / IEC17011 والمسؤولة عن تقييم هيئات تقييم المطابقة التي تشمل مختبرات المعايرة ومختبرات الاختبار ومختبرات التحليل الطبية وهيئات التفتيش .

### -منتدى الاعتماد الدولي **IAF**:

هو الاتحاد العالمي الذي يجمع بين هيئات تقييم المطابقة المعتمدة في مجالات اعتماد أنظمة الإدارة والمنتجات والخدمات والأفراد (نغموش، دريهم، خنفور 2022، ص70)

### 2-3-2 برنامج مساعدة المؤسسات الجزائرية في الحصول على شهادة الأيزو

نظرا لأهمية الجودة ودورها في تطوير المؤسسات الجزائرية التي تعاني من نقص كبير في هذا المجال قامت الحكومة من خلال وزارة الصناعة بإعداد برنامج المساعدة هذه المؤسسات في تطبيق أنظمة الأيزو والحصول على شهادة المطابقة وذلك في إطار البرنامج الوطني للتقييم سنة 2011

### برنامج مساعدة المؤسسات الجزائرية

يهدف هذا البرنامج إلى تشجيع المؤسسات الجزائرية الراغبة في تحسين قدراتها التنافسية وإمكانياتها التصديرية

عن طريق منحها مساعدات مالية لتمكينها من تطبيق نظام أو أكثر من أنظمة الأيزو والحصول على شهادة المطابقة وتشمل هذه الأنظمة :

1-نظام إدارة الجودة المواصفة ISO9001 .

2- نظام إدارة البيئة المواصفة ISO14001 .

3-نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية المرجع OHSAS .

4- نظام إدارة الموارد الغذائية المواصفة ISO2200 .

حتى تتمكن المؤسسات من الاستفادة من المساعدات التي يمنحها هذا البرنامج لمرافقتها في الحصول على شهادات المطابقة، يجب عليها أن تستوفي كافة الشروط التي يفرضها هذا الأخير، إضافة إلى تقديم الوثائق المطلوبة في ملف الترشيح. طبيعة المساعدات المالية المقدمة من طرف البرنامج تأخذ هذه المساعدات شكلين هما :

- ❖ مساهمة الدولة بنسبة 80% من تكاليف عقد المرافقة لتطبيق نظام أو أنظمة الإدارة التي ترغب في وضعها المؤسسة، وذلك في حدود 2 دينار للنظام.
- ❖ مساهمة الدولة بنسبة 80% من تكاليف التسجيل للحصول على شهادة المطابقة، في حدود 1 مليون دينار للنظام (نغموش، دريهم، خنفور 2022 ص76)

### 2-3-3 جائزة الجودة الجزائرية

التشجيع المؤسسات الجزائرية على ترقية وتطوير الجودة بما لجأت الجزائر إلى إنشاء جائزة وطنية تتمثل في الجائزة الجزائرية للجودة، والتي تم إرساء أسسها ضمن برنامج تطوير النظام الوطني للتقييم من قبل الحكومة في مارس 2000 م وعملت السلطات العمومية الجزائرية على اتخاذ بعض الإجراءات ومن العديد من التشريعات، قصد النهوض بالمؤسسات وتتميتها وتطويرها وتحفيزها، لتكون السند القوي للاقتصاد الجزائري الذي يريد الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، ولعل خير دليل على اهتمام السلطات الجزائرية بالمؤسسات هو إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة ( نغموش ، دريهم ، خنفور 2022 ص71).

### 3-احصائيات عامة حول المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو في الجزائر

تطور تطبيق نظام إدارة الجودة في الجزائر:

تشهد المؤسسات الجزائرية وكغيرها من المؤسسات العالمية اهتماما متزايد بتطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة ايزو 9001، والجدول التالي يبين لنا تطور عدد المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 خلال الفترة 2004-2018.

الجدول 3: عدد المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 خلال الفترة 2004 -

2018

النسبة المئوية للزيادة	عدد المؤسسات	السنوات
-	126	2004
1.47	185	2005
0.56-	103	2006
1.66	171	2007
0.93-	159	2008
1.57	250	2009
1.45	362	2010
0.74-	268	2011
1.59	427	2012
1.26	540	2013
0.73-	396	2014
1.44	569	2015
0.95-	543	2016
0.84-	458	2017
0.11	509	2018

المصدر: من اعداد الطالب وفق احصائيات منظمة العالمية للتقييس

#### 4-خلاصة عامة

بعد استعراضنا لبعض الدراسات الجزائرية في واقع تأهيل وتطبيق انظمة الادارة والايزو واستعراض الهيئات الرسمية الداعمة التي انشأتها الدولة الجزائرية لتشجيع المؤسسات على مطابقة المواصفات العالمية يمكننا تلخص اهم الاستنتاجات فيما يلي:

- تعتبر ISO أكبر منتج للمعايير وهي الاكثر اعتمادا وتوافقا وتطبيقا في العالم.
- يعتبر تطبيق انظمة الإدارة ISO أمثابة فرصة لزيادة نجاح المؤسسات في ظل التحديات الاقتصادية الجديدة.

- ان نتائج بعض الدراسات الجزائرية اثبتت ان الايزو استطاعت ان توجه العمل الإداري وترفع الكفاءة والفعالية في الأداء وخفض التكاليف، وتقديم خدمات ذات جودة ترضي العملاء.
- نقص المختصين بتطبيق أنظمة الجودة في اغلب المؤسسات الجزائرية.
- هناك تزايد في الاهتمام بالحصول على شهادة الايزو في المؤسسات الجزائرية ووعي بما سيحققه لها من فوائد تطبيق هذه الأنظمة.
- هناك نقص في مؤسسات التأهيل والاستشارات في مجال الجودة في الجزائر.
- اهتمام الدولة الجزائرية بمجال الجودة وذلك من خلال انشاءها لبرامج التأهيل والتكوين والدعم المالي للمؤسسات الراغبة في الحصول على الشهادة وفق الشروط المحددة.
- كما عملت السلطات بسن بعض القوانين والتشريعات بهدف تنظيم المؤسسات وقصد النهوض بالاقتصاد وانشاء جائزة الجودة الجزائرية لخير دليل على اهتمام الجزائر بالمؤسسات ودعمها رغم وعي المؤسسات الجزائرية بأهمية الايزو الا ان الجزائر لازالت تشهد نقص بتحصيل الشهادات مقارنة بالدول العربية والدول المجاورة

# المحور الثالث



## المحور الثالث تقديم المشروع

### 1-المشكلة

تواجه المؤسسات والشركات الجزائرية العديد من التغيرات والتحديات، من أهمها مسايرة تبني تطبيق أنظمة الادارة ISO أو من بين المشاكل التي تعاني منها المؤسسات عند تطبيق أحد أنظمة ISO أنقص الخبرة المؤهلة لتأهيل المؤسسات والتي تحتاج الى معرفة واسعة ومستوى عالي من التخصص والمعرفة المعمقة بمواصفات أنظمة إدارة الجودة .وهو ما تفتقر إليه معظم المؤسسات. فتلجأ الكثير من المؤسسات الى الاستئجار بالمكاتب الاستشارية المتخصصة في هذا المجال التي تشهد أيضا نقص على المستوى المحلي ومن هذا المنطلق جاءت فكرة انشاء مكتب استشاري متخصص في أنظمة الادارة ISO الجودة والبيئة السلامة والصحة المهنية .

### 2-فكرة المشروع

مكتب استشاري يقدم خدمات استشارية وتأهيل المنظمات بمختلف انواعها واحجامها في مجال تطبيق أنظمة الادارة ISO ومرافقتها للحصول على الاشهاد بالمطابقة

### 2-2-دوافع اختيار المشروع

- رغبة ذاتية تكونت خلال دراستي لأنظمة الادارة ISO
- تزايد تطبيق أنظمة الادارة في الشركات الجزائرية وهذا ما تثبته الاحصائيات.
- نقص الخبرة المؤهلة لتطبيق أنظمة الجودة داخل الشركات.

-نقص الاستشاريين في هذا المجال بالجزائر واستتجاد المؤسسات الجزائرية بالمكاتب الاستشارية الاجنبية.

-اهتمام السلطات بمجال الجودة وتشجيع الفاعلين من هيئات ومخابر على تطوير الشركات و الاقتصاد الوطني.

### 2-3 مجال النشاط (خدماتي)

مكتب استشاري يقدم خدمات في مجال تأهيل المؤسسات لنظام الجودة,البيئة,السلامة والصحة المهنية.

### 2-4 الخدمات التي يقدمها مكتب استشارات انظمة الادارة

-خدمة توفير نظام الادارة المتكامل وفق المعايير المحلية والدولية  
-تأهيل المنظمات

-نظام إدارة الجودة (QMS) ISO 9001:2015

-نظام إدارة البيئة (EMS) ISO 14001:2015

-نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSMS) 45001 :2018

-تطوير وتنفيذ جميع انواع المستندات الخاصة بأنظمة الادارة السياسات الاجراءات الخطط والنماذج والتقارير .

-التحليل والتدقيق الداخلي لسد الفجوات وقياس مستوى الامتثال مع المواصفات القياسية

-المراقبة التوعوية لجميع المستويات الوظيفية داخل نسق المنظمة حول مفهوم واهداف الجودة

-تنفيذ دورات تدريبية للمختصين

-المراقبة التنظيمية لعمليات طلب الشهادة من الشركات المانحة والمعتمدة.

### 3- القيم المقترحة

-مكتب استشارات أنظمة الادارة على استعداد دائم في فهم احتياجات الشركات.

-يقدم مكتب BMS,Q مرافقة كاملة من بداية التأهيل الى ما بعد الحصول على الشهادة.

-يقدم خرجات تدقيق مجانية بعد الحصول على الشهادة.

-يقدم مكتب BMS,Q العرض المالي والفني الاقل في السوق حسب نوع وحجم الشركة


المتقدمة لطلب الاستشارة والتأهيل.

-وحرصا منا على أن يكون لدينا القدرات المناسبة خلال مهمة العمل فإننا نعمل على حوكمة العمليات التي نقوم بتنفيذها لصالح عملائنا ومن منطلق سلوكنا المهني والأخلاقي فإننا نحرص كل الحرص على حماية سرية البيانات والمعلومات ونحافظ على حقوق الخصوصية والملكية الفكرية لكافة الأطراف.

#### 4-فريق العمل

الطالب بكري مصعب سنة ثانية ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل  
مستشار مختص في مواصفات الايزو 9001,14001,45001  
سكرتارية مختص في استقبال العملاء بالمكتب.

#### 5-أهداف المشروع



-يسعى مكتب BMS,Q لتقديم خدمات استشارية متميزة للشركات والمؤسسات الجزائرية  
-نسعى لتقديم تجربة فريدة من نوعها في عالم التأهيل والاستشارات الادارية  
-يسعى مكتب BMS,Q ليكون المرجع الأول للشركات والمؤسسات الجزائرية

6- جدول زمني لتحقيق المشروع

1وحدة=6 أشهر				جدول زمني لتحقيق المشروع : مكتب BMS,Q		
4	3	2	1			
			✓	تكوين خاص في مجال أنظمة الإدارة iso تحصيل شهادة irca		1
		✓		تجهيز الوثائق الادارية والقانونية لاعتماد المكتب		2
	✓			اختيار مقر المكتب تصميم الموقع الالكتروني		3
✓				بداية تقديم خدمات مكتب BMCI للاستشارات والتأهيل		4

الأعمال

# المحور الرابع



## المحور الرابع التحليل الاستراتيجي للسوق

### 1- عرض القطاع السوقي

#### 1-1 السوق المحتمل

- الشركات والمؤسسات الجزائرية بمختلف أنواعها وأحجامها (خدماتية \_ إنتاجية \_ تجارية).
- الشركات والمنشآت الصناعية الكيماوية والالكترونية والعاملة في قطاع التشييد والبناء.
- شركة الرعاية الصحية: المستشفيات المختبرات العيادات ومصانع الأدوية.
- المؤسسات التعليمية والتكوينية: المدارس الخاصة والمعاهد ومراكز التدريب المهني.
- الشركات في قطاع السياحة: الفنادق والمطاعم وشركات السفر والسياحة.
- شركات النقل والتوصيل والشحن والخدمات اللوجستية.
- الشركات التجارية: البنوك مؤسسات التأمين ومراكز التسوق.

#### 1-2 السوق المستهدف

استهداف الشركات والمؤسسات المتوسطة والصغرى مختلف انواعها واحجامها الراغبة في الحصول على شهادة ISO في أحد أنظمة الادارة وذلك لكونها مؤسسات لا تحتوي على اقسام خاصة للجودة وتطبيق أنظمة ISO وبالتالي هي بحاجة الى مكاتب استشارية خارجية

#### 2- قياس شدة المنافسة

- اهم المكاتب والمؤسسات الاستشارية في مجال أنظمة الادارة في الجزائر.
- 1- مؤسسة sociad: هي مؤسسة تقدم خدمات في مجال الاستشارات والاعمال.
  - 2- مؤسسة eurl bureau twc : للخدمات الاستشارية في مجال الاعمال.
  - 3- مكتب BCFM للاستشارات الادارية والتدريب المرادية الجزائر العاصمة.
  - 4- مكتب BEG للاستشارات والتأهيل ديدوش مراد الجزائر العاصمة.
- من بين نقاط قوتهم الاقدمية والخبرة الطويلة في مجال الاستشارات.

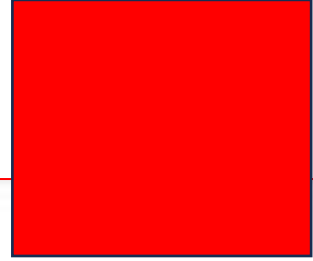
من بين نقاط ضعفهم: وهذا ما اثبتته اغلب المؤسسات المتعاقدة مع مجموعة من هذه المكاتب الاستشارية:

- خدمات التدريب والساعات غير مكثفة وكافية للتأهيل
- اسعار مرتفعة مقارنة بالعرض الفني والخرجات الميدانية

### 3-الاستراتيجية التسويقية

- ستكون استراتيجية تسويق خدمات مكتب BMS,Q مبنية على العناصر التالية:
- تقديم عروض مالية وفنية تنافسية.
  - تقديم ساعات مكثفة من التدريب.
  - تقديم مراجعات مجانية لتدقيق الداخلي بعد الحصول على الشهادة.

# المحور الخامس



## المحور الخامس استراتيجية تقديم الخدمات

### 1- مقر وموقع الالكتروني مكتب BMS,Q للاستشارات

ستكون خدمات مكتب استشارات انظمة الادارة متاحة على موقع الكتروني احترافي يشرح كل انواع الاستشارات التي نقدمها في هذا المجال للتعريف بخدماتنا، انواع الاستشارات التي نقدمها، انواع العقود والعروض، وعلى موقع مقر المكتب.

### 2- خطوات ومراحل الاستفادة من خدماتنا

#### 1-2 المرحلة التحضيرية

- التعرف على نشاط وحجم المؤسسة وتقديم عرض السعر الفني والمالي .
- الاتفاق على العرض وتوقيع عقد الاتفاق.

#### 2-2 مرحلة التخطيط والتوعية

- تشكيل فريق الجودة.
- تحليل الفجوات.
- اعداد خطة المشروع.
- التوعية بمتطلبات النظام.

#### 3-2 مرحلة التوثيق والتطبيق

- تدريب فريق الجودة على توثيق النظام.
- توثيق النظام.
- تطبيق تجريبي للنظام.

#### 4-2 مرحلة التدقيق الداخلي والإجراءات التصحيحية

- تدريب المدققين الداخليين.
- تنفيذ التدقيق الداخلي على النظام.
- اجتماع مراجعة الإدارة.
- تنفيذ الإجراءات التصحيحية.

## 2-5 مرحلة التسجيل والتدقيق الخارجي

- + مراجعة وثائق النظام.
- + اختبار الجهة المانحة للشهادة.
- + الاتفاق والتسجيل لدى الجهة المانحة.
- + تنفيذ التدقيق الخارجي.

### 3-الشراكات الرئيسية لمكتب BMS,Q للاستشارات

اهم الشراكات لدعم وانجاح مشروع مكتب BMSQ للاستشارات الادارية:

#### 3-1 الشراكات الادارية

- حاضنة الاعمال لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- الهيئة الجزائرية للاعتماد Algerac .
- المجلس الوطني للتقييس .cnn
- المعهد الجزائري للتقييس .ianor
- الشركات العالمية المعتمدة المانحة لشهادات iso.

# المحور السادس



المحور السادس  
الخطة المالية

## 1- تكاليف وأعباء المشروع -الانشاء -

الاسعار التقديرية	التعيين
250 ألف دينار جزائري	كراء مقر عمل بمساحة 30 متر
250 ألف دينار جزائري	تأثيث مكثبي
150 ألف دينار جزائري	تجهيزات الاعلام الالي
50 ألف دينار جزائري	تصميم موقع احترافي
150 ألف دينار جزائري	تكوين خاص في أنظمة الادارة
100 ألف دينار جزائري	تكاليف الحصول على شهادة مدقق دولي irca
950 ألف دينار جزائري	المجموع الكلي

ملحق رقم (01)

## 2- مخطط العمل التجاري BMC

ملحق رقم (02)

### مخطط العمل التجاري

#### الشراكات الرئيسية

شراكات ادارية وقانونية :

حاضنة الاعمال جامعة المسيلة  
الهيئات الجزائرية للمواصفات  
القياسية

\_ الهيئة الجزائرية للاعتماد  
algerac  
\_ المجلس الوطني للتقييس  
cnn  
\_ المعهد الجزائري للتقييس  
ianor  
\_ الشركات العالمية المانحة  
لشهادات iso مفكرة لكافة  
الأطراف

#### الموارد الرئيسية

موارد مالية , قرض مصفر  
موارد بشرية , صاحب المشروع  
كفاءة عالية ومتخصصة في  
انظمة الجودة , خبراء تقنيين في  
مجال التأهيل والاستشارات  
موارد مادية , تجهيزات التأثيث  
المكتبي  
تجهيزات الاعلام الالي , تصميم  
موقع الكتروني احترافي وتكوينية

#### الأنشطة الرئيسية

\_ خدمة توفير نظام الإدارة المتكامل  
نظام إدارة الجودة ISO (QMS)  
9001:2015  
نظام إدارة البيئة 2015:2015  
(EMS)  
نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية  
45001 :2018 (OHSMS)  
\_ خدمة التدقيق الداخلي  
\_ خدمة تقديم دورات تدريبية  
وتكوينية .

#### القيم المقترحة

يوفر مكتب BMS,Q العرض المالي  
والفني الاقل في السوق

يوفر مكتب BMS,Q مرافقة كاملة  
للمؤسسات من بداية التأهيل الى  
ما بعد الحصول على الشهادة

يوفر BMS,Q خرجات تدقيق مجانية  
بعد الحصول على الشهادة

يوفر مكتب BMS,Q دورات تدريبية  
وتكوينية عن بعد

يحرص مكتب BMS,Q على حماية و  
سرية البيانات والمعلومات  
ويحافظ على حقوق الخصوصية  
والملكية الفكرية لكافة الأطراف .

#### العلاقات مع العملاء

التسويق بالمحتوى  
تقديم استشارات مجانية  
تقديم عروض مالية وفنية  
خاصة للتأهيل الكامل  
دراسة مشاكل واحتياجات  
العملاء

#### القنوات

مقر المكتب  
الموقع الالكتروني  
البريد الالكتروني  
الهاتف  
مواقع التواصل الاجتماعي  
الزيارات الميدانية  
الفعاليات والمعارض  
والمؤتمرات الخاصة بقطاع  
الاقتصاد

#### شرائح العملاء

المؤسسات والشركات الجزائرية  
بمختلف أنواعها  
(خدماتية \_ إنتاجية \_ تجارية)  
واجامها ( مؤسسات الصغرى  
المتوسطة والكبرى )

\_ الشركات والمنشآت الصناعية  
الشركات العامة في مجال البناء  
والتشبيد  
\_ شركات الرعاية الصحية  
\_ المؤسسات التعليمية  
والتكوينية  
\_ الشركات في قطاع السياحة  
\_ شركات النقل والتوصيل  
والشحن والخدمات اللوجستية

#### هيكل التكاليف

تكاليف ثابتة  
كراء مقر المكتب  
التأمين الاجتماعي  
الكهرباء وتكاليف مصلحة الضرائب  
تكاليف متغيرة  
تكاليف الدورات التكوينية الخاصة بالمواصفات المستحدثة  
تكاليف التنقل الى الولايات

#### مصادر الإيرادات

خدمة الاستشارات  
خدمة التدقيق الداخلي والخارجي  
خدمة التأهيل والمرافقة الكاملة  
خدمة التكوين والتدريب

3- رقم الأعمال المتوقع

PREVISION

N+5

N+4

N+3

N+2

N+1

P.U

U

الخدمات المقدمة للزبائن

1 024 870	931 700	847 000	770 000	700 000	350 000	2	تأهيل كامل لنظام ادارة الجودة 9001 iso
512 435	465 850	423 500	385 000	350 000	350 000	1	تأهيل كامل لنظام ادره البيئة 14001 iso
512 435	465 850	423 500	385 000	350 000	350 000	1	تأهيل كامل لنظام ادره السلامة والصحة المهنية
878 460	798 600	726 000	660 000	600 000	150 000	4	إعادة تأهيل والتدقيق
585 640	532 400	484 000	440 000	400 000	100 000	4	تدريب وتكوين في أنظمة الجودة
3 513 840	3 194 400	2 904 000	2 640 000	2 400 000	1 300 000	12	إجمالي رقم الأعمال المتوقع

ملحق رقم (03)

## 4- اليد العاملة

الاجر الشهري	العدد	النوع
30 000,00	1	سكرتارية
30 000,00		مصاريف الأجرة الشهرية
360 000,00		مصاريف الأجرة السنوية
102 000,00		مصاريف التأمين السنوية
462 000,00		اجمالي المصاريف السنوية

ملحق رقم (04)

## 5- تكاليف ثابتة

المبالغ	التعيين
250 000	تكاليف المقر
150 000	تكاليف الكهرباء
10 000	تكاليف الانترنت
80 000	الاهتلاكات السنوية
490 000	اجمالي التكاليف

ملحق رقم (05)

## 6- تكاليف متغيرة

المبالغ	التعيين
150000	تكاليف التنقل النقل الفندق
150 000	تكاليف شراء النسخ المستحدثة للمواصفات القياسية ISO
10 000	تكاليف الدورات التدريبية المتخصصة
310 000	اجمالي التكاليف

ملحق رقم (06)

7- ميزانية المؤسسة المصغرة

BILAN PREVISION					
ACTIF					
En milliers DZD	PREVISION				
	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Immobilisation Incorporelles					
Immobilisation Corporelles					
Terrain					
Bâtiment					
Autres Immobilisations Corporelles	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000
Immobilisations en concession					
Immobilisation en cours					
Immobilisations Financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres Titres immobilisés					
Prêts et autres titres financiers non courants					
Impôts différés actif					
<b>ACTIF NON COURANT</b>	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000
Stocks et encours					
Créances et emplois assimilés					
Clients					
Autres débiteurs					
Impôts et assimilés					
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie					
<b>ACTIF COURANT</b>	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIF</b>	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000

PASSIF					
En milliers DZD	PREVISION				
	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
<b>CAPITAUX PROPRES</b>					
Capital émis	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000
Capital non appelé					
Ecart de réévaluation					
Primes et réserves- Réserves Consolidées					
Résultat net- RN part du groupe					
Résultat net- RN part du groupe					
Autres capitaux propres- report à nouveau					
Part de la société consolidante (1)					
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>					
Emprunts et dettes financières					
Impôt différé passif					
Autres dettes non courantes					
Provisions et produits constatés d'avance					
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>	-	-	-	-	-
<b>PASSIFS COURANTS</b>					
Fournisseurs et comptes rattachés					
Impôts					
Autres dettes					
Trésorerie passif					
<b>PASSIFS COURANTS</b>	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PASSIF</b>	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000
Vérification de l'équilibre Actif/Passif	-	-	-	-	-

8- حسابات النتائج المتوقعة

TCR

En milliers DZD	PREVISION				
	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Vente et produits annexes	2 400 000	2 640 000	2 904 000	3 194 400	3 513 840
Variation des stocks produits finis et en cours					
Production immobilisée					
Subvention d'exploitation					
<b>Production de l'exercice</b>	2 400 000	2 640 000	2 904 000	3 194 400	3 513 840
Achats consommés					
Services Extérieurs et autres consommations	820 000	902 000	992 200	1 091 420	1 200 562
<b>Consommation de l'exercice</b>	820 000	902 000	992 200	1 091 420	1 200 562
<b>Valeur ajoutée d'exploitation</b>	1 580 000	1 738 000	1 911 800	2 102 980	2 313 278
Charges de personnel	462 000	508 200	609 840	670 824	737 906
Impôts et taxes et versement assimilés					
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	1 118 000	1 229 800	1 301 960	1 432 156	1 575 372
Autres produits opérationnels					
Autres charges opérationnelles					
Dotations aux amortissements, Provisions	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
Reprise sur pertes de valeurs et provisions					
<b>Résultat opérationnel</b>	1 038 000	1 149 800	1 221 960	1 352 156	1 495 372
Produits Financiers					
Charges financières					
Résultat financier					
<b>Résultat Ordinaire avant impôt</b>	<b>1 038 000</b>	<b>1 149 800</b>	<b>1 221 960</b>	<b>1 352 156</b>	<b>1 495 372</b>
Impôt exigible sur résultat ordinaire					
Impôt différé sur résultat ordinaire					
Total des produits des activités ordinaires					
Total des charges des activités ordinaires					
<b>Résultat net des activités ordinaires</b>	<b>1 038 000</b>	<b>1 149 800</b>	<b>1 221 960</b>	<b>1 352 156</b>	<b>1 495 372</b>
Eléments extraordinaire (produits)					
Eléments extraordinaire (produits)					
Eléments extraordinaire (charges)					
Résultat extraordinaire					
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>1 038 000</b>	<b>1 149 800</b>	<b>1 221 960</b>	<b>1 352 156</b>	<b>1 495 372</b>

ملحق رقم (08)

9- حسابات الخزينة المتوقعة

TFT

En milliers DZD	PREVISION				
	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles					
Résultat net de l'exercice	1 038 000	1 149 800	1 221 960	1 352 156	1 495 372
Ajustements pour :					
- Amortissements et provisions	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
- Variation des impôts différés					
- Variation des stocks					
- Variation des clients et autres créances					
- Variation des fournisseurs et autres dettes					
- Plus ou moins-values de cession, nettes d'impôts					
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)	958 000	1 069 800	1 141 960	1 272 156	1 415 372
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement					
Décaissements sur acquisition d'immobilisations	-	-	-	-	-
Encaissements sur cessions d'immobilisations					
Incidence des variations de périmètre de consolidation (1)					
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement					
Dividendes versés aux actionnaires	150 000	170 000	190 000	220 000	240 000
Augmentation de capital/ Part ASF					
Augmentation de capital/ Part startupeur					
injection en compte courant associé ASF					
Remboursements capital ASF (en valeur nominale)					
Remboursements compte courant associé ASF					
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)	- 150 000	- 170 000	- 190 000	- 220 000	- 240 000
Variation de trésorerie de la période (A+ B+C)	808 000	899 800	951 960	1 052 156	1 175 372
Trésorerie d'ouverture (Début de la période)	-	808 000	1 707 800	2 659 760	3 711 916
Trésorerie de clôture (Fin de la période)	808 000	1 707 800	2 659 760	3 711 916	4 887 288
Variation de trésorerie					

ملحق رقم (09)

قائمة الملاحق

و

المراجع



## قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق
32	ملحق رقم 01: تكاليف واعباء المشروع
33	ملحق رقم 02: نموذج العمل التجاري bmc
34	ملحق رقم 03: رقم الاعمال المتوقع
35	ملحق رقم 04: اليد العاملة
36	ملحق رقم 05: تكاليف ثابتة
37	ملحق رقم 06: تكاليف متغيرة
38	ملحق رقم 07: ميزانية المؤسسة المصغرة
39	ملحق رقم 08: حسابات النتائج المتوقعة
40	ملحق رقم 09: حسابات الخزينة

اللغة العربية

- بن طيب علي، بورغدة حسين 2022، انظمة الادارة المندمجة smq كأداة للتحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11 العدد 01 ص 267\_282.
- رمضان لوانسة، ابراهيم بن يحي، 2021، تطور تطبيق المؤسسات الجزائرية لنظام ادارة الجودة iso 9001 مجلة اباحث ودراسات في طاقات المتجددة، المجلد 08، العدد 02 ص 463\_488.
- زيان بغداد، 2018 دور معايير الايزو 9001 في تحسين الاداء، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان.
- سيد فاطمة زهراء، 2017 نظام الادارة المتكامل بين واقع المؤسسة الجزائرية وتحسين الاداء كلية العلوم الاقتصادي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- شتوح وليد، 2014 مكانة نظام الادارة البيئية 14001 في تسيير المؤسسات الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الجلد 07 العدد 02 ص 01 \_ 21.
- لوارتي ابراهيم، معين امين 2021، سلسلة المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة iso 9000 مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 01، ص 245\_264.
- نغموش، دريهم، خنفور، 2022 واقع تأهيل المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادة الايزو، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة حمه لخضر، الوادي.
- والي عيسى، 2017، أثر تبني نظام ادارة الجودة iso 9001 على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- يحي برويقات، 2012، برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية المتوسطة والصغرى وتطبيق انظمة ادارة الجودة ايزو 9001، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

-Daoudi Mohammed 2016 Mondialisation sur les Entreprises Algérienne  
Normalisation ISO et Effets de la Certification ISO 9001 ,Maitre de  
conférences ,Volume 6, Numéro 10, Pages 66-90,