

# واقع تحديث أنظمة الجودة من خلال إنتقال المؤسسة من نظام ISO 9001 إصدار 2008 إلى إصدار 2015: حالة (ENGTP)

د. خنيش يوسف

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

[bessa.sami@univ-ghardaia.dz](mailto:bessa.sami@univ-ghardaia.dz)

ط.د. بسمة سامي

جامعة غرداية

[bessa.sami@univ-ghardaia.dz](mailto:bessa.sami@univ-ghardaia.dz)

## ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى توضيح واقع عملية انتقال المؤسسة من نظام إدارة الجودة (ISO 9001) إصدار 2008 إلى إصدار 2015 وللوصول إلى ذلك قسمنا هذه الدراسة إلى الجزء النظري تناولنا فيه الاطار الفكري للجودة وإدارة الجودة الشاملة و مواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (ISO 9001) ومتطلبات تطبيقها وللوقوف على مدى التزام المؤسسة بتطبيق متطلبات (ISO 9001) إصدار 2015 قمنا بدراسة تطبيقية على المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى (ENGTP) حاصلة على شهادة المطابقة (ISO 9001). والذي يتضح مدى التزامها بمتطلبات (ISO 9001).  
الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، نظام إدارة الجودة (ISO 9001).

## Summary:

The study aims to clarify the reality of the institution's transition from quality management system (ISO 9001) version 2008 to version 2015 and to reach that we divided this study into the theoretical part in which we discussed the intellectual framework for quality and comprehensive quality management and global specifications for quality management systems (ISO 9001) and the requirements for their application To find out the extent of the institution's commitment to implementing the requirements of (ISO 9001) version of 2015, we conducted an applied study on the National Institution of Major Petroleum Operations (ENGTP) with a certificate of conformity (ISO 9001). It is clear to what extent they comply with the requirements of (ISO 9001).

**Keywords:** Quality, Total Quality Management, System Management Quality (ISO 9001).

## مقدمة:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين مجموعة من التغيرات تتضح مظاهرها في كافة المجالات: الاقتصادي، الاجتماعي والثقافي، السياسي والتكنولوجي. ومن أهمها: ظاهرة العولمة، الانفتاح العالمي وتحرير التجارة الدولية وإزالة كافة العوائق والقيود أمام انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال، التطور التكنولوجي السريع وتعدّد المنتجات المعروضة كمّاً ونوعاً. كل هذه العوامل جعل المؤسسات تتنافس محليا وعالميا على جذب الزبائن وكسب رضاهم وذلك عن طريق إتقان تقنيات الإدارة الحديثة لتحقيق أهداف جديدة تستند إلى حد كبير على الجودة.

ومع ظهور الثورة الصناعية والإنتاج الضخم شهد مفهوم الجودة تطور كبيرا مر بأربع فترات متتالية حيث تم إتباع منهج الجودة من الفحص إلى مراقبة الجودة ومن ضمان الجودة إلى الجودة الشاملة هذا التطور الكبير رافقه تغير كامل لمفهوم الجودة الذي كان يركز في السابق على المنتج نفسه، وبناء على هذا التطور تم توجيه الجودة تدريجيا نحو المنظمة ليمتد مجال تطبيقها إلى أعمال المؤسسة وأساليب تنظيمها وإدارتها، ومن بين هذه الأساليب نظام إدارة الجودة الذي يبدأ تنفيذه من التغيير الجذري لنظم الإدارة بالإضافة إلى عمليات الإنتاج ويحل تطبيق نظام الإدارة الجودة محل جميع الممارسات القديمة وأساليب الإدارة الكلاسيكية، ويتم تحديد مبادئ وسياسات الجودة وكذلك الوسائل التي سيتم تنفيذها من خلال المنظمة الدولية للمعايير (ISO) التي تجمع بين العديد من هيئات المعايير الوطنية التي تتمثل مهمتها الرئيسية في تطوير المعايير الدولية لضمان الجودة من أجل تسهيل التبادلات الدولية، ومن بين هذه المعايير نجد المعايير الدولية والمبادئ التوجيهية لعائلة (ISO 9000) التي اكتسبت شهرة في جميع أنحاء العالم باعتبارها أساس لإنشاء نظام إدارة جودة فعال وكفء.

الإيزو (ISO 9001) هو المعيار الأكثر استخداما في العالم، فهو يحدد المتطلبات الواجب إتباعها من قبل المؤسسات لإثبات قدرتها على توفير لعملائها منتجات ذات نوعية جيدة، وتخضع معايير (ISO) لمراجعة منتظمة من أجل الاستجابة لتطورات السوق واحتياجاته، وبالتالي تم إنشاء النظام المرجعي (ISO 9001) الذي نشر في عام 1987 ثم 1994 و 2000 و 2008 وأخر إصدار هو عام 2015 وقد عرف عدت تعديلات من خلال دمج مفاهيم جديدة مثل المخاطر والفرص مع الحفاظ على المكانة البارزة للعميل الذي كان دائما ما يركز عليه في جميع الإصدارات السابقة.

ولم يعد دمج الجودة في إدارة الأعمال مسألة اختيار ولكنها ضرورة وتحدي يتعين علينا تناوله في هذا البحث، حيث أنه يجب على المؤسسات التي لديها شهادة وفقا لمعيار (ISO 9001) إصدار 2008 أن تقوم بتحديث نظام الإدارة الخاص بها إلى (ISO 9001) إصدار 2015 الجديد من خلال تطبيق متطلباته وللقيام بذلك هذه الأخيرة لديها فترة انتقالية مدتها 3 سنوات منذ نشر هذه النسخة وعليها تحديد خطة الانتقال والوسائل اللازمة لتنفيذها وهذا هو السياق الذي كان موضوع إشكاليتنا:

### 1. إشكالية البحث

إنتقال المؤسسة من نظام إدارة الجودة (ISO 9001) إصدار 2008 إلى إصدار 2015 ؟

هذه الإشكالية التي حاولنا من خلالها أن نبين ما هو نظام إدارة الجودة (ISO 9001) وأهم المتطلبات لتطبيقه و أهم التغيرات الحاصلة فيه

ويمكننا الإجابة على هذه الإشكالية من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نعني بالجودة وفيما تكمن أهميتها في المؤسسة؟

- ما المقصود بنظام إدارة الجودة (ISO 9001)؟

- ما هي متطلبات نظام إدارة الجودة (ISO 9001) التي يجب تطبيقها في المؤسسة؟

## 2. فرضيات البحث.

ولمعالجة الموضوع والإجابة على هذه التساؤلات ننطلق من الفرضيات التالية:

- تشير الجودة إلى مجموعة من الخصائص والمميزات التي تتوفر في المنتجات التي تجعلها قادرين على تلبية احتياجات ورغبات العملاء وتحقيق رضاهم.

- تعتبر المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (ISO 9001) أسلوب لإدارة الجودة يتسم بمجموعة من المبادئ والمتطلبات، حيث أن الهدف الأسمى الذي يسعى لتحقيقه هو تحقيق رضا العميل من خلال تركيز الاهتمام على التوجه نحو العميل "

- إن انتقال وتطبيق المؤسسة لـ (ISO 9001) إصدار 2015 وسعيها للحصول على شهادة يتطلب وقت وتكلفة ونتائج تطبيقه لن تقدم ما تتطلع إليه المؤسسة.

## 3. أهمية البحث.

- تتمثل الأهمية الكبرى لهذا البحث في توضيح الدور الذي تلعبه الجودة في تحسين أداء المؤسسة، وتوضيح أساليب التطبيق الجيد لها.

- محاولة حل المشاكل التي تواجه المؤسسات الاقتصادية والتي تتعلق بالجودة في المؤسسات الجزائرية.

- الدور الذي يلعبه نظام إدارة الجودة في المؤسسة.

## 4. أهداف البحث

تتلخص الأهداف التي نلتزم الوصول إليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:

- الإشارة إلى الظروف البيئية المعقدة والصعبة التي تمر بها المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن ودور تبني نظام إدارة الجودة في ظل هذه الظروف.

- توضيح كل المفاهيم المتعلقة بالمواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة.

- نسعى أيضا من خلال هذه الدراسة إلى تبيان الأساليب التي تساعد المؤسسة الجزائرية في إنجاح تطبيق مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9001.

## 5. الدراسات السابقة

حسب إطلاعنا وفي حدود ما توفر لدينا من معلومات ومراجع حول موضوع البحث، هناك العديد من الدراسات والبحوث العلمية التي أنجزت في مختلف جامعات الوطن تناولت موضوع الجودة وإدارة الجودة الشاملة، إلا أنه لم يسبق لأي بحث أو دراسة أشارت إلى انتقال المؤسسة من نظام إدارة الجودة «إيزو 9001» إصدار 2008 إلى إصدار 2015 ومن بين الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الجودة وإدارة الجودة الشاملة نذكر ما يلي:

- دراسة **موزاوي سامية**، أطروحة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2004، وكان البحث تحت عنوان "مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة - حالة المؤسسة الوطنية للأثاث المعدني" حيث تمثلت إشكالية البحث ما تعني إدارة الجودة الشاملة وما هي معايير الإيزو، وما الفرق بينهما ثم مدى إهتمام كل منها بإدارة وتسيير الموارد البشرية والعنصر البشري في حد ذاته؟ وخلصت الباحثة إلى النتائج التالية:

- يكمن سرّ نجاح معايير الإيزو وانتشار تطبيقها في المنظمات في الثقة التي تضعها في نفوس الزبائن، كونها تضمن توفر شروط الجودة العالمية في السلع والخدمات إلا أنه في الحقيقة ذلك لا يعني أن هذه المنتجات تلبّي رغبة الزبون واحتياجاته، لأن رغبات وأذواق الزبائن تختلف من زبون لآخر، بينما المعايير هي نفسها المطبقة في جميع المنظمات. لكن إدارة الجودة الشاملة تقوم بإشباع رغبات واحتياجات الزبائن من خلال اتصالها المباشر بهم واعتبارهم عملاء وشركاء يساهمون في تحديد مواصفات السلع والخدمات التي يرغبون في الحصول عليها، وقدمت التوصيات التالية:

- اعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة أحسن من الحصول على شهادة الإيزو، لأن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من مبادئ ذات طابع عام ولكن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى وبالتالي لكل منها نموذج خاص بها، كما أنها تقوم على التغيير والتطوير باستمرار وهذا ما يكسبها مرونة تجعلها تتماشى مع التغيرات المستمرة في المحيط. ولكن معايير الإيزو عبارة عن شروط أو قيود تطبق مثلما جاءت ولا تغيير فيها إلا إذا أرادت المنظمة الحصول على شهادة أخرى مثلًا تكون أحدث من التي سبقتها ولكن هذا مكلف جدًا.

- دراسة بن العربي حمزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة سنة 2015، وجاءت الدراسة تحت عنوان، مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة condor إلكترونيك، وقد توصلت إلى أهم النتائج التالية:

- بغية تحقيق مؤسسة condor لأهدافها سعت المؤسسة إلى الحصول على شهادة (ISO 9001) وهي تسعى حاليًا إلى الحصول على شهادة (ISO 14001) و (ISO 26000).

- التزام مؤسسة condor بتطبيق مبادئ ومتطلبات نظام (ISO 9001) من خلال توفيرها لكافة الامكانية المادية والبشرية. تتميز منتجات مؤسسة condor بالسعر المنخفض مقارنة بمنتجات المنافسين نتيجة تحقيق المؤسسة لميزة التكلفة الأقل. وقد قدمت بعض التوصيات:

- على الإدارة العليا العمل على تغيير نظرة عمال المؤسسة وبعض إداراتها تجاه نظام (ISO 9001) على أنه مجرد شهادة لتسويق منتجات المؤسسة، وذلك بقيامها بتحسيس أفراد المؤسسة بأهمية هذا النظام الفوائد التي تجنيها المؤسسة من وراء تطبيقه والالتزام بمبادئه.

- على المؤسسة الاهتمام أكثر بأبعاد جودة المنتجات إذا أرادت أن ترفع من القيمة التي تقدمها لعملائها الحاليين وكسب عملاء جدد.

## 6. منهج الدراسة.

تم الاعتماد في تحليل لموضوع الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بغية تقديم الإطار الفكري والنظري لكل من الجودة ونظام إدارة الجودة و لتدعيم الجزء النظري من هذا الموضوع تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، فيها وحاولنا معرفة واقع نظام إدارة الجودة (ISO 9001) إصدار 2015.

## 7. هيكل الدراسة

تتكون الدراسة من المحاور التالية:

**المحور الأول:** الإطار النظري لإدارة جودة الشاملة والإيزو (ISO) المفاهيمي المرتبطة بهما؛

**المحور الثاني:** الإطار التطبيقي لواقع تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001/2015 بمؤسسة (ENGTP) من خلال شبكة تقييم

**المحور الثالث:** تحليل نتائج جداول شبكة تقييم نظام إدارة الجودة ISO9001/2015 بمؤسسة (ENGTP)

## المحور الأول: الاطار النظري لإدارة جودة الشاملة والايزو (ISO) المفاهيمي المرتبطة بهما؛ أولاً: الجودة:

يرجع أصل مفهوم الجودة "QUALITY" إلى الكلمة اللاتينية "QUALITAS" والتي تعني طبيعة الشيء وقديما كانت تعني الدقة والإتقان (الدرادكة، الشبلي، و آخرون، 2001، ص 16) وقد عرف مفهوم الجودة تطوراً كبيراً مع تطور الادارة مع مرور الزمن وتوجد عدة تعاريف لمفهوم الجودة نذكر منها:

\_ عرف ديمينج E.Deming الجودة: «هي دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة بمعنى مطابقة للإحتياجات»  
(PHILIPPE, 1996, P 39)

- «الجودة هي المطابقة لمواصفات ومعايير مخططات تضعها المؤسسة فيكون المنتج ذو جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية» (Tarondeau, 1998, P 236)

- بينما وصفتها المنظمة الدولية للقياس (ISO) أنها: «مجموعة الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنه أو مفترضة ضمنياً». (Heizer, 2001, P171)

- عرفها فيجنبايم (Feigenbaum, 1991) بأنها: «مجموع الكلي للصفات السلعة أو الخدمة الناتجة عن دراسات التسويق، والهندسة، والتصنيع، والصيانة، أو عن طريق وجود أي سلعة أو خدمة في الاستعمال، والتي ستلتي توقعات الزبون» (التميمي، 2008، ص14)

- في حين يرى Crosby.Ph بأن الجودة: «هي المطابقة للمواصفات و بأنها مسؤولية الجميع، و رغبات المستهلك هي أساس التصميم» (يوسف، 2001، ص 08)

أبعاد الجودة: يمكن إيجازها فيما يلي: (جودة، 2004، ص ص 20-22)

1. الأداء: خصائص المنتج النهائية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة (أو السرعة بالنسبة للمكانة)؛
  2. المظهر: خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد أو الأمان في الاستعمال؛
  3. المطابقة: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو المعايير الصناعية؛
  4. الاعتمادية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل؛
  5. الصلاحية: العمر التشغيلي المتوقع حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق؛
  6. الخدمات المقدمة: حيث حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح؛
  7. الاستجابة: مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع مع العميل؛
  8. الجمالية: إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية؛
  9. السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج كأن يحمل العميل فكرة عن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق؛
- أهداف الجودة.

بشكل عام تسعى المؤسسات الاقتصادية من وراء الجودة إلى تحقيق نوعين من الأهداف هما: (الصيرفي، 2003، ص 206)

➤ أهداف تخدم ضبط الجودة: حيث أن المؤسسات الاقتصادية ترغب في المحافظة على المعايير التي وضعتها لمستوى الجودة مثل الأمان، رضا العملاء... الخ. وهذه المعايير تصاغ على مستوى المؤسسة ككل.

➤ أهداف تتعلق بتحسين الجودة: وهي الأهداف التي ترمي إلى الحد من الأخطاء ونسب المعيب من المنتجات، وكذا العمل على تطوير منتجات جديدة تلبى رغبات العملاء الحالية والمتوقعة

### ثانيا: إدارة الجودة الشاملة

تعريف الجودة الشاملة: Royal Mail فيعرفها بأنها: «الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين». (حمّود، 2000، ص 75)

تعريف إدارة الجودة الشاملة: «نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا الزبون والموظف على حد سواء» (حمّود، 2000، ص 75). أهم المفكرين المساهمين في تطوير إدارة الجودة:

يعود الفضل فيما حققته إدارة الجودة من تطورات إلى دراسات وأبحاث علماء ومفكرين كرسوا أنفسهم لإيجاد الطرق الفعالة لتحسين الجودة في المنظمات، من أهم هؤلاء نذكر: (سامية، 2004، ص 42)

- إدوارد ديمينغ Edward Deming؛
- جوزيف جوران Joseph Juran؛
- فيليب كروسبي Philip Crosby؛
- أرماند فيجنباوم Armand Feigenbaum.

### ثالثا: نظام إدارة الجودة (ISO 9001):

قبل أن نتطرق لمفهوم نظام إدارة الجودة (ISO 9001) سوف نتطرق لأهم المفاهيم المرتبطة به:

1- التقييس (la Normalisation) يعرفه قاموس (Larousse) بأنه: مجموعة القواعد التقنية، الناجمة عن اتفاق بين المنتجين والمستعملين، وهذه القواعد موجهة نحو التحديد و التوحيد والتبسيط بهدف تحقيق أحسن مردودية في مجالات النشاط الإنساني. (Larousse, 2007, P 702)

2- المفاهيم المرتبطة بالتقييس: تتضمن عملية التقييس إعداد وتطبيق المواصفات والحصول على شهادة المطابقة (الإشهاد)، ومن هنا سنتطرق في هذا الجزء إلى كل من مفهوم المواصفة و شهادة المطابقة:

1.2- مفهوم المواصفة (La norme): يعرفها قاموس (Larousse) : بأنها قاعدة تبين طبيعة الشيء الذي يتم صنعه والشروط التقنية اللازمة لصنعه. (Larousse, 2007, P 702)

2.2- مفهوم الإشهاد على المطابقة (La certification): تعرف بأنها: الإجراءي الكتابي الذي يضمن بمقتضاه طرف ثالث بأن منتجا أو خدمة أو كفاءة منظمة ما تتطابق مع المتطلبات. (ملوك، 2010، ص 45)

### 3- تعريف نظام إدارة الجودة (ISO9001):

الأيزو كلمة إغريقية (ISOS) تعني التساوي، وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس Standardization Organization International، وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات (الموسي و آخرون، ص 113). هي مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها في أنظمة الجودة، حيث تركز (ISO9001) على العلاقة بين المورد والعميل. (حمزة، 2015، ص 73)

4- نشأة ومراحل تطور نظام إدارة الجودة (ISO 9001): خضعت معايير عائلة ISO 9000 لسلسلة من المراجعات منذ ظهورها في عام 1987 بعدة مراحل صولا على عام 1994، 2000، 2008 حتى إلى الإصدار 2015 والذي يتغير آخر إصدار وهي:

الجدول الرقم (01): مراحل تطور ISO 9001

التعليق	أهم الاسهامات الجديدة في ISO 9001	الاصدارات
أدى إنشاء منظمة ISO الدولية للتوحيد القياسي عام 1947 ثم إنشاء اللجنة الفنية لإدارة الجودة في عام 1979 ، إلى نشر الطبعة الأولى من سلسلة معايير ISO 9000	تهدف هذه المعايير إلى ضمان مراقبة الجودة وإعطاء العملاء الثقة في الحصول على الجودة المطلوبة	1987
في نهاية أعوام التسعينات أجرت اللجنة الفنية / ISO 176TCمراجعة معمقة لمعايير ISO 9000 استنادا إلى الملاحظات من تطبيقها وتمكنت من نشر إصدار 2000 من معايير ISO 9000 .	قدم هذا الاصدار نظرة أكثر عمومية لمتطلبات الجودة لكن وجهت له عدة إنتقادات في ما يخص التحسين المستمر وضبط الاحتياجات الواضحة للعملاء ذوي التوجهات الصناعية القوية، هذه المعايير تهتم في نهاية المطاف إلى احتياجات عملائهم وتوقعاتهم.	1994
أدى الانتقال من نسخة عام 1994 إلى نسخة 2000 من معايير ISO 9000 إلى تكامل أوسع لفلسفة إدارة الجودة حيث أنه يتخلى عن هدف واحد لضمان الجودة من أجل تبني منظور مهني	لعل من بين الاسهامات الجديدة مقارنة بإصدار: بيان مبادئ إدارة الجودة: مما يسمح بالإستمرار بتحسين أداء المنظمات. منهج العملية: يعتبر ثورة كبيرة في إصدار 2000 منهج العملية حيث يعتبر رؤية شاملة للمؤسسة. لتحسين المستمر: هو أصل مبدأ عجلة ديمنج (PDCA). تقليص الوثائق: انخفض عدد الإجراءات الموثقة بشكل كبير	2000
كانت نسخة 2000 من سلسلة معايير ISO 9000 موضوع تعديل في نسخة 2008 والتي لم تقدم أي متطلبات إضافية ولم تعدل الغرض من الطبعة القديمة، في الواقع يجب أن نتذكر أن الغرض من التعديل هو توضيح وفهم متطلبات الإصدار السابق من المعيار وجعلها أكثر سهولة في التطبيق	يختلف إصدار 2008 عن إصدار 2002 في: - تعزيز نهج العملية، والتزام الإدارة والامتثال لمتطلبات المنتج. وزيادة التوافق مع نظام ISO 14001 الإدارة البيئية. - الحاجة إلى اكتساب المهارات في سياق إجراءات التدريب. و تقييم مدى كفاءة الإجراءات التصحيحية والوقائية.	2008
تم تقليص مبادئ إدارة الجودة ISO 9001/2015 وأصبحت 7 بعدما كانت 8 في إصدار 2008 حيث تم الاستغناء على مبدأ " الإدارة بمنهجية المنظومات " لأنه نفس المفهوم مع مبدأ "منهج العمليات".	في إصدار 2015 تم إضافة متطلبات جديدة مقارنة بإصدار 2008 مثل: التفكير المنبني على المخاطر، فهم سياق المنظمة: باستخدام (swot) ، الأخذ بعين الاعتبار احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، تعزيز دور القيادة. أما من حيث المبادئ فقد أصبحت 7 بعدما كانت 8 حيث تم الاستغناء على مبدأ " الإدارة بمنهجية المنظومات " لأنه نفس المفهوم مع مبدأ "منهج العمليات".	2015 آخر إصدار

المصدر: من إعداد الباحثين

## المحور الثاني: شبكة تقييم تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001/2015 بمؤسسة (ENGTP)

سناحول في هذا المحور تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق والنتائج وذلك عن طريق عملية تشخيص تم وضعها في جدول يسمى "شبكة التقييم" حيث يتكون الجدول من: الفصل، البند، المواصفات المطبقة في المؤسسة، التقييم، النسبة، الملاحظة، ومخطط العمل. وقد اعتمدنا في ملئ الجدول المعلومات والبيانات على (دليل الجودة، وثائق إدارية، دراسة نظام التوثيق بالمؤسسة) بالإضافة إلى المقابلات التي أجريناها مع بعض مسؤولي وإدارات المؤسسة. حيث أنه لكل مواصفة مطبقة في المؤسسة عملية تقييم على أساس 4 مستويات: مطابق، مقبول، للتحسين، غير مطابق

مطابق	مقبول	للتحسن	غير مطابق
%100	%66	%33	%1

وقد تم إعطاء هذه النسب بناء على برنامج خاص بمؤسسة (ENGTP) وتستخدم لقياس الاختلافات بين الممارسات الفعلية المتعلقة بنظام إدارة الجودة ومتطلبات وتوصيات الإطار المرجعي الدولي (المواصفة) وبالتالي فإنها تعتبر لمدير الجودة والإدارة أداة مساعدة للتقييم مما يسمح تسليط الضوء على جميع إجراءات التحسين التي يجب تنفيذها.

الجدول رقم (02): تقييم "فصل سياق المنظمة"

الفصل	البند	المواصفات المطبقة في GTP	التقييم	النسبة	الملاحظة	مخطط العمل
4- سياق المنظمة	1-4 فهم المنظمة وسياقها فهم	يمتاز سياق المؤسسة (ENGTP) بمنافسة شديدة حيث تسعى إلى فهم سياقها عن طريق استخدام التحليل SWOT. أنظر الشكل الرقم (02)	مقبول	%66	اعتمدت على تحليل SWOT لدعم لفهم سياقها. غير أنه تحقيق خطة العمل لتعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف ليست واضحة.	وضع خطة عمل ناتجة عن تحليل SWOT لمتابعة الإجراءات المتخذة.
	2-4 احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة	يتم تحديد وتصنيف الأطراف المعنية من خلال مجموعة من المعايير الخاصة و تحدد توقعات هذه الأطراف وتدعم	مقبول	%66	التدابير التي اتخذتها المؤسسة مرضية فيما يتعلق بالأحكام المطلوبة لتحديد السياق، ولكن يجب بذل جهد من قبل المقاول تليها معالجة توقعات الأطراف المهمة.	وضع خطة عمل لرعاية مصالح الأطراف المهمة ومتابعتها.

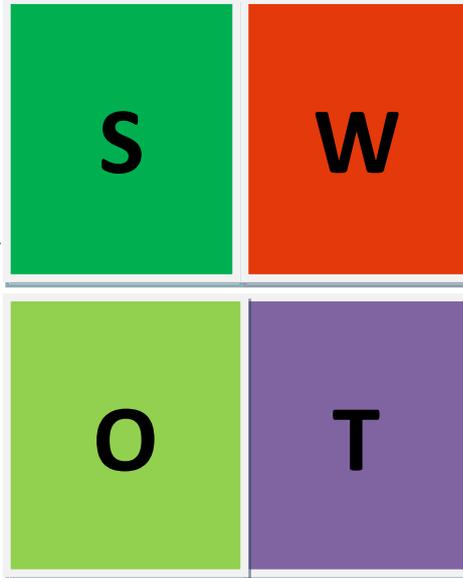
	المؤسسة لا تستبعد أي متطلبات في بند مجال التطبيق	100%	مطابق	يتم تحديد نطاق نظام إدارة الجودة وتوثيقه في دليل الجودة الخاص بالمؤسسة	3-4 مجال نظام إدارة الجودة
	بند العمليات مطابق للمواصفة إذ أن المؤسسة عن طريق استخدام منهج العملية	100%	مطابق	- من أجل تلبية متطلبات المواصفة بتحديد وتنفيذ العمليات اللازمة من خلال "منهج العملية التي من خلالها تحدد خططها والأنشطة الضرورية اللازمة وأهدافها وكيفية تحقيقها	4-4 عمليات نظام إدارة الجودة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على دليل الجودة للمؤسسة ENGTP.

الشكل رقم ( 01 ): تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT)

- نقاط القوة (forces):

- نمو مستمر لرقم الأعمال.
  - صورة قوية للعلامة التجارية.
  - التدريب الداخلي.
  - القدرة على الإنجاز.
- الفرص (Opportunités):
- عضو في مجموعة (SH).
  - نقص القوى العاملة المؤهلة لدى المنافسين.
  - خطة تطوير اقتصاد الدولة.



- نقاط الضعف (faiblesses):

- ارتفاع سعر الفوائد مقارنة بالمنافسة.
  - المعدات قديمة.
- التهديدات (Menaces):
- فقدان الأسواق بسبب المنافسة على جدول التكاليف
  - تراجع الاستثمارات بسبب الأزمة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة ENGTP

- من خلال تحليل (SWOT) إقترحنا مجموعة من الإجراءات للحفاظ على نقاط القوة و التغلب على نقاط الضعف و اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات:
- ✚ كيفية الحفاظ على نقاط القوة (forces):

- 1- نمو مستمر لرقم الأعمال خلال 5 سنوات وذلك من خلال: الحفاظ على سمعة العلامة التجارية لدى الزبائن و التقطن لحركة الأسواق وتنشيط وظيفة التسويق على المستوى الإستراتيجي
  - 2- صورة قوية للعلامة التجارية عن طريق المشاركة في مختلف المعارض الوطنية والدولية
  - 3- التدريب الداخلي للأعمال الأساسية للمؤسسة ويتجسد من خلال الاستثمار في المعرفة التنظيمية
  - 4- القدرة على الإنجاز تتحقق من خلال ضمان حسن سير المعدات وصيانتها؛
- ✚ كيف التغلب على نقاط الضعف (faiblesses):**

- 1- ارتفاع سعر الفوائد مقارنة بالمنافسة: ترشيد الإنفاق من خلال ضوابط صارمة؛ وتقليل الأخطاء في الأعمال من خلال التوظيف السليم والتدريب
  - 2- المعدات قديمة: تطوير الشاحنة وصيانتها؛ ضمان المتابعة الصارمة لخطط الصيانة الوقائية؛ التخطيط للاستثمارات وفقا للتخطيط المتوسط المدى (PMT)؛
- ✚ كيفية اغتنام الفرص:**

- 1- عضو في مجموعة (SH): الاستفادة من الاتفاقيات المختلفة وعقود الاشتراك في المجموعة؛
  - 2- نقص القوى العاملة لدى المنافسين: تطوير أعمال الصيانة الصناعية والتنقيب عن أسواق جديدة؛ والاحتفاظ بكفاءات الشركة وضمان استخلاصها من خلال برامج محددة لتبادل المعرفة ونقلها؛
  - 3 - خطة تطوير اقتصاد الدولة: الدخول في أسواق جديدة
- ✚ كيفية مواجهة التهديدات:**

- 1- فقدان الأسواق بسبب المنافسة على جدول التكاليف: ترشيد الأنفاق من خلال الضوابط الصارمة؛ و التنافس بذكاء؛ وضع سياسات تجارية فعالة.
- 2- تراجع الاستثمارات بسبب الأزمة الاقتصادية: تنويع الخدمات التي تقدمها الشركة من خلال تطوير أنشطة أخرى، بما في ذلك الصيانة الصناعية والهندسة والتدريب المهني؛ ودراسة إمكانية اعتماد مجال الطاقات المتجددة مثل: الطاقة الشمسية، طاقة الرياح.

الجدول رقم (03): تقييم "فصل القيادة"

مخطط العمل	الملاحظة	النسبة	التقييم	المواصفات المطبقة في ENGTP	البند	الفصل
	بند القيادة والالتزام في المؤسسة (ENGTP) نلاحظ أنه مطبق بنسبة 100% حسب ما تنص عليه المواصفة	100%	مطابق	- رئيس التنفيذي هو المسؤول أنظمة إدارة الجودة والصحة والسلامة والبيئة وهو المسؤول الاجتماعات الشهرية والسنوية وعرضها والمتعلقة لمراقبة جودة الأداء والصحة والسلامة ، رئيس مجلس الإدارة هو المسؤول عن تعيين مدير ل مديرية الجودة والصحة والسلامة والبيئة (QHSE) لمساعدته في هذه المهمة.	1-5 القيادة والالتزام	
	فيما يخص بالنذ المتعلق بسياسة المؤسسة فهو مطابق لما تنص عليه المواصفة فهي ملائمة ومتاحة و منشورة لدى موظفي المؤسسة	100%	مطابق	- صممت المؤسسة سياسة مديرية الجودة والصحة والسلامة والبيئة (QHSE) على أساس: 1- التكامل المحتمل لأنظمة الإدارة و متطلبات معيار مواصفة ISO 9001 لعام 2015، و 18001 (OHSAS) لعام 2007؛ 2- إرشادات من مالكي الشركة ومجلس إدارته أو توقعات من أصحاب المصلحة أهدافها الإستراتيجية الخاصة؛ من أجل ضمان فهم سياستها وتنفيذها من قبل الموظفي قامت بنشرها وشرحها	2-5 السياسة	5- القيادة
	البند مطابق للموصفة إذ أن المؤسسة تحدد المسؤوليات والصلاحيات من خلال وضع هيكلها التنظيمي	100%	مطابق	- يتم تحديد مسؤوليات وسلطة نظام إدارة الجودة في المؤسسة (ENGTP) من خلال إنشاء مديرية الجودة والصحة والسلامة والبيئة (QHSE) حيث يتم إدارة وظيفة الجودة من قبل إدارة الجودة، والتي لديها خدمتين تضمنان تخطيط لنظام إدارة الجودة وتحليل وقياس الأداء. كما تم توضيح مسؤوليات وسلطات الموظفين الذين يؤثرون على الهيكل التنظيمي	3-5 الأدوار التنظيمية والمسؤوليات	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على دليل الجودة للمؤسسة ENGTP

الجدول رقم (04): تقييم "فصل التخطيط"

الفصل	البند	المواصفات المطبقة في ENGTP	التقييم	النسبة	الملاحظة	مخطط العمل
6- التخطيط	1-6 الإجراءات المتخذة في مواجهة المخاطر والفرص	- تقوم المؤسسة بتحديد المخاطر والفرص بالإضافة الاجراءات المتخذة في مواجه المخاطر من خلال "أداة تقييم المخاطر" التي تقوم إنشاؤها مديرية الجودة والصحة والسلامة والبيئة (QHSE)	مطابق	100%	تقوم المؤسسة عند القيام بعملية التخطيط بتحديد المخاطر والفرص فهذا البند مطابق لما تنص عليه المواصفة	
	2-6 الأهداف والتخطيط لتنفيذها	- تقوم المؤسسة بوضع أهداف ومؤشرات كل عملية على المستوى بطاقة يتم مراجعتها سنويًا أثناء مراجعة الإدارة ويتم تنفيذ هذه الأهداف شهريا من خلال التقارير الشهرية التي ترسلها الإدارات المختلفة للمؤسسة.	مقبول	66%	يمكن القول أن هذا البند مقبول نسبيا. من خلال تحليل لوحة القيادة تبين أنه يستدعي مراجعة مدى ملائمة هذه الأخيرة	إجراء استعراض شامل للأهداف لضمان ملاءمتها
	3-6 التخطيط للتغيرات	- تقوم إدارة المؤسسة بالتخطيط لأي تغيرات قد تحدثها على نظام إدارة الجودة الخاص بها إذا اقتضت الحاجة أخذت بعين الاعتبار: أهداف التعديل والنتائج وسلامة النظام وتوافر الموارد	مطابق	100%	من خلال هذا البند نلاحظ أن المؤسسة تقوم بالتخطيط للتغيرات وفق ما تنص عليه المواصفة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على دليل الجودة للمؤسسة ENGTP.

الجدول رقم (05): تقييم "فصل المساندة/الدعم"

الفصل	البند	المواصفات المطبقة في ENGTP	التقييم	النسبة	الملاحظة	مخطط العمل
7- المساندة/الدعم	1-7 الموارد	- يتم تحديث توقعات الموارد (المادية والبشرية) اللازمة لتحقيق جميع الإجراءات المخططة خلال اجتماعات التنسيق، والمعدات والتجهيزات تسيير من قبل إدارة اللوجستيات المركزية والمديريات الإقليمية، والموارد البشرية تسيير من قبل إدارة الموارد البشرية والمديريات الإقليمية. وكل هذا من خلال الميزانيات السنوية، وعن طريق التشريعات واللوائح، والتدريب الجيد، وإبرام اتفاقيات مع هيئات التقييم (IANOR).	مطابق	100%	المؤسسة تقوم بتوفير الموارد المادية والبشرية ومنه يمكن القول أن هذا البند مطابق للمواصفة	
	2-7 الكفاءات	- يتم تحديد متطلبات كل منصب عمل في بطاقة العمل، يتم تقييمها سنوياً من قبل إدارة الموارد البشرية عن طريق خطة تدريب ومراجعة ملائمتها بعد تحديد الاحتياجات نتائج التقييم.	مطابق	100%	هذا البند مطابق لما للمواصفة حيث أن للمؤسسة مدرسة تدريب بالمنطقة الصناعية أريزو (ARZW).	
	3-7 التوعية	- المؤسسة (ENGTP) تضمن أن موظفيها يتم توعيتهم بعد وضع خطة التوعية وبرنامج التدريب.	مطابق	100%	هذا البند مطابق لما تنص عليه المواصفة.	
	4-7 الاتصالات	- تنفذ المؤسسة اتصالاتها من خلال: 1- خطة اتصالات محددة حسب الحاجة؛ 2- سجلات العملاء العادية تفتح في كل مشروع؛ 3- اجتماعات أسبوعية مع العملاء؛ موقع ويب الاستماع إلى العميل.	مقبول	66%	يعتبر نظام الاتصالات فعال نوعاً ما إلا أنه لا يخلو من بعض النقائص.	على القيام بدورات تدريبية لموظفيها في مجال الاتصالات
	5-7 المعلومات موثقة	- تقوم المؤسسة بتحديد إجراءات إدارة المعلومات الموثقة في الإجراء ضبط الوثائق وذلك من أجل: 1- إنشاء، تعديل، مراجعة لحذف الوثائق والسجلات؛ 2- ضمان تحديد وثائق المصدر الخارجي التي تعتبره؛	مطابق	100%	وهذا البند مطابق لمحتوى المواصفة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على دليل الجودة للمؤسسة ENGTP.

الجدول رقم (06): تقييم "فصل التشغيل"

الفصل	البند	المواصفات المطبقة في ENGTP	التقييم	النسبة	الملاحظة	مخطط العمل
8-1	تخطيط وضبط التشغيل	- يتم تنفيذ ومراجعة متطلبات العملاء على مستوى مركز التلحيم والخبرة والتي تنفذ على أساس الجدوى وشروط العمل من خلال: دفتر الشروط، وتحديد واستعراض متطلبات العملاء بالتعاون مع الهياكل والموارد المتاحة	مطابق	100%	بند تخطيط وضبط التشغيل وبند متطلبات المنتج يتم تطبيقهما في المؤسسة وفق ما تنص عليه.	
	8-2					
8-3	التصميم والتطوير للمنتجات والخدمات	مشروع EPC يتم فيها: إنشاء الدراسات التفصيلية والمراجعة؛ ب- الاستقراء والتحقق من التصميم من أجل التنفيذ و القيم بأي تعديلات؛ د- الموافقة من قبل العميل وهيئات المراقبة.	مطابق	100%	تقوم المؤسسة بتطبيق بند التصميم والتطوير للمنتجات والخدمات طبقاً للمواصفة	
8-4	ضبط المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية	- مشتريات المواد والمنتجات والخدمات تتم وفقاً لقانون الصفقات العمومية وتصمم العقود وأوراق البيانات وفقاً لقواعد نظام إدارة الجودة (SMQ) والصحة والسلامة والبيئة (HSE) واللوائح السارية مع الأخذ بعين الاعتبار المنتجات والخدمات المطلوبة في العقد مع العميل،.	مقبول	66%	إن معايير تقييم وإعادة تقييم مقدمي الخدمات الخارجيين هي معايير عامة وليست متكيفة للموردين الخارجيين بالكامل مع المنتجات والخدمات المشتراة.	مراجعة معايير تقييم مقدمي الخدمات الخارجيين هي معايير تقييم الموردن الخارجيين
8-5	إنتاج وتقديم الخدمات	- تنفيذ المشاريع يكون تحت مسؤولية ادارة الصيانة الصناعية ووفقاً ل: للموقع الجغرافي للوحدات القوانين واللوائح، العقود والاتفاقيات، جدول الأنشطة التعاقدية، مواصفات المشروع، خطة الإنتاج، خطة (QHSE)	مطابق	100%	هذا البند مطابق لما تنص عليه المواصفة	
8-6	الإفراج عن المنتج والخدمة	- يتم تحرير المنتج فقط بعد النتائج المرضية لجميع العمليات المخطط لها.	مطابق	100%	تقوم المؤسسة بالإفراج النهائي للمنتج بعد الإنتاجية رضا زبائننا	
8-7	ضبط عدم مطابقة المخرجات	- يتم تطوير إجراء مراقبة المنتج غير المطابق لمنع أي تسليم لمنتج غير متوافق عن طريق (تصحيح، إيقاف التشغيل، الاسترداد...).	مطابق	100%	هذا البند مطابق المواصفة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على دليل الجودة للمؤسسة ENGTP

الجدول رقم (07): تقييم "فصل تقييم الأداء"

الفصل	البند	المواصفات المطبقة في ENGTP	التقييم	النسبة	الملاحظة	مخطط العمل
9- تقييم الأداء	1-9 الرصد والقياس والتحليل والتقييم	- إن مراقبة وقياس وتحليل وتقييم الأداء لنظام إدارة الجودة في المؤسسة يتحقق من خلال: عمليات المراجعة الداخلية والخارجية والمراقبة الشهرية لمؤشرات الأداء من خلال لوحة القيادة لـ (QHSE) شهريا؛ 3- مراجعات عملية سنوية؛ استبيانات رضا العملاء؛ واستخدام أدوات الجودة في تحليل البيانات؛	متابق	100%	تسهر المؤسسة على مراقبة وتحليل وتقييم أداء نظام إدارة الجودة الخاص بها لذا فهذا البند مطابق للمواصفة	
	2-9 المراجعة الداخلية	-تقوم المؤسسة بإجراءات التدقيق الداخلي عن طريق تقارير مفصلة للتأكد من توافق نظام إدارة الجودة الخاص بها مع المواصفة أخذنا بالاعتبار: مؤهلات المدققين، والتوافق بين شخصيات الافراد من ناحية الفريق ومن ناحية التدقيق	متابق	100%	بند المراجعة الداخلية في المؤسسة يتم تطبيقه وفق ما تنص عليه المواصفة	
	3-9 مراجعة الإدارة	- تقوم المؤسسة سنويا بإجراء المراجعة العامة لنظام الإدارة الخاص بها ويرأس هذه المراجعة الرئيس التنفيذي (PDG) للمؤسسة، ومدخلات هذه المراجعة هي: 1- نتائج الاجتماعات السابقة لمراجعة الإدارة؛ التغيرات في نظام إدارة الجودة؛ 2- المعلومات عن أداء وفعالية نظام إدارة الجودة الموارد المتاحة. 3- فعالية الإجراءات المتخذة للتعامل مع المخاطر والفرص 4- الفرص للتحسين مخرجات هذه المراجعة هي فرص لتحسين وتطوير نظام إدارة الجودة	متابق	100%	تقوم المؤسسة بمراجعة الإدارة وفق فترات مخططة ومحددة وهذا البند مطابق لما تنص عليه المواصفة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على دليل الجودة للمؤسسة ENGTP

الجدول رقم (08): تقييم "فصل التحسين"

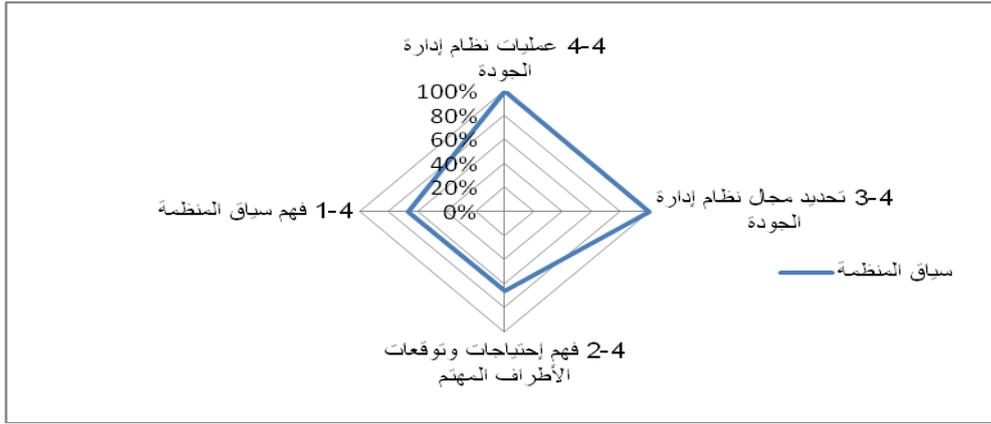
الفصل	البند	المواصفات المطبقة في ENGTP	التقييم	النسبة	الملاحظة	مخطط العمل
10-التحسين	1-10 عام	- تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين نظام إدارة الجودة الخاص بها. من خلال تحديد وتنفيذ جميع فرص التحسين.	مطابق	100%	نلاحظ أن المؤسسة تعمل على تحسين نظام إدارة الجودة الخاص وهو مطابق لما تنص عليه المواصفة.	
	2-10 عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية	- يتم التعرف و التعامل مع حالات عدم المطابقة من خلال الإجراءات التصحيحية/ أو الوقائية ومتابعة تصحيحها	مقبول	66%	متطلبات هذا البند لا يتم تطبيقه بشكل صحيح ومنه يجب تحسينه للتعامل مع جميع أنواع عدم المطابقة (شكاوى العملاء، ومراجعة الحسابات، والمنتجات غير الممتثلة، والعطل الداخلي)	على المؤسسة ضمان الالتزام للإجراءات التصحيحية والوقائية
	3-10 التحسين المستمر	تكون إجراءات التحسين مبنية على أساس النتائج: أ- عمليات المراجعة الداخلية والخارجية؛ ب- مراجعة الإدارة؛ ج- المخاطر وفرص التحسين المحددة.	مطابق	100%	ما يخص بند التحسين المستمر نلاحظ أن المؤسسة تطبق ما تنص عليه المواصفة بشكل كامل فهي تقوم بعملية التحسين على أساس نتائج المراجعات التي تقوم بها على المستويين الداخلي والخارجي وكذا المخاطر والفرص.	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على دليل الجودة للمؤسسة ENGTP.

## تحليل نتائج جداول شبكة تقييم نظام إدارة الجودة ISO9001/2015 بمؤسسة (ENGTP)

سوف نتطرق في هذا المحور إلى عرض وتحليله أهم نتائج شبكة التقييم لفصول وبنود نظام إدارة الجودة ISO 9001 إصدار 2015 وفي مايلي عرض لأهم النتائج:

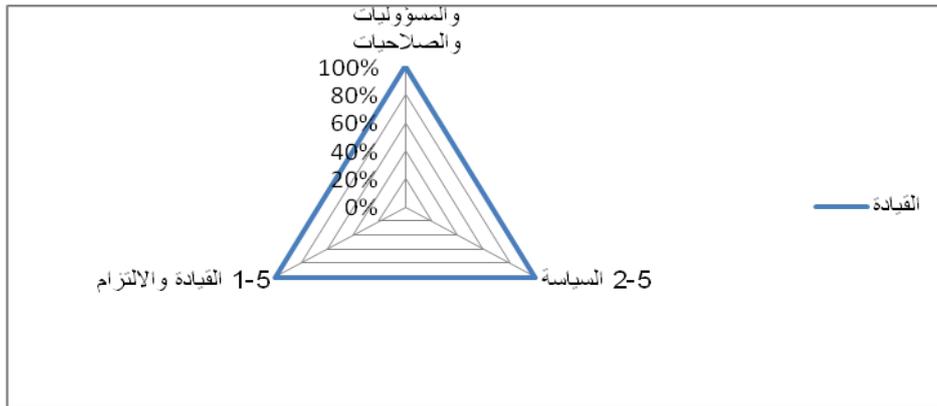
الشكل رقم (02): سياق المنظمة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج شبكة التقييم.

يتضح من الشكل أن فصل سياق المنظمة نسبة 83% وهي نسبة جيدة غير أنه يجب على المؤسسة العمل على تحسينها في المستقبل.

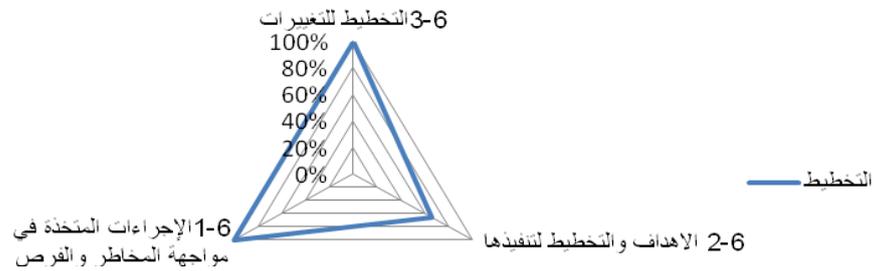
الشكل رقم (03): القيادة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج جدول التقييم

من خلال الشكل أن المؤسسة (ENGTP) تقوم بتطبيق فصل القيادة بشكل كامل بلغت نسبة الفصل 100% وهي نسبة جيدة ورغم ذلك فإنه يجب على المؤسسة العمل على مبدأ التحسين المستمر الذي هو أساس للوصول إلى الأهداف وتحقيق التميز.

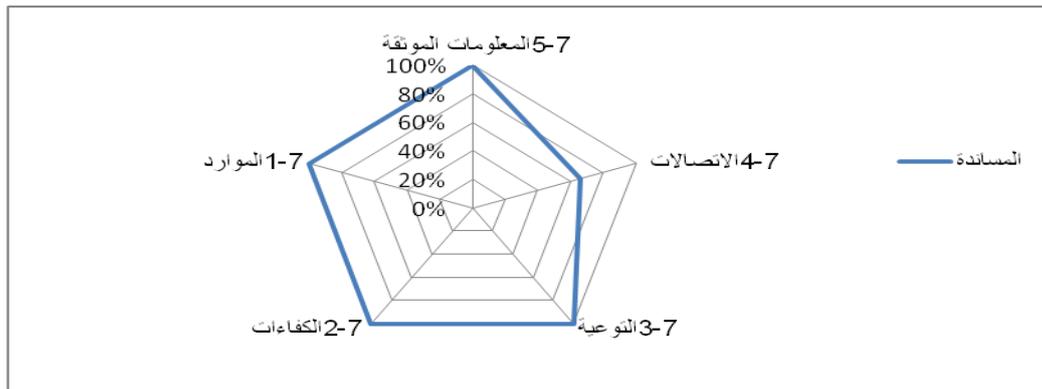
### الشكل رقم(04): التخطيط



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج جدول التقييم.

من خلال الشكل نلاحظ أن المؤسسة (ENGTP) تقوم بالتخطيط حيث بلغت نسبة الفصل الكلية 89% وهي نسبة جيد إلا أنها تحتاج إلى تحسين.

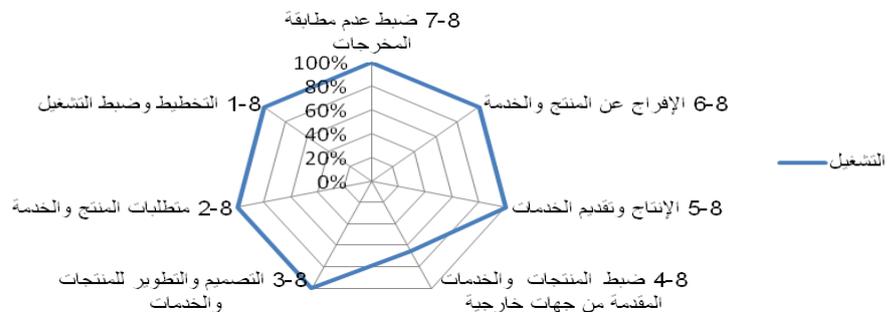
### الشكل رقم(05): "فصل المساندة/ الدعم"



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج جدول التقييم.

واستنادا إلى نسب الشكل أعلاه فقد بلغت نسبة فصل المساندة/ الدعم 93% وهي نسبة جيدة إلا أنه على المؤسسة العمل بمبدأ التحسين المستمر لتحسينها.

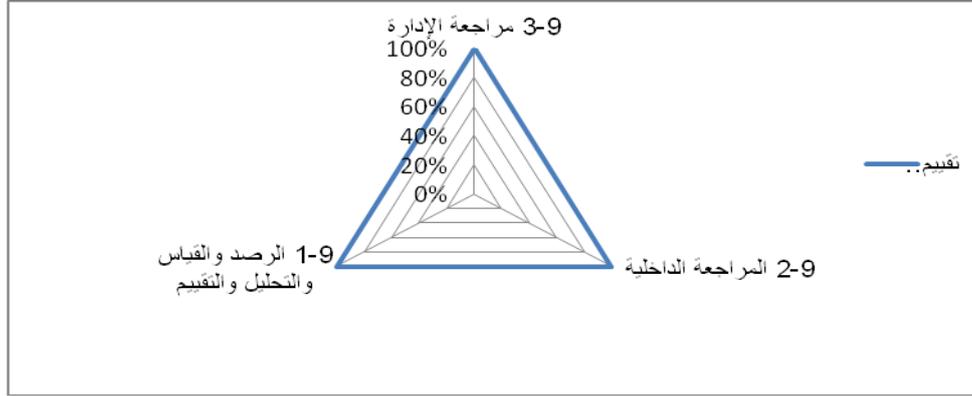
### الشكل رقم(06): "فصل التشغيل"



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج جدول التقييم.

اعتمادا على نتائج الشكل نلاحظ أن النسب المحققة لكل بنود فصل التشغيل قد بلغت نسبته 95% وهو معدل جيد غير أنه يبقى يحتاج إلى تحسن وهو مبدأ مهم في نظام إدارة الجودة للوصول الأهداف وكسب رضا العملاء خاصة في بند ضبط المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية.

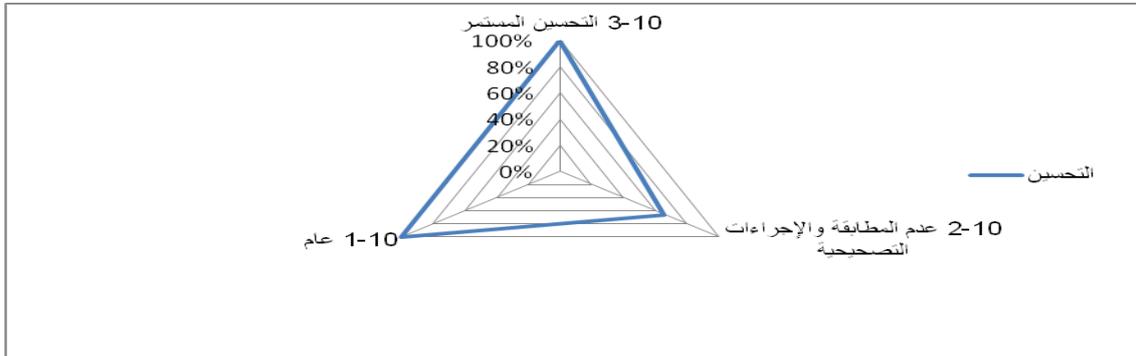
الشكل رقم (07): تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج جدول التقييم.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن المؤسسة (ENGTP) تقوم بتقييم الأداء حيث بلغت نسبة فصل تقييم الأداء 100% وهي نسبة جيدة نستنتج من خلالها أن المؤسسة تعمل جاهدة على تكييف نظام إدارة الجودة الخاص بها مع متطلبات المواصفة، رغم كل هذا يجب على المؤسسة العمل بمبدأ التحسين المستمر للحفاظ على هذه النسبة في المستقبل.

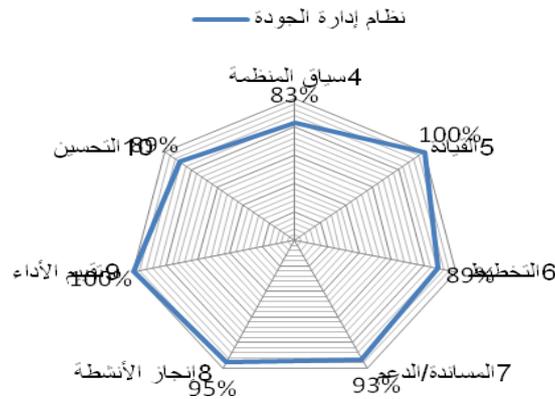
الشكل رقم (09): التحسين



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج جدول التقييم.

وبناء على النتائج السابقة في الشكل فقد بلغت نسبة فصل التحسين 89% وهي نتيجة جيدة إلا أنها ما تزال تحتاج إلى تحسين للوصول النتائج المرجوة خاصة في بند عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية ومنه يجب على المؤسسة الالتزام والامتثال لما تنص عليه الإجراءات التصحيحية في المواصفة

### الشكل رقم(10): نظام إدارة الجودة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج جدول التقييم.

من خلال النتائج الشكل نلاحظ أن المؤسسة (ENGTP) حققت نسبة 93% في تطبيق مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9001 وهذا يدل أن المؤسسة تتحكم في عملية الانتقال من ISO 9001 إصدار 2008 إلى ISO 9001 إصدار 2015، وهذه النسبة جيدة إلا أنه يجب على المؤسسة العمل بمبدأ التحسين المستمر للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة وترجع هذه النسبة إلى كل من بند القيادة و بند تقييم الأداء اللذان حققا على التوالي نسبتي 100% و 100% وهذا يدل على سعي المؤسسة في تعزيز القيادة وذلك من خلال اتخاذ القرارات السليمة وتعزيز مشاركة الأفراد في صنع تلك القرارات وكذلك بالنسبة لبند تقييم الأداء الذي يعكس سعي المؤسسة الوقوف على مدى الالتزام وتطبيق نظام إدارة الجودة وذلك من خلال المراجعة الداخلية ومراجعة الإدارة، رغم كل هذا إلا أن هذه النسبة لا تخلو من بعض النقائص خاصة في بند فهم سياق المنظمة 83% وبند التخطيط 89% وبند المساندة 93% وبند التشغيل 95% وبند التحسين 89% والتي يجب على المؤسسة أن تعيها أكثر اهتمام لتحسينها في المستقبل.

### من خلال دراستنا التطبيقية استنتجنا:

- المؤسسة (ENGTP) قامت بالانتقال من نظام إدارة الجودة (ISO 9001) إصدار 2008 إلى إصدار 2015 في طرف وجيز وتحكمت في عملية الانتقال دون أي تجاوزات أو أخطاء.
- تمتلك المؤسسة (ENGTP) العديد من عملاء سواء داخل الجزائر وخارجها.
- المؤسسة (ENGTP) تلتزم بتطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة (ISO 9001) من خلال توفيرها للموارد والإمكانيات اللازمة.
- المؤسسة (ENGTP) تهتم بتطوير كفاءات موظفيها حيث أنها تمتلك مركز تدريب (مدرسة) خاص بها في المنطقة الصناعية ارزيو (ARZW).
- تسعى المؤسسة (ENGTP) جاهدة لترسيخ ونشر سياسية الجودة لدى كافة موظفيها وأصحاب المصالح لديها.
- تعمل المؤسسة (ENGTP) على تحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها وذلك باعتمادها على المصادر الخارجية مثل اقتناء التكنولوجيا المتطورة وإبرام عقود الشراكة، بالإضافة إلى المصادر الداخلية مثل الاهتمام بالبحث والتطوير والاستفادة من خبرة ومعارف موظفيها.

### الاقتراحات والتوصيات:

بناء على ما تقدم ذكره في النتائج نقترح بعض التوصيات والحلول التي من الممكن إن تساعد مؤسسة (ENGTP) في التطبيق الكفء لنظام إدارة الجودة (ISO 9001) والوصول إلى تحقيق أهدافها وهي كالتالي:

- رغم نجاح المؤسسة في عملية الانتقال بعض النقائص مثل عدم الاهتمام بتحليل بيئتها بشكل جيد حيث لاحظنا أن المؤسسة اعتمدت على طريقة SWOT لدعم متطلبات تحديد السياق، ومع ذلك فإن تحقيق خطة العمل لتعزيز نقاط القوة وإتقان نقاط الضعف ليست واضحة لذا يجب عليها وضع خطة عمل واضحة ناتجة عن تحليل SWOT لمتابعة الإجراءات المتخذة وكذلك فيما يخص الأطراف المهمة التي يجب عليها رعاية مصالحهم متابعتها باستمرار.
- ضرورة الاهتمام بالاتصالات وتعزيز قنوات الاتصال من خلال تدريب الموظفين واقتناء تكنولوجيات جديدة.
- ضرورة الالتزام بالإجراءات التصحيحية في حالات عدم مطابقة المنتجات أو الخدمات من أجل ضمان تحسينها وذلك بهدف الحفاظ على صورة المؤسسة في ذهن زبائنها.
- العمل بمبدأ التحسين المستمر الذي هو مبدأ مهم في نظام إدارة الجودة (ISO 9001) من أجل الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.

### قائمة المراجع:

- 1-Philippe, N. J. (1996, Mars , Avril, Mai). La Qualité En Question . Revue Française De Gestion .
- 2- Larousse. (2007). Le petit Larouss. France.
- 3-Tarondeau, J. C. (1998). Marketing: Stratégie Industrielle.
- 4-Heizer, J. &. (2001). "Principles of operations management". new YORK: west publishing, co.
- 5- بن العربي حمزة. (2015). مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة condor إلكترونيك. البويرة: رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة.
- 6- خضير كاظم حمّود. (2000). إدارة الجودة الشاملة (المجلد 1). عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 7- سامية م. (2004). مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة -حالة المؤسسة الوطنية للأثاث المعدني . الجزائر :كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر .
- 8-سنان كاظم الموسي، و وآخرون. إدارة الجودة الشاملة TQ M والإيزو ISO (المجلد الطبعة الأولى). مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- 9- فواز التميمي. (2008). إدارة الجودة الشاملة. عمان - الأردن: جدارا للكتاب العالمي.
- 10- مأمون الدرادكة، وطارق الشبلي، و وآخرون. (2001). إدارة الجودة الشاملة.
- 11- محفوظ أحمد جودة. (2004). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات (المجلد 1). عمان-الأردن: دار وائل للنشر .
- 21- محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2003). الإدارة الرائدة. عمان: دار الصفاء للنشر .
- 13- منصف ملوك. (2010). أثر إسهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير،. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.
- 14- يوسف ب. (2001). تأهيل المنتجات التصديرية في إطار تسيير الجودة الشاملة -حالة المصبرات الجزائرية الجديدة (NCA)الجزائر : كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر .

قائمة الملاحق:

