الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعـــــة د.الطاهر مولاي – سعيدة –

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية تسيير و علوم تجارية

الشعبة :علوم اقتصادية

التخصص :اقتصاد و تسير المؤسسات

بعنوان :

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية
دراسة حالة- شركة الإسمنت دائرة الحساسنة سعيدة -

من إعداد الطالبتين:

* قريشي سلسبيلة يسمة

* مشرف إكرام

تحت اشراف الأستاذ(ة):

* د. مسان كرومية

نوقشت و اجيزت علنا بتاريخ :

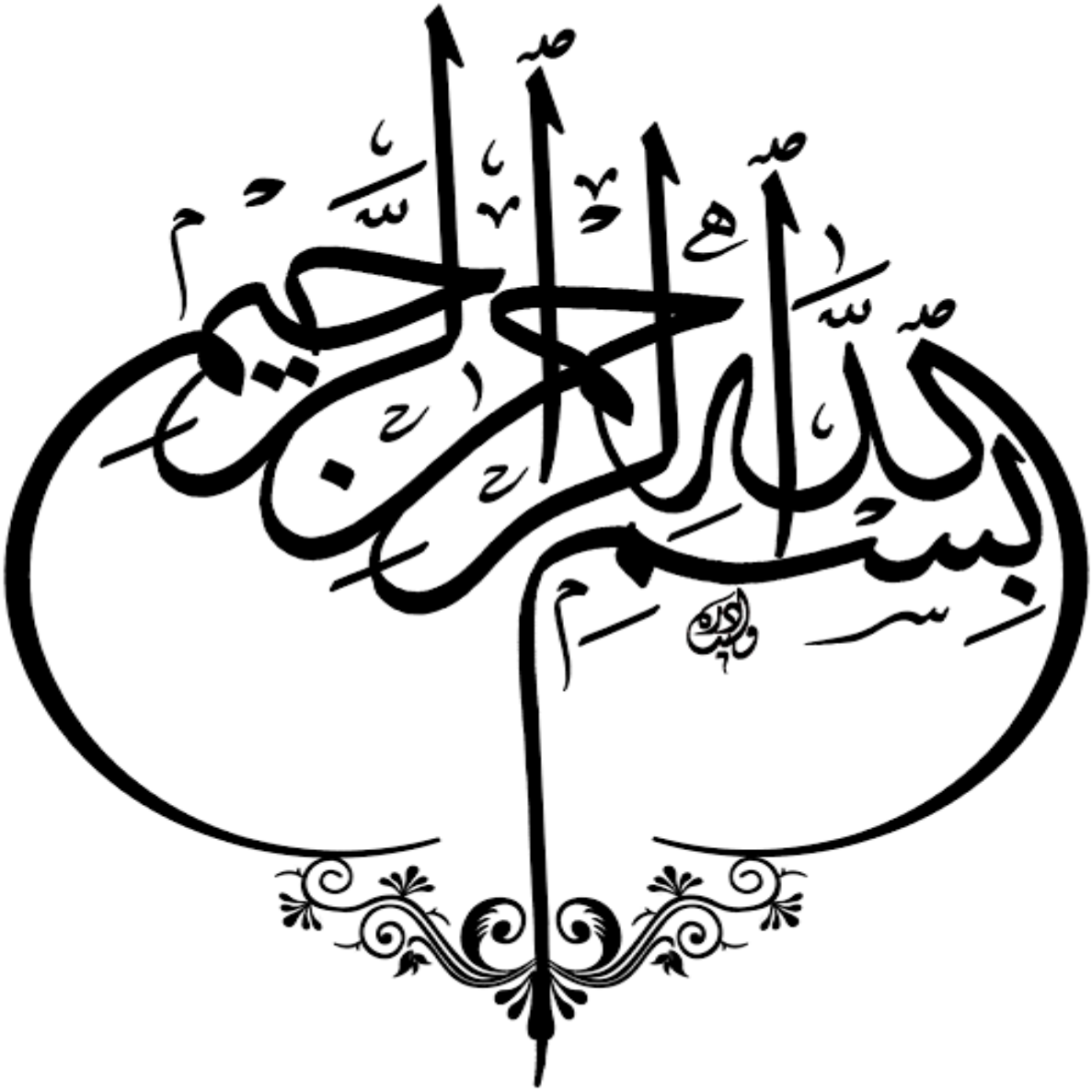
امام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور/...../رئيسا

الدكتور/...../مشرفا

الدكتور/...../مناقشا

السنة الجامعية: 2025م /2026م


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و تقدير

الحمد الله حمدا كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه و الصلاة و السلام على اشرف مخلوق اناره الله بنوره و اصطفاه .

و انطلاقا من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله نتقدم بخالص الشكر و التقدير للدكتورة "مسان كرومية" على ارشداتها و توجيهاتها التي لم تبخل علينا بها يوما, كما نتقدم بجزيل الشكر و العطاء الى كل يد رافقتنا في هذا العمل موصول كذلك الى اوليائنا الذين سهروا على تقديم لنا كل الظروف الملائمة لانجاز هدا العمل

إهداء

إلى الأصل والفضل والبداية لكل نجاح؛ امي وابي وأخي.

إلى من كنّ لي أخواتٍ ومصدر بهجة وتشجيع؛ صديقاتي الغاليات.

وإلى كل من ترك أثرًا طيبًا وساعدني في إنجاز هذا البحث وإتمامه.

أهديكم ثمرة جهدي، فأنتم شركاء هذا النجاح

اكرام

إهداء

الى ابي سندي و تاج راسي الذي احمل اسمه

الى نبع الحنان و روح الحياة ,الى من سهرت الليالي لتضيئ لي

شمعة هذا النجاح امي الحبيبة كلمات العالم لا تكفي لشكرك

فانت الانجاز الاعظم في حياتي

الى جدتي و اخوالي و اختي الغالية

الى رفيقة دربي و صديقتي "معطى مريم"

الى كل من ساندني من اقاربي و صديقاتي و الى استاذتي

الفاضلة د.مسان كرومية التي كانت لي خير مرشد و عون

اهدي اليكم ثمرة هذا الجهد بكل حب و امتنان

سلسبيلة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم واقع ادارة الجودة الشاملة في شركة الاسمنت ةSCIS بدائرة الحساسنة ولاية سعيدة و الكشف عن المعيقات التي تحد من فعالية هذه الانظمة مع تقييم مدى الالتزام بمعايير بتفعيل ISO و تحديد السبل الكفيلة ادارة الجودة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للشركة.

حيث استخدمنا الإستبيان لجمع المعلومات والبيانات,و قمنا بتقسيم الاستمارات على 39عينة من عمال شركة الاسمنت وقد تم معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، باستعمال حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الإصدار(SPSS IBM Statistics 27) .

حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

المتوسط الحسابي؛ الانحراف المعياري؛ معامل الثبات الفاكرونباخ ؛ اختبار T-test ONE SAMPLE.

وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

-ترسيخ ثقافة التحسين المستمر و النهج الوقائي داخل الشركة.

-تحقيق التزام عال بمعايير السلامة المهنية و انظمة الايزو.

- التركيز على العميل، يحظى بدرجة مرتفعة في شركة الإسمنت.

-وجود تحديات تتعلق بضعف التحفيز المادي و المعنوي.

-و توصلنا في دراستنا هذه ان تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة يعد المحرك ا الاساسي لتحقيق الاداء المتميز داخل شركة الاسمنت سعيدة.

الكلمات المفتاحية:

ادارة الجودة الشاملة ,شركة الاسمنتSCIS ,انظمة الايزوISO ,التحسين المستمر.

Abstract :

This study aims to assess the current state of Total Quality Management (TQM) implementation at the SCIS Cement Company in Saïda. It seeks to identify the challenges hindering the effectiveness of these systems, evaluate the extent of compliance with ISO standards, and determine the necessary approaches to activate TQM to achieve the company's strategic goals.

A questionnaire was used to collect information and data, distributed to a sample of 39 employees at the cement company. The collected data were processed using the SPSS IBM Statistics 27 software. The statistical methods employed include the Arithmetic Mean, Standard Deviation, Cronbach's Alpha, and the ONE SAMPLE T-test.

We reached a set of results:

-Consolidating a culture of continuous improvement and a preventive approach within the company.

-Achieving a high level of commitment to occupational health and safety standards and ISO systems.

- The company maintains a high degree of customer focus.
- The existence of challenges related to inadequate financial and non financial motivation.

-We concluded in this study that the application of Total Quality Management (TQM) principles is the primary driver for achieving outstanding performance within the SCIS Cement Company in Saïda.

Keywords:

SCIS Cement Company ; ISO Systems ; Total Quality Management ; Continuous Improvement.

الفهرس

الملخص: 6

مقدمة ..... أ

إشكالية الدراسة..... أ

الفرضية الرئيسية ..... ب

اسباب اختيار الدراسة ..... ب

اسباب موضوعية ..... ج

اهمية الدراسة..... ج

اهداف الدراسة ..... ج

الدراسات السابقة ..... د

المبحث الاول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة 1

المطلب الاول: التطور التاريخي لادارة الجودة الشاملة 1

المطلب الثاني: مفهوم ادارة الجودة الشاملة 4

المطلب الثالث: اهمية و اهداف ادارة الجودة الشاملة 6

المطلب الرابع : العلاقة مع العملاء و الموردين في اطار الجودة..... 12

المبحث الثاني: ادارة الجودة الشاملة و نظم الايزوISO 13

المطلب الاول: تعريف الايزوISO 13

المطلب الثاني: شهادات الايزو 14

المطلب الثالث: المواصفات الدولية للجودةISO 16

المطلب الرابع :العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و الايزو 17

المبحث الثالث: مبادئ و متطلبات واهم التحديات الشائعة 19

المطلب الاول: مبادئ ادارة الجودة الشاملة..... 19

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة..... 21

المطلب الثالث: التحديات الشائعة في تنفيذ إدارة الجودة 26

خلاصة الفصل:..... 28
المبحث الاول: توصيف عام لشركة الاسمنت:SCIS سعيدة..... 31
المطلب الاول :تقديم عام للشركة 31
المطلب الثاني: التعريف بمنتجات الشركة 32
المطلب الثالث :دراسة الهيكل التنظيمي للشركة..... 33
المطلب الرابع: اهداف و طبيعة نشاط الشركة 35
المبحث الثاني: تطبيق معايير الايزو كاداة لتفعيل ادارة الجودة الشاملة..... 36
المطلب الاول: دوافع تبني ادارة الجودة الشاملة و نظام الايزو في الشركة 36
المطلب الثاني: دور معايير ISO 9001 و ISO 14001وISO 45001..... 36
المطلب الثالث :دور الادارة العليا في نجاح التطبيق 37
المطلب الرابع: افاق تطوير النظام قي الشركة 37
المبحث الثالث: الاطار المنهجي و الاجراءات التطبيقية للدراسة 37
المطلب الاول : اسلوب جمع البيانات و ادوات التحليل الاحصائي 37
المطلب التاني :مجتمع و عينة الدراسة 38
المطلب التالت : نتائج و التحليل الاحصائي..... 38
خلاصة الفصل:..... 55
خاتمة 61
قائمة المصادر و المراجع : 61

قائمة الاشكال

اهمية ادارة الجودة الشاملة 8
يوضح عملية تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة ديمينج (Deming) 11
مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة 24
الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت سعيدة 34

قائمة الجداول

الجدول **1**بطاقة تعريفية للشركة الاسمنتscis : 32
الجدول 2توزيع افراد العينة حسب الجنس..... 38
الجدول 3 ب-توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية..... 39
الجدول 4ت-توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي 39
الجدول5 ث-توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة في الشركة..... 40
الجدول6 ج-توزيع افراد العينة حسب الوظيفة الحالية 40
الجدول 7 توزيع أفراد العينة حسب معرفة بأنظمة الايزو المتكاملة 41
الجدول 8لمعامل الثبات الفاكرونباخ 41
الجدول 9المتوسط الحسابي والانحارف المعياري للعبارات للمحور عوامل نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة..... 42
الجدول 10المتوسط الحسابي والانحارف المعياري للعبارات لمحور تحديات تطبيق ادارة الجودة الشاملة 44
الجدول 11المتوسط الحسابي والانحارف المعياري للعبارات لمحور الانظمة الايزو المتكاملة..... 47
الجدول 12نتائج اختبارT-Test ONE SAMPLE لدرجات الإجابة عن عوامل نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة
..... 51
الجدول 13نتائج اختبارT-Test ONE SAMPLE لدرجات الإجابة عن تحديات تطبيق ادارة الجودة الشاملة... 52
الجدول 14اختبارT-Test ONE SAMPLE لدرجات الإجابة عن انظمة الايزو المتكاملة (ISO9001
ISO14001 ISO45001..... 52
الجدول 15نتائج اختبارT-Test ONE SAMPLE لدرجات الإجابة عن انظمة الايزو المتكاملة (الايزو 9001) 53
الجدول 16نتائج اختبارT-Test ONE SAMPLE لدرجات الإجابة عن انظمة الايزو المتكاملة (الايزو 14001)
..... 53
الجدول 17نتائج اختبارT-Test ONE SAMPLE لدرجات الإجابة عن انظمة الايزو المتكاملة (الايزو 45001 54

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
1	وثيقة استبيان لموضوع الدراسة
2	وثيقة سياسية نظام الادارة المدمج لشركة الاسمنتSCISسعيدة
3	الوثائق التعريفية و الشهادات الرسمية لمنتجات شركة الاسمنت سعيدة

قائمة المختصرات

ISO	International Organisation Standardisation
TQM	Total Quality Management
SCIS	Société des ciments de saida

مقدمـــــة

مقدمة

في ظل التحولات الجذرية التي يشهدها الاقتصاد العالمي اليوم، وما يرافقها من انفتاح الاسواق واشتداد حدة المنافسة، لم يعد بقاء المؤسسات واستمراريتها مرهونا بمجرد انتاج السلع او تقديم الخدمات، بل اصبح مرتبطا ارتباطا وثيقا بمدى قدرتها على تبني معايير الجودة والتميز في كافة عملياتها. لقد اصبحت "ادارة الجودة الشاملة" الفلسفة الادارية الاكثر استجابة لهذه المتغيرات، اذ تتجاوز كونها مجرد اداة للرقابة، لتشكل ثقافة تنظيمية متكاملة تضع العميل في صلب اهتماماتها وتدفع نحو التحسين المستمر في الاداء.

تنبثق اهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي تلعبه انظمة الجودة في تعزيز كفاءة الموارد المتاحة، وتقليل الهدر في الوقت والتكاليف، فضلا عن دورها في بناء علاقات استراتيجية ومستدامة مع العملاء والموردين على حد سواء. ولتعظيم هذه النتائج، توجهت المؤسسات المعاصرة نحو تبني " نظام الإدارة المتكامل"

(Integrated Management Systems) الذي يجمع بين متطلبات مواصفات الدولية للإيزو (ISO) ، وفلسفة ادارة الجودة الشاملة في اطار واحد؛ مما يضمن توافق العمليات مع المعايير العالمية وتوحيد الجهود الإدارية ،فمن خلال هذا الالتزام المتكامل بمبادئ الجودة والمعايير الدولية، تسعى المؤسسات الى التوفيق بين تلبية متطلبات السوق المتغيرة وبين تحقيق الاهداف الاستراتيجية طويلة مدى، وهو ما يتطلب فهما دقيقا للمتطلبات الادارية والفنية اللازمة للتطبيق.

وعليه، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على اليات تطبيق ادارة الجودة الشاملة ونظام الإدارة المتكامل، مستعرضةً العلاقة التكاملية بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية والمواصفات القياسية، وتهدف الدراسة الى توفير اطار مفاهيمي يساعد المؤسسات على تجاوز التحديات التنظيمية التي قد تواجهها خلال مسيرة التغيير نحو الجودة، وصولا الى تحقيق مستويات متقدمة من التميز التشغيلي الذي يضمن لها مكانة تنافسية قوية ومستدامة في بيئة اعمال تتسم بالتعقيد وعدم الاستقرار .

1- إشكالية الدراسة

تتلخص إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

- ما واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركة الاسمنت سعيدة ,وما ابرز الاشكاليات التي تعيق تطبيقها ,وما السبل الكفيلة لتفعيلها و تحقيق اهدافها ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية ، الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الاول:

– ما مدى التزام الادارة العليا بتطبيق ادارة الجودة الشاملة داخل الشركة ؟

السؤال الفرعي الثاني:

–الى اي مدى يتم تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة داخل الشركة ؟

السؤال الفرعي الثالث:

–ما مدى تكامل انظمة الايزو (45001,14001,9001) داخل شركة الاسمنت سعيدة كمدخل لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟

السؤال الفرعي الرابع:

–ما هي اهم الاشكاليات التي تواجه تطبيق انظمة الجودة الشاملة داخل شركة الاسمنت سعيدة ؟

السؤال الفرعي الخامس:

–هل شهادات الايزو(45001,14001,9001) مفعلة داخل شركة الاسمنت سعيدة؟

2 – الفرضية الرئيسية:

– تطبق شركة اسمنت سعيدة مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة

–يوجد تحديات تعيق تطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركة الاسمنت سعيدة

–يوجد تطبيق فعلي و فعال لادارة الجودة الشاملة في شركة الاسمنت سعيدة من خلال نظام الادارة المتكامل المعتمد على (ISO9001. ISO14001. ISO45001).

من هذه الفرضية يمكننا صياغة الفرضيات الفرعية التالية :

- ✓ تطبق شركة اسمنت سعيدة نظام إدارة الجودة ISO9001
- ✓ تطبق شركة اسمنت سعيدة نظام الإدارة البيئية ISO14001
- ✓ تطبق شركة اسمنت سعيدة نظام الصحة والسلامة المهنية ISO45001

– اسباب اختيار الدراسة :

لقد جاء اختيارنا لهذه الدراسة استنادا لأسباب ذاتية وموضوعية وهي كالتالي :

أسباب ذاتية:

– الميل الشخصي للموضوع ورغبتنا في دراسته وإبراز أهميته.

اسباب موضوعية :

-الحاجة الماسة للمؤسسات و الشركات مثل شركة الاسمنت سعيدة,الى فهم اعمق لرغبات المستهلكين و تحسين جودة منتجاتها و خدمتها.

-ضرورة ترسيخ ثقافة الاتقان و التعاون و العمل الجماعي بين العاملين كمدخل اساسي لتعزيز كفاءة الاداء و تحقيق رضا العملاء .

-اهمية تناول ادارة الجودة الشاملة من مختلف الزوايا و الابعاد باعتبارها احدى الركائز الاساسية للمؤسسات الحديثة .

اهمية الدراسة :

تكمن اهمية هذه الدراسة في دورها الاستراتيجي لتعزيز التميز التنافسي وتطوير الاداء ألمؤسسي ، حيث تساهم في خفض التكاليف التشغيلية ورفع الانتاجية من خلال تبني منهجية الجودة الشاملة، كما تبرز اهميتها في ترسيخ ثقافة عمل جماعية تعزز ولاء الموظفين، وتضمن تلبية تطلعات العملاء لما يضمن استدامة السمعة الطيبة للمؤسسة.
فضلا عن ذلك، مما تقدم الدراسة إطارا منهجيا يربط بين المبادئ النظرية للجودة ومتطلبات نظام الادارة المتكامل (ISO 9001,ISO 14001,ISO 4500)مما يوفر اسسا علمية دقيقة لتقييم و تحسين الأداء التشغلي بشركة الاسمنت سعيدة.

اهداف الدراسة:

- دراسة واقع ادارة الجودة الشاملة في شركة الاسمنت(SCIS) سعيدة.

-الكشف عن طبيعة المعيقات و الاشكاليات التي تحد من فعالية تطبيق انظمة الجودة بالشركة.

- تقييم مدى التزام الادارة العليا و تكامل انظمة الايزو(ISO) المطبقة داخل الشركة.

-استخلاص السبل و الاليات الكفيلة بتفعيل ادارة الجودة الشاملة و تحقيق اهدافها الاستراتيجية.

حدود الدراسة :

تتحدد معالم هذه الدراسة ضمن اطار منهجي يضبط ابعادها و مجلاتها ,وذلك وفقا للمحددات التالية:

أ- الحدود المكانية :

تم اسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على واقع شركة الاسمنت (SCIS)سعيدة

ب- الحدود الزمانية :

تمتد الفترة الزمنية المخصصة لانجاز هذا البحث الميداني و معالجته خلال السنة الجامعية 2025- 2026و هي الفترة التي تم فيها رصد واقع تطبيق معايير الجودة و الوقوف على اداء نظام الادارة المتكامل بالشركة.

- منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي ملائم لطبيعة البحث، حيث استخدم الجانب الوصفي لتأصيل المفاهيم النظرية لإدارة الجودة الشاملة ونظم الايزو. وفي الجانب الميداني ، اتاح المنهج التحليلي تفكيك معطيات شركة الاسمنت بسعيدة وتقييم واقع ممارسات الجودة وتكامل انظمة

(ISO 9001, 14001, 45001) داخلها. ولإتمام هذا التحليل، تم الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ومعالجتها إحصائيا لاختبار الفرضيات, يضمن هذا التكامل المنهجي تحقيق الربط المنطقي بين الاطار النظري والواقع التطبيقي للوصول إلى نتائج دقيقة و موثوقة.

- ادوات الدراسة :

اعتمدت الدراسة على الوسائل الاتية:

المقابلة: هي عبارة عن مجموعة من الاسئلة تعد من اجل ان تطرح على احد

المتخصصين في مجال معين ,بهدف التعرف على الموضوع ,و المقابلة الناجحة هي فن و اسلوب بارع في الممارسة يمكن تطويره و التوسع فيه باستمرار حتى الوصول الى الاتقان عن طريق التدريب القائم على المعرفة و الدراسة

الاستبيان :تم الاعتماد عليها من اجل التأكد من فهم المبحوث و ملاحظة

ايماءاته و ملامحه اثناء الاجابة على اسئلة الاستمارة لتقديم معلومات اضافية للباحث.

الدراسات السابقة :

الدراسة الاولى :

- TQM in Class: From Disaster to Success in Essay Exams in Introductory Psychology,

ورقة علمية من إعداد Yatani تهتم بدراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الأقسام الدراسية بالولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة الممتدة من 1991 إلى غاية 1996 ،حيث تناولت هذه الدراسة توضيح السبب الرئيسي الذي حمل المرشدين والمعلمين على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وجاءت هذه الدراسة كاستجابة إلى الحقيقة التي أشارت إلى أن 60 ٪من الطلبة منذ عام 1991حتى تاريخ إجراء هذه الدراسة يرسبون في الامتحانات المقالية النصف فصلية في مقياس علم النفس العام، ولذلك أخذ المرشد على عاتقه مشروعا يطبق من خلاله إدارة الجودة الشاملة بهدف مساعدة الطلبة على اكتشاف أخطائهم وبالتالي تصحيحها، واقترح تقدم الطلبة لامتحان معاد، والجلوس انفراديا مع المدرس بالنسبة للامتحان، وقد عقدت هذه الجلسات مع أكثر من 100 طالب، لاحظ من خلالها المدرس تقدما ملحوظا في علامات الطلبة في الامتحانات المعادة، واستخدم المدرس تقنيات اتخاذ القرار الجماعي لتشجيع الطلبة على المشاركة في تطوير الاختبارات المقالية للامتحان النهائي، وعمل الطلبة في مجموعات لتطوير الأسئلة وذلك بالتعاون مع المدرس، تم اعتماد من 10 إلى 15 سؤالا هي الأفضل من الإعداد المشترك، وتم تضمينها في الاختبار النهائي، وأظهرت نتائج الدراسة كما أفاد المرشدون والمعلمون أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث تبني فكرة العمل الجماعي لدى الطلبة وزيادة ثقتهم بأنفسهم قد أدى إلى زيادة التحصيل.

الدراسة الثانية :

– دراسة يحي برويقات عبد الكريم (2009): بعنوان إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو 9001؛ وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو 9001 لنظام إدارة الجودة الشاملة، حيث تم تطوير مقاييس عملية للعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة. وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن المؤسسات الصناعية الجزائرية المستقصاة لا تطبق تطبيقاً كاملاً هذه العوامل الحرجة.

الدراسة الثالثة :

– دراسة داني الكبير نصيرة (2015): بعنوان متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية؛ هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى تبني المؤسسات الصناعية الجزائرية لنظام إدارة الجودة الشاملة، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن المؤسسات الجزائرية لا تهتم كثيراً بالتكوين والتدريب لبناء ثقافة الجودة،

وأنهم يعتمدون على الإجراءات التصحيحية بدلاً من اتخاذ الإجراءات الوقائية، وأن مستوى تكوين وتدريب العاملين له أثر سلبي على ثقافة العامل وبالتالي على ثقافة المؤسسة.

الدراسة الرابعة :

- دراسة (عمر و يخلف 2015)هدفت دراستهما الى توضيح أهمية تبني نظام الإيزو 14001 في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ألا وهي شركة "إسمنت عين التوتة باتنة"، حيث أن هذه الشركة قد تحصلت على هذه الشهادة والتي تثبت بان الشركة تمتلك نظاما للإدارة البيئية، كما تثبت أن هذا النظام مطبق وفقا للمواصفات الدولية البيئية.

وقد توصلت الدراسة الى ان الشركة محل الدراسة قد نجحت إلى حد بعيد في تبني نظام الإيزو 14001 ، مما جعلها تستفيد كثيرا من هذا النظام، خاصة فيما يتعلق بالجانب القانوني، والجانب البيئي، والجانب المالي.

الدراسة الخامسة :

- دراسة عبد القادر هاملي (2017): بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؛ هدفت هذه الدراسة إلى إبراز واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية ، وتحديد الدور الذي تلعبه هذه الفلسفة في تحسين أداء هذه المؤسسات. وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الكلي للمؤسسات ، بالرغم من أن بعض الممارسات لم يكن لها تأثير ودور في ذلك

– تقسيم الدراسة :

"ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية: لقد قسمنا موضوع بحثنا المعنون ب اشكاليات التطبيق و سبل التفعيل " ,الى فصلين ,يمثل الفصل الاول تحت عنوان " الاطار النظري لادارة الجودة الشاملة و نظم الايزو " اما الفصل الثاني جاء معنون دراسة تطبيقية على شركة الاسمنت SCIS بدائرة الحساسنة ولاية سعيدة",تعرضنا فيه الى دراسة بيانية احصائية باستخدام اداة SPSS ,تم فيها عرض موجز لشركة الإسمنت الواقعة بولاية سعيدة ، في تحليل هذه الدراسة تحليلا بيانيا احصائيا .

و في الاخير ختمنا هاته الدراسة بخاتمة يستعرض فيها استنتاج عام مرفوق بجملة من الاقتراحات و الحلول

الفصل الاول

الاطار النظري لادارة الجودة الشاملة و نظم الايزو

تمهيد :

مع تسارع التغيرات المتلاحقة في بيئات الاعمال، اصبح من الضروري للمؤسسات ان تركز بشكل اعمق على فهم رغبات المستهلكين، وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وتقليل الوقت اللازم لتحقيق تلك الجودة. وقد ساهم هذا التوجه في خلق بيئة مؤسسية تشجع على التطوير المستمر، وترسخ ثقافة الإتقان، وتعزز روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين.

وفي هذا السياق، يعد مفهوم الجودة الشاملة واحدا من اهم المفاهيم الإدارية التي تسعى إلى الارتقاء باداء المؤسسات، من خلال الاستجابة الفعالة لمتطلبات العملاء باقل تكلفة ممكنة وفي اسرع وقت، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الاداء وتحقيق رضا العملاء. لذلك، اصبح من الضروري ان نتناول ادارة الجودة الشاملة من مختلف الزوايا والابعاد، باعتبارها احد الاسس الرئيسية للمؤسسات الحديثة، خصوصا مع التحول التدريجي نحو العالمية والتنافسية العالية في الأسواق.

المبحث الاول: الاطار المفاهيمي لادارة الجودة الشاملة

يشكل هذا المبحث المدخل الاساسي لدراستنا,حيث سنتعرف من خلاله على مفهوم ادارة الجودة الشاملة و تطورها التاريخي .كما سنعرض اهم اهدافها و طبيعة علاقتها بالعملاء و و الموردين كشركاء في النجاح.

المطلب الاول :التطور التاريخي لادارة الجودة الشاملة

مرت ادارة الجودة الشاملة بمراحل متعددة منذ العصور القديمة وحتى في الحاضر، ويمكن تقسيم مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى اربع مراحل اساسية يمكن إدراجها ضمن مدخلين يضم الاول المرحلة الأولى، الثانية والثالثة تحت عنوان المدخل التقليدي، اما المدخل الثاني فيضم المرحلة الرابعة من خلال المدخل الحديث لادارة الجودة الشاملة[1]

1- المدخل التقليدي لادارة الجودة الشاملة :

يضم المدخل التقليدي ثلاث مراحل اساسية و هي:[2]

أ- مرحلة الفحص والتفتيش (1920-1930)

[1] نورة البركنو, مخبر الدراسات الافريقية للعلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية,جامعة ادرار.ص 742-746

[2] عمار طهرات، "أساليب تحقيق الجودة الشاملة في قطاع الإتصالات ، " مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، العدد ، 8 2015م، ص 66.

تميزت هذه المرحلة من التطور بغزارة الإنتاج مما أدى إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش، وانصبت وظيفة الفحص على مراقبة مستوى جودة المنتج المعين الذي تم إنتاجه فعلا ومن ثم تؤدي عملية الفحص إلى عدم وصول الوحدات المبيعة التي لا تلبي رغبات الزبائن وبالتالي التقليل من عدد الشكاوي، ولكن هذا لا يمنع من وقوع الخطأ وما على الفحص والتفتيش إلا اكتشافه واستبعاده مع تحمل المؤسسة لتكاليف معتبرة الأمر الذي أدى إلى السعي لاكتشاف العيوب في المنتجات مبكراً مما يتيح إيقاف المادة المبيعة قبل أن تتابع المراحل التالية في الإنتاج تصبح منتجا جاهزا .

ب– مرحلة مراقبة الجودة (1931–1970):

أطلق عليها أيضا مرحلة ضبط الجودة، تشمل مراقبة الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مطابقة مواصفات السلعة، وبدأت هذه المرحلة بنشر كتاب "الرقابة على جودة المنتجات "الصاحبه "رانفورد"، الأمر الذي شجع على ظهور قسم الرقابة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة في الرقابة على الجودة، وقد كانت حينها شركة الهواتف الأمريكية"Bell telephone"من الشركات الرائدة التي عملت على تطبيق أساليب متميزة في الرقابة على الجودة إذ تم إنشاء قسم مخصص للفحص لأول مرة.

ج– مرحلة تأكيد الجودة (1970– 1986) :

لقد عرفت هذه المرحلة إهتماما متزايدا باحتياجات الزبون وأولوياته وهناك ثلاثة عوامل رئيسية شجعت على ظهور مفهوم تأكيد الجودة وهي

–تطبيق المبادئ والطرق الإحصائية في العمليات الصناعية .

–ضرورة تقديم ضمانات للمستعملين وأدلة موضوعية لدرجة جودة المنتجات المقدمة من اجل كسب ثقتهم

– ضرورة التقليل من تكاليف الإصلاحات وأعمال الصيانة والمراقبة.

فمرحلة تأكيد الجودة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكن تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة، كما أن مسؤولية الجودة لم تعد من مهام القسم الواحد المسؤول عن الجودة ولكن أصبحت المسؤولية من مهام المنظمة ككل، فهي جزء يتجزأ من خطط الشركة.

2– المدخل الحديث لادارة الجودة الشاملة :

شهد عام 1980م تحولا ملموسا في مجال إدارة الجودة من التركيز على الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية ترتبط بجوانب عديدة في المؤسسة، وقد كان لليابانيين الدور الأكبر في لادارة الجودة الشاملة المراحل التالية :صياغة هذه الفلسفة. ويضم المدخل الحديث [1]

أ–مرحلة الجودة الاستراتيجية:

[1] مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006م، ص .16

ظهر هذا المفهوم بين الفترة 1970م و 1980م وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين المؤسسات لكسب أكبر حصص في السوق، خاصة من قبل الشركات "IBM" اليابانية، وكانت شركة الامريكية أول شركة أمريكية تبنت إدارة الجودة الاستراتيجية حيث رسمت استراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية :

- ✓ إرضاء الزبون وتلبية ما يريده وما يتوقعه.
- ✓ الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.
- ✓ المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء في الأنظمة، الثقافة والهيكل التنظيمي.

مرحلة الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة (1980م – 2000م) :

شهد العالم في أواخر القرن العشرين تحولات إجتماعية، إقتصادية وتقنية تجلت في ظهور التكتلات الإقتصادية، التقدم التكنولوجي، إلغاء الحواجز الجمركية مما أدى إلى تزايد إهتمام المؤسسات برغبات المستهلكين وأمام كل هذه التحديات أصبحت المداخل السابقة للجودة لا تفي بالغرض الأمر الذي أدى بالمسيرين إلى انتهاج مدخل جديد للجودة أشمل وأوسع من المداخل السابقة، ويتضمن هذا المدخل جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم؛ وقد عرفت هذه المرحلة اشتداد المنافسة العالمية والتفوق الباهر الذي حققته اليابان في جميع المجالات، ما جعل الخبراء في علم الإدارة والتسيير يعترفون بأن التسيير الشامل للجودة الذي طبق في اليابان هو احد :عوامل نجاحها . ويمكن تلخيص أهم ما حدث في هذه المرحة فيما يلي :

العام 1981م : شهد قيام مؤسسة فورد للسيارات بدعوة المفكر " ديمنع "لإلقاء محاضرات في الإدارة التنفيذية العليا بشأن الجودة، وفي عام 1982م قام "ديمنع "بنشر كتابه "النوعية،الانتاجي و المركز التنافسي"

العام 1984م : قام المفكر قليب كروسي بنشر كتابه "الجودة بلا معاناة " وقام "ديمتع " ببلورة مفهوم المراقبة الشاملة للجودة محددا دورا هاما للإدارة العليا في غرس أهمية الجودة وسبل تعزيزها، وأن الجودة مسؤولية كل فرد في المؤسسة.

العام 1988م : قام سكرتير الدفاع الأمريكي" فرانك كارلوكي " بتبني إدارة الجودة الشاملة في وزارة الدفاع الأمريكية لأول مرة

العام 1993م : شهد هذا العام وبشكل كبير قيام الولايات المتحدة الأمريكية بتدريس موضوع إدارة الجودة الشاملة في الكليات والجامعات وبصورة واسعة النطاق، وفي هذا العام اتجهت دول الإتحاد الأوروبي نحو تطبيق مواصفات ومعايير الجودة على المنتجات المصنوعة بها أو المستوردة ومن ثم تزايد الاهتمام بنظام الجودة العالمي الإيزو والسعي للحصول على شهاداته.

ج- مرحلة القرن الحادي والعشرين

هي المرحلة المستقبلية التي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان بأنها ستكون مرحلة الاهتمام بالزبون من خلال تقديم وإنتاج كل ما يرغب فيه من حيث سهولة وسرعة الحصول على المنتج عند الطلب1

المطلب الثاني: مفهوم ادارة الجودة الشاملة

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة اليوم من أهم مفاهيم الادارة انتشارا على مستوى العالم، ولقد حققت من خلاله بعض المؤسسات مستويات غير مسبوقة من الجودة.

اولا-تعريف الجودة :

يرجع مفهوم الجودة (Quality) الى الكلمة اللاتينية (Qualitas)

والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشئ ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والاتقان من خلال قيامهم بتصنيع الاثار التاريخية والدينية وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الادارة وظهور الانتاج الكبير و الثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة2و لقد اختلفت التعريفات حول موضوع الجودة التي جاء بها الباحثون نذكر مثال منها :

- عرفت هيئة المواصفات البريطانية الجودة بأنها :

"مجموعة صفات وملامح، وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية "3

-كما عرف أرماند فيغانباوم (Armand Feigenbaum)

الجودة على أنها "الناتج الكلي للمنتج جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون",(العزاوي2005) (محمد عبد الوهاب العزاوي,2005,ص15)4

-كما عرف أيضا فليب كروسبي(philip Crosby)

الجودة على أنها "المطابقة مع المواصفات" (نجم عبود نجم,2010,ص48)5

---

[1] أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 – دليل عصري للجودة والتنافسية، النشر خاص بالكاتب، القاهرة، 2005م، ص .20

[2] ط.د نورة البركون-ا.د لعلى بوكميش , مخبر الدراسات الافريقية للعلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية,جامعة ادرار.ص739

[3] بن شلوية كاملية –شرفي امال."الجودة كمدخل لتحسين الاداء الانتاجي في المؤسسات العمومية",جامعة قاصدي مرباح –ورقلة-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسير 2013,ص 28

[4] محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة، دار المازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005

[5] نجم عبود نجم، ادارة الجودة الشاملة في الجامعات، الملتقى الدولي الاول حول رهانات ضمان جودة التعليم العالي، جامعة 20اؤوت 1955 ،يومي21/20 نوفمبر2010

بالاضافة الى ذلك, عرفت الجودة على انها" مفهوم نسبي ينظر اليه من زوايا متعددة وفقا للاتي [1]

-الجهة المصنعة و المنتجة تنظر للجودة انها المطابقة مع المواصفات (with speafication conformance) و جودة التصميم (Designer qualité)

-من وجهة نظر الزبون المستخدم ,الجودة تعني الملائمة للاستخدام (fitness for use)

-من وجهة نظر المجتمع,الجودة تعني تحقيق الرفاهية و الاستعداد و العدالة في ضمان توفير منتجات خالية من العيوب و لا تلحق ضررا بالمستفيد و المجتمع.

-بالنسبة للنخبة من المهتمين فالجودة تعني التميز(excellency).

ثانيا: تعريف إدارة الجودة الشاملة:

بعدما تطرقنا لتعريف الجودة في السابق يمكننا الان عرض مجموعة من التعاريف عن ادارة الجودة الشاملة على سبيل المثال نذكر:

-عرفها معهد الادارة الفيدرالي في الولايات المتحدة الامريكية كما يلي:"مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وتحويلها من الاسلوب الاداري التقليدي إلى الاسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أوالخدمة المقدمة" [2]

-و عرفها ايضا معهد المقاييس البريطاني , على أنها:

"فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الامثل لطاقات جميع العاملين بدافع التطوير المستمر (جودة22,2009)[3]

استنادًا إلى ما تم عرضه سابقًا، يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب و منهج علمي حديث يهدف إلى تطوير أداء المؤسسات وتحسينه بأفضل صورة وأكثر كفاءة، وذلك من أجل تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء بالجودة المطلوبة، من خلال إدارة منظمة وأداء متميز.

[1] مريم فارس,مروة عزوزي," ادارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" كلية العلومالاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ,تخصص تمويل التنمية,جامعة 8ماي1945قالمة,سنة 2017ص13

[2] مريم فارس,مروة عزوزي," ادارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ,تخصص تمويل التنمية,جامعة 8ماي1945قالمة,سنة 2017ص13

[3] جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009

يتضح أن أساس مفهوم إدارة الجودة الشاملة يرتكز على ثلاثة من الركائز
الرئيسة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:1

1 –ادارة:

ويُقصد بها العملية الإدارية بكل عناصرها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لجميع الأنشطة المتعلقة بتطبيق الجودة، وتشمل أيضًا دعم هذه الأنشطة وتوفير الموارد اللازمة لإنجازها بكفاءة وفعالية.

2–الجودة :

أي تلبية لما يَطلبه الزبون ويَتوقعه، بحيث يصُمَّم المنتج أو تُقدَّم الخدمة بطريقة تَضمن ملاءمتها للاستخدام وتوافقها مع احتياجاته وتوقعاته .

3–الشاملة :

تعني اندماج جميع العاملين داخل المؤسسة، مع تحقيق تنسيق فعّال بينهم لحل مشكلات الجودة والعمل على إجراء التحسينات المستمرة.

المطلب الثالث: اهمية و اهداف ادارة الجودة الشاملة

وسيتم في هذا المطلب تقديم عرض شامل لأهمية إدارة الجودة الشاملة
والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وذلك على النحو التالي :

اولا; اهمية ادارة الجودة الشاملة

تُعدُّ إدارة الجودة الشاملة أحد العوامل الاستراتيجية الهامة للمؤسسة، إذ تساهم بشكل كبير في تطوير أداء العمل وتحقيق التميز على مستوى المنتجات والخدمات. وتتجلى أهميتها في العديد من الجوانب منها :

- ✓ تؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- ✓ تمكن الادارة من دراسة احتياجات العاملين وتلبيتها.
- ✓ تدعيم الترابط والتناسق بين أألقسام.
- ✓ الشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- ✓ تنمية الشعور بوحدة الجماعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الافراد.
- ✓ توفير وضوح للعاملين وتوفير المعلومات لهم بناء على الثقة بين أفراد العمل.2

[1] محمد عبد الوهاب القراوي،" إدارة الجودة الشاملة: مدخل إستراتيجي تطبيقي"، دارإثراء للنشروالتوزيع،الاردن، الطبعة الاولى، 2010 ،ص ص 29-30

[2]نبيلة حمي "معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التكوين المهني من وجهة نظر هيئة التدريس" ,
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية –قطب شتمة _جامعة محمد خيضر _بسكرة – 2021 ص42-46 –قسم علم الاجتماع

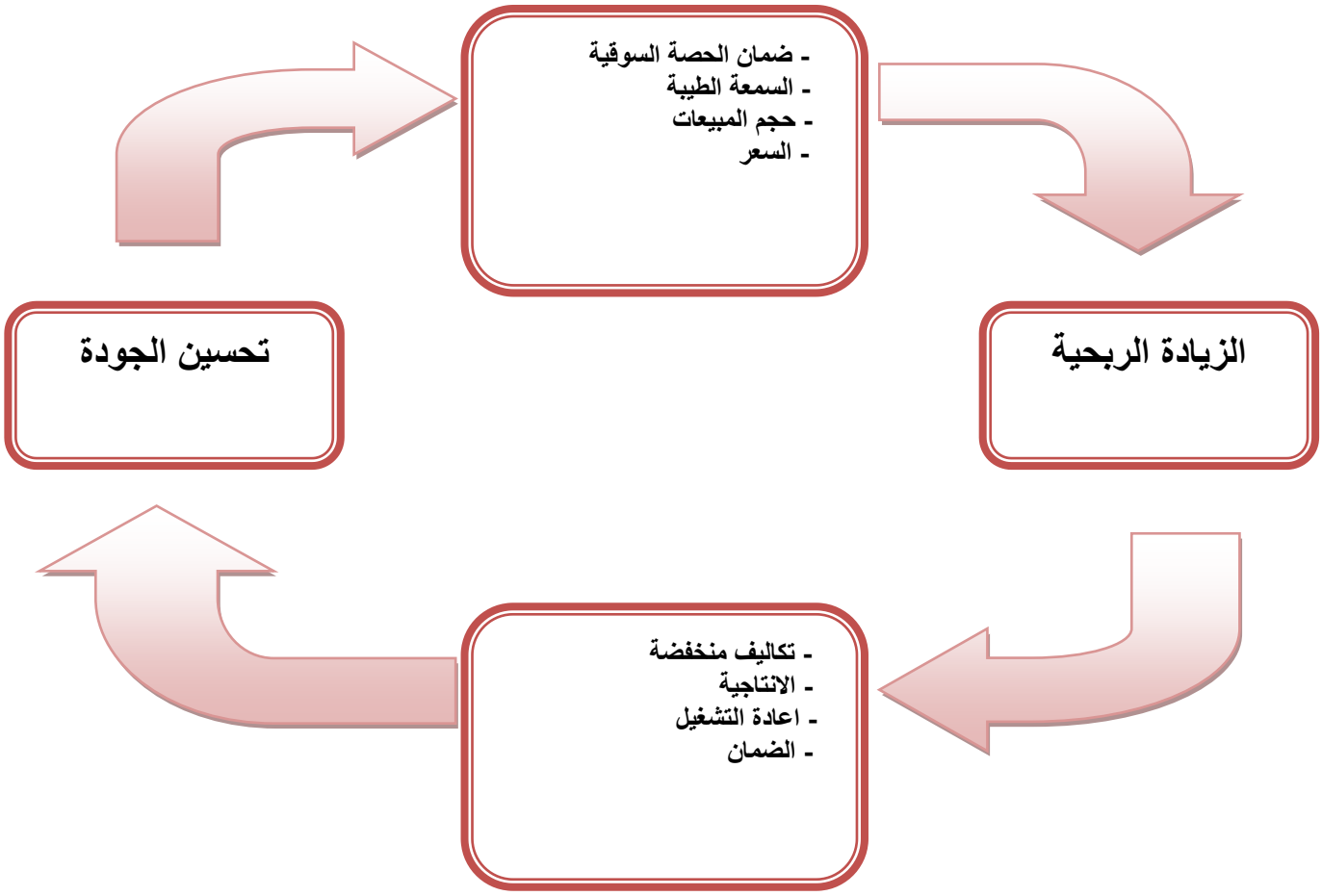
كما يضيف محمد احمد الشامي أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتجسد في سعيها نحو خلق ثقافة متميزة ترضي رغبات الزبائن باقل تكلفة و جهد ممكنين، إذ ترتكز على جهود جميع أفراد المنظمة لتلبية احتياجاتهم في الوقت المناسب. وهي تُعد فلسفة إدارة حديثة تعمل على تحفيز القدرات وإتاحة إمكانيات العاملين لتحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج، وزيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة، وخلق ميزة تنافسية تُسهم في استمرار المنظمة وتطورها. كما يؤدي نظام إدارة الجودة الشاملة إلى خفض التكاليف وزيادة الربحية، مع تركيز أكبر على رضا العميل، وتحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع، إضافةً إلى تعزيز الشعور بالانتماء والعمل الجماعي داخل بيئة 1العمل، مما يُسهم في تعزيز السمعة الطيبة للمؤسسة في نظر العملاء الخارجيين.

يرى الباحث معالي عباس الشريف عبد الرحمان أهمية إدارة الجودة الشاملة في

- ✓ تمكين الادارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات.
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكالت بسهولة.
- ✓ التغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف في تقديم منتجات ذات جودة عالية.
- ✓ زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة وبمنتوجاتها وأهدافها.
- ✓ توفير المزيد من الوضوح للعاملين وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل

[1] مرجع ذكر سابقا. ص 43-44

اهمية ادارة الجودة الشاملة



المصدر:عبد الرحمان,توفيق,2003,ص10.

يوضح الشكل اعلاه الحلقة المترابطة لاهمية ادارة الجودة الشاملة ,حيث يؤدي تحسين الجودة مباشرة الى كسب السوق و زيادة المبيعات ,مما يساهم في زيادة الربحية,هذه الزيادة تسمح للمنظمة برفع الانتاجية و تقليل التكاليف,لتعود الدورة مجددا نحو تحسين مستمر للجودة.

ثانيا: اهداف ادارة الجودة الشاملة

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من الاهداف وتسعى من[1]

خلالها إلى تقديم الافضل من الخدمات والتحسين المستمر من خلال ما يلي :

- رفع مستوى أداء(Performance) :

[1] مرجع ذكر سابقا ص 47

السلع والخدمات المقدمة إلى درجات أفضل من قبل المؤسسات بما يحقق رغبات وتطلعات المستفيدين.

- تحقيق درجة عالية من التطابق(Conformance) :

بين السلعة أو الخدمة المقدمة وتوقعات العملاء قبل حصولهم على تلك السلعة أو الخدمة

- تحقيق مستوى عال من ضمانات المصداقية (Reliability):

.في أداء السلع في الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة لعملائها

- إشاعة تصور وسمعة مفضلة لدى العملاء (Image) :

من السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة

- حمل المؤسسة على إيجاد الجمالية (Aesthetics):

التي تجعلها تظهر بالشكل اللائق كالاثاث المناسب وتقديم السلعة و الخدمة و اضافة إلى الخدمات الراحة والمقاعد الملائمة والتكييف المناسب والمغاسل وأماكن المناولة واستلام النهائية وغير ذلك

بالاضافة إلى ذلك مجموعة من الاهداف يمكن أن نذكر منها:

- ✓ الثورة التكنولوجية وما نتج عنها من معارف ومعلومات حولت العالم إلى قرية صغيرة تعمل على التنافس والتطور.
- ✓ الاعتماد التدريجي لـ "الادارة العامة الجديدة" التي تتطلب من المسؤولين إثبات فعالية الانفاق العام.
- ✓ الدول وافقت على منح مزيد من الاستقلالية لمؤسسات التعليم العالي لتحسين إدارتها المركزية مقابل ضمان الجودة.

بالاضافة إلى:

- تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلالي الانتضام على جودة المنتجات والخدمات والاستمارية في تحسينها وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة فيها.
- قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات من حولها.
- تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من الاهدار من خلال تحسين نظام الانتاج والعمليات وطرق حل المشاكل وسبل تقويم الاداء وتحسين إدارة الوقت والتخلص من الاساليب الروتينية في إدارة المؤسسة.
- تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة والانتضام في التعامل معها.

✓ -إتاحة الفرص لكتشاف الاخطاء وتجنبها لتفادي تحمل تكلفة إضافية والاستفادة القصوى من زمن المكائن والالات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الانتاج وبالتالي التكلفة .

- تقديم الحوافز والمكافآت المجزية بحق المجدين والمتميزين.

✓ -فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة وهذا ما يكسب ولاءهم الشديد للمؤسسة.

- (السمرائي 2007, 54-55)[1]

بالاضافة إلى:

– التأكيد على أن الجودة واتقان العمل وحسن الاداء مطلب وظيفي عصري، وواجب وطني تتطلبه مقتضيات المرحلة الراهنة.

– تنمية روح العمل الجماعي والتعاوني للاستفادةة من كافة العاملين في المؤسسة.

في حين ترى الدكتورة يحياوي إلهام أن الهدف الاساسي من إدارة الجودة الشاملة هو إرضاء الزبون، من خلال هذا الهدف يكن تحديد أهم الاهداف الفرعية فيما يلي

– نقديم المنتوجات (الخدمات) وفق متطلبات العميل.

– تحسين كفاءة العمليات بالمؤسسة.

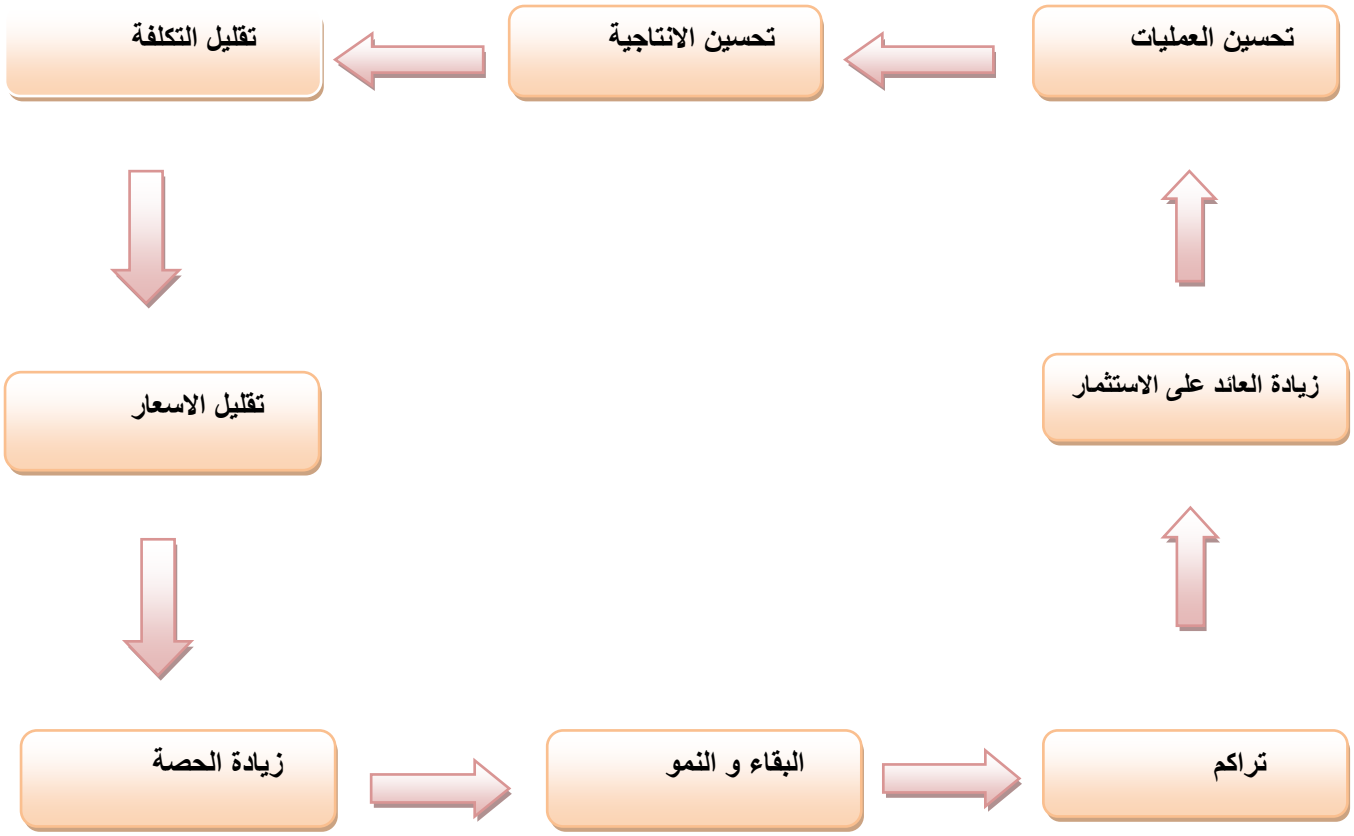
– مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتوجات (الخدمات) وكل عمليات المؤسسة.

– ضمان المركز التنافسي للمؤسسة بغية مواجهة السوق والمتنافسين.

– ضمان استكمال المؤسسة للمقومات المؤدية إلى وصولها لمراتب التميز وفق المواصفات العالمية

[1] مهدي السامرائي، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007

يوضح عملية تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة ديمينج(Deming)



المصدر:علوان قاسم نايف,2005,ص100

يلخص هذا المخطط الفكرة الذهبية ل هي اساس الربح,فالبداية تكون ب (Deming)و التي تؤكد ان الجودة تحسين العمليات مما يؤدي تلقائيا الى رفع الانتاجية و خفض التكاليف و الاسعار,هذا التفوق يمكن للمنظمة من بقائها في المنافسة, لينتهي تسلسل بتحقيق العائد على الاستثمار (Deming)زيادة حصتها السوقية و ضمان الدي يطور المؤسسة باستمرار بعد ان اتممنا في هذا المبحث دراسة الجانب الفكري و النظري لادارة الجودة الشاملة, وتعرفنا على اهدافها و علاقتها بالعملاء و الموردين ,يتبين لنا ان هذه الفلسفة لا تكتمل الا بوجود الموالي لنلقي (ISO معايير و مقاييس تظبطها عالميا و من هذا المنطلق ,ننتقل مباشرة الى المبحث) ,ونستعرض نظرة واضحة و بسيطة على ماهية منظمة الايزو اهم شهاداتها و مواصفاتها الدولية,مع تباين طبيعة العلاقة المشتركة بينهما

المطلب الرابع : العلاقة مع العملاء و الموردين في اطار الجودة[1]

1-علاقة العميل بالمورد

يقصد بعلاقة العميل بالمورد تلك الميزات التي ينبغي أن تسود وتجمع بين الأفراد والوحدات التنظيمية في المؤسسة، والتي يطلق عليها اسم علاقة العميل بالمورد الداخلي ومن جهة أخرى فإن العلاقة التي تربط المؤسسة بمورديها وعملائها الخارجيين، تسمى علاقة عميل – مورد خارجي، بحيث تعتبر المؤسسة شبكة من العلاقات التي تربط العميل والمورد سواء كان الأمر يتعلق بالعلاقة داخل المؤسسة أو في علاقاتها مع المحيط الخارجي وهي وسيلة وطريقة تهدف إلى تعزيز فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة .

و يمكننا تحليل هذه العلاقة وفق ما يلي :

ا- العلاقة بين العميل و المورد الداخلي :[2]

يعتبر كل فرد عميل ومورد في آن واحد داخل المؤسسة، حيث يستقبل أشياء من زميل له داخل المؤسسة تتمثل في معلومات أو أفكار أو بعض المعدات أو غيرها من الأشياء التي يتطلبها عمله، ويصبح بموجب هذه الوضعية عميلا وزميله موردا داخل هذه المؤسسة. وعندما يحدث العكس أي عندما هو يسلم هذه الأشياء إلى زميل آخر يتحول هو بدوره إلى مورد وزميله إلى عميل وهكذا.

ب- العلاقة بين العميل والمورد الخارجي :

وفي إطار هذه العلاقة تكون المؤسسة أمام حالتين اثنتين:

1- الحالة الأولى :

في هذه الحالة تكون المؤسسة هي المورد تجاه عملائها الخارجين وقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية العميل على أنه مشتري المنتجات أو الخدمات الفعلي أو المتوقع"، حيث يؤكد منهج إدارة الجودة الشاملة على ضرورة الوفاء بحاجات ومتطلبات العملاء الخارجيين المستهدفين بصفة مستمرة وتحقيق تطلعاتهم بالشكل الذي يشعرهم بالرضا التام عن المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها وكسب ولائهم لها حتى يصعب من اختراق المؤسسات المنافسة لاستقطابهم. ويتطلب ذلك من المؤسسة الحصول على المعلومات والمعطيات الكافية حول هؤلاء العملاء وباستمرار ضمن قاعدة معطيات قوية تمكنها من تحديد احتياجاتهم وتحقيق ما ينتظرونه منها، وتعتمد أساسا على الدراسات السوقية الدقيقة في هذا الشأن .

[1] غواري مليكة ,ادارة الجودة الشاملة في خدمات الرعاية الصحية , دار اليازوري العلمية,2016,ص47

[2] نفس المرجع السابق ص 48

2- الحالة الثانية:

في هذه الحالة تكون المؤسسة هي العميل أمام مورديها الخارجيين، حيث إن المورد هو الذي يبيع للمؤسسات منتجاته وخدماته, إن وجود علاقة وثيقة بين المؤسسة وموردیها تؤدي إلى تحقيق منافع متعددة للطرفين، لذا ينبغي أن تبني علاقات متينة أساسها الثقة المتبادلة والود والمساعدات الفاعلة بين الطرفين.

المبحث الثاني : ادارة الجودة الشاملة و نظم الايزوISO

يعد موضوع ادارة الجودة الشاملة و تحسين اداء المؤسسات و رفع كفاءتها و في ISO من المواضيع المهمة في ISOهذا المبحث سنتناول هذا الموضوع من خلال ثلاثة مطالب حيث سنستعرض في المطلب الاول مفهوم ISOثم نتطرق في المطلب الثاني الى الموصفات الدولية للجودة

و اخيرا في المطلب الثالث نتحدث عن العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وISO.

المطلب الاول : تعريف الايزوISO

الايزوISO ترمز الى المنظمة الدولية للتقييس

International Organization For Standardization

و هي منظمة دولية تم انشاؤها سنة 1947 بهدف وضع معايير دولية موحدة لجودة السلع و الخدمات و المواد و العمليات .1

اولا تعريف الايزوISO : 2

ان مصطلح ايزو (ISO) عبارة عن اختصار مشتق من الكلمة اليونانية

ايزوس (ISOSS) و التي تعني التساوي (Equal).

و في هذا الاطار يقول "باديرو"بان : "كلمة ISO تعني وجود مواصفات قياسية3 متجانسة لعملية معينة قادرة على انتاج وحدات متماثلة" أي ان الايزو تعني وجود موصفات قياسية من جهة و تعني انتاج وحدات متماثلة تكون مطابقة لهذه الموصفات القياسية من جهة اخرى و هذا هو المعنى المقصود.

- يرمز مصطلح ايزو(IS0) لاسم المنظمة الدولية للتقييس (المعايير)

International Standards Organization

او كما تسمى ايضا :

---

[1] لعلى بوكميش رئيس قسم علم الاجتماع جامعة ادرار ص 84

[2] نفس المصدر ص86

[3] باديرو,اديجي,الدليل الصناعي الى ايزو9000,ترجمة :فؤاد هلال و محسن عاطف, دار الفجر للنشر و التوزيع,القاهرة, 1995,ص33

International Organization For Standardization

- و تعتبر كلمة ايزو (ISO) الاكثر شيوعا و استخداما من كلمة(IOS) عند الحديث عن موصفات الجودة التي تصدر عن المنظمة الدولية للتقييس.

-و منظمة الايزو ISO) هي عبارة عن اتحاد عالمي يضم هيئات التقييس 1 (المعايير) الوطنية في مختلف دول العالم.

تاسس ينة 1947 عقب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم 25دولة في لندن سنة 1946 و باشرت اعمالها بتاريخ1947 و مقرها العاصمة السويسرية جنيف و يبلغ عدد اعضائها150 عضو (كل عضو يمثل دولة واحدة).

المطلب الثاني : شهادات الايزو

اولا : تعريف الايزو ISO9001

يعتبر نظام ادارة الجودة تسعى معظم المؤسسات لتطبيقه ISO9001 من بين اهم الانماط الادارية الحديثة التي و الذي من خلاله يمكنها تحقيق العديد من المزايا اهمها تحسين الاداء و تحقيق الاهداف بكفاءة و فعالية و بالتالي ضمان البقاء و التفوق و الاستمرارية.

فنجاح المؤسسات اليوم اصبح مرهونا بمدى قدرتها على تحسين ادائها بطريقة منظمة و شاملة تمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية و تحسين سمعتها و ضمان ولاء عملاتها .2

تعريفه :3

مواصفات إيزو 9001 الدولية هي معايير عامة يمكن الاعتماد عليها من قبل أي مؤسسة، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، إنتاجية أو خدمية. هذه المعايير تمثل متطلبات وإرشادات يتوجب على المؤسسات الالتزام بها من أجل التحكم في العمليات الإنتاجية والخدمية، مما يسهم في تقليل الانحرافات والأخطاء والعيوب.

و كذلك يمكن تعريفها: 4

[1] لعلى بوكميش ص86-87

[2] قادة يزيد" نظام ادارة الجودة ISO9001كمدخل لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية" كلية العلوم الاقتصادية,التجارية و علوم التسير –جامعة سعيدة-ص256

[3] نفس المصدر ص 258

[4] صلحاوي سمير,حامدي محمد,"علاقة ادارة الجودة الشاملة بالايزو9001-2008 " جامعة باتنة (الجزائر) مجلة العلوم الانسانية المجلد 21/العدد 1 سنة 2021 ص 298

هي المعايير العالمية تتناول جميع الأمور المتعلقة بجودة المؤسسة بشكل عام وتساهم في ترسيخ المتطلبات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة داخل المؤسسة، سواء كانت إنتاجية أو خدمية. فهي ليست مرتبطة بمواصفات المنتج، بل تقيس كفاءة الإدارة ومدى تلبيتها لرغبات كل من الموظفين والعملاء على حدٍ سواء، وبشكل يضمن استمرارية المؤسسة في الأداء الممتاز وبمعدل عالٍ من الجودة لتحقيق زيادة في الأرباح وتقليل الأخطاء .

– وتُعرف أيضاً بأنها مجموعة من المواصفات التي تحدد العناصر أو المتطلبات الأساسية التي يقوم عليها نظام إدارة الجودة في المؤسسات 1

ثانيا:الايزو 14001

يمكن تصنيف عائلة (ISO14000) إلى اثنتي عشرة مواصفة رئيسية، من أهمها :2

مواصفات نظام الادار البيئية Environmental management systems.

الخاصة بنظم الادارة البيئية .

– تمثل المواصفة(ISO14001) ,خاصة بنظم ادارة البيئة اهم مواصفة عائلة ISO 14001 حيث انها المواصفة العالمية معترف بها في ادارة البيئة .

مفهوم ISO 14001 (نظام الادارة البيئية) :

تعرف المواصفة بأنها مجموعة المواصفات الخاصة بكيفية عمل المنظمات في القضاء على التلوث عن طريق وضع نظام رسمي وقاعدة بيانات من أجل متابعة الأداء البيئي وغاية هذه المواصفة هو تزويد المنظمات بعناصر نظام إدارة بيئية فاعلة يمكن أن تتعامل مع المتطلبات الإدارية الأخرى للمنظمة. كما تسعى إلى مساعدة المنظمات في تحقيق التوازن بين أهدافها البيئية والاقتصادية.

وقد وافقت لجنة التقييس الأوروبية على القبول بمتطلبات المواصفة(ISO14001)

بما يلبي متطلبات المواصفة الأوروبية على أن يضاف إليها:

أولا: إعداد كشف بوثائق تحديد الأداء البيئي.

ثانيا: إيضاح القضايا البيئية المتعلقة بالمنتجات التي تعدها المنظمة لذوي المصالح.

و توفر المواصفة(ISO 14001) الارشادات عن كيفية ادارة المظاهر البيئية لانشطة و منتجات المؤسسة الصناعية، وكذلك الخدمات التي تقدمها بطريقة أكثر فعالية، آخذة في الاعتبار الحماية البيئية ومنع التلوث والاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية. ومن ثم تسهم في تحسين تنافسية المؤسسة من

---

[1] نفس المصدر ص 298

[2] حماية البيئة البحرية ,المقدادي –كاضم – الهوش – علي عبد الله ,مركز الكتاب الاكاديمي ,عمان ,الاردن,2016 ,ط1,ص48

خلال:

– تحسين صورة المؤسسة وعلاقتها مع العملاء، والجمهور، والسلطات والمجتمع المحلي .

– استخدام أفضل للموارد والتحكم في تدوير المخلفات بما يسهم في تخفيض التكاليف، مما يؤدي إلى زيادة التنافسية.

– ضمان الالتزام بالتشريعات والقوانين البيئية المحلية مما يقلل مخاطر الغرامات والعقوبات.[1]

– فتح آفاق وفرص جديدة لعقد الصفقات في أسواق تهتم فقط بالنشاط الأخضر.

ثالثا:الايزو 45001 [2]

يعرف نظام ادارة الصحة و السلامة المهنية وفق معيار ISO 45001:2018

على انه :"نظام إدارة أو جزء من نظام الإدارة مستخدم لتحقيق سياسة الصحة والسلامة المهنية"

كما تعرفه المنظمة الدولية للعمل :

"انه مجموعة من العناصر المترابطة الهادفة إلى إنشاء سياسة للسلامة والصحة المهنية ، فنظام إدارة السلامة والصحة المهنية في مكان العمل ، وكعملية ممنهجة وتحقيق أهدافها من خلال تحقيق هدفي الوقاية والحماية المستمر يهدف الى ضمان بيئة عمل أمنة وصحية من ناحية والسعي لإيجاد التحسينات المناسبة من ناحية اخرى".

المطلب الثالث : المواصفات الدولية للجودةISO

اولا :معنى المواصفات الدولية للجودة

المواصفة هي وثيقة مكتوبة تحتوي على وصف دقيق للمنتج أو السلعة، سواء كانت مادة أولية أو وسيطة أو منتج نهائي، لتكون جاهزة للاستخدام وتفي بالأغراض التي وضعت من أجلها 3 بالتالي، فإن المواصفة تمثل وثيقة تحتوي على المعايير والمقاييس الكمية والنوعية التي ينبغي أن تتسم بها السلعة أو الخدمة. وتتولى هيئات المواصفات والتقييس في شتى البلدان إصدار هذه الوثائق من قبل خبراء وعلماء متخصصين. بالنسبة للمواصفات الدولية للتقييس(الايزوISO)فتتولى إصدارها المنظمة الدولية

ومن اشهر هذه المواصفات الدولية ISO9000 وISO14000

[1] حماية البيئة البحرية .ص 49

[2] محمد الامين فيلالي ,محمد الصالح قريشي,"تقييم نظام ادارة الصحة و السلامة المهنية وفقا للمعيار ايزو,45001,2018, دراسة حالة وحدة الصيانة و التوزيع UMDAS",مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية,المجلد 18 ,2015,ص 315

[3] قدار ,طاهر رجب."المدخل الى ادارة الجودة الشاملةو الايزو9000,ط1,دار الحصاد,دمشق,1998,ص240

والمواصفة الدولية تكون دائما مسبوقة برمز المنظمة الدولية للتقييس وهي تعرف بأنها : مجموعة من (ISO) المواصفات الخطية التي تصف البروتوكولات المعترف بها دوليا لتشغيل عمليات الإنتاج والسلع ونماذجها وأدائها وإدارتها.1

بناءا على ما سبق ,نجد المواصفات الدولية تحظى بقبول و توافق عالمي واسع بين مختلف هيئات التقييس الوطنية في شتى دول العالم ,حيث تغطي هده المعايير طيفا واسعا من المجالات ,بدءا من قطاع التصوير,مرورا بالصناعات الكيميائية و الالكترونية و الميكانيكية وصولا الى طرق الادارة و حماية البيئة.2

المطلب الرابع : العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و الايزو 3

ان للجودةالشاملة تعريفات متعددة لدى الباحثين ذكرناها سابقا و تطرقنا كذلك لتعريف

الايزو بصفة عامة,فقد وردت تعريفات في الجودة منها:

1-إدارة الجودة هي الطريق أو السبيل إلى بقاء المنظمة .

2- هي أسلوب التوكيد الفاعلية والكفاءة القصوى للمنظمة من خلال تطبيق النظم والعمليات التي تؤدي إلى التميز ومنع الأخطاء .

من ذلك نلاحظ الاختلاف في مضامين إدارة الجودة الشاملة والتي تتعدد من خلالها الأدوار والعمليات إلا أنها تهدف إلى أشياء موحدة وتركز على العملاء والمنظمة والسعي نحو التميز في حين أن نظام الايزو هو نظام مقولب لتحقيق ما تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة فقد وضع نظام الايزو لخدمة وتحقيق أهداف الجودة الشاملة ومحاولة توحيد قياسها عالمي.

ويرى هيتوشي كيومي أستاذ الهندسة في جامعة طوكيو ورئيس اللجنة المعنية بتطوير نظم مراجعة الجودة وبرنامج تأهيل الشركات اليابانية للأيزو أن الجودة تمثل وجهة نظر المورد أي الشركة المنتجة للسلعة في حين أن الأيزو يمثل المواصفات التي يتطلع المستهلك أن تتحقق في السلع المشتراة أو الخدمة المقدمة.

لذلك، تسعى الشركة إلى تجاوز توقعات المستهلكين من خلال اتباع معايير الأيزو، بهدف الحفاظ على حصتها السوقية الحالية أو السعي لتحقيقها من خلال تحسين المنتجات والخدمات. بناءً عليه، تركز إدارة الجودة على

[1] ميسلر,كرايغ و توماس فلايف.,دليل الجيب الى ISO14000 ,سلسلة معايير ادارة الجودة العالمية,ترجمة :مركز التعريب و البرمجة,الدار العربية للعلوم ,بيروت ,لبنان,صص9-10

[2] بوكميش,لعلي,معنى الايزو ISOو الموصفات الدولية للجودة,جامعة ادرار ص93

[3] محفوظ احمد جودة ,ادارة الجودة الشاملة :مفاهيم و تطبيقات ,ط5,(عمان : دار وائل للنشر و التوزيع ,2010)ص178-182

الكفاءة والفاعلية التي تقدمها عبر المنتجات والخدمات والعمليات التي تنفذها في الإنتاج لتحقيق هذا الهدف و رضا العميل.

بينما يعد الأيزو توثيقًا ومراجعات تمنح فرصة لتعزيز نظم إدارة الجودة وتأكيدها، فإن مقارنة إدارة الجودة المستندة إلى النظم التقليدية والمدارس الإدارية الكلاسيكية لا تتميز بكفاءة عالية، نظرًا لأنها كانت تناسب الظروف السابقة أما الآن، فقد تم تصميم نظم الأيزو التي ترسم طريق سير إدارة الجودة الشاملة

فإنها أصبحت في ظروف مختلفة تماما إذ لابد من المراجعة الدورية المنتظمة للعمليات والاهتمام بالتحديث المستمر والعمل على الاستغلال الأمثل للموارد كل ذلك في ظل توفر متطلبات الايزو التي أحدثت نقلة نوعية في طبيعة عمل إدارة الجودة الشاملة إن إدارة الجودة ليست متعارضة في طبيعة عملها أو أهدافها مع الايزو لا بل إنهما نظامين يكمل كل منهما الآخر فتستطيع المنظمة الحصول على شهادة الايزو دون أن يكون لها منهجية متبعة لإدارة الجودة الشاملة،

كما أنه من الممكن تطبيق المنظمة لفلسفة إدارة الجودة إدارة الجودة الشاملة دون أن تحصل على شهادة الايزو وهناك الكثير من المنظمات ما تعمل على حصولها لشهادة الايزو كنقطة انطلاقة للتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يتحتم على المنظمة إدراك التوافق والتناغم بين إدارة الجودة ونظام الايزو.

مما سبق نلاحظ أن نظام الايزو يعتمد على وضع سير الإجراءات والمواصفات والمقاييس التي لابد من إتباعها في عمليات المنظمة الانتاجية أو الخدمية للوصول إلى أقصى درجة ممكنه من الإتقان والإبداع والجودة والتركيز على عمليات التوثيق والمراجعات بهدف توكيد الجودة .

في حين أن إدارة الجودة الشاملة تعني بالنظر إلى المنظمة كنظام اجتماعي وليس نظام فني فحسب فالمنظمة تضم عاملين لهم رغباتهم واتجاهاتهم وطموحاتهم، ولهم سلوك ودوافع بهم إدارة الجودة الشاملة اخذ جميع هذه العوامل في الاعتبار إلى جانب النظام التقني في المنظمة

من خلال المناقشة السابقة لمفهوم وطبيعة كل من إدارة الجودة الشاملة والايزو يمكن القول أن

هناك ثمة اختلافات بين النظامين كما يلي :[1]

- يتصف نظام إدارة الجودة الشاملة بالشمولية في حين يقوم نظام الايزو على وضع المواصفات الموثقة

[1] نفس المرجع ذكرناه سابقا ,ادارة الجودة الشاملة,مفاهيم و تطبيقات ص 181-182

– تعتبر إدارة الجودة الشاملة وجهة نظر المنتج للسلعة أو مقدم الخدمة في حين يمثل نظام الأيزو وجهة نظر المستهلك أو العميل

– ينصب اهتمام إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر في حين يهتم نظام الايزو على المراجعة الدورية والتحديث المستمر

–إزالة مفهوم النجاح والفشل داخل المنظمة وزرع مفاهيم التعلم والتدريب والخبرة مما ينمي كون النجاح دائما والفشل حادثا طارئاً

بعد ان فهمنا نظام الايزو و موصفاته ,نصل الان الى الخطوة المكملة لاطارنا النظري من خلال المبحث الثالث ,لنستعرض ما هي المبادئ والمتطلبات الاساسية المتفق عليها لتطبيق الجودة,و ماهي ابرز التحديات التي تواجه المنظمات .

المبحث الثالث : مبادئ و متطلبات واهم التحديات الشائعة

في تطبيق ادارة الجودة الشاملة

المطلب الاول : مبادئ ادارة الجودة الشاملة

–إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات لا يتم بصورة عشوائية، بل يعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل الإطار الذي يوجه جهود المنظمة نحو تحقيق الجودة والتميز

يمكن إبرازها وفق ما يلي :[1]

1– التركيز على العميل :

تستند فكرة التركيز على العميل إلى مفهوم إرضاء كل من العميل الخارجي والعميل الداخلي. إذ لا يقتصر معنى كلمة (عميل أو زبون) في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين فقط، بل يتوسع ليشمل أيضًا العملاء أو الزبائن الداخليين، وهم الأفراد العاملون في مختلف الأقسام والدورات داخل المؤسسة

2 – التحسين المستمر:

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تسعى إلى تحسين مستمر للعمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات، المواد، ا لأفراد وطرق الإنتاج. فلسفة التحسين المستمر تعكس إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تهدف إلى

[1]) السبيل الى تحقيق الاداء المنظمي المتميز , TQM أحمد بن عيشاوي , ادارة الجودة الشاملة (كلية العلوم االقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسير–جامعة قاصدي مرباح – ورقلة –اجلزائر. العدد 2013/03 ,ص35–36

تحقيق الكمال في الأعمال من خلال تحسين دائم للعمليات الإنتاجية للمؤسسة. أيضًا، ينبغي أن تستمر جهود التحسين بلا توقف، لأن هناك دومًا فرص للتحسين يمكن استثمارها.

3-التعاون الجماعي بدل من المنافسة:

يشدد نظام إدارة الجودة الشاملة على ضرورة التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة بدلاً من التنافس فيما بينها. من الواضح أن أحد العوامل الأساسية لنجاح اليابان في تنفيذ نظام إدارة في "Ishikawa" الجودة الشاملة للتميز حيث يعتمد اليابانيون

هو مبدأ التعاون الجماعي بدلاً من التنافس ،كما يمكن تعزيز التعاون بين المدراء والموظفين من على تقنية الجودة خلال تطبيق نظام المكافآت والحوافز المبني على تقييم الأداء، بالإضافة إلى دعم العمل الجماعي كوسيلة فعالة للتحسين المستمر .

4- التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية:

يعتبر العنصر البشري، ممثلاً في الموارد البشرية والكفاءات الفردية، من أهم العوامل التي تساهم في منح المؤسسة ميزة تنافسية ونجاحها في دخول الأسواق. إذ أن التركيز على تنمية وتدريب هذا العنصر البشري، وتزويده بالمهارات والقدرات اللازمة، وتحفيزه مع توفير بيئة عمل إيجابية تؤثر بشكل جيد على روحه المعنوية، يُعدّ من أبرز ركائز إدارة الجودة الشاملة. ويرجع ذلك إلى أن هذه الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية والتنفيذية المتعلقة بالجودة الشاملة، والتي تفتح أمام المؤسسة فرص امتلاك الميزة التنافسية. ومن ثم فإن غياب الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية نتيجة عدم كفاءة طرق الإدارة المتبعة يعد سبباً رئيسياً لفشل استراتيجية الجودة الشاملة

5- الوقاية بدل من التفتيش:

تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من فكرة أن الجودة هي نتاج للنهج الوقائي وليس التفتيشي. فوفقًا لنظريات الإدارة التقليدية، تتم مراقبة الجودة أو التفتيش على المنتجات والخدمات بعد عملية التصنيع أو تقديم الخدمة، مما .يؤدي إلى استنزاف كميات كبيرة من الموارد البشرية والمالية للكشف عن العيوب والأخطاء في العملية الإنتاجية إذا تم تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة، فسيساهم ذلك في تقليل التكاليف وزيادة الأرباح من خلال دمج عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية عبر رصد مختلف أنواع الانحرافات والسعي لتصحيحها على الفور لتفادي تكرار هذه الانحرافات

6-المشاركة الكاملة:

ان مشاركة كل فرد في العمل الجماعي تعتبر من الأنشطة الحيوية التي ينبغي التركيز عليها، حيث تعزز الولاء والانتماء للمؤسسة. يُعتبر العمل الجماعي وسيلة فعالة لتحديد المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها، من خلال التواصل المباشر بين الأقسام والدوائر المختلفة واحتكاك الأفراد داخل المؤسسة الواحدة. ولزيادة كفاءة هذا

التواصل، يؤكد نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية اعتماد أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلاً من المركزية والاتصالات الرأسية؛ وذلك لدعم مفهوم التعاون الجماعي بين الأعضاء في الدوائر والأقسام المختلفة

7-اتخاذ القرارات بناءا على الحقائق:

تتميز المنظمات التي تعتمد نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها تستند إلى الحقائق والبيانات الدقيقة، وليس مجرد .افتراضات فردية أو توقعات مبنية على وجهات نظر شخصية

إن نجاح تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على كفاءة نظام معلومات المؤسسة، وخاصةً نظام المعلومات التسويقي الذي يتولى مسؤولية تزويد المؤسسة بشكل مستمر بالمعلومات الدقيقة حول التغيرات في البيئة التنافسية، بما في ذلك المنافسين والمستهلكين والموردين. وللحصول على نتائج دقيقة، يعتمد نظام إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأدوات الإحصائية مثل المدرجات التكرارية وخريطة باريتو وخرائط انسيابية لإيشيكاوا وهيكل السمكة. كما تشمل أدوات الضبط الاحصائي للجودة التي تعتبر مركز نشاطات الجودة داخل المؤسسة

8- نظام المعلومات والاتصال :

وجود نظام للمعلومات والتواصل من الأسس الضرورية التي تتطلبها متطلبات إدارة الجودة الشاملة. إذ يُعد برنامج حلقات الجودة "لإشيكاوا" نموذجًا لأشكال الاتصال ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة. فالتواصل يشغل مكانة تعادل أهمية الجهاز العصبي في جسم الإنسان، حيث يعد وسيلة حيوية قادرة على تعديل الاتجاهات وتغييرها من أجل إنجاح جهود إدارة الجودة الشاملة

الاتصال هو" عملية تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي، واستفسارات بهدف اتخاذ قرار معين و تنفيذه"

المطلب الثاني : متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

من الممكن أن نعتبر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي ذكرها المعهد الفيدرالي الأمريكي لإدارة الجودة، هي العناصر الأساسية والشاملة التي تعكس

متطلبات إدارة الجودة الشاملة. وهذه العناصر هي[1]

1-دعم و تاييد الادارة العليا لبرنامج ادارة الجودة الشاملة :

[1] قاسم نايف علوان"ادارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 2000,9001" دار الشروق للنشر, الاردن,2006,ص110-113

من أبرز عوامل النجاح هو قرار تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إنه قرار استراتيجي يُتخذ من قبل القيادة العليا استراتيجيتها. ويتجلى هذا الدعم والتأييد في:للمؤسسة، بهدف نشر وتطبيق رؤية المؤسسة ضمن

-إعلان تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لجميع المستويات داخل المؤسسة

-تطبيق الخطط والبرامج بشكل دقيق على جميع الأصعدة

-تخصيص الموارد الضرورية للتطبيق (مثل الموارد المالية والبشرية)

-تعتبر الإدارة العليا المحرك الرئيسي الذي يقود العربات لإجراء التغييرات داخل المؤسسة .

2- التوجيه بالمستهلك:

تحقيق مستوى عالٍ من رضا العملاء، سواء الداخليين أو الخارجيين، يعد من الأركان الأساسية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، حيث أن العميل يشكل محور كل الجهود لذا يجب على المؤسسة اتخاذ جميع الإجراءات التي تمكنها من قياس رضا العملاء من خلال إنشاء نظام معلومات داخل المؤسسة يسمح لها بتحديد مستوى رضا العملاء، وضع المنافسين، والمنتجات الجديدة المطروحة في السوق. تنبؤ بالتغيرات في الاحتياجات ورغبات العملاء

3-تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة :

يعني تجهيز جميع العاملين، بغض النظر عن مستوياتهم، نفسيا لفهم واستيعاب وتقبل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بهدف تقليل مقاومتهم للتغيير وكسب تعاونهم والتزامهم من خلال تخفيف الشعور بالخوف الناتج عن هذا التغيير في أسلوب العمل. إن تغيير ثقافة المؤسسة يتطلب تعديل الممارسات من خلال تغيير طرق مكافأة الموظفين، أساليب تقييم أدائهم، كيفية قياس مبادرتهم وابتكارهم، ومدى التزامهم بقواعد وإجراءات العمل. يجب أن يتمتع بالصفات التالية: بيئة العمل في المؤسسة

-تخصصاتهم تقديم فرصة للمشاركة والنقاش حول قضايا العمل داخل المؤسسة، حيث يدرك جميع العمال أن .التحسين المستمر هو السبيل الأمثل لتحقيق التميز وهو قاعدة التقييم والاعتراف.

-كل أعضاء المؤسسة معنيون بإرضاء العميل الداخلي وتعزيز العمل التشاركي

-التعامل مع الأخطاء قبل حدوثها دون محاولة تحديد المخطئ لإدانته، بل يتم التركيز على الخطأ على أنه فرصة للتحسين

4-قياس الاداء للانتاجية و الجودة :

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود نظام داخل المؤسسة يتيح قياسًا دقيقًا قائمًا على تقنيات إحصائية لتحديد مدى نجاح تنفيذ العمليات، والعمل على القضاء بشكل جذري على التباينات .

5-الادارة الفعالة للموارد البشرية بالمؤسسة :

إن اعتبار المورد البشري كعنصر أساسي لنجاح المؤسسة يتطلب اهتماماً خاصاً به، وذلك من خلال وضع طائفة من الأنظمة التي تسهم في إدارة فعالة للموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة، مما يمنح الفريق القدرة على المساهمة بفاعلية في خطط التحسين المستمر.

6-التعليم و التدريب المستمر :

من الضروري وضع برامج تدريبية لجميع العمال تتناسب مع مستواهم ومسؤولياتهم في المؤسسة، بهدف تطوير مهارات تتماشى مع عملية التحسين المستمر. كما يجب أن يتم الجدولة بشكل يسمح لهم بتطبيق هذه المعارف الجديدة في الواقع العملي .

7-اعتمد الأنماط القيادية الملائمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة

افضل نمط هو الذي يعزز العمل بروح الفريق، ويشجع التنسيق والعمل الجماعي بين أفراد الفريق، ويولي أهمية للجانب الهيكلي في التنظيم، فضلاً عن زرع القيم الإيجابية داخل المؤسسة.

8- اسهام جميع العاملين في دعم الجهود لتحقيق التحسين

.للمساهمة في التحسين، يجب على العامل ان يتخلص من الخوف حتى يتمكن من تقديم الافضل للمؤسسة كما يتطلب الأمر التعامل مع جميع أفراد الفريق ككتلة واحدة مما يعزز التنسيق و يقلل من الجهد المكرر. هذا التكامل بين العمال يدفعهم إلى الاهتمام بما هو خارج نطاق المؤسسة، أي الموردين، وذلك من خلال مشاركتهم في تحسين جودة المنتج عبر تحسين شروط الإمداد

9- اقامة نظام معلومات يدعم تطبيق ادارة الجودة الشاملة

يجب إرساء نظام معلومات داخل المنظمة بهدف رصد العمليات بشكل دائم، وتوفير المعلومات في الوقت المناسب، وتحليلها وتفسيرها لتصبح وسيلة فعالة لتعزيز الجودة عبر تبادل المعرفة بين كافة الموظفين. وهذا سيؤدي إلى تنفيذ فعال لإدارة الجودة الشاملة ضمن المؤسسة.[1]

بالاضافة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة بشكل افضل هناك مراحل خمسة حددها " جابلو انسكي" و هي على الشكل الاتي:

[1] عيساوي يوسف,ظريف محمود,"دور ادارة الجودة الشاملة في تطوير التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمغنية"كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسير,جامعة ابي بكرCERTAF دراسة حالة مؤسسة
بلقايد-تلمسان- سنة 2014ص 23-25

مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة



المصدر: جوزيف جابلو نسكي :"تطبيق ادارة الجودة الشاملة",مصر,1996,ص71

ويمكن تناول هذه المراحل كما يلي :[1]

المرحلة الصفرية: مرحلة الإعداد

تعتبر مرحلة الإعداد ضرورية للغاية في إنشاء نظام إدارة الجودة الشاملة، إذ يحدد المسؤولون الكبار في المؤسسة ما إذا كانوا سينتهزون الفوائد المحتملة من تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. يقضى هؤلاء غالبية وقتهم في صياغة رؤية محددة للمؤسسة بالإضافة إلى أهدافها بشكل تفصيلي، وسياسة الجودة الخاصة بها قبل الانتقال الى مرحلة التخطيط .

تشمل هذه المرحلة مجموعة من الخطوات المتتالية:

- ✓ اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- ✓ التدريب المبدئي للمدراء الرئيسيين على ادارة الجودة الشاملة.
- ✓ صياغة رؤية المؤسسة .
- ✓ تحديد أهداف المؤسسة.
- ✓ وضع سياسة المؤسسة .

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط

تبدا هذه المرحلة بارساء الاساس لعملية التغيير داخل المؤسسة,حيث يقوم الافراد الذين يشكلون لجنة الجودة,او ما تعرف احيانا بلجنة توجيه الجودة,باستخدام البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الاعداد لبدء مرحلة التخطيط الدقيق .

بعد ذلك تقوم لجنة التوجيه بوضع خطة التنفيذ و الالتزام بالموارد و اظهارها الى حيز الوجود.

تحتوي هذه المرحلة على سلسلة الخطوات التالية :

[1] برويقات عبد الكريم ,بلمقدم مصطفى ,ادارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية,جامعة تلمسان ,ص 15

- ✓ -اختيار اعضاء لجنة التوجيه .
- ✓ -اختيار مستشار الجودة الداخلي.
- ✓ -تدريب اعضاء لجنة التوجيه و المستشار الداخلي.
- ✓ -اعداد و الموافقة على خطة التطبيق و تخصيص الموارد اللازمة.
- ✓ -تحديد كيفية اختيار المشاكل .

المرحلة الثانية : مرحلة التقييم 1

تضم هذه المرحلة تقديم المعلومات الضرورية لمساندة مراحل الاعداد و التخطيط و التنفيذ ,كما تشمل كذلك انشطة التقييم و الاستقصاءات الميدانية و اجراء المقابلات الشخصية على مستوى المؤسسة و خارجها ,و بالاضافة الى ذلك يتضمن الامر التقييم الذاتي الذي يعكس اراء الفرد و الجماعة بشان نقاط القوة في الؤسسة و عوامل ضعفها.

تضم هذه المرحلة خطوات وهي :

- ✓ -التقييم الذاتي لمساعدة الادارة في فهم ادراكات الافراد الخاصة بادارة الجودة الشاملة.
- ✓ -التقييم التنظيمي.
- ✓ -استقصاءات الزبائن.
- ✓ -ارجاع الاثر التدريبي.

المرحلة الثالثة : مرحلة التنفيذ

تبدا هذه المرحلة مباشرة عند الحصول على موافقة لجنة توجيه الجودة بشان خطة تنفيذ ادارة الجودة الشاملة و تخصيص الموارد الضرورية لذلك في هذه المرحلة تبدا الجهود الحقيقية في تنفيذ تدريبات فعالة للمديرين و الموظفين و بمساعدة شاملة من لجنة الجودة , تعمل فرق متخصصة و مدربة في مجالات متنوعة على تقييم و تحسيين العمليات .

تحتوي هده المرحلة سلسلة من الخطوات :

-اختيار من سيتولى تدريب افراد المؤسسة و تدريبهم.

-تدريب المدراء و المرؤوسين.

-تشكيل فرق العمل.

المرحلة الرابعة :مرحلة تبادل الخبرات

ان المراحل المذكورة سابقا من المرحلة الصفرية الى المرحلة الثالثة تقدم للمؤسسة معلومات وخبرات اساسية و مهمة

[1] نفس المصدر, ص 16-17

في هده المرحلة ينبغي استغلال الخبرات المكتسبة حديثا و النجاحات التي حققتها المؤسسة .يتم ذلك من خلال دعوة الاخرين للانضمام و المشاركة في عملية التحسين و التطوير .

تشمل هذه الدعوة جميع وحدات و فروع المؤسسة,بالاضافة الى الموردين الذين يتعاملون معها ادارة الجودة الشاملة تشجع ايضا على فتح المجال للمشاركة امام الموردين حيث انهم شركاء و حلقة من سلسلة الوصول الى الزبون النهائي.

المطلب الثالث:: التحديات الشائعة في تنفيذ إدارة الجودة[1]

1–مقاومة التغيير :

يمكن أن يواجه الموظفون والإدارة التغييرات في الإجراءات الحالية، بسبب الخوف من زيادة حجم العمل أو التأثير على روتينهم اليومي.

2– نقص دعم القيادة:

إذا لم يكن هناك التزام من قبل الإدارة العليا، فإنه يصبح من الصعب الحصول على تأييد الموظفين، مما يؤدي إلى تنفيذ غير متسق أو عشوائي لمبادرات الجودة .

3–نقص التدريب:

قد يفتقر الموظفون إلى الخبرة أو الكفاءات الضرورية لاستخدام أساليب وأدوات إدارة الجودة الحديثة بفعالية .

4–ضعف التواصل:

غياب التواصل الفعال قد يؤدي إلى سوء فهم مقاصد الجودة والعمليات بين أفراد الفريق .

5–نقص الموارد:

قد تؤثر الميزانيات الضيقة أو نقص العمالة أو الوقت على التنفيذ الفعّال لنظام إدارة الجودة .

6–عدم اتساق العمليات:

إذا لم تكن العمليات الحالية موحدة أو معيارية، فإن تحقيق أهداف الجودة يصبح صعبًا، مما يؤدي إلى عدم اتساق النتائج وقلة رضا العملاء .

7– عدم قياس وتقييم الأداء :

[1] " 7key Challenges of Implementing Quality Management and how to Overcome Them " ComplianceQuest ,

تتجاهل العديد من المؤسسات وضع مؤشرات لقياس الأداء، مما يعقد تقييم كفاءة مبادرات الجودة .

خلاصة الفصل:

يمثل هذا الفصل الركيزة الاستراتيجية للدراسة، حيث يتجاوز الطرح النظري المعتاد ليقدم خارطة طريق متكاملة لادارة الجودة الشاملة. لا يكتفي الفصل بتاصيل المفاهيم وتطويرها التاريخي، بل يغوص في العمق العملي عبر ربط مبادئ الجودة بمعايير الآيزو الدولية وصولا الى تفكيك تحديات التطبيق الفعلي في بيئة العمل. ان هذا الربط بين النظرية والتطبيق يضع الاسس المنهجية الضرورية لتقييم وتحسين انظمة الجودة في شركة اسمنت سعيدة، مما يضمن الانتقال من الامتثال للمعايير الى تحقيق التميز التشغيلي المستدام.

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية على شركة الاسمنتSCISبدائرة

الحساسنة ولاية سعيدة

تمهيد:

يسعى هذا الفصل إلى ابراز واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركة الاسمنت بسعيدة، من خلال دراسة ميدانية تهدف الى التعرف على مدى تبني الشركة لمبادئ الجودة الشاملة وتطبيقها لمعايير الايزو المتكاملة. كما يهدف الى تحليل مختلف الممارسات والاجراءات المعتمدة داخل الشركة لضمان جودة منتجاتها وتحسين ادائها، بالاضافة الى الوقوف على اهم عوامل النجاح والتحديات التي تواجهها في هذا المجال. ومن اجل تحقيق ذلك، سيتم التطرق إلى تقديم الشركة محل الدراسة، ثم عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها للوصول الى استنتاجات تعكس واقع إدارة الجودة الشاملة بالشركة .

المبحث الاول : توصيف عام لشركة الاسمنت SCIS سعيدة

المطلب الاول : تقديم عام للشركة

اولا: تعريف الشركة

شركة اسمنت سعيدةSCIS,هي شركة تابعة لمجمع GICA,متخصصة في انتاج الاسمنت و تعتزم تعزيز مكانتها كلاعب اساسي في قطاعها . حاصلة على شهادة ISO9001 نسخة 2015 تضع الادارة العامة نفسها في ديناميكية استراتيجية تهدف الى التكيف مع السياق الخارجي المتغير باستمرار و تلتزم بتصميم بعملية التحسين المستمر من خلال انشاء نظام ادارة مدمج وفقا لمعايير ISO45001 ,ISO14001 ,ISO9001

تعود نشاة شركة الاسمنت سعيدة

في سنة 1974,اوكل الى الشركة الوطنية لمواد البناء مشروع بناء مصنع الاسمنت بسعيدة .

في سنة 1979, دخل المصنع حيز الانتاج و كان اول خروج كيس في الفاتح من افريل من نفس السنة مرة الشركة بعدة تغيرات إدارية، إلى أن أصبحت فرع من المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في جانفي 2010

بطاقة تعريفية للشركة الاسمنتscis :

الصفة القانونية	شركة ذات اسهم
راسمالها الاجتماعي	105000000
طاقتها الانتاجية	500000 طن/ السنة بمعدل 1800طن يوميا
سجلها التجاري	0742051 B 9
عدد عمالها	243عامل
مساحتها الكلية	تقدر ب 31 هكتار
نوع الاسمنت التي تنتجه	جيكا بيطون 42.5 وجيكا بنيان 32.5
العنوان	حساسنة سعيدة
الهاتف	213+670762989
الفاكس	048311316
البريد الالكتروني	contact@scis.dz

ثالثا: الموقع الجغرافي للشركة

تقع شركة الاسمنت بدائرة الحساسنة و التي تبعد ب 20كلم عن ولاية سعيدة

المساحة الكلية للشركة: 31هكتار و 40 هكتار نصفها مشغول بوسائل الانتاج معدات مباني و مستودعات مغطات و غير مغطات بالاضافة لجزء كبير مخصص للمساحات الخضراء.

المطلب الثاني : التعريف بمنتجات الشركة

1- الكلنكر:

يعتبر الكلنكر منتجا نصف مصنع يتم انتاجه وفقا لمقاييس عالمية دقيقة.

و قد تم تحقيق انجاز لافت في قطاع التصدير من خلال شحن كمية ضخمة تقدر ب 234000طن الى المانيا ,مما يعكس جودة المنتج و قدرته على المنافسة في الاسواق الدولية .

2- جيكا بنيان :

يقدم المجمع الصناعي للاسمنت بسعيدة منتج "جيكا بنيان "

R32 ,5 GICA BENIAN CPJ CEM II/A- L و هو اسمنت عالي
الجودة يحتوي على نسبة كلنكر تتراوح ما بين 80 و 94 . يتميز هذا المنتج
بكونه حلا اقتصاديا بفضل سعره التنافسي ,مع مرونة في التوريد حيث يتوفر بصيغتي الاكياس و السائب .و
بفضل خصائصه التقنية ,يعد الخيار الامثل لتنفيذ كافة اشغال البناء و التشطيب المعماري بكفاءة عالية .

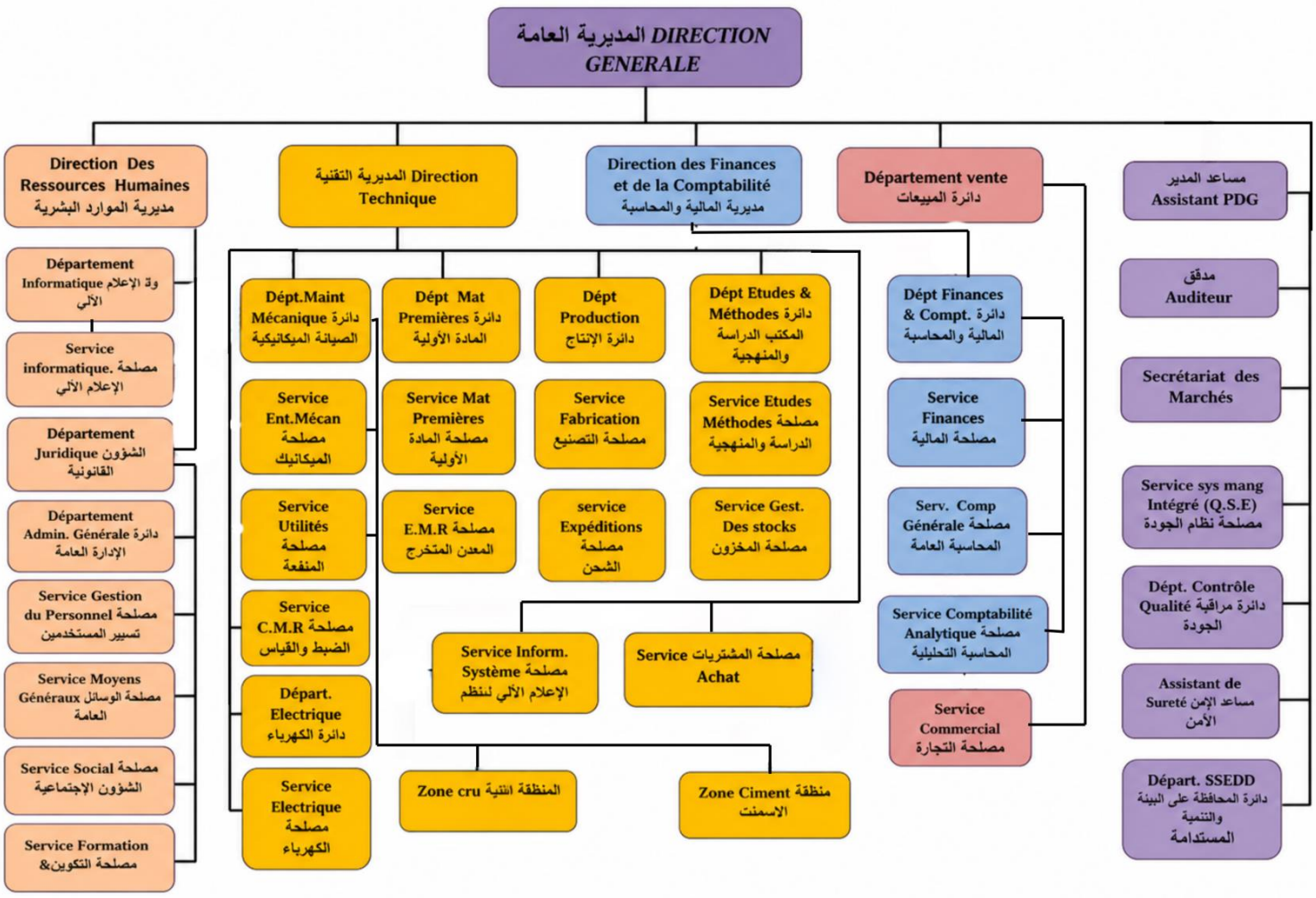
3- جيكا بيطون :

"GICA BETON CPJ CEMII/A-L 42,5N"

يعد ركيزة اساسية في المشاريع الانسائية الضخمة.يتميز هذا الاسمنت بتركيبة غنية تتضمن نسبة كلنكر تتراوح بين 80و 94 ,مما يمنحه قوة و صلابة استثنائية صمم "جيكا بيطون " خصيصا للاستخدام في اشغال الخرسانة الجاهزة و المسلحة و الملاط ,موفرا اداء مثاليا يجمع بين المتانة و الجودة العالية. كما يحرص المجمع على تلبية احتياجات مختلف الورشات من خلال توفيره بصيغتي الاكياس و السائب لضمان سهولة الاستخدام و الوصول .

المطلب الثالث :دراسة الهيكل التنظيمي للشركة

الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت سعيدة



المصدر:وثائق و مستندات شركة اسمنت سعيدة

يظهر هذا الشكل طريقة توزيع المهام و المسؤوليات بين مختلف الاقسام و المديريات داخل الشركة,ونلاحظ من خلال هذا الترتيب ان الادارة خصصت مكانة خاصة و قريبة ل مصلحة نظام الجودة المتكاملة و دائرة مراقبة الجودة ,مما يؤكد ان الجودة في شركة الاسمنت سعيدة هي ركيزة اساسية يعتمد عليها تنظيم بقية المصالح و النشاطات.

المطلب الرابع : اهداف و طبيعة نشاط الشركة

اولا :طبيعة نشاط الشركة

تتمثل طبيعة نشاط شركة الإسمنت في استخراج وتحويل المواد الأولية وإنتاج الإسمنت بمختلف أنواعه وفق المعايير التقنية والتنظيمية المعتمدة .

ثانيا: اهداف الشركة

في سبيل تحقيق اهدافها, وضعت الشركة لنفسها عددا من مجالات التقدم و الكفيلة بتمكينها من تحقيق هذه النقلة النوعية ,و تشمل :

- ✓ تحسن الكفاءة الاقتصادية (التحكم في التكاليف)
- ✓ زيادة الايرادات
- ✓ تنويع المنتجات
- ✓ تطوير نظام الادارة المدمج
- ✓ زيادة حصص السوق على المستوى الوطني
- ✓ ترشيد استهلاك الطاقة و المياه
- ✓ الحد من انبعاثات الغازات الضارة للبيئة
- ✓ الحد من انتاج النفايات و تحسين ادارتها و التحكم فيها و التخلص منها
- ✓ المنع و الحد من الحوادث المهنية و الامراض
- ✓ اعادة تاهيل مواقع المحاجر و دمجها في المشهد الطبيعي
- ✓ -الحد من الضوضاء و الاهتزازات
- ✓ تحسين نظام ادارة مياه الصرف الصحي.

لتحقيق اهدافها يجب على جميع الموظفين تقديم المشاركة الفعالة في البحث المستمر نحو الاداء الامثل .

بعد ان قمنا بتشخيص واقع شركة اسمنت سعيدة و التعريف بمنتجاتها و طبيعة تنظيمها الاداري و اهدافها الاستراتيجية في هذا المبحث ,اصبح بين ايدينا تصور كامل و شامل للشركة محل الدراسة .و يمثل هدا الجزء الارضية التي بنينا عليها دراستنا الميدانية ,لكي ننتقل بناء عليها و بشكل عملي الى المبحث الثاني الذي سنركز فيه على رصد واقع ممارسات ادارة الجودة الشاملة و دوافع تطبيق نظام معايير الايزو داخلها.

المبحث الثاني : تطبيق معايير الايزو كاداة لتفعيل ادارة الجودة الشاملة

في شركة الاسمنت سعيدة

المطلب الاول : دوافع تبني ادارة الجودة الشاملة و نظام الايزو في الشركة

اعتمدت الشركة نظام الإدارة المتكامل ISO بهدف :

- ✓ تحسين جودة المنتجات والخدمات
- ✓ تنظيم وتوحيد طرق العمل والإجراءات
- ✓ تقليل الأخطاء وعدم المطابقة والخسائر
- ✓ رفع كفاءة الأداء والتحكم في المخاطر
- ✓ الاستجابة لمتطلبات الزبائن والسوق
- ✓ تحسين صورة المؤسسة ومصداقيتها
- ✓ تحقيق الامتثال التشريعي والتنظيمي
- ✓ دمج الجودة والبيئة والسلامة ضمن نظام موحد

المطلب الثاني :دور معايير ISO 45001وISO 14001وISO 9001

في تفعيل ادارة الجودة الشاملة

ISO 9001 ساهمت في ضبط العمليات، تحسين الجودة، متابعة الأداء، ورفع رضا الزبون.

ISO 14001 ساهمت في التحكم في الجوانب البيئية وتقليل التلوث والاستهلاك و الانبعاثات

ISO 45001ساهمت في تحسين ظروف العمل وتقليل الحوادث والمخاطر المهنية

تكامل هذه المعايير سمح للشركة بتطبيق مفهوم الإدارة الشاملة المبنية على:

- ✓ التحسين المستمر
- ✓ التفكير المبني على المخاطر والفرص
- ✓ مشاركة العمال
- ✓ القيادة الفعالة
- ✓ اتخاذ القرار المبني على المعطيات

المطلب الثالث :دور الادارة العليا في نجاح التطبيق

للادارة العليا دور اساسي في نجاح النظام من خلال :

- ✓ توفير الموارد البشرية والمادية
- ✓ تحديد السياسة والأهداف الاستراتيجية
- ✓ دعم ثقافة الجودة والتحسين المستمر
- ✓ متابعة الأداء واتخاذ القرارات.
- ✓ دعم فرق العمل والتكوين والتحسيس
- ✓ ضمان الالتزام بمتطلباتISO والتشريعات

المطلب الرابع :افاق تطوير النظام قي الشركة

- ✓ تسعى الشركة الى :
- ✓ رقمنة نظام الإدارة المتكامل
- ✓ تطوير مؤشرات الأداء والتحليل الاستباقي للمخاطر
- ✓ تعزيز ثقافة الجودة والسلامة والبيئة
- ✓ تحسين الكفاءة الطاقوية وتقليل البصمة البيئية
- ✓ توسيع برامج التدقيق الداخلي والتحسين المستمر
- ✓ الوصول إلى مستوى نضج أعلى في إدارة المخاطر والفرص

من خلال هذا المبحث توصلنا الى رسم صورة واضحة عن كيفية تطبيق معايير الايزو و علاقتها بالجودة الشاملة في الشركة,ودور الادارة العليا في انجاحه و التعرف على الافاق المستقبلية, و هذا التشخيص العملي يقودنا مباشرة الى المبحث الثالث ,والدي سنعرض فيه جوهر عملنا الميداني القائم على توزيع الاستبيان و معالجة البيانات احصائيا,و الوصول الى النتائج النهائية للدراسة.

المبحث الثالث : الاطار المنهجي و الاجراءات التطبيقية للدراسة

المطلب الاول:اسلوب جمع البيانات و ادوات التحليل الاحصائي

1. اسلوب جمع البيانات (اداة الدراسة): قمنا بالمقابلة كاداة لجمع البيانات النوعية , حيث اجريت المقابلة مع رئيسة قسم مصلحة الجودة بهدف جمع المعلومات حول تطبيق ادارة الجودة داخل الشركة وكيف تطبق أنظمة الايزو وايضا تم الاعتماد على الاستبيان كاداة رئيسية، حيث تضمن جزأين هما:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الديموغرافية كالجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة المهنية و الوظيفة الحالية و أنظمة الايزو

الجزء الثاني: يشمل متغيرات الدراسة، وتم تقسيمه إلى 3 محاور كما يلي:

المحور الأول: عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة . يتكون من 12 عبارة

المحور الثاني: تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتكون من 12 عبارة

المحور الثالث: تطبيق أنظمة الايزو المتكاملة

1- البعد الأول الايزو : 9001 (إدارة الجودة) 8 عبارات

2- البعد التاني الايزو : 14001(إدارة البيئة) 7 عبارات

3- البعد التالت الايزو :45001(الصحة والسلامة المهنية)10 عبارات

2. أدوات التحليل الإحصائي: تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج IBM (SPSS Statistics (27).

المطلب التاني :مجتمع و عينة الدراسة

بلغ عدد العمال الشركة في سنة 2026 حوالي 243 عامل ,اخترنا مختلف مستويات الإدارة واجريت هذه الدراسة على عينة قدرها 30 موضف (مسؤول ,اطار و موضف عادي)قمنا بتوزيع 39 استمارة واسترجعنا 37واستبعدنا منها 7.

المطلب التالت : نتائج و التحليل الاحصائي

سيتم في المعالجة الاحصائية وصف خصائص و التحليل الوصفي لاجابات افرادها كما يلي :

1-1 وصف العينة :يمتل الجداول الموالية نتائج وصف الخصائص الديمغرافية

1- الجداول : وصف العينة

أ. الجنس

توزيع افراد العينة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة
ذكر	21	70,0%
انثى	9	30,0%
المجموع	30	100,0%

يتضح من خلال نتائج الجدول ان العنصر الرجالي يطغى على العينة بنسبة 70% (21 ذكراً)، مقابل 30% من الإناث (9 إناث)، وهو ما يعكس طبيعة قطاع صناعة الإسمنت الذي غالباً ما يستقطب اليد العاملة الرجالية بشكل أكبر.

ب–توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

البيان	التكرار	النسبة
اقل من30	1	3,3%
من30-40	6	20,0%
من50-41	17	56,7%
اكثر من50	6	20,0%
المجموع	30	100,0%

يتضح من خلال الجدول ان الفئة العمرية تتميز العينة بنضج وخبرة كبيرة، حيث ان الفئة العمرية الاكثر تكرارا هي (41-50 سنة) بنسبة 56.7% تليها الفئتان (30-40 سنة) و(أكثر من 50 سنة) بنسبة 20% لكل منهما و الفئة العمرية للافراد الاقل من30 بالنسبة 3.3هي الاضعف . هذا يعني أن أغلب العمال يمتلكون خبرة مهنية طويلة تساعدهم في فهم متطلبات الجودة.

ت–توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

البيان	التكرار	النسبة
تقني/مهني	4	13,3%
جامعي	23	76,7%
دراسات عليا	3	10,0%
المجموع	30	100,0%

نلاحظ من الجدول ان الشركة تمتلك كفاءات علمية عالية، حيث ان 76.7% من افراد العينة لديهم مستوى جامعي، اما التقني /المهني 13.3%. و10% لديهم دراسات عليا هذا المستوى التعليمي المرتفع يعد ركيزة اساسية لتطبيق مفاهيم ادارة الجودة الشاملة المعقدة.

ث–توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة في الشركة

البيان	التكرار	النسبة
5 من اقل	2	6,7%
10–5 من	6	20,0%
15–11 من	22	73,3%
المجموع	30	100,0%

يتضح من الجدول ان الفئة الاكثر تمثيلا في العينة هي فئة العمال الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 11 و15 سنة بنسبة 73.3%، تليها فئة 5–10 سنوات بنسبة 20%، في حين سجلت فئة اقل من 5 سنوات ادنى نسبة بلغت 6.7%. وهذا يدل على ان غالبية افراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة، الامر الذي يمكن ان يسهم في تحسين الاداء وتطبيق ممارساتادارة الجودة داخل الشركة.

.

ج–توزيع افراد العينة حسب الوظيفة الحالية

البيان	التكرار	النسبة
ادارة عليا	4	13,3%
ادارة وسطى	18	60,0%
مهندس/تقني	5	16,7%
عامل انتاج	2	6,7%
مسؤول جودة/ايزو	1	3,3%
المجموع	30	100,0%

اظهرت نتائج الدراسة أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة الإدارة الوسطى بنسبة 60% ، تليها فئة المهندسين التقنيين بنسبة 16.7%، ثم الإدارة العليا بنسبة 13.3%. أما عمال الإنتاج ومسؤول الجودة فتمثيلهم ضعيف نسبيًا بنسبة 6.7% و3.3% على التوالي,

ان وجود عدد كبير من اعضاء الادارة العليا والمتوسطة يقوي من مصداقية الردود بشان الاستراتيجيات الخاصة بالجودة في الشركة

د–توزيع أفراد العينة حسب معرفة بأنظمة الايزو المتكاملة

البيان	التكرار	لنسبة
الايزو 9001	2	6.7%
الايزو 9001 والايزو 14001	1	3,3%
الايزو 45001	2	6,7%
الايزو 14001 والايزو 45001	1	3,3%
الايزو 9001 و الايزو 140001 و الايزو 45001	24	80,0%
المجموع	30	100,0%

يبين الجدول ان اغلبية أفراد العينة، والمقدرة بـ 24 مستجوبا بنسبة 80%، لديهم معرفة بمختلف انظمة الايزو المطبقة في شركة الإسمنت بسعيدة (ISO 9001، ISO 14001، ISO 45001)، وهو ما يعكس انتشار ثقافة الجودة والوعي باهمية هذه المعايير بين العاملين. في المقابل، بلغت نسبة المستجوبين الذين يعرفون ISO 9001 فقط 6.7%، كما بلغت نسبة الذين يعرفون ISO 45001 فقط 6.7%. اما الذين لديهم معرفة بنظامي ISO 9001 و ISO 14001 فقد مثلوا 3.3% من العينة، وكذلك الذين يعرفون ISO 14001 و ISO 45001 بنسبة 3.3% وهو ما يعكس محدودية هذه الفئات مقارنة بالفئة التي تمتلك معرفة شاملة بالانظمة الثلاثة. وتشير هذه النتائج إلى ان معظم العاملين يمتلكون معرفة شاملة بانظمة الايزو المعتمدة في المؤسسة، مما يدل على فعالية جهود التوعية والتكوين التي تنتهجها الشركة، ويساهم في تعزيز تطبيق معايير الجودة والبيئة.

2–معامل الثبات الفاكرونباخ ومعامل الصدق الاستبيان

لمعامل الثبات الفاكرونباخ

الرقم	المحور	معامل الفاكرونباخ
1	عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة	0,930
2	تحديات تطبيق ادارة الجودة الشاملة	0,906
3	تطبيق انظمة الايزو المتكاملة	0,944

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الجميع المحاور كانت على النحو التالي : 0,930، 0,906 ، 0,944 أما قيمة معامل ألفا كرونباخ الجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0,944 وهي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة واستخلاص النتائج.

3- المتوسطات الحسابية و انحراف المعياري للمحاور الثلاث :

1- المحور الأول :عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المتوسط الحسابي والانحارف المعياري للعبارات للمحور عوامل نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معاري	درجة القبول	درجة التقارب (التجانس)
1. تعتمد الشركة على التحسين المستمر في تطوير العمليات والأنشطة الإنتاجية.	3,67	,758	مقبول (مرتفع)	عالية جدا (كتلة واحدة)
2. تتبنى الشركة النهج الوقائي (منع الأخطاء قبل حدوثها) بدلًا من الاعتماد على التفتيش بعد الإنتاج.	3,70	,952	مقبول (مرتفع)	عالية (متجانس)
3. تُتخذ القرارات في الشركة بناءً على بيانات دقيقة وتحليل موضوعي.	3,30	1,208	مقبول(متوسط)	ضعيفة(متشتت)
4. يتوفر نظام فعال للمعلومات والاتصال يضمن تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.	3,30	1,236	مقبول (متوسط)	ضعيفة (متشتت)
5. يشارك العاملون في جهود تحسين الجودة، ويتم تشجيع المبادرات الفردية.	3,23	,971	مقبول (متوسط)	عالية (متجانس)
6. تعتمد الشركة أنماطًا قيادية داعمة تعزز العمل الجماعي والتنسيق بين الفرق.	3,10	1,094	مقبول(متوسط)	متوسطة الى ضعيفة
7. تلتزم الإدارة العليا بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير الموارد اللازمة.	3,37	1,098	مقبول(متوسط)	متوسطة الى ضعيفة
8. تعتمد الشركة على رضا الزبون كمؤشر أساسي للأداء، وتقوم بقياسه بشكل دوري.	3,60	1,003	مقبول(مرتفع)	متوسطة (مقبولة)

9. تعتمد الشركة على مؤشرات أداء واضحة لقياس الإنتاجية وجودة العمليات.	3,67	1,028	مقبول(مرتفع)	متوسطة(متشتت نسبيا)
10. توفر الشركة برامج تدريب مستمرة لتطوير مهارات العاملين في مجال الجودة.	3,53	1,224	مقبول(مرتفع)	ضعيفة (متشتت)
11. تعتمد الشركة نظامًا فعالًا لإدارة الموارد البشرية يدعم تحسين الأداء.	3,33	1,269	مقبول(متوسط)	ضعيفة (تفاوت كبير)
12. تعتبر الشركة الموردين شركاء استراتيجيين وتسعى إلى تطوير علاقات طويلة الأجل معهم.	3,33	1,028	مقبول(متوسط)	متوسطة (متشتت نسبيا)
اجمالي المحور الاول عوامل نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة	3.43	1.073	مقبول بشدة (مرتفع)	متوسطة التقارب

من خلال قراءة واستقراء البيانات الواردة في الجدول اعلاه، يتضح ما يلي :

يتبين ان المحور الاول المتعلق بـ "عوامل نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة" حصل على متوسط حسابي اجمالي قدره (3.43)، وهو ما يقع ضمن فئة الموافقة (المرتفعة) وفقا للمحك المعتمد في الدراسة، وبانحراف معياري اجمالي قدره (1.073)، مما يشير الى وجود توافق وانسجام نسبي في اراء افراد عينة الدراسة البالغ عددهم (30) فردا حول اهمية وتوفر هذه العوامل في المؤسسة محل الدراسة. وفيما يلي تحليل تفصيلي للعبارات :

1 العبارات ذات التقارب العالي والقبول المرتفع :

تميزت العبارة رقم (1) (تعتمد الشركة على التحسين المستمر في تطوير العمليات والأنشطة الإنتاجية.) باعلى درجة تقارب وتجانس في الجدول باكمله، حيث بلغ انحرافها المعياري (0.758) وهو اقل بكثير من الواحد الصحيح، متزامنا مع متوسط حسابي مرتفع (3.67). هذا يعطي دلالة قطعية على أن أفراد العينة كتلة واحدة في موافقتهم وقبولهم بان شركة الاسمنت تضع التحسين المستمر كعقيدة اساسية في خطوط الانتاج.

اما العبارة رقم (2) (تتبنى الشركة النهج الوقائي (منع الأخطاء قبل حدوثها) بدلًا من الاعتماد على التفتيش بعد الإنتاج.) التي حازت على المرتبة الأولى من حيث القبول بمتوسط (3.70) وانحراف معياري (0.952) ، مما يؤكد وجود تقارب قوي في الاراء يعزز حقيقة انتقال شركة الاسمنت من الفكر التقليدي إلى الفكر الحديث الوقائي

2العبارات ذات القبول المرتفع والتقارب الضعيف

يلاحظ في العبارة رقم (10) (توفر الشركة برامج تدريب مستمرة لتطوير مهارات العاملين في مجال الجودة.) حصولها على درجة قبول مرتفعة بمتوسط (3.53)، إلا ان انحرافها المعياري كان مرتفعاً جداً (1.224) ، مما

يعكس ضعفاً في تقارب الاراء (تشتت) . يُفسّر ذلك بان هناك تبايناً كبيراً في تقييم الموظفين للعملية التدريبية؛ فقد يرى جزء من العينة (خاصة الاطارات) ان التدريب متوفر بكثرة، بينما يرى جزء آخر (المنفذون مثلاً) نقصاً فيه، مماادحث هذا التشتت الاحصائي.

ينطبق هذا التفسير ايضاً على العبارة رقم (9) (تعتمد الشركة على مؤشرات أداء واضحة لقياس الإنتاجية وجودة العمليات.) بمتوسط (3.67) وانحراف (1.028) ، حيث تقع درجة التقارب في المنطقة الحرجة، مما يشير إلى عدم وضوح هذه المؤشرات بالتساوي بين كافة الاقسام.

3 العبارات ذات التقارب العالي والقبول المتوسط :

تمثل العبارة رقم (5) (يشارك العاملون في جهود تحسين الجودة، ويتم تشجيع المبادرات الفردية.) حالة احصائية لافتة؛ حيث حظيت بمتوسط حسابي متوسط (3.23) ولكن بانحراف معياري منخفض وممتاز (0.971). هذا يدل على درجة تقارب عالية جداً بين افراد العينة اي انهم متفقون جميعاً وبشكل متجانس حيث ان مشاركة العاملين وتشجيع المبادرات الفردية في شركة الاسمنت ما زالت في مستويات متوسطة ولم تصل بعد للمستوى الطموح.

4العبارات ذات القبول المتوسط والتقارب الضعيف :.

سجلت العبارات (11، 4، 3) انحرافات معيارية مرتفعة جداً تتروح بين (1.208 و 1.269) مع متوسطات حسابية متواضعة (3.33 و 3.30). هذا المزيج (قبول متوسط + تشتت كبير في الاراء++) يعكس عدم استقرار تنظيمي في قضايا عدالة نظام الموارد البشرية ، و شفافية نظام المعلومات ، و موضوعية اتخاذ القرارات ، مما يتطلب من ادارة شركة الاسمنت اعادة النظر في هذه العوامل كونها تمثل حجر العثرة أمام النجاح الشامل لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة.

المحور الثاني تحديات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

المتوسط الحسابي والانحارف المعياري للعبارات لمحور تحديات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معاري	درجة القبول	درجة التقارب (التجانس)
1. يواجه العاملون صعوبة في تقبل التغيير بسبب الخوف من تأثيره على روتين العمل.	3,03	,890	متوسطة	عالية (متجانس)
2. ضعف التزام الإدارة العليا يؤثر سلبًا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3,43	1,135	مرتفعة (تحدي قوي)	ضعيفة متشتت

3. نقص التدريب يحد من قدرة العاملين على تطبيق أساليب الجودة الحديثة.	3,60	1,133	مرتفعة (تحدي قوي)	ضعيفة متشتت
4. ضعف التواصل داخل المؤسسة يؤدي إلى سوء فهم أهداف الجودة.	3,83	1,020	مرتفعة (تحدي قوي)	متوسطة مقبولة
5. نقص الموارد (المالية أو البشرية أو الزمنية) يعيق تطبيق الجودة الشاملة.	3,60	1,133	مرتفعة (تحدي قوي)	ضعيفة متشتت
6. عدم توحيد العمليات يؤثر على تحقيق معايير الجودة المطلوبة.	3,50	,938	مرتفعة (تحدي قوي)	عالية)(متجانس
7. غياب مؤشرات واضحة لقياس الأداء يعرقل تقييم فعالية الجودة.	3,43	1,040	مرتفعة (تحدي قوي)	متوسطة مقبولة
8. ثقافة المؤسسة لا تدعم بشكل كافٍ مبادئ الجودة الشاملة.	2,80	1,215	متوسطة	ضعيفة متشتت
9. ضعف التحفيز المادي والمعنوي يقلل من مشاركة العاملين في تحسين الجودة.	3,87	1,074	مرتفعة (تحدي قوي)	متوسطة مقبولة
10. ضعف التنسيق بين الأقسام يعرقل تنفيذ مبادرات الجودة الشاملة.	3,77	1,006	مرتفعة (تحدي قوي)	متوسطة مقبولة
11. ضغط العمل يؤثر سلبًا على الالتزام بمعايير الجودة.	3,70	1,317	مرتفعة (تحدي قوي)	ضعيفة مشتت شديدا
12. ضعف المتابعة والتقييم المستمر لمبادرات الجودة يؤدي إلى تراجع نتائجها.	3,53	1,167	مرتفعة (تحدي قوي)	ضعيفة متشتت
اجمالي محور الثاني تحديات تطبيق ادارة الجودة الشاملة	1.091	3.51	القبول (المرتفعة)	متوسطة التقارب

من خلال قراءة واستقراء البيانات الواردة في الجدول اعلاه، يتضح ما يلي

حصل المحور الثاني المتعلق بـ "تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة" في مجمّعه على متوسط حسابي عام بلغ (3.51)، وهو ما يقع ضمن فئة القبول (المرتفعة)، وبانحراف معياري إجمالي قدره (1.091) مما يشير إلى درجة

تقارب متوسطة في آراء المبحوثين. تعني هذه النتيجة احصائياً ان افراد العينة يقرّون بوجود تحديات ومعوقات حقيقية وقوية تواجه شركة الاسمنت وتحد من الفعالية المطلوبة لتطبيق نظام الجودة الشاملة.

وفيما يلي تفكيك وتحليل العبارات بناءً على مستويات حدتها ودرجة تقارب الآراء حولها:

1التحديات الأكثر حدة ومحل توافق نسبي

احتلت العبارة رقم (9) (ضعف التحفيز المادي والمعنوي يقلل من مشاركة العاملين في تحسين الجودة.) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ *(3.87)* وانحراف معياري (1.074) ، مما يؤكد أن غياب آليات التحفيز الفعالة يمثل التحدي الأبرز والأكثر خطورة في المؤسسة من وجهة نظر العينة، لما له من أثر مباشر في إحباط دافعية العمال للمشاركة في تحسين الجودة.

* جاءت العبارة رقم (4) (ضعف التواصل داخل المؤسسة يؤدي إلى سوء فهم أهداف الجودة.) في المرتبة الثانية بمتوسط (3.83) وانحراف (1.020)، تليها مباشرة **العبارة رقم (10) (ضعف التنسيق بين الأقسام يعرقل تنفيذ مبادرات الجودة الشاملة.) في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.77) وانحراف (1.006). يلاحظ هنا أن الانحرافات المعيارية متقاربة جداً وتكاد تلامس الواحد الصحيح، مما يعكس **توافقاً كبيراً في الاراء حول وجود فجوة تنظيمية

2 تحديات حادة ولكنها محل تشتت وتباين في الآراء

تمثل العبارة رقم (11) (ضغط العمل يؤثر سلبًا على الالتزام بمعايير الجودة) حالة احصائية تستدعي الانتباه؛ فقد حصلت على متوسط مرتفع (3.70) ولكن باعلى انحراف معياري في المحور بالكامل *(1.317)، مما يشير الى تشتت شديد وضغف في تقارب الاجابات. يضهر أن ضغط العمل لا يعاش بنفس الحدة بين الموظفين؛ فقد يمثل ضغطاً خانقاً في اقسام معينة (كالانتاج والصيانة) بينما يكون طبيعياً في اقسام أخرى، ورغم هذا التباين فان الاتجاه العام يقرّ بوجود هذا التحدي كعائق أمام الالتزام بمعايير الجودة.

ينطبق نفس التفسير على العبارتين (3) و (5) اللتين تساوتا بمتوسط (3.60) وانحراف معياري مشتت (1.133) ، مما يدل على وجود شعور عام بنقص التدريب ونقص الموارد (المالية والبشرية)، مع تفاوت تقييم هذا النقص بحسب احتياجات كل قسم إداري أو تقني.

3 التحديات ذات التقارب العالي والقبول المرتفع:

تميزت العبارة رقم (6) (عدم توحيد العمليات يؤثر على تحقيق معايير الجودة المطلوبة.) بحصولها على درجة تقارب عالية وتجانس ممتاز بانحراف معياري قدره (0.938) (اقل من الواحد) وبمتوسط حسابي مرتفع (3.50). هذا يعني ان افراد العينة شبه مجمعين وبشكل متجانس على ان العمليات الانتاجية او الإدارية داخل المؤسسة تفتقر في بعض جوانبها النمطية الى التقييس والتوحيد، وهو ما يؤثر سلباً على مخرجات الجودة.

4-التحديات الاقل حدة

جاءت العبارة رقم (1) (عدم توحيد العمليات يؤثر على تحقيق معايير الجودة المطلوبة.) في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط 3.03) وهو مستوى متوسط، ولكن بانحراف معياري منخفض (0.890) يعكس درجة تقارب عالية جداً. هذا يدل على ان العمال متفقون على ان مقاومة التغيير وروتين العمل يمثلان تحدياً "ثانوياً أو متوسطاً" وليس عائقاً رئيساً بالمؤسسة.

حلت لعبارة رقم (8) (ثقافة المؤسسة لا تدعم بشكل كافٍ مبادئ الجودة الشاملة.) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.80) وانحراف معياري (1.215) ، مما يظهر ان العينة ترى أن البيئة الثقافية للمؤسسة مقبولة نوعاً ما ولا ترفض مبادئ الجودة، رغم وجود تشتت في الآراء حول هذا التقييم الثقافي .

-محور الثالث انظمة الايزو متكاملة

المتوسط الحسابي والانحارف المعياري للعبارات لمحور الانظمة الايزو المتكاملة

العبارات	متوسط حسابي	انحراف معاري	درجة القبول	درجة التقارب (التجانس)
1. تخطيط الجودة: الشركة تحدد أهداف جودة قابلة للقياس (مثل نسبة الإسمنت المطابق للمواصفة) على مستوى كل قسم	3,90	,662	مرتفعة	عالية جدا (كتلة واحدة)
2. إدارة المخاطر والفرص: الشركة تقوم بتحديد المخاطر التي تهدد جودة الإسمنت (مثل تقلب جودة الكلنكر) والفرص المتاحة للتحسين	3,90	,481	مرتفعة	عالية (مثالية جدا)
3. إدارة التغيير: عند إجراء أي تغيير (مثل تغيير مصدر الوقود أو إضافة خط إنتاج جديد)، يتم دراسة تأثيره على جودة المنتج قبل التنفيذ	3,73	,691	مرتفعة	عالية (متجانسة)
4. المنتج غير المطابق: يوجد إجراء واضح للتعامل مع الإسمنت غير المطابق للمواصفات (مثل إعادة الطحن، الخلط، أو الرفض)	3,70	,877	مرتفعة	عالية (متجانسة)
5. الإجراءات التصحيحية: عند حدوث عيب متكرر، يتم تطبيق إجراء تصحيحي يمنع تكراره نهائياً (وليس مجرد حل	3,60	,932	مرتفعة	عالية (متجانسة)

مؤقت)				
6. يتم إجراء تدقيق خارجي من جهة مانحة للشهادة (معترف بها دولياً)	3,83	,747	مرتفعة	عالية (متجانسة)
7. تقارير التدقيق تكتب وتعمم على الإدارة المعنية لاتخاذ الإجراءات	3,80	,805	مرتفعة	عالية (متجانسة)
8. توجد نماذج موحدة لتسجيل الجودة (سجلات الفحص، نتائج التحاليل، المعايرة)	3,67	,884	مرتفعة	عالية (متجانسة)
9. السياسة البيئية: الشركة لديها سياسة بيئية مكتوبة وملتزمة بها (مثل تقليل الانبعاثات، ترشيد استهلاك الطاقة)	3,57	,858	مرتفعة	عالية (متجانسة)
10. تقييم الجوانب البيئية: الشركة تقوم بتحديد الأنشطة التي تؤثر على البيئة (الغبار، الغازات، الضوضاء، استهلاك المياه) وتقيم مدى خطورت	3,70	,952	مرتفعة	عالية (متجانسة)
11. مراقبة الانبعاثات: يتم قياس انبعاثات الغبار والغازات (CO2, NOx, SO2) بشكل دوري ومقارنتها بالمعايير المسموحة محلياً ودولياً	3,43	1,135	مرتفعة	ضعيفة (مشتت)
12. لاستجابة للطوارئ البيئية: توجد خطة للتعامل مع حالات الطوارئ البيئية (مثل تسرب الغبار، انسكاب الوقود، حريق في المرشحات)	3,70	1,149	مرتفعة	ضعيفة (مشتت)
13. الامتثال القانوني: الشركة تلتزم بالقوانين واللوائح البيئية الجزائرية (مثل قانون حماية البيئة، حدود الانبعاثات المسموحة)	3,80	1,095	مرتفعة	متوسطة (مقبولة)
14. كفاءة الطاقة: الشركة تسعى إلى تقليل استهلاك الطاقة (كهرباء، وقود) وتحسين كفاءة الأفران والطواحين	3,57	1,073	مرتفعة	متوسطة (مقبولة)
15. مراقبة جودة الهواء الداخلي: يتم قياس جودة الهواء داخل الشركة (منطقة العمل) والتأكد من سلامته للعمال	3,47	1,167	مرتفعة	ضعيفة (مشتت)
16. سياسة السلامة: الشركة لديه سياسة سلامة واضحة ملتزم بها (مثل توفير معدات الوقاية الشخصية، التدريب على السلامة)	3,60	1,003	مرتفعة	متوسطة (مقبولة)

17. تقييم المخاطر المهنية: يتم تحديد المخاطر التي يتعرض لها العمال (مثل استنشاق الغبار، الحروق من الأفران، سقوط من المرتفعات، الآلات الدوارة) وتحليلها	3,63	,964	مرتقعة	عالية (متجانسة)
18. معدات الوقاية الشخصية (PPE): جميع العمال يلتزمون بارتداء معدات الوقاية (خوذات، نظارات، كمامات، أحذية أمان، قفازات) بشكل إلزامي	3,87	,937	مرتقعة	عالية (متجانسة)
19. السلامة في الأفران والطواحين: توجد إجراءات سلامة صارمة عند التعامل مع الأفران (درجات حرارة عالية، غبار، آلات دوارة)	3,70	1,236	مرتفعة	ضعيفة (مشتت)
20. السلامة في المعامل والمختبارات: يلتزم فنيو المختبر بإجراءات السلامة عند التعامل مع المواد الكيميائية وأجهزة الفحص	3,87	1,074	مرتفعة	متوسطة (مقبولة)
21. الاستعداد للطوارئ: توجد خطة إخلاء واضحة، وأجهزة إنذار، وطفايات حريق، وإسعافات أولية متوفرة في جميع أقسام المصنع	4,00	1,017	مرتفعة	متوسطة (مقبولة)
22. التدريب على السلامة: جميع العمال يتلقون تدريباً دورياً على مخاطر العمل وإجراءات السلامة والطوارئ	3,47	,973	مرتفعة	عالية (متجانسة)
23. مراقبة صحة العمال: يتم إجراء فحوصات طبية دورية للعمال (خاصة فحوصات الرئة للعمال المعرضين للغبار)	3,97	1,159	مرتفعة	ضعيفة (مشتت)
24. مؤشرات أداء السلامة: المصنع يقيس مؤشرات مثل عدد الحوادث، عدد أيام الغياب بسبب الإصابات، وعدد الحوادث الوشيكة	3,63	1,098	مرتفعة	متوسطة (مقبولة)
25. التحقيق في الحوادث والإصابات: يتم التحقيق في كل حادثة عمل (كبيرة أو صغيرة) وتوثيقها واتخاذ إجراءات لمنع تكرارها	3,77	1,223	مرتفعة	ضعيفة (مشتت)
اجمالي محور الثالث انظمة الايزو المتكاملة	3.71	0.971	مرتفعة جدا	عالية

من خلال تفكيك واستقراء القراءات الاحصائية للمحور الثالث، نستنتج ما يلي:

سجل المحور الثالث المتعلق بـ "انظمة الايزو المتكاملة" متوسطا حسابيا عاما مرتفعا جدا بلغ (3.71) وبانحراف معياري اجمالي (0.971). تشير هذه القيمة للانحراف (اقل من الواحد الصحيح) الى درجة تقارب عالية جدا وتجانس وثيق في اجابات افراد العينة؛ مما يعكس قناعة تامة وموحدة لدى المبحوثين بان الشركة تبذل جهودا منظومة وملموسة لتطبيق ودمج المواصفات القياسية الثلاث (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001).

1. المؤشرات ذات التقارب العالي جدا والقبول المرتفع (ركائز القوة التنظيمية):

تميزت العبارة رقم (2) (إدارة المخاطر والفرص: الشركة تقوم بتحديد المخاطر التي تهدد جودة الإسمنت (مثل تقلب جودة الكلنكر) والفرص المتاحة للتحسين) باقل انحراف معياري في المحور باكمله (0.481) وبمتوسط مرتفع (3.90). هذه النتيجة الاحصائية تدل على اجماع مطلق (كتلة واحدة) بين العمال بان الشركة تمتلك نظاما استباقيا صارما لتحديد مخاطر تقلبات المواد الاولية (مثل جودة الكلنكر)، وهي ركيزة اساسية في معيار ISO 9001:2015.

تلتها العبارة رقم (1) (تخطيط الجودة: الشركة تحدد أهداف جودة قابلة للقياس (مثل نسبة الإسمنت المطابق للمواصفة) على مستوى كل قسم) بانحراف متميز (0.662) ومتوسط (3.90)، مما يعزز فكرة وضوح الاهداف التشغيلية ونسب مطابقة الاسمنت لدى جميع الاقسام بالتساوي وبدرجة تقارب اجابات ممتازة.

حصدت العبارات (6، 7، 3، 4) درجات تقارب عالية (انحرافات بين 0.691 و 0.877) ومعدلات قبول مرتفعة، مما يبرهن اكاديميا على استقرار ممارسات التدقيق الخارجي، وتعميم التقارير، واجراءات التعامل الموحدة مع المنتج غير المطابق (مثل اعادة الطحن والخلط).

2. المؤشرات ذات القبول المرتفع والتقارب الضعيف :

احتلت العبارة رقم (21) (الاستعداد للطوارئ: توجد خطة إخلاء واضحة، وأجهزة إنذار، وطفايات حريق، وإسعافات أولية متوفرة في جميع أقسام المصنع) المرتبة الاولى من حيث القبول بمتوسط (4.00)، لكن انحرافها المعياري (1.017) يظهر تشتتا مقبولا، مما يشير الى ان خطط الاخلاء متوفرة بشكل ممتاز ولكن قد تختلف فاعليتها وتجهيزاتها نسبيا بين الاقسام الكبرى (كالافران والطواحين) والاقسام الادارية.

يظهر التشتت والتباين بوضوح في العبارة رقم (23) (مراقبة صحة العمال: يتم إجراء فحوصات طبية دورية للعمال (خاصة فحوصات الرئة للعمال المعرضين للغبار) بمتوسط (3.97) وانحراف (1.159)، والعبارة رقم (19) (السلامة في الأفران والطواحين: توجد إجراءات سلامة صارمة عند التعامل مع الأفران (درجات حرارة عالية، غبار، آلات دوارة) بمتوسط (3.70) وانحراف (1.236). يفسر هذا التشتت اكاديميا بان العمال في الخطوط الامامية المباشرة للافران وطواحين الاسمنت يعيشون اجراءات الفحص الطبي وضوابط السلامة الحرارية

بشكل يومي مكثف، بينما يراها موظفو الاقسام الاخرى بشكل اقل، مما تسبب في عدم تقارب الاراء احصائيا رغم الاتجاه العام الايجابي

3. المؤشرات ذات القبول المرتفع والتقارب الضعيف في الجانب البيئي (ISO 14001):

سجلت العبارة رقم (11) (مراقبة الانبعاثات: يتم قياس انبعاثات الغبار والغازات (CO2, NOx, SO2) بشكل دوري ومقارنتها بالمعايير المسموحة محلياً ودولياً) والعبارة رقم (15) (مراقبة جودة الهواء الداخلي: يتم قياس جودة الهواء داخل الشركة (منطقة العمل) والتأكد من سلامته للعمال) ادنى متوسطات في الجدول (3.43 و 3.47) على التوالي، متزامنة مع انحرافات معيارية مرتفعة ومشتتة (1.135 و 1.167). تشير هذه التوليفة الاحصائية بوضوح الى ان ممارسات الرصد البيئي لانبعاثات الغبار والغازات داخل المصنع وخارجه تعد من القضايا الحساسة التي تثير تباينا في التقييم، مما يستوجب على الشركة زيادة الشفافية في عرض القياسات البيئية الدورية وضمان تماشيها التام مع حدود اللوائح الجزائرية لحماية البيئة.

اختبار الفرضيات

- تم اختبار هذه الفرضيات بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات مع المتوسط الحسابي للاداة وهو (3)

نتائج اختبارT-Test ONE SAMPLE لدرجات الإجابة عن عوامل نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة المعنوية sig
محور 1 عوامل نجاح ادارة الجودة الشاملة	3,4278	0,81436	2,877	29	,007

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان المحور الاول قدر بـ 3,4278وبانحراف معياري قدره 0,81436، وهذا ما يقابل درجة الموافقة المتوسطة، كما أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,007 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي مؤسسة الإسمنت بسعيدة تطبق مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة من منظور عمالها.

1. الفرضية الرئيسية الأولى

✓ H1 تطبق شركة اسمنت سعيدة مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة

H0 لا تطبق شركة اسمنت سعيدة مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة

نتائج اختبارT-Test ONE SAMPLE لدرجات الإجابة عن تحديات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة المعنوية sig
محور2 تحديات تطبيق ادارة الجودة الشاملة	3,5083	0,76794	3,626	29	,001

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان المحور التاني بـ 3,5083وبانحراف معياري قدره 0,76794، وهذا ما يقابل درجة الموافقة المتوسطة، كما أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,001 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي مؤسسة الإسمنت بسعيدة تطبق يوجد تحديات تعيق تطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركة الاسمنت سعيدة من منظور عمالها.

2. الفرضية الرئيسية التانية

✓ H2 يوجد تحديات تعيق تطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركة الاسمنت سعيدة

H0لا يوجد تحديات تعيق تطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركة الاسمنت سعيدة

اختبارT-Test ONE SAMPLE لدرجات الإجابة عن انظمة الايزو المتكاملة ISO9001) ISO14001 ISO45001

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة المعنوية sig
المحور 3انظمة الايزو المتكاملة	3,6080	0,51466	38,398	29	,001

من خلال الجدول رقم () يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان المحور الثالث قدر بـ3,6080وبانحراف معياري قدره 0,51466، وهذا ما يقابل درجة الموافقة المتوسطة، كما أن قيمة الدلالة

المعنوية Sig=0,001 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي تطبق شركة اسمنت سعيدة انظمة الايزو المتكاملة ISO9001 ISO14001 (ISO45001) من منظور عمالها.

3. الفرضية الرئيسية التالثة

✓ H3 يوجد تطبيق فعلي وفعال لادارة الجودة الشاملة في شركة اسمنت سعيدة من خلال نظام الايزو المتكامل المعتمدة على(ISO45001 ISO14001 ISO9001)

H0 لا يوجد تطبيق فعلي وفعال لادارة الجودة الشاملة في شركة اسمنت سعيدة من خلال نظام الايزو المتكامل المعتمدة على(ISO45001 ISO14001 ISO9001)

من الفرضية الرئيسية الثالتة تنقسم الى ثلات فرضيات فرعية :

اختبار الفرضيات الفرعية :

نتائج اختبارT-Test ONE SAMPLE لدرجات الإجابة عن انظمة الايزو المتكاملة (الايزو 9001)

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة المعنوية sig
المحور 3انظمة الايزو المتكاملة	3,33	0,635974	2,871	29	,008

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان المحور الثالث قدر بـ 3,33وبانحراف معياري قدره 0,635974، وهذا ما يقابل درجة الموافقة المتوسطة، كما أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,008 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي تطبق شركة اسمنت سعيدة نظام إدارة الجودة ISO9001 من منظور عمالها.

1.3. الفرضية الفرعية الأولى

✓ H3-1 تطبق شركة اسمنت سعيدة نظام إدارة الجودة ISO9001

H0لا تطبق شركة اسمنت سعيدة نظام إدارة الجودة ISO9001

نتائج اختبارT-Test ONE SAMPLE لدرجات الإجابة عن انظمة الايزو المتكاملة (الايزو 14001)

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة المعنوية sig
المحور 3انظمة الايزو المتكاملة	3,7519	0,,46749	8,809	29	,000

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان المحور الثالث قدر بـ 3,7519وبانحراف معياري قدره 0,,46749، وهذا ما يقابل درجة الموافقة المتوسطة، كما أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,000 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي تطبق شركة اسمنت سعيدة نظام الإدارة البيئية ISO14001 من منظور عمالها.

2.3 الفرضية الفرعية التانية

H3-2 تطبق شركة اسمنت سعيدة نظام الإدارة البيئيةISO14001 ✓

H0 لا تطبق شركة اسمنت سعيدة نظام الإدارة البيئيةISO14001

نتائج اختبارT-Test ONE SAMPLE لدرجات الإجابة عن انظمة الايزو المتكاملة (الايزو 45001

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة المعنوية sig
المحور3 انظمة الايزو المتكاملة	3,65	0, 85374	4,170	29	,000

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان المحور الثالث قدر بـ 3,65وبانحراف معياري قدره 0, 85374 ,0، وهذا ما يقابل درجة الموافقة المتوسطة، كما أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,000 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي تطبق شركة اسمنت سعيدة نظام الصحة والسلامة المهنيISO45001 من منظور عمالها.

3.3 الفرضية الفرعية الثالثة

H3-3 تطبق شركة اسمنت سعيدة نظام الصحة والسلامة المهنيISO45001 ✓

H0لا تطبق شركة اسمنت سعيدة نظام الصحة والسلامة المهنيISO45001

خلاصة الفصل :

تناول الفصل الثاني الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تم إجراء بحث ميداني بشركة إسمنت سعيدة (SCIS) الفرع التابع للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA) بهدف قياس واقع ممارسات إدارة الجودة الشاملة ودوافع وتحديات تطبيق أنظمة الآيزو المتكاملة داخلها. وقد شمل ذلك التعريف الشامل بالمؤسسة من حيث طبيعتها الاستخراجية والتحويلية، هيكلها التنظيمي، وبطاقتها التعريفية، بالإضافة إلى منتجاتها الأساسية كالكلنكر الموجه للتصدير، وإسمنت جيكا بنيان وجيكا بيطون. ثم عُرضت منهجية الدراسة وأدواتها؛ خاصة المقابلة الشخصية المعقودة مع رئيسة مصلحة الجودة، واستمارات الاستبيان التي وُزعت لجمع البيانات المتعلقة بأبعاد الدراسة وأثرها. تم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة شملت 30 موظفاً من مختلف المستويات الإدارية، وأظهرت نتائج الدراسة تنوعاً ونضجاً في خصائص العينة من حيث الجنس، و الفئة العمرية ، والمؤهل العلمي الجامعي الذي تجاوز 76%، وسنوات الأقدمية والخبرة التي تراوحت في أغلبيتها بين 11 و15 سنة؛ مما يسهم في الحصول على أجوبة موثوقة وعالية الدقة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS (27) من خلال مجموعة من الأدوات الإحصائية مثل معامل ألفا كرونباخ الذي أظهر ثباتاً ممتازاً بلغت قيمته الإجمالية (0.944)، والتحليل الوصفي القائم على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدراسة المحاور الثلاثة واختبار فرضياتها. وقد أسفرت النتائج عن قبول جميع الفرضيات البديلة (H_1) عند مستوى معنوية يؤكد وجود تأثير دال إحصائياً؛ حيث حقق محور "عوامل نجاح الجودة الشاملة" متوسطاً مرتفعاً بلغ (3.43) بفضل اعتماد الشركة على التحسين المستمر والنهج الوقائي. وفي المقابل، أقر أفراد العينة بوجود "تحديات حقيقية" تعيق التطبيق بمتوسط (3.51) أبرزها ضعف التحفيز المادي والمعنوي وفجوات التواصل والتنسيق بين الأقسام. أما محور "أنظمة الآيزو المتكاملة" (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001) فقد حصد أعلى مستويات القبول بمتوسط (3.71) وانحراف معياري متجانس يثبت التطبيق الفعال للنظام المدمج لاسيما في التخطيط وإدارة المخاطر. ولقد دلّ التحليل على أن الإستراتيجية المتكاملة للجودة والبيئة والسلامة بالشركة تمثل ركيزة قوية لتطوير الأداء، غير أن استدامتها بالشكل الأمثل تظل مرهونة بتجاوز العقبات التنظيمية وتفعيل منظومة التحفيز لدعم دافعيتها ومشاركة العمال بشكل دائم

الخاتمـــــة

خاتمة :

في ختام هذه الدراسة الموسومة بـ "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية" دراسة حالة شركة الإسمنت سعيدة "SCIS

تم التوصل إلى ان ادارة الجودة الشاملة اصبحت من اهم المداخل الادارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الصناعية لتحقيق التحسين المستمر ورفع كفاءة الاداء وتعزيز قدرتها التنافسية. وقد سمح الجانب النظري بابراز مختلف المفاهيم والمبادئ والمتطلبات المرتبطة بادارة الجودة الشاملة، اضافة إلى توضيح الدور الذي تؤديه انظمة الايزو في دعم هذا التوجه وتحقيق اهدافه

اما الدراسة الميدانية فقد اظهرت ان شركة الإسمنت سعيدة تعتمد نظام ادارة متكاملا وفق ISO45001 و ISO 14001وISO 9001 مواصفات، وتسعى من خلاله الى تحسين جودة منتجاتها وتطوير ادائها والمحافظة على البيئة وضمان الصحة والسلامة المهنية. كما بينت النتائج ان المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لمبادئ التحسين المستمر وادارة المخاطر ورضا الزبائن، وهو ما يعكس تبنيها الفعلي لممارسات ادارة الجودة الشاملة

وفي المقابل، كشفت الدراسة عن وجود بعض التحديات التي تواجه التطبيق الكامل والفعال للجودة الشاملة، والمتمثلة اساسا في جوانب تتعلق بالتحفيز والتكوين المستمر والتواصل والتنسيق بين مختلف المصالح، الا ان هذه التحديات لم تمنع المؤسسة من تحقيق نتائج ايجابية في مجال الجودة وتطبيق انظمة الايزو المتكاملة.

وبناء على ما سبق، يتضح ان شركة الاسمنت سعيدة تطبق ادارة الجودة الشاملة بصورة فعلية من خلال نظام الادارة المتكامل المعتمد لديها، وان هذا التطبيق ساهم في تحسين الاداء التنظيمي والانتاجي وتعزيز فعالية العمليات المختلفة داخل المؤسسة. كما ان مواصلة دعم الادارة العليا لبرامج الجودة، وتكثيف التكوين، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر، من شانه أن يساهم في رفع مستوى فعالية النظام المطبق وتحقيق مزيد من التميز والاستدامة مستقبلا .

قائمة المراجع

قائمة المصادر و المراجع :

قائمة المراجع بالعربية :

1 –المذكرات :

1- نورة البركنو, مخبر الدراسات الافريقية للعلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية,جامعة ادرار.

2- عمار طهرات، "أساليب تحقيق الجودة الشاملة في قطاع الإتصالات ، " مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، العدد ، 8 2015م

3-. ط.د نورة البركون–ا.د لعلى بوكميش , مخبر الدراسات الافريقية للعلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية,جامعة ادرار

4. بن شلوية كاملية –شرفي امال."الجودة كمدخل لتحسين الاداء الانتاجي في المؤسسات العمومية",جامعة قاصدي مرباح –ورقلة–كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسير 2013

5- نجم عبود نجم، ادارة الجودة الشاملة في الجامعات، الملتقى الدولي الاول حول رهانات ضمان جودة التعليم العالي، جامعة 20اؤوت 1955 ،يومي21/20 نوفمبر2010

6- مريم فارس,مروة عزوزي," ادارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" كلية العلومالاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ,تخصص تمويل التنمية,جامعة 8ماي1945قالمة,سنة 2017

7- نبيلة حمي "معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التكوين المهني من وجهة نظر هيئة التدريس" قسم علم –كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية –قطب شتمة _جامعة محمد خيضر _بسكرة – 2021 الاجتماع

8- لعلى بوكميش رئيس قسم علم االجتماع جامعة ادرار

9- قادة يزيد" نظام ادارة الجودة ISO9001كمدخل لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية" كلية العلوم الاقتصادية,التجارية و علوم التسير –جامعة سعيدة

10- صلحاوي سمير,حامدي محمد,"علاقة ادارة الجودة الشاملة بالايزو9001-2008 " جامعة باتنة (الجزائر) مجلة العلوم الانسانية المجلد 21/العدد 1 سنة 2021

11- محمد الامين فيلالي ,محمد الصالح قريشي,"تقييم نظام ادارة الصحة و السلامة المهنية وفقا للمعيار والتوزيع دراسة حالة وحدة الصيانة و التوزيع "UMDASايزو,2018,45001, " مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية,المجلد 18 ,2015

12- أحمد بن عيشاوي , ادارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل الى تحقيق الاداء المنظمي المتميز , كلية العلوم االقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسير–جامعة قاصدي مرباح –ورقلة –اجلزائر. العدد 2013/03 ,

-13 عيساوي يوسف,ظريف محمود,"دور ادارة الجودة الشاملة في تطوير التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمغنية" كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسير,جامعة ابي بكرCERTAF دراسة حالة مؤسسة بلقايد- تلمسان- سنة 2014

14- برويقات عبد الكريم ,بلمقدم مصطفى ,ادارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية,جامعة تلمسان

2-الكتب:

1. مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006م، ص .16

11- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 – دليل عصري للجودة والتنافسية، النشر خاص بالكاتب، القاهرة، 2005م،

3- محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة، دار المازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005

4- جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009

5- محمد عبد الوهاب القراوي،" إدارة الجودة الشاملة: مدخل إستراتيجي تطبيقي"، دارإثراء للنشروالتوزيع،الاردن، الطبعة الاولى، 2010

6- عبد الرحمان توفيق الجودة الشاملة ، اصدارات بمليك، قاهرة،2003

7- مهدي السامرائي، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007

8- قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات االيزو 9000 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان االردن ، 2005

9- باديرو,اديجي,الدليل الصناعي الى ايزو9000,ترجمة :فؤاد هلال و محسن عاطف, دار الفجر للنشر و التوزيع,القاهرة,1995

10- حماية البيئة البحرية ,المقدادي –كاضم – الهوش – علي عبد الله ,مركز الكتاب الاكاديمي ,عمان ,الاردن,2016 ,ط1,

11- قدار ,طاهر رجب."المدخل الى ادارة الجودة الشاملةو الايزو9000,ط1,دار الحصاد,دمشق,1998

12- ميسلر,كرايغ و توماس فلايف.,دليل الجيب الىISO14000

, سلسلة معايير ادارة الجودة العالمية,ترجمة: مركز التعريب و البرمجة,الدار العربية للعلوم ,بيروت ,لبنان

– محفوظ احمد جودة ,ادارة الجودة مفاهيم و تطبيقات ,ط5: عمان دار وائل للنشر و التوزيع ,2010
13 الشاملة
14- جوزيف جابلو نسكي: تطبيق ادارة الجودة الشاملة",مصر,1996

المراجع باللغة الاجنبية :

1- ComplianceQuest , " 7key Challenges of Implementing Quality Management and how to Overcome Them "

الملاحق

الملحق رقم (1): وثيقة استبيان لموضوع الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلي

جامعة سعيدة – د.مولاي طاهر

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و العلوم التسيير

مذكرة حول ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية: إشكاليات التطبيق وسبل التفعيل

دراسة حالة شركة الاسمنت بسعيدة

البيانات الشخصية :

1 الجنس ذكر □ أنثى □

2 الفئة العمرية أقل من 30 □ 30-40 □ 41-50 □ أكثر من 50 □

3 المستوى التعليمي ثانوي □ تقني/مهني □ جامعي □ دراسات عليا □

4 سنوات الخبرة في المصنع أقل من 5 □ 5-10 □ 11-15 □ أكثر من 15 □

5 الوظيفة الحالية إدارة عليا □ إدارة وسطى □ مهندس/تقني □ عامل إنتاج □ مسؤول جودة/أيزو □

6 ما هي انظمة الايزو مطبقة في شركة إسمنت بسعيدة ؟ الايزو 9001 □ الايزو 14001 □ الايزو 45001 □ قيد التحضير □ لا يوجد □ لا أعرف □

المحور الاول : عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
(اختر درجة الموافقة من 1 إلى 5)					
العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تعتمد الشركة على التحسين المستمر في تطوير العمليات والأنشطة الإنتاجية.					
2. تتبنى الشركة النهج الوقائي (منع الأخطاء قبل حدوثها) بدلًا من الاعتماد على التفتيش بعد الإنتاج.					

3. تُتخذ القرارات في الشركة بناءً على بيانات دقيقة وتحليل موضوعي.					
4. يتوفر نظام فعال للمعلومات والاتصال يضمن تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.					
5. يشارك العاملون في جهود تحسين الجودة، ويتم تشجيع المبادرات الفردية.					
6. تعتمد الشركة أنماطًا قيادية داعمة تعزز العمل الجماعي والتنسيق بين الفرق.					
7. تلتزم الإدارة العليا بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير الموارد اللازمة.					
8. تعتمد الشركة على رضا الزبون كمؤشر أساسي للأداء، وتقوم بقياسه بشكل دوري.					
9. تعتمد الشركة على مؤشرات أداء واضحة لقياس الإنتاجية وجودة العمليات.					
10. توفر الشركة برامج تدريب مستمرة لتطوير مهارات العاملين في مجال الجودة.					
11. تعتمد الشركة نظامًا فعالًا لإدارة الموارد البشرية يدعم تحسين الأداء.					
12. تعتبر الشركة الموردين شركاء استراتيجيين وتسعى إلى تطوير علاقات طويلة الأجل معهم.					

المحور الثاني: تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

(اختر درجة الموافقة من 1 إلى 5)

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. يواجه العاملون صعوبة في تقبل التغيير بسبب الخوف من تأثيره على روتين العمل.					
2. ضعف التزام الإدارة العليا يؤثر سلبًا على تطبيق إدارة الجودة					

الشاملة.					
3. نقص التدريب يحد من قدرة العاملين على تطبيق أساليب الجودة الحديثة.					
4. ضعف التواصل داخل المؤسسة يؤدي إلى سوء فهم أهداف الجودة.					
5. نقص الموارد (المالية أو البشرية أو الزمنية) يعيق تطبيق الجودة الشاملة.					
6. عدم توحيد العمليات يؤثر على تحقيق معايير الجودة المطلوبة.					
7. غياب مؤشرات واضحة لقياس الأداء يعرقل تقييم فعالية الجودة.					
8. ثقافة المؤسسة لا تدعم بشكل كافٍ مبادئ الجودة الشاملة.					
9. ضعف التحفيز المادي والمعنوي يقلل من مشاركة العاملين في تحسين الجودة.					
10. ضعف التنسيق بين الأقسام يعرقل تنفيذ مبادرات الجودة الشاملة.					
11. ضغط العمل يؤثر سلبًا على الالتزام بمعايير الجودة.					
12. ضعف المتابعة والتقييم المستمر لمبادرات الجودة يؤدي إلى تراجع نتائجها.					

محور الثالث تطبيق انظمة الايزو المتكامله

(اختر درجة الموافقة من 1 إلى 5)
1-الأيزو 9001 (إدارة الجودة)

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تخطيط الجودة: الشركة تحدد أهداف جودة قابلة للقياس (مثل نسبة الإسمنت المطابق للمواصفة) على مستوى كل قسم					

2. إدارة المخاطر والفرص: الشركة تقوم بتحديد المخاطر التي تهدد جودة الإسمنت (مثل تقلب جودة الكلنكر) والفرص المتاحة للتحسين					
3. إدارة التغيير: عند إجراء أي تغيير (مثل تغيير مصدر الوقود أو إضافة خط إنتاج جديد)، يتم دراسة تأثيره على جودة المنتج قبل التنفيذ					
4. المنتج غير المطابق: يوجد إجراء واضح للتعامل مع الإسمنت غير المطابق للمواصفات (مثل إعادة الطحن، الخلط، أو الرفض)					
5. الإجراءات التصحيحية: عند حدوث عيب متكرر، يتم تطبيق إجراء تصحيحي يمنع تكراره نهائياً (وليس مجرد حل مؤقت)					
6. يتم إجراء تدقيق خارجي من جهة مانحة للشهادة (معترف بها دولياً)					
7. تقارير التدقيق تكتب وتعمم على الإدارة المعنية لاتخاذ الإجراءات					
8. توجد نماذج موحدة لتسجيل الجودة (سجلات الفحص، نتائج التحاليل، المعايرة)					

2-الأيزو 14001 (إدارة البيئة)					
العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. السياسة البيئية: الشركة لديها سياسة بيئية مكتوبة وملتزمة بها (مثل تقليل الانبعاثات، ترشيد استهلاك الطاقة)					
2. تقييم الجوانب البيئية: الشركة تقوم بتحديد الأنشطة التي تؤثر على البيئة (الغبار، الغازات، الضوضاء، استهلاك المياه) وتقيم مدى خطورت					
3. مراقبة الانبعاثات: يتم قياس انبعاثات الغبار والغازات (CO_2, NO_x, SO_2) بشكل دوري ومقارنتها بالمعايير المسموحة محلياً ودولياً					
4. لاستجابة للطوارئ البيئية: توجد خطة للتعامل مع حالات الطوارئ البيئية (مثل تسرب الغبار، انسكاب الوقود، حريق في المرشحات)					
5. الامتثال القانوني: الشركة تلتزم بالقوانين واللوائح البيئية الجزائرية					

(مثل قانون حماية البيئة، حدود الانبعاثات المسموحة)					
6. كفاءة الطاقة: الشركة تسعى إلى تقليل استهلاك الطاقة (كهرباء، وقود) وتحسين كفاءة الأفران والطواحين					
7. مراقبة جودة الهواء الداخلي: يتم قياس جودة الهواء داخل الشركة (منطقة العمل) والتأكد من سلامته للعمال					

3-الأيزو 45001 (الصحة والسلامة المهنية)					
العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. سياسة السلامة: الشركة لديه سياسة سلامة واضحة ملتزم بها (مثل توفير معدات الوقاية الشخصية، التدريب على السلامة)					
2. تقييم المخاطر المهنية: يتم تحديد المخاطر التي يتعرض لها العمال (مثل استنشاق الغبار، الحروق من الأفران، سقوط من المرتفعات، الآلات الدوارة) وتحليلها					
3. معدات الوقاية الشخصية (PPE): جميع العمال يلتزمون بارتداء معدات الوقاية (خوذات، نظارات، كمامات، أحذية أمان، قفازات) بشكل إلزامي					
4. السلامة في الأفران والطواحين: توجد إجراءات سلامة صارمة عند التعامل مع الأفران (درجات حرارة عالية، غبار، آلات دوارة)					
5. السلامة في المعامل والمختبرات: يلتزم فنيو المختبر بإجراءات السلامة عند التعامل مع المواد الكيميائية وأجهزة الفحص					
6. الاستعداد للطوارئ: توجد خطة إخلاء واضحة، وأجهزة إنذار، وطفايات حريق، وإسعافات أولية متوفرة في جميع أقسام المصنع					
7. التدريب على السلامة: جميع العمال يتلقون تدريباً دورياً على مخاطر العمل وإجراءات السلامة والطوارئ					
8. مراقبة صحة العمال: يتم إجراء فحوصات طبية دورية للعمال (خاصة فحوصات الرئة للعمال المعرضين للغبار)					

9. مؤشرات أداء السلامة: المصنع يقيس مؤشرات مثل عدد الحوادث، عدد أيام الغياب بسبب الإصابات، وعدد الحوادث الوشيكة					
10. التحقيق في الحوادث والإصابات: يتم التحقيق في كل حادثة عمل (كبيرة أو صغيرة) وتوثيقها واتخاذ إجراءات لمنع تكرارها					

سؤال مفتوح :

س: برأيك، ما هي أهم ثلاثة إجراءات عملية يجب أن يتخذها مصنع إسمنت سعيدة لتحسين جودة منتجاته وتفعيل نظام الجودة الشاملة؟

1. .....
2. .....
3. .....

شكرا جزيلا لحسن تعاونكم

الملحق رقم (2) : وثيقة سياسية نظام الادارة المدمج لشركة الاسمنت سعيدةSCIS

تمثل هذه الوثيقة الرسمية الصادرة من الادارة العاملة بشركة الاسمنت سعيدة الاعلان الرسمي لسياسة نظام الادارة المتكامل و توضح الوثيقة التزام الشركة التام بالتحسين المستمر و الامتثال لمعايير الجودة و البيئة و الصحة و السلامة المهنية وفقا للموصفات الدولية(ISO9001,ISO14001, ISO45001) بالاضافة الى تحديد الاهداف الاستراتيجية و التزامات المسؤول الاول في الشركة تجاه العمال و البيئة و المحيط الاقتصادي

	INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM	Code : E06-PMI
Groupe Industriel des Ciments d'Algerie Société des Ciments de Saida	QSSTE - POLICY Quality – Health Safety at Work – Environment	Date : 03.03.2024 Révision : 04 Page : 1/3

Company presentation

SCIS, a subsidiary of the GICA group, specializes in the production of cement and intends to further consolidate its position as essential actor in its sector. Certified ISO 9001 version 2015, the general management thus projects itself into a strategic dynamic aimed at adapting to a continually changing external context and is committed with determination to a process of continuous improvement through the establishment of a Integrated Management System in accordance with ISO 9001, ISO 14001 and ISO 45001 standards.

Objectives

To achieve its goals, SCIS has set a number of areas for improvement that will enable it to make this qualitative leap, namely:

- Improve economic efficiency (cost control)
- Increase turnover
- Diversify products
- Develop the integrated management system
- Increase market shares within the national level
- Rationalize energy and water consumption
- Reduce atmospheric emissions
- Reduce waste generation and improve their management, control, and disposal
- Prevent and reduce occupational accidents and diseases
- Rehabilitate quarry sites and integrate them into the landscape
- Reduce noise and vibrations
- Improve wastewater management system.

Commitments

As the top executive of SCIS SPA, I commit to ensuring:

- Compliance with legal requirements, regulations, and applicable standards
- Continuous improvement of the integrated management system
- Ensuring environmental protection and pollution prevention
- Taking necessary measures to eliminate hazards and reduce occupational health and safety risks
- Encouraging consultation and participation of workers and their representatives.

Implication

To achieve our objectives and commitments, we ask all employees to actively participate in continuously striving for performance to ensure compliance with this Policy.

Hassasna, in 03.03.2024
The General Manager

.

الملحق رقم (3): الوثائق التعريفية و المنتجات الرئيسية لشركة الاسمنت سعيدة




شركة الإسمنت سعيدة
SOCIETE DES CIMENTS DE SAIDA
المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
GICA جيكا
GROUPE
Groupe Industriel des Ciments d'Algérie
إسمنت سعيدة ....
لأن كل بناء يستحق الأفضل
Saida cement ....
Because every building deserves the best
CLINKER
جيكا بيطون
GICA BÉTON
CEM II/B-L 42.5 N NA 442
جيكا بنيان
GICA BENIAN
CEM II / B-L 32.5 N NA 442
رقم الهاتف 0661291215
الموقع الالكتروني www.scis.dz
البريد الالكتروني contact@scis.dz
فاكس : 048311316
ISO

IANOR

www.ianor.dz

شهادة

N° du certificat: 01/2021 — شهادة رقم : 2021/01

Date de délivrance: 28/03/2021 — تاريخ الإصدار : 2021/03/28

Date d'expiration: 27/03/2024 — تاريخ نهاية الصلاحية : 2024/03/27

سلّمت من قبل المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس. ووفقا لقرار منح استخدام علامة المطابقة للمواصفات الجزائرية "تاج" لـ :

Délivré par le Directeur Général de l'Institut Algérien de Normalisation, conformément à la décision d'octroi de l'usage de la marque de conformité aux Normes Algériennes << TEDJ >>, à:

Societe des Ciment de Saida
Production et commercialisation des ciments
sise à Hassasna BP 95 SAIDA–
Wilaya de SAIDA Algerie.

شركة الاسمنت سعيدة
إنتاج وتسويق الأسمنت
مقرها في الحساسنة ص.ب 95 ولاية سعيدة الجزائر

Pour les produits suivants: — للمنتجات التالية:

Ciments Portland	NA 442: 2013	الاسمنت بورتلاند
CEM II / A-L 42.5 N		

المدير العام
Directeur Général
D. HALES

IANOR 1

05 & 07 Rue Abou Hamou Mousso BP144 RP Alger
Tel: 021 78 21 35 / 78 21 76 Fax: 021 78 21 81

Scanné avec CamScanner


CERTIFICATION DE SYSTÈME
ISO 9001
SGS
cofrac
CERTIFICATION
D'ENTREPRISES
& DE PERSONNELS
ACCRÉDITATION
N° 4-0008
PORTÉE
DISPONIBLE SUR
www.cofrac.fr


تصميم جزائري

Certificat FR06/1417QU

Le système de management de

Société des ciments de SAIDA (SCIS)

Daïra de Hassasna, BP N°95,
20000 Saida
Algérie

a été audité et certifié selon les exigences de

ISO 9001 : 2015

Pour les activités suivantes

Production, vente et expédition de ciment

Ce certificat est valable du 29 Octobre 2021 au 30 Juillet 2024
et reste valable sous réserve des audits de surveillance satisfaisants
Version 8.

Autorisé par

SGS ICS
29, avenue Aristide Briand 94111 Arcueil Cedex France
t +33 (0)1 41 24 87 75 f +33 (0)1 73 01 71 29 www.sgs.com

Page 1 de 1

Scanné avec CamScanner