

# جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

الموضوع:

## تطبيق المواصفات الدولية إيزو ٩٠٠٠ أداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

تحت إشراف:

د. عابد شريط

من إعداد الطالب:

مختار عبد الهادي

أعضاء لجنة المناقشة:

- د/ بلعروز بن علي ..... أستاذ محاضر ..... رئيسا ..... جامعة الشلف

- د/ عابد شريط ..... أستاذ محاضر ..... مقرر ..... جامعة تيارت

- أ/بن عمارة أحمد ..... أستاذ مكلف بالدروس ..... مناقشا ..... جامعة تيارت

- د/ عبيرات مقدم ..... أستاذ محاضر ..... مناقشا ..... جامعة الأغواط

- د/ زايري بلقاسم ..... أستاذ محاضر ..... مناقشا ..... جامعة وهران

2007/2006

# الإهداء

إلى والدي برًا وإحسانًا كما ربياني صغيرًا، فلهما فضل كبير يعجز عن الوفاء به أي إهداء  
أو تعبير...إلى إخوتي بدون استثناء.

إلى كل أساتذة جامعة ابن خلدون تيارت، بالخصوص أساتذة قسم العلوم التجارية وعلوم  
التسيير.

إلى أساتذة المستقبل طلبة الماجستير قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير  
الدفعة الأولى والثانية.

إلى كل الأصدقاء والصديقات دون استثناء.

إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا البحث

ولو بكلمة طيبة.

إلى كل قارئ تصفح هذا العمل...إلى كل قدوة حسنة في هذه الحياة.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع تعبيرًا

عن الوفاء والحب والاحترام.

مختار عبد الهادي

# تسکرات

أحمد الله رب العالمين حمدا مباركا فيه كما يحب ربنا ويرضى كما ينبغي لكرم وجهه وعز جلاله حمدا لا ينقطع ولا يفنى، فالشكر له جل وعلا على أن وفقني على إنجاز هذا العمل وعلى كل نعمه التي لا تعد ولا تحصى.

وأقدم من خلال هذا العمل بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل قريبا كان أو بعيدا.

ولا يفوتني أن أشكر أستاذي المشرف عابد شريط أكرمه الله وسدد خطاه وأدامه الله خير مرشد وناصح.

دون أن أنسى تقديم شكري الجزيل وامتناني وتقديري:

إلى عميد كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية: مدني بن شهرة.

إلى رئيس المشروع الأستاذ أحمد بن عمارة.

إلى الأستاذ خالد بو عكاز

الذين لم يبخلوا علي بتوجيهاتهم ونصائحهم القيمة.

كما لا يفوتني أن أقدم بالشكر إلى أساتذتي من جامعة الشلف

بلعزوز، راتول، كاتوش.

وكل أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية وخاصة أساتذة قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير.

وفي الأخير أشكر كل الأساتذة أعضاء اللجنة الذين قبلوا مناقشة هذا الموضوع

الذي نرجو أن ينال رضا كل من يطالعه.

مختار عبد الهادي

# قائمة الجداول والأشكال والملاحق

## قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
57	الفرق بين المفهوم القديم والحديث للجودة.	الجدول 01
66	الفرق بين ضبط الجودة و ضمان الجودة.	الجدول 02
69	كيفية حل مشاكل الجودة عن طريق أنظمة الجودة ايزو 9000.	الجدول 03
76	الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات ايزو 9000 .	الجدول 04
91	شروط المواصفات الدولية ايزو 9000.	الجدول 05
115	أهم الجهات المانحة لشهادة المطابقة.	الجدول 06
116	الدول العشر الأوائل في الحصول على شهادة المطابقة ايزو 2000/9001.	الجدول 07
117	تزايد شهادات ايزو في الدول العربية.	الجدول 08
118	معدلات نمو شهادات الإيزو بالعالم والنسبة المئوية للدول العربية منها.	الجدول 09
130	منافع تطبيق ISO 9000 للعاملين وكيفية الحصول عليها من خلال متطلبات ISO 9000.	الجدول 10

## قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
20	من يقوم بالتغيير التنظيمي.	الشكل 01
36	المراحل التاريخية لتطور أنظمة الجودة وصولا إلى الايزو 9000.	الشكل 02
40	الأصول التاريخية لأنظمة إدارة الجودة ايزو 9000.	الشكل 03
84	تصنيف عائلة المواصفات القياسية ISO 9000.	الشكل 04
93	المهيكل الخفي لنظام ايزو 9001 والذي بين تصنيف العناصر العشرين حسب مجالات تطبيقها	الشكل 05
124	الجودة والحصة السوقية.	الشكل 06
125	الجودة والتكلفة.	الشكل 07
126	دور نظام الجودة ISO 9000 في تحقيق عناصر التفوق والتميز.	الشكل 08
128	دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة وزيادة المركز التنافسي للمؤسسة.	الشكل 09
131	فوائد تطبيق معايير ايزو 9000.	الشكل 10

## قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
146	محتوى المواصفة العالمية ايزو 2000/9001	الملحق 01
159	المؤسسات الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000	الملحق 02

مقدمة

## مقدمة

إن أهم ما يميز النشاطات الاقتصادية في العالم الحديث، هو وقوعها تحت هاجس التنافس العالمي، نتيجة للتغيرات الجذرية التي شهدتها العالم خلال العقدين الأخيرين في شتى المجالات: السياسية، الاجتماعية، الثقافية وخاصة الاقتصادية والتي تتميز بتحرير للتجارة العالمية وتكوين تكتلات اقتصادية كالاتحاد الأوروبي، السوق الأمريكية المشتركة، تكتل جنوب شرق آسيا "آسيان" وغيرها من التكتلات الاقتصادية، بالإضافة إلى التطورات المتعلقة بالاتصالات وثورة المعلومات، كل هذه المتغيرات جعلت من العالم قرية صغيرة تزداد فيها شدة المنافسة ويكون فيها البقاء للأقوى، وهذا ما جعل صفة التغيير ثابتا من ثوابت عصرنا الذي شمل الدول والمؤسسات، إذ أنه لا مفر من الإعداد لمواجهة ما يحدث من تغيرات، ولا مفر للمؤسسات إلا بتهيئة نفسها للتصدي لكل ما يجري من تغيرات، مع ضرورة قبول كل أشكال التغيير وعدم تجاهله لأن ذلك سيؤدي لا محالة إلى فشلها وتلاشيها.

إن هذه المتغيرات واشتداد المنافسة واتساع الأسواق العالمية، عملت على توسيع حلبة الصراع والتنافس بين المؤسسات لتحقيق مزايا يتفوق فيها البعض على الآخر، حيث بلغ التنافس والإنتاج ذروته وأصبح الاهتمام بالمستهلك هدفا يتسابق إلى تحقيقه المتنافسون في شتى أقطار العالم، من هنا بدأ الاهتمام بالجودة وأصبحت شعارا ينادي به المختصون وتعتمد عليه المؤسسات الإنتاجية في استقطاب المستهلكين، وذلك باعتبارها لغة ووسيلة تفاهم مع المستهلك العصر الحديث، وأصبحت المؤسسات والحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا، وصارت هي الوظيفة الأولى في أي مؤسسة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي مؤسسة تسعى للبقاء والاستمرارية.

وتبعاً لذلك، فقد ظهرت في هذه الآونة برامج تغيير عديدة تتسابق كلها نحو تحقيق هذه الغاية، من أهمها على سبيل المثال لا الحصر إعادة الهندسة الإدارية، الإنتاج في الوقت المحدد، القياس المقارن وإدارة الجودة الشاملة. وكانت هذه البرامج بمثابة الحلول أو الطرق التي تمكن المؤسسات من التميز والبقاء في الأسواق واكتساب ميزات تنافسية قوية ودائمة.

وتؤكد دراسات وأبحاث خبراء الإدارة وممارسي الأعمال، أن الاهتمام بالمنتج وجودته المتميزة بما يلبي احتياجات المستهلك ورغباته في الأسواق المحلية والدولية، هو أحد المداخل

الهامة لمواجهة هذا النظام العالمي الجديد، كما من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في ربحيتها بما يعزز مركزها التنافسي ويضمن بقاءها واستمراريتها، وبمعنى آخر فإن الجودة وإجادة الأداء صارت أمورا حتمية حتى تتمكن المؤسسات الاقتصادية من الصمود في سوق المنافسة العالمية.

مع تزايد الاهتمام بالجودة واعتبارها مطلبا أساسيا لدخول الأسواق العالمية، اتخذت العديد من التدابير لإرساء قواعد جودة أفضل على نطاق عالمي، من خلال منظمات عالمية لعل أبرزها المنظمة الدولية للتقييس والتي اهتمت بتأكيد وضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسات، من خلال إصدارها لسلسلة المواصفات الدولية إيزو 9000 لأول مرة سنة 1987، والتي قامت بتعديلها فيما بعد عامي 1994 و 2000 وذلك بغية الوصول بهذه المواصفات لتحقيق أعلى درجات الرضا من قبل المستفيدين منها، وبغرض عكس المفاهيم الحديثة للجودة الشاملة وتتضمن هذه المواصفات مبادئ خاصة بوظائف المؤسسة.

جاءت مواصفات إيزو 9000 لتجمع كافة الممارسات المطبقة في مجال الجودة على الصعيد العالمي، من أجل تشجيع تبادل السلع والخدمات على المستوى العالمي، وإعطاء حرية التجارة فرصا أفضل بإزالة العوائق التجارية بين الدول، وتبعاً لذلك فهي عبارة عن آلية لضمان جودة السلع والخدمات، كما تمثل قاسما مشتركا للجودة المقبولة عالميا، وعليه فإنه بالتطبيق الناجح لهذه المواصفات يمكن للمؤسسات الحصول على شهادة المطابقة لهذه المواصفات، إذ أصبحت هذه الأخيرة أي شهادة المطابقة مطلبا تجاريا وشرطا للمنافسة وجواز سفر للمنتجات المعدة للتصدير في ظل اتفاقيات التجارة العالمية، كما أنها تعطي الثقة والضمان بدرجة كافية للمستهلك في نظم جودة تلك المؤسسات.

وعلى هذا الأساس أصبح تطبيق مواصفات إيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة هدفا لكل المؤسسات الطموحة التي تنظر إلى المستقبل بمنظور العصر وديناميكية الاقتصاد العالمي الحديث، وقد أثبت الواقع والتجربة أن تطبيق الإيزو 9000 هو السلاح الذي يمكن التعامل بواسطته مع مستجدات العصر وتطوراته، والذي ساعد المؤسسات العالمية الكبرى في كسب السبق وكسب المنافسة والحصول على مكانة في السوق العالمية.

وعلى غرار مختلف المؤسسات العالمية فإن المؤسسات الجزائرية مطالبة بالتأكيد على هذا المبدأ واعتباره أساسا وهدفا تبني عليه أعمالها وإنتاجها، هذا وعلى الرغم من أننا في الجزائر



نقترن ببطء شديد في تطبيق المفاهيم الحديثة لتطوير وتحسين الجودة، إلا أنه يجب على المؤسسات الجزائرية أن تتسلح بتطبيق نظم الإيزو 9000، ليس فقط باعتباره شهادة أو جواز سفر للمنتجات لتخطي الحدود الدولية، بل لكونها آلية تساعد المؤسسات على إصلاح نفسها وتطوير أدائها وتحقيق أهدافها ومسايرة التطورات الراهنة في ظل منظمة التجارة العالمية، إذ أنه لا بد للمؤسسات الجزائرية من خوض غمار الساحة الدولية لأسباب أبرزها أن العالم أصبح سوقا متكاملة وأن الدول النامية بما فيها الجزائر مرتبطة بهذا السوق ارتباطا وثيقا وأنها تعتمد على الاقتصاد العالمي من أجل تصريف بضائعها.

إشكالية البحث

انطلاقا مما سبق سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية:

ما مدى فعالية تطبيق المواصفات الدولية إيزو 9000 في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟

وانطلاقا من الإشكالية الرئيسية يمكن طرح بعض الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يمكن للمؤسسات إحداث تغييرات بما يتوافق ومتطلبات الإيزو 9000؟
- ما مفهوم الجودة، وما المقصود بمواصفات إيزو 9000 وما دواعي تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية؟
- كيف يمكن للمؤسسات وضع نظام مطابق لمواصفات إيزو 9000؟
- ما المقصود بشهادة المطابقة للمواصفات الدولية؟
- ما مفهوم الميزة التنافسية وما هي مصادرها؟

فرضيات البحث:

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تمت الاستعانة بالفرضيات التالية:

- التغيير ضرورة حتمية للمؤسسات الاقتصادية، لمواجهة تحديات البيئة التي تنشط فيها لذا فهي دائما في بحث دائم عن الاستمرارية والتفوق.
- الجودة التزام لا بديل له لمواجهة حدة المنافسة، وهي أحد المتطلبات الرئيسية لدخول الأسواق العالمية.

- التطبيق الناجح للمواصفات الدولية إيزو 9000، يؤدي بالمؤسسات إلى الارتقاء بمستوى الجودة الشاملة.
- إن الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات الدولية إيزو 9000 تعطي الثقة والضمان للمستهلك في نظام جودة المؤسسة، كما أنها تعتبر ميزة تنافسية تستطيع المؤسسات من خلالها الحصول على حصص سوقية وغزو الأسواق العالمية والتي أصبح يشترط فيها الحصول على شهادة المطابقة.

أهداف البحث:

- إن الهدف الرئيسي لهذا البحث هو توضيح الكيفية التي يتم بها تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق الإيزو 9000، ومنه تتفرع عدة أهداف منها:
- الكشف عن أشكال التغيير التي يقتضيها تطبيق نظام الإيزو 9000.
  - إبراز دور بعض برامج التغيير في تحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية.
  - رفع الغموض عن الجودة ومواصفات إيزو 9000 والميزة التنافسية.
  - إبراز الدور الذي يلعبه نظام الإيزو 9000 مع ضرورة تبنيه من قبل المؤسسات.
  - توضيح الخطوات الواجب إتباعها من قبل المؤسسات لتطبيق الإيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة.

أهمية البحث:

يستمد الموضوع أهميته من خلال ما يجري من تغيرات، بالإضافة إلى متطلبات المنافسة، وهو ما دفع بالمؤسسات إلى تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة المنافسة، والتي من بينها مواصفات إيزو 9000.

وتكمن الأهمية الرئيسية للبحث من خلال إبراز الدور الذي تلعبه مواصفات إيزو 9000 في تنمية المؤسسات وتنمية الاقتصاد الوطني لأية دولة ما، خاصة وأن ربط الجودة بالتنمية الاقتصادية لم يأت بمحض الصدفة، فالدول المتقدمة لم تحقق نموها إلا من خلال قدرتها على تسويق منتجاتها في الأسواق العالمية، والتركيز على جودة منتجاتها.

أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيارنا لهذا الموضوع إلى عدة أسباب كانت بمثابة دافع شجعنا للقيام به، لعل أبرزها هو أن الموضوع يعد ظاهرة جديدة تحتاج إلى مزيد من الفهم، بالإضافة إلى أهميته البالغة واعتباره موضوع مهم في الوقت الحاضر خاصة وأن الحصول على شهادة المطابقة وفقا للإيزو 9000 أصبح شرطا تفرضه العديد من الأسواق العالمية لدخول المنتجات إليها، وعليه فقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع بغرض التنبيه إلى ضرورة تبني الإيزو 9000 من قبل المؤسسات الجزائرية، وكذا ميولنا إلى هذا النوع من المواضيع كونها جديدة بالبحث والدراسة، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية التي تفرض على المؤسسات الاهتمام بالجودة، باعتبارها مطلبا رئيسيا لغزو الأسواق العالمية ومواكبة التطورات الحاصلة ومواجهة المنافسة.

منهجية البحث:

بناء على ما سبق ذكره، وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختيار صحة الفرضيات أو عدم صحتها، اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج التحليلي الوصفي بغية الإلمام بجوانب الموضوع، من خلال شرح وتحليل وإيضاح طبيعة العلاقة بين كل من الجودة و الإيزو 9000 والميزة التنافسية.

وقد جاءت دراستنا لهذا الموضوع، دراسة نظرية، مع الاعتماد على بعض الأمثلة الواقعية بغية إثراء الموضوع وهو ما ساهم في تكامل منهجية البحث.

أدوات دراسة الموضوع:

حتى نتمكن من الإلمام بجوانب البحث وتحقيق المنهجية المستخدمة تمت الاستعانة بمصادر المعلومات التالية:

- الكتب باللغة العربية والفرنسية.
- القوانين ومختلف التشريعات (الجرائد الرسمية للجمهورية الجزائرية).
- المنتقيات والمجلات الاقتصادية.
- مواقع الإنترنت.
- الهيئات والمؤسسات ونذكر منها: وزارة الصناعة، المعهد الجزائري للتقييس.

صعوبات البحث:

فيما يخص ما واجهنا من صعوبات في مسيرة إنجازنا لهذا البحث كان أهمها:

. صعوبة الحصول على مراجع من المكتبات الجامعية بالرغم من توفرها.

. طبيعة الموضوع والذي يكتنفه الكثير من التعقيد والغموض.

عدم وجود مراجع تربط بين الإيزو 9000 والميزة التنافسية.

خطة البحث:

بناء على الإشكالية السابقة ومن أجل تقديم الموضوع بطريقة نموذجية تحددت خطة معالجة الموضوع في ثلاثة فصول وكل فصل مقسم إلى ثلاثة مباحث، كل مبحث به ثلاثة مطالب وكانت البداية بمقدمة تشير إلى أهم المحاور التي تطرقنا لها في هذا البحث ، يليها فيما بعد:

الفصل الأول: والذي تناول حتمية التغيير في المؤسسة لتطبيق الإيزو 9000 ، باعتباره ضرورة حتمية لأي مؤسسة تنوي إدخال أحد الأساليب الإدارية الحديثة، وبالتالي فهو فصل تمهيدي لإدخال أو تطبيق مواصفات إيزو 9000، وتناول مفاهيم التغيير التنظيمي، أنواعه، مناهجه، العوامل الدافعة والمعارضة له ، وإبراز مراحل وأهم برامج.

و في الفصل الثاني : استعرضنا المواصفات الدولية للتقييس إيزو 9000 ومفاهيم الجودة محاولين بذلك تقديم لمحة تاريخية لهذه المواصفات، بالإضافة إلى التطرق إلى مفهوم الجودة ونشأتها التاريخية وسبل تحقيقها وفقا لأنظمة إدارة الجودة إيزو 9000 وإبراز أسباب اهتمام المؤسسات بها.

أما الفصل الثالث: فخصصناه لتطبيق مواصفات إيزو 9000 ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات، مبرزين من خلاله مضمون مواصفات إيزو 9000 وأهدافها ومقارنتها بالإصدار الجديد لسنة 2000، مع توضيح المسار المتبع من قبل المؤسسات لتطبيق الإيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة، إضافة إلى تطرقنا لمفهوم الميزة التنافسية ، ودور الإيزو 9000 في تحقيقها .  
و كانت خاتمة بحثنا هذا بجملة من النتائج والتوصيات التي توصلنا إليها.

# الفصل الأول

## حتمية التغيير في المؤسسة لتطبيق الأيزو ٩٠٠٠

المبحث الأول: مفاهيم التطوير والتغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: العوامل الدافعة للتغيير والمعارضة

له.

المبحث الثالث: إدارة عملية التغيير.

انطلاقاً مما يعيشه العالم من تحديات وتغيرات في جميع المجالات: السياسية، الثقافية، الاجتماعية، والاقتصادية وما تحويه من تحرير للتجارة الدولية تكوين كتلات اقتصادية، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات، و المنافسة الدولية وغيرها. فإن التغيير يعتبر ظاهرة ملازمة للوجود الإنساني، لذا فنحن دائماً بحاجة إلى تغييرات لمواكبة مقتضيات هذا العصر.

إن المؤسسات الاقتصادية المعاصرة ليست بمنأى عن هذه التغيرات باعتبارها تعمل في ظل بيئة متغيرة باستمرار، والتغيير يحيط بها من كل جانب، هذا ما يجعلها أمام تحديات لم تشهدها من قبل، وهو ما يفرض ويحتم عليها إحداث التغيرات المناسبة لضمان بقائها واستمراريتها.

يتضح مما سبق أن للتغيير أهمية كبيرة في حياة المؤسسات الاقتصادية، ولهذا تم تخصيص هذا الفصل لدراسة مدى ضرورة وحتمية التغيير التنظيمي في المؤسسات، التي تتبنى أحد الأساليب الإدارية الحديثة والتي من بينها أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000.

سنركز في هذا الفصل على دراسة علاقة التغيير التنظيمي بتأهيل المؤسسات لتطبيق الإيزو 9000 من خلال تناولنا لمفاهيم التغيير التنظيمي وأنواعه وضرورته للمؤسسات، وشروط فعاليته وأهدافه إلى جانب مناهجه، وكذا الأسباب التي تدفع بالمؤسسات إلى التغيير والقوى المعارضة له (وهي نفسها القوى الدافعة لتطبيق الإيزو 9000) ومقاومة التغيير وأسبابها وطرق علاجها بالإضافة إلى تحديد مفهوم إدارة التغيير والقائمون بعملية التغيير إلى جانب مراحلها وأهم برامجها.

المبحث الأول: مفاهيم التغيير والتطوير التنظيمي.

إن المؤسسات الاقتصادية تعتبر كنظام مفتوح، فهي دائما في حالة نمو وتطور تتفاعل مع الفرص والتحديات في ظل التغييرات المستمرة المحيطة بها سواء كانت اقتصادية، اجتماعية أو سياسية، لذا فهي بحاجة إلى التغيير الذي يعتبر أمرا لازما وضروريا يحدث في أي مؤسسة، وذلك استجابة لمتطلبات جديدة للمستهلكين أو نتيجة لتبني فلسفة إدارية جديدة كتطبيق المواصفات الدولية إيزو 9000 أو لغير ذلك.

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي وأنواعه.

الفرع الأول: تعريف التغيير التنظيمي

التغيير هو الانتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة إلى مرحلة أو حالة أخرى مرغوبة، يفترض فيها أن تكون أكثر إيجابية و تلقى قبولا لدى غالبية العاملين في المنظمة<sup>(1)</sup> ويعرف على أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفا أمرين هما:

أ- خلق أوضاع تنظيمية تحقق للمؤسسة ميزة عن غيرها من المؤسسات.

ب- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية من خلال إحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها.<sup>(2)</sup> والملاحظ من خلال هذا التعريف أن التغيير يمكن أن يأخذ شكلين:

حيث أنه يمكن أن يكون استجابة لمتطلبات جديدة محيطة ببيئة التنظيم كما يمكن أن يسبق التغيير الأحداث ويكون مستعدا لها، بهدف التأثير على مجرياتها<sup>(3)</sup>، وهذا النوع من التغيير هو الأكثر صعوبة إلا أنه أكثر فعالية لأنه يسبق الأحداث بدل انتظار حدوثها .

كما يعرف التغيير بأنه " عملية زيادة فاعلية أداء وجودة إدارة المؤسسة، نحو تحقيق أهدافها أو تطوير نفسها قياسا بنفسها أو تنافسيا مع غيرها، أو التوافق مع متغيرات البيئة داخليا وخارجيا "<sup>(4)</sup>

1 - علي بن أحمد السبتي ، إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي، (http:www. Alriyadh. Com)

2 - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الأردن: دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، 1994 ص 321.

3 - بوفلجة غيات ، مبادئ التسيير البشري ، الجزائر: دار الغرب للطباعة والنشر ، بدون سنة نشر، ص 152 .

4 - مصطفى سعيد عالم، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التغيير المؤسسي: المؤتمر الوطني الأول للجودة، السعي نحو الإلتقان والتميز، الواقع

والطموح، (www.qudityconf.com/days1/session1 / présentation/3 ppt)

وعرفه عبد الباري درة " بأنه عملية إدخال وتحسين أو تطوير على المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".<sup>(5)</sup>

الفرع الثاني: ضرورة التغيير التنظيمي:

تواجه المؤسسات اليوم الكثير من المتغيرات المتكررة والمفاجئة، وهذا ما يجعلها أمام ضرورة ملحة ألا وهي التغيير والذي بموجبه تتحول تلك المؤسسات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف قد يضمن لها البقاء والاستمرارية.

وعليه فإنه من واجب الإدارة في أي مؤسسة ألا تتجاهل دواعي التغيير، بل بالعكس، فعليها أن تقوم بالإعداد له.<sup>(6)</sup>

وتتجلى الضرورة الملحة للتغيير في المؤسسة من خلال:<sup>(7)</sup>

1- العلاقة الوطيدة بين التنظيم والبيئة المتواجد بها، وعليه فإن أي تغيير في البيئة المحيطة بالتنظيم لابد وأن يصاحبه انعكاس على التنظيم.

2- يعتمد التنظيم في جانب من عملياته على موارد يحصل عليها من تنظيمات أخرى، هذا ما يحتم عليه إحداث تغيير وتعديل في أوضاعه التنظيمية بما يتوافق مع التنظيمات الأخرى.

3- يعتمد التنظيم في تقديم خدماته وتوزيع منتجاته، على قبول ورضا أعضاء آخرين في المجتمع، فيلجأ إلى إحداث تعديلات في أوضاعه لتلاءم ورغباتهم.

الفرع الثالث: أنواع التغيير :

انطلاقاً من أن التغيير التنظيمي هو ضرورة حتمية تفرضها الكثير من المتغيرات فإنه يتم وفقاً لعدة أنواع كما يلي:

أولاً: التغيير حسب درجة التخطيط

ينقسم التغيير من حيث درجة التخطيط إلى نوعين:

1- التغيير المخطط:

5 - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة ، الأردن: الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر 2003 ص 49.

6 - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. 2001 ، ص 260 .

7 - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، المرجع السابق ، ص 261 .



هو الذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته وبرامجه، ويكون نتيجة جهود واعية من قبل مخططي التغيير.

2- التغيير غير المخطط:

ويتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة ويحدث نتيجة التطور والنمو في المؤسسة، ويكون هذا التغيير تلقائياً، أي دون الإعداد له، وذلك نتيجة لتغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

ثانياً: التغيير حسب درجة الشمولية

ويكون في شكلين :

1- التغيير الجزئي :

ويشمل أجزاء من المنظمة أو من العمليات أو الأنشطة فقد يشمل وحدة من الوحدات الإدارية في المنظمة، أو أهداف المنظمة أو السياسات والإجراءات.

2- التغيير الشامل:

يمتاز هذا النوع من التغيير بشموليته حيث أنه يشمل كافة المؤسسة، سواء أقساماً أو عمليات أو دوائر أو أفراد أو جماعات<sup>(8)</sup>.

ثالثاً: تغيير حسب وقت التنفيذ:

1- التغيير التدريجي:

يحدث هذا النوع من التغيير في المؤسسة تدريجياً، أي يكون على دفعات متتالية خلال فترة زمنية معينة<sup>(9)</sup>.

2- التغيير السريع:

ويتم مرة واحدة وبسرعة، يسميه البعض بالصدمة القوية، حيث أن تنفيذه يشكل صدمة قوية للجميع، ويجب الحذر من الآثار الاجتماعية السلبية على من سوف يتأثرون به لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز المقاومة، ولكن هناك ظروف معينة يمكن أن ينفذ فيها التغيير السريع كأن يكون التغيير جزئياً أو أن يكون هناك ضرورة ملحة لإجراء التغيير منعا لاستفحال مشكلة كبيرة تؤثر على مستقبل المؤسسة.<sup>(10)</sup>

<sup>8</sup> - محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الأردن: الطبعة الأولى دار وائل للنشر 2004 ، ص 38 .

<sup>9</sup> - Robert Heller ;gérer le changement mangopratique,Italie: 1999,p 12.

<sup>10</sup> - محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره ، ص 38 .

المطلب الثاني: مناهج التغيير.

في ظل التغييرات والمشاكل التي تحيط بالمؤسسة، تلجأ هذه الأخيرة إلى حل هذه المشاكل ومواكبة التغييرات وذلك بانتهاج وتبني أنظمة وأساليب إدارية جديدة، كإدارة الجودة الشاملة أو كتطبيق أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000، أو غير ذلك، وطبعاً لن يكون ذلك إلا بإحداث تغييرات داخل المؤسسة، وعليه فإن التغيير التنظيمي يأخذ أربعة مناهج هي:

الفرع الأول: تغيير الأفراد.

وهو الاهتمام بتعديل وتغيير سلوك الأفراد<sup>(11)</sup>، كما أن التغيير التنظيمي يمكن أن يشمل النواحي الإنسانية في المنظمة، ويشمل ناحيتين هما: المهارات والأداء، ثم الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات.

أما بالنسبة لتحديث المهارات وتحسين الأداء فإن المديرين يمكنهم إتباع ثلاثة مداخل:<sup>(12)</sup>

1- الإحلال:

ويعني الاستغناء عن العمال الحاليين واستبدالهم بغيرهم.

2- التحديث التدريجي للعاملين:

وذلك بوضع سياسات توظيف جديدة لاختيار العاملين وتطبيق على العمال الجدد.

3- تدريب العمال الحاليين:

وذلك بتنمية مهاراتهم لتحسين مستوى أداءهم.

الفرع الثاني: التغيير الهيكلي.

ينصب هذا النوع من التغيير على الهيكل التنظيمي الذي يعتبر وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة، ويعرف J-stoner وزميله، الهيكل التنظيمي على أنه " الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها " .

أما J-Gibson وزميله فيشيرون إلى أن الهيكل التنظيمي " ينتج عنه قرارات تنظيمية متعلقة بأربعة أبعاد تشمل تقسيم العمل، وأسس تكوين الوحدات الإدارية ونطاق الإشراف وتفويض الصلاحيات. " <sup>(13)</sup>

11 - حسين حريم، إدارة المنظمات : منظور كلي، عمان: الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع 2003، ص 290.

12 - علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية: دار الجامعية، 2002/ 2003، ص، ص 330- 331.

13 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 49.

وعليه فهذا النوع من التغيير يركز على تحسين أداء العمل من خلال توضيح وتحديد الأعمال وإيجاد العلاقات المناسبة بين الوظائف، تحديد نطاق الإشراف، وتحديد السلطات وغيرها (14).

الفرع الثالث : التغيير التكنولوجي.

يأخذ التغيير التكنولوجي أشكالاً عديدة، أبرزها استعمال وسائل إنتاج جديدة، إضافة إلى استحداث طرق وأساليب إنتاج وذلك بغرض الزيادة في الإنتاجية، تخفيض تكاليف الصيانة، تحسين الجودة، ويمكن أن يتمثل التغيير التكنولوجي في تصميم العمل أو تتابعه (15).

كما يهتم هذا النوع من التغيير بتطوير أنشطة التنسيق باستخدام شبكات الاتصالات، والتي تفيد تقصير المسافات لتداول المعلومات مستهدفة بذلك تخفيض الوقت، ومن بين أهم طرق المعاملات الحديثة نتيجة التقدم التكنولوجي نجد التسويق الإلكتروني، أو التجارة الإلكترونية والتي تتم عبر شبكة الانترنت.

الفرع الرابع: التغيير الوظيفي.

يتمثل هذا النوع من التغيير في تغيير النشاطات والأعمال التي يمارسها الأفراد والجماعات داخل المؤسسة.

كما يمكن أن يكون باستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أداء الأعمال الجارية وذلك بهدف تقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة، وهذا ما يوحى إلى تغيير في الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة، ومصدر هذا التغيير هو التطور في أذواق ورغبات أفراد المجتمع (16).

المطلب الثالث: تعريف التطوير التنظيمي، أهدافه، شروط فعاليته.

الفرع الأول : تعريف التطوير التنظيمي.

يعتبر التطوير التنظيمي مفهوم واسع وعام تختلف برامجها باختلاف الفلسفة أو الأسلوب الذي يتم به تطبيق المبادئ السلوكية فيه، لذا سوف نتطرق لبعض التعاريف منها:

14 - حسين حريم ، إدارة المنظمات: منظور كلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 290.

15 - علي الشريف، الإدارة المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 230 .

16 -علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره ، ص 257.

أنه الخطة الإستراتيجية التي تضعها المنظمة لتحسين أداءها والكيفية التي تعالج بها مشاكلها وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية والاعتماد على الجهود التعاوني بين الإداريين المنفذين للخطة مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية الداخلية والخارجية<sup>(17)</sup>.

كما يعرفه بيكار (Bechard) 1969 بأنه " جهد مخطط له، يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم، وإحساسه بالصحة، من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية ".<sup>(18)</sup>

وعرف بأنه " الجهد الطويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة، بهدف زيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مدروسة ".<sup>(19)</sup>

كما يعرف بأنه " خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية " <sup>(20)</sup>.

يتضح من خلال التعاريف السابقة، أن الهدف من التطوير التنظيمي هو إعداد المؤسسة لمواجهة متطلبات وظروف المجتمع المحيطة بها، من خلال إدخال تعديلات في تنظيمها، بطرق وأساليب منظمة ومستمرة، ومن هذا كله نجد أن التطوير التنظيمي يركز على مجموعة من العناصر هي:<sup>(21)</sup>

أولا : خطة طويلة المدى.

إن التطوير يعتمد على نفس طويل فهو لن يكون بين يوم و ليلة، حيث تأخذ خطة التطوير على أقل تقدير سنة، وتعتمد عادة ما بين ثلاث إلى خمس سنوات وذلك لتحقيق أهداف التطوير.

ثانيا: التجديد وحل المشاكل.

يعمل على حل مشاكل المؤسسة باستخدام أساليب وطرق جديدة تعمل على تحديد المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها، وذلك بإشراك جميع الأطراف داخل المؤسسة.

17 - علي بن أحمد السبتي ، إدارة التغيير و متطلبات التطوير التنظيمي، (<http://www.elriadh.com>)

18 - صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001، ص 336.

19 - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية 2002/ 2003، ص 331.

20 - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الطبعة الثامنة ، الدار الجامعية ، 2003، ص 412.

21 - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، المرجع السابق ، ص، ص، ص، 412-413-414.

ثالثا: المشاركة وروح التعاون.

يعتبر مجهدا مشتركا فيما بين الإداريين داخل التنظيم من خلال التنسيق والاتصال فيما بينهم، وعلى الإداريين أن تكون لديهم القناعة، وذلك بفهمهم أن أي مشكلة تستهدف المؤسسة هي مشكلتهم جميعا وليست مشكلة طرف دون الآخر.  
رابعا: بيئة المنظمة.

إن انتهاج طرق وأساليب حل المشاكل يجب أن تراعي البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، والمقصود ببيئة المؤسسة، كل من المنافسين، الموردين، المستهلكين والهيكل التنظيمي... وغيرها.

خامسا: الطرف الخارجي.

يعتبر الطرف الخارجي كعنصر محرك لعملية التغيير فهو يعمل على تشخيص المشاكل، تدريب العاملين على تطوير أنفسهم وحل مشاكلهم، كما يعمل على اقتراح بعض أساليب التطوير التي يراها مناسبة، ومن بين الأطراف الخارجية التي تعتمد بصفتها محرقة ودافعة للتغيير نجد الأساتذة الإداريين المختصين، ومكاتب الاستشارات الإدارية.

الفرع الثاني : أهداف التطوير التنظيمي.

إن التطوير التنظيمي يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها :<sup>(22)</sup>

- 1- الارتقاء بمستوى الأداء بما يساهم في تخفيض التكاليف، و تحسين الجودة.
- 2- خلق جو من الثقة والتعاون بين الأفراد داخل المؤسسة.
- 3- تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية.
- 4- خلق توازن بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها.
- 5- استخدام الأساليب العلمية لحل المشاكل واتخاذ القرارات.

الفرع الثالث: الشروط الأساسية لفعالية التطوير التنظيمي.

هناك بعض الشروط الرئيسية التي يجب توافرها حتى يكون التطوير التنظيمي فعالا وهي<sup>(23)</sup> :

- وجود خطة شاملة للتطوير التنظيمي.

<sup>22</sup> - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة ، مرجع سبق ذكره ، ص 50.  
<sup>23</sup> - طيب سعيد ، التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية ، الملتنقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 18/17 أبريل 2006

- اقتناع الإدارة العليا بأهداف التطوير.
- ارتباط عملية التطوير التنظيمي بأهداف المنظمة.
- استخدام أسلوب العمل الجماعي لتغطية كل الجوانب المتباينة للتنظيم.
- عملية التطوير التنظيمي تنصب على الجماعات لا على الأفراد.

المبحث الثاني: العوامل الدافعة للتغيير و المعارضة له.

إن حاجة المؤسسة للتغيير أمر ضروري وحتمي لضمان مستقبلها، و بقاءها صامدة أمام التهديدات التي يفرضها المحيط ، لذا فالتغيير عملية مستمرة و متجددة و هو حالة طبيعية في حياة المؤسسات، حيث أنه لا يحدث من الفراغ أو من العدم بل هو نتيجة عوامل تدعو إليه وتفرضه، وقد تكون هذه العوامل نابعة من المحيط الداخلي للمؤسسة أو يكون مصدرها البيئة الخارجية المحيطة بها، ولذا فهي بحاجة إلى تغييرات في بعض أجزائها أو كلها أو في الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها.

إن استجابة المؤسسة لهذه العوامل الداعية للتغيير قد تصادف عوامل أخرى معاكسة ألا و هي العوامل المعارضة للتغيير لذا فعلى أي مؤسسة اتخاذ كافة الإجراءات لمعالجة القوى المعاكسة قبل إحداث التغيير.

المطلب الأول: العوامل الدافعة للتغيير في المؤسسة.

إن العوامل الداعية لعملية التغيير تؤثر في المؤسسة حيث أنها تفرض وتحتّم عليها القيام بتغييرات، و يمكن أن نقسم هذه العوامل إلى قسمين رئيسيين:

- عوامل داخلية نابعة من المحيط الداخلي للمؤسسة.
- عوامل خارجية ناتجة عن محيط المؤسسة الخارجي.

الفرع الأول: العوامل الداخلية.

من أهم العوامل النابعة من المحيط الداخلي للمؤسسة نجد:

أولاً: التغيير في أهداف المنظمة ورسالتها<sup>(24)</sup>، حيث يعتبر الهدف المبرر الحقيقي لوجود المؤسسة، لذا نجد هناك أهداف إستراتيجية نابعة من السياسة العامة للمؤسسة وأهداف

<sup>24</sup> - حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي ، مرجع سبق ذكره ص 282.

تشغيلية خاصة بالوظيفة أو النشاط داخل المؤسسة وأخرى عملية مرتبطة بالعمليات في المؤسسة، لذا فلو أرادت تغيير أهدافها لقامت بإجراء تغييرات ملائمة لتحقيق النتائج التي تريد التوصل إليها من خلال أهدافها الجديدة.

ثانياً: إدخال تغييرات في طرق ووسائل الإنتاج، كجلب آلات حديثة وتغييرات في تصميم المنتجات وغيرها.

ثالثاً: ندرة القوى العاملة<sup>(25)</sup>، وهو ما يفرض على المؤسسة توظيف عمال جدد إداريين أو مهنيين و بطبيعة الحال فإن أنماط شخصياتهم وقدراتهم تختلف عن العمال القدامى وهذا ما يفرض التغيير في المؤسسة، ويحتم عليها إيجاد الانسجام والتفاهم بين شخصيات الأفراد و اتجاهاتهم وقدراتهم.

رابعاً: انخفاض الأرباح وتحقيق خسائر فادحة<sup>(26)</sup>، هذا يؤدي إلى إلزامية التغيير قصد تحسين الأداء وتخفيض التكاليف و تحسين مستويات الجودة.

الفرع الثاني: العوامل الخارجية.

يتجلى تأثير هذه العوامل من خارج المؤسسة، بحيث لا يمكن لإدارة المؤسسة التحكم فيها لكنها تستطيع إحداث التغييرات المناسبة ومن أهم العوامل الخارجية الداعية للتغيير نذكر: أولاً: عوامل سياسية.

إن السياسة تؤثر على الاقتصاد فهي ترسم الخطوط العريضة لتنمية البلد وهي تؤثر في المؤسسة بطريقة غير مباشرة كأن تقوم الحكومة بإصدار قرارات و سن بعض التشريعات الحكومية التي من شأنها تنشيط بعض القطاعات بواسطة إعانات أو إعفاءات ضريبية ، كذلك إصدار قرارات تضبط التجارة، إلى جانب تحديد معايير الجودة، تحديد الأسعار وتأثير قوانين المنظمات المالية كالبنوك وشركات التأمين.

ثانياً: عوامل اجتماعية وثقافية:

يعتبر الوضع الاجتماعي و الثقافي للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة معياران أساسيان لتحديد سلوك المستهلكين، ونمط معيشتهم والكشف عن عاداتهم وتقاليدهم.

25 - حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي ، المرجع السابق ذكره ص 282.

26 - محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 39.

وتتمثل التغيرات الاجتماعية أيضا في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية، وغير ذلك من العوامل الاجتماعية الطارئة<sup>(27)</sup>.  
ثالثا: عوامل تكنولوجية:

إن للتغيرات التكنولوجية آثار كبيرة على المؤسسات، فهي قادرة على أن تغير أي شيء، وكل شيء، وتظهر هذه التكنولوجيا في تطور طرق وأساليب الإنتاج (أساليب تصميم السلع والمنتجات) والفحوص والاختبارات وذلك وفقا لمتطلبات المستهلكين.  
حيث بفضلها استطاع الإنسان اختصار الوقت بين الإنتاج والاستخدام إلى أقل حد ممكن<sup>(28)</sup>، وأصبح الاتصال والحصول على المعلومات يتم بكل سهولة، وذلك عبر شبكة الانترنت، حيث أصبحت هذه الأخيرة تستخدم لأغراض عديدة كالإشهار بالسلع والمنتجات، التجارة الإلكترونية، الصفقات التجارية.  
رابعا: عوامل اقتصادية:

تعتبر التحولات الاقتصادية من أهم العوامل الداعية للتغيير ومن بين أهمها:  
- التحول من الاقتصاد المركزي الموجه إلى السوق الحر والخصخصة<sup>(29)</sup>، أي التحول من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي.  
- تغيير الأسواق العالمية<sup>(30)</sup> وهو ما يفرض وجود منافسة حادة بين المؤسسات المحلية و الدولية.  
- ظهور التكتلات الاقتصادية العالمية " تكتل جنوب شرق آسيا، الاتحاد الأوربي" بالإضافة إلى تحرير التجارة العالمية وهذه التحولات أدت إلى وجود صراعات بين المؤسسات الاقتصادية، تتمثل في المنافسة الحادة حول اكتساب حصص في السوق.  
وقد عملت هذه التحولات على تطوير آليات وأساليب العمل، تحسين الجودة وكسب ثقة العملاء وإرضاءهم ويترتب على هذا الصراع منافسة حادة بين المؤسسات، تؤدي بالبعض إلى خروجها من الأسواق وفشلها وذلك إن لم تستطع مواجهة المنافسة وتطبيق أحد أساليب الإدارية الحديثة كمواصفات إيزو 9000 أو إدارة الجودة الشاملة.

27 - صلاح الدين محمد الباقي ، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره ،ص 339.  
28 - محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة و الإيزو9000 بين النظرية و التطبيق، مصر: الناشر بيمكو، الطبعة الأولى، 1996، ص 25.  
29 - محمدرضا شندي، الجودة الكلية الشاملة و الإيزو9000 بين النظرية و التطبيق، المرجع السابق، ص 27.  
30 - حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي ، مرجع سبق ذكره، ص 283.



خامسا:عوامل عالمية.

شهدت الآونة الأخيرة تحولات جذرية كان لها الأثر البارز في عملية التغيير من أهمها ظاهرة العولمة التي تشكل صلب التحديات للمؤسسات الاقتصادية. إلى جانب العوامل السابقة هناك عوامل أخرى ناتجة من بيئة نشاط المؤسسة وقد تكون أحد العوامل الداعية للتغيير و منها: (31)

1- الموردون:

ويلعبون دورا مهما وذلك من خلال تغطية احتياجات المؤسسة من مواد أولية، وعليه فهم سبب في التغيير من خلال زيادة أو تخفيض الأسعار أو تقديم مواد أولية رديئة وهذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى اتخاذ الإجراءات.

2- المستهلكون:

يعتبر المستهلك أيضا سببا في التغيير وذلك عند إحجامه عن استهلاك سلعة ما المؤسسة معينة وتحوله إلى استهلاك سلعة أخرى بديلة من مؤسسة أخرى تفي بمتطلباته، لذا فعلى أي تنظيم دراسة رغبات وميولات المستهلكين.

3- المنافسون:

يعتبرون أحد أسباب التغيير فقد يرفعون الأسعار أو يخفضونها، أو يقدمون سلعا جديدة.

المطلب الثاني:العوامل المعارضة للتغيير.

هناك العديد من المشاكل والمعوقات التي تعترض عملية التغيير ونذكر من بينها :

1- إن التزامات المؤسسة تجاه غيرها سوف تكون من أهم المشاكل التي تعترض التغيير، ومن بين الالتزامات نجد التزاماتها نحو المستهلكين، التزامات بسلوك واستراتيجيات ما قبل التغيير، والتشريعات الحكومية. (32)

2 - الافتقار إلى الموارد: (33) هذا ما يعيق حدوث التغيير، حيث أن افتقار المؤسسة للموارد المالية سوف يحول دون تمكنها من الحصول على التقنيات الجديدة ( وسائل الإنتاج الحديثة ) ولن تستطيع تنمية قدرات موظفيها ( التدريب والتكوين ) وغير ذلك.

31 - علي الشريف ، الإدارة المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 319 .

32 - محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة والإيزو9000 بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره ، ص 285 .

33 - حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي ، مرجع سبق ذكره، ص 295..

3- الاتصال الضعيف: حيث أن ضعف هذا الأخير أو فقدانه داخل التنظيم يؤدي لا محالة إلى عدم فهم الغرض من التغيير وبالتالي عدم وضوح أهدافه.

4- جهود القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي إلى جانب الدرجة العالية من الرسمية.

والجدير بالذكر أنه من بين أهم المشاكل التي تعترض التغيير التنظيمي، نجد مقاومة التغيير وما ينجر عنها من إيجابيات وسلبيات.

الفرع الأول: مقاومة التغيير.

إن عملية التغيير تتوقف بدرجة أولى على قابلية وتعاون الأفراد لإحداث التغيير، حيث يعتبر الفرد في المؤسسة العنصر الأساسي في عملية التغيير، لذا فهم قد يقاومون التغيير المراد إحداثه، سواء من حيث نوعه، حجمه، توقيته، أو طريقة إدخاله، وقد تكون هذه المقاومة علنية مباشرة كتشكيل نقابات معارضة، أو كإحجامهم عن العمل، وعليه فهم يعارضون فكرة التغيير صراحة، وذلك بإبلاغ إدارتهم بذلك، وقد تكون المقاومة غير مباشرة أو غير ظاهرة أو خفية، وتكون بطرق عديدة كالتهيبات وخلق الأعذار والتماطل في الأداء الوظيفي وارتكاب الأخطاء<sup>(34)</sup>.

وقد تكون تلك المقاومة نتيجة للأسباب التالية:

أولاً: عدم التأكد: يلجأ العمال إلى مقاومة التغيير عندما تتولد لديهم مخاوف من فقدان مناصبهم، أو تغيير أماكن عملهم نتيجة شعورهم بعدم القدرة على تنفيذ المهام الجديدة والسبب في ذلك راجع إلى الاتصال الضعيف الذي يؤدي إلى عدم فهم أسباب هذا التغيير ونوعه والهدف منه، وهذا ما يجعل الأفراد يعارضون فكرة إحداث التغيير.<sup>(35)</sup>

ثانياً: الخوف من نتائج التغيير التي قد تعتبر في نظر البعض تهديداً لمصالحهم الشخصية.

ثالثاً: عندما تكون التجارب السابقة عن التغيير سيئة، وتكون تكاليف التغيير جد عالية وأكبر من العائد منه.<sup>(36)</sup>

رابعاً: الخسارة: عند قيام المنظمة بإجراء تعديلات في طرق العمل أو جماعات العمل أو أماكن العمل، فإن الأفراد يقاومون التغيير نتيجة شعورهم بالخسارة، فقد يخسر البعض النفوذ والبعض الآخر المركز، وقد يخسر بعض الأفراد إجراءات عمل تعودوا عليها.<sup>(37)</sup>

34 - سعيد يس عمر ، استراتيجيات التغيير ، مصر: مركز وايد سيرفيس ، للاستثمارات والتطوير الإداري ، 1994 ، ص،ص 217- 218 .

35 - علي الشريف، الإدارة المعاصرة ، مرجع سبق ذكره، ص324.

4 - احمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص419.

37 - علي الشريف، الإدارة المعاصرة ، مرجع سبق ذكره، ص، 325.

خامسا: انعدام الثقة فيمن يقومون بالتغيير. (38)

بالإضافة إلى هذه الأسباب هنالك أسبابا أخرى لمقاومة التغيير، كنقص الحوافز المادية والمعنوية، الخوف من الفشل، واعتقاد الأفراد داخل المؤسسة بأن أوضاعهم الحالية أحسن مما ستؤول إليه بعد إحداث التغيير، وتأخذ مقاومة التغيير درجات متفاوتة فمن الرفض الكامل للتغيير إلى المعارضة الشديدة وعدم المبالاة إلى الاستعداد للتفاهم، إلى الاختلاف حول نقاط بسيطة. (39)

كما أن مقاومة التغيير عبارة عن ردود أفعال للأفراد داخل المؤسسة، وتتم ردود الأفعال هاته بعدة مراحل أهمها: (40)

- 1- الصدمة: تشير إلى فقدان السيطرة وافتقاد القدرة على اتخاذ القرارات.
  - 2- عدم التصديق: وتشير إلى أن التغيير شيء لا ضرورة له وينبغي تجنبه.
  - 3- الذنب: وهو إحساس الفرد بأنه السبب وراء حدوث التغيير، وذلك لارتكابه خطأ ما حتم التغيير.
  - 4- الإسقاط: يعتبر تبادل اللتهم، بلوم فرد لفرد آخر نتيجة التغيير الحاصل.
  - 5- التبرير والتكامل: وهو قيام الأفراد بوضع أسباب التغيير بالإضافة إلى احتوائه ورضاهم عنه من خلال تنفيذه وجعل نتائجه مزايا يتمتع بها النظام والفرد.
  - 6- القبول: يوحى إلى الرضا التام من قبل الأفراد بالمتغيرات والوضع الجديد بعد تنفيذ التغيير.
- الفرع الثاني: طرق علاج مقاومة التغيير.

تطرقنا سابقا إلى أسباب مقاومة التغيير، وهذا حتما يؤكد وجود طرق وإستراتيجيات للحد والتخفيف من مقاومة التغيير، وتسهيل عملية إحداث التغيير.

أولا: المشاركة.

تعني إشراك العاملين في الإعداد لعملية التغيير وإعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم وطرح انشغالاتهم ومناقشتها وتقديم التحفظات وشرحها، كما تعتبر مشاركة العاملين في التخطيط

38 - احمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 419.

39 - سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير، مرجع سبق ذكره، ص، ص217-218.

40 - احمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص، ص417 - 418.

للتغير أحسن طريقة لإزالة الغموض والالتباس في نوايا المسؤولين وهذا ما يشعروهم بمسؤوليتهم في التنظيم، وهذا ما يؤدي إلى تسهيل إحداث التغيير والحد من المقاومة.<sup>(41)</sup>  
ثانيا: التدريب.

يعتبر التدريب من أهم العوامل التي تساعد على قبول التغيير وتنفيذه وإنجاحه، فهو عبارة عن إدخال تعديلات في سلوك الأفراد أو في مفهوم معين أو مواقف أو معلومات أو مهارات.<sup>(42)</sup>

ثالثا: استخدام الحوافز الاقتصادية.

لمواجهة مقاومة التغيير وجعل الأفراد داخل المؤسسة يقبلونه فعلى الإدارة استخدام نظام الحوافز سواء المادية كزيادة في الأجور وتقديم مكافآت، أو المعنوية وذلك بتحسين الوظيفة كالترقية وغيرها من الحوافز<sup>(43)</sup>.  
رابعا: الاتصال.

وذلك بتوفير المعلومات الكاملة والصحيحة عن التغيير من حيث طريقة تطبيقه، توقيت إدخاله وأهدافه والإجابة عن كافة أسئلة الأفراد واستفساراتهم، هذا ما سيؤدي إلى شعورهم بعدم الخوف وبالتالي تفادي المقاومة<sup>(44)</sup>.  
خامسا: استخدام التهديد بالعقاب.

قد تجبر الإدارة أحيانا على استخدام القوة والتهديد على من يعارضون التغيير وذلك حتى تجبرهم على تنفيذه.

كما أن أشكال وصور مقاومة التغيير ليست كلها سيئة، حيث أنه يمكن للمقاومة المعقولة تحقيق بعض الفوائد، كإكتشاف نقاط ضعف في برامج التغيير، وبعض المصاعب التي تواجه تنفيذ التغيير<sup>(45)</sup>، الأمر الذي يؤدي بإدارة المؤسسة إلى مراجعة قراراتها وبرامجها وذلك باتخاذ الإجراءات اللازمة بشكل سليم قبل تطور وتفاقم المشاكل.

المطلب الثالث: أدوات ووسائل التغيير وطرق قياسه.

41 - بوفلجة غيات، علم النفس التنظيمي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1996، ص 123 .

42 - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، (www.ngo.ce.org)

43 - محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير دليل انتقادي للمنظمات، السعودية: دار المريخ للنشر 2004، ص 305.

44 - علي الشريف، الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 326.

45 - محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 46.

الفرع الأول: أدوات ووسائل التغيير.

يعتبر التغيير جهودا مخططة شاملة على مستوى أي تنظيم إداري، ويتطلب إحداث التغيير استعمال أساليب وأدوات من أجل إنجاحه ومن بينها نذكر:  
أولاً: التدريب.

وهو تلك الأنشطة والجهود المتعلقة بتنمية مهارات وقدرات الأفراد في جانب معين، فقد يكون الجانب فنيا مركزا على الوظائف والأعمال التي يقوم بها الأفراد، كتدريب العمال على كيفية تشغيل الآلات الجديدة وكيفية صيانتها وإصلاحها، كما نجد أيضا تدريب الموظفين كموظفي التخزين، وذلك بحصولها على برامج وإجراءات عمل عن كيفية التخزين وتحديد مستويات المخزون وغيرها.

كما قد يكون الجانب سلوكيا، بتغيير سلوكيات الأفراد واكتسابهم لمهارات ومعارف جديدة.

وقد تركز الدورات التدريبية على المهارات الإدارية مثل إيجاد الحلول للمشاكل العالقة وطرق اتخاذ القرارات الجماعية وأساليب الرقابة والمتابعة، وكذا تبسيط الإجراءات وتفويض السلطة. (46)

ثانيا: القيادة.

"وهي القدرة على التأثير في الآخرين سواء كانوا مرؤوسين أو زملاء أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي" (47).

كما تعرف بأنها " عملية اجتماعية يسعى القائد من خلالها التأثير على تصرفات الأفراد لجعلهم ينفذون الأعمال المرغوبة، ويتجنبون الأعمال غير المرغوبة برغبة وطواعية، وذلك بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة " (48).

إن نجاح برامج التغيير يتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة القيادة وفعاليتها وللقيادة نماذج وهي (49):

1- القيادة الضعيفة: والتي تهتم بدرجة قليلة بالعمل والعاملين.

46 - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي:مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره ، ص 447 .

47 - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي:مدخل بناء المهارات، المرجع السابق،ص 294 .

48 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره ، ص 92 .

49 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، المرجع السابق ، ص 94 .

- 2- القيادة المثالية: وتهتم بالعمل والعاملين وبدرجة عالية لكليهما.
  - 3- القيادة المعتدلة: ويكون الاهتمام متوسط بالعمل والعاملين.
  - 4- القيادة الإنسانية: وتركز اهتمامها بالعاملين بينما يكون اهتمامها بالعمل قليلا.
  - 5- القيادة المتسلطة: تركز اهتمامها على العمل بدرجة عالية مع التقليل باهتمامها بالعاملين.
- وهنا على الإدارة اختيار الأسلوب الأمثل للقيادة والذي تكون فيه الثقة متبادلة بين العاملين والقائد، وتكون فيه درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات عالية.
- ثالثا: الإدارة بالأهداف.

إن لهذا الأسلوب دور كبير في نجاح عملية التغيير، كما أن تطبيقه يؤدي إلى تحديد الأهداف بدقة ويساهم في المراجعة وتقييم الأداء والتحليل الكمي، بالإضافة إلى أنه يستخدم النهج الإداري الأكثر ديمقراطية في تسيير المؤسسة.<sup>(50)</sup>

رابعا: بناء فريق.

إن انتماء فرد إلى جماعة عمل يعتبر حافزا له في مجال عمله، وذلك بتعزيز اتجاهاته السلوكية الإيجابية، كما يؤدي هذا الأسلوب إلى تغيير ثقافة وقيم الأفراد المشاركين، عن طريق تعريضهم لخبرات عملية ونظرية بشكل يعكس إيجابا على سلوكهم وتعاملهم.<sup>(51)</sup>

الفرع الثاني: طرق قياس الحاجة للتغيير.<sup>(52)</sup>

تستطيع المؤسسة أن تتبع عدة طرق قياس لمعرفة مدى حاجتها للتغيير، وتكون هذه الطرق بحسب الأطراف الخاضعة للتغيير، الأفراد، الجماعات والمؤسسة حيث أن كل طرف من هذه الأطراف، له طرق قياس خاصة به، تستخدم لحل المشاكل واكتشافها مع إمكانية التطوير ونوجزها في الآتي:

أولا: بالنسبة للأفراد:

- 1- عن طريق البحوث والدراسات الخاصة بالرضا عن العمل ومشاكل العاملين.
- 2- تقديم إحصاءات حول الشكاوى والتأخير وترك الخدمة والغيابات.
- 3-مراجعة سياسات الأجور والترقية والحوافز والاختيار والتعيين والجزاءات.

50 - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره ، ص 42 .  
 51 - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، المرجع السابق ، ص 48 .  
 52 - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره ، ص،ص، 441-442 .

#### 4- استطلاع رأي المشرفين والمديرين عن مشاكل العمل والأفراد.

ثانيا: بالنسبة للجماعات:

1- الدراسات والبحوث الخاصة بجماعات العمل و سلوكها.

2- الاجتماعات بين جماعات العمل.

3- اجتماعات المستشارين مع جماعات العمل.

ثالثا: بالنسبة للمؤسسة:

1- دراسات و بحوث الرضا عن العمل و مشكل العمل.

2- دراسة المناخ التنظيمي.

3- دراسة أساليب الرقابة و التسويق والتمويل.

4- دراسة وظائف الإنتاج و التسويق والتمويل و الأفراد.

5- مقابلات المديرين مع المستشارين.

المبحث الثالث: إدارة عملية التغيير.

تسعى المؤسسات جاهدة إلى إحداث تغييرات في أجزائها أو هيكلها، وذلك قصد التكيف مع المتغيرات المحيطة بها، وقد تلاقي صعوبات تكمن في المقاومة المحتملة للتغيير وذلك لعدم إلمام المتأثرين به وبخطواته وما ينطوي عليه مستقبلهم، بعد أن يصبح التغيير واقعا ملموسا، لذا فعلى المؤسسات قبل أن تبدأ في تنفيذ التغيير أن تقوم بعملية التخطيط والتنظيم له.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير.

الفرع الأول : تعريف إدارة التغيير.

إن إدارة التغيير تعبر عن توفير أفضل السبل وكيفية استغلالها لتحقيق الأهداف المخططة وذلك بتحمل المسؤوليات (53).

كما تعني أيضا معرفة ما يجب الوصول إليه ومعرفة الوسائل والطرق المستعملة في ذلك، وعليه يتضح أنها تحدد خطة التغيير وتبين حجمه وطبيعته وطريقة تطبيقه وتوقيت إدخاله.

الفرع الثاني : القائمون بعملية التغيير: (54)

53 - سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير ، مرجع سبق ذكره، ص 17.  
54 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره ،ص، ص، 419- 422 .

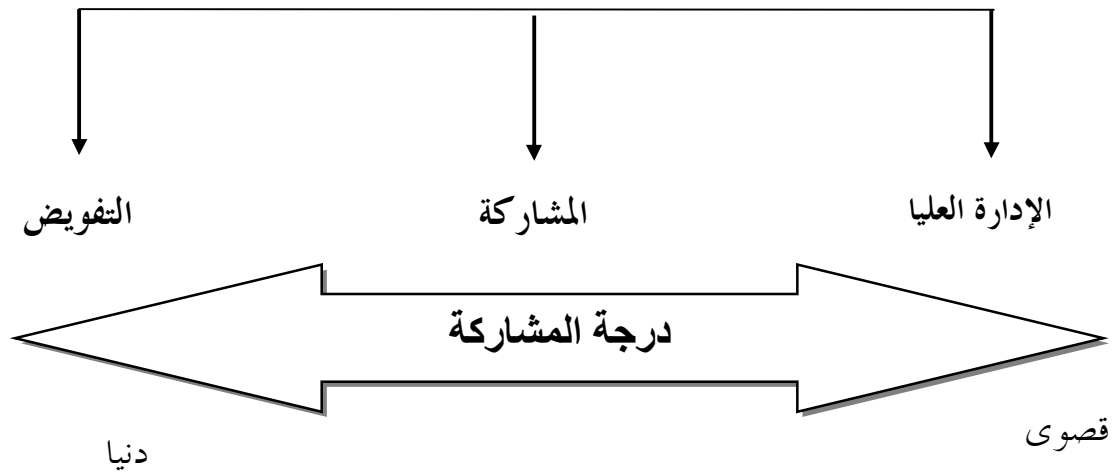
هنالك العديد من البدائل و التي تين من الذي يقوم بالتغيير التنظيمي وهي:  
 كأن تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بالانفراد بسلطة التغيير، أو أن تعتمد على مستشار  
 خارجي يحرك التغيير، أو أن تفوض سلطة التغيير من قبل الإدارة العليا إلى مستويات دنيا  
 كما أن هناك بديل آخر وهو إشراك جميع المستويات في عملية التغيير.  
 أما من حيث توقيت إدخال التغيير فيجب على القائمين عليه وضع مخطط زمني يحدد  
 خطواته ويستدلون به في التنفيذ.

أما عن الكيفية التي تتم بها عملية التغيير فمنها تتضح الأدوات والطرق، ويكون ذلك  
 حسب نوع التغيير المراد إدخاله، وحسب المشكلة والشيء المراد تغييره، سواء كان الفرد أو  
 الجماعة أو الهيكل التنظيمي.

إلى جانب كل هذا فيجب أن لا نهمل الجانب الإنساني، حيث يعتبر الأفراد العنصر  
 الأساسي في عملية التغيير، لذا يجب دراسة ميولاتهم ومدى استجابتهم ومحاولة جذبهم لقبول  
 التغيير والحصول على تأييدهم وهذا ما يخفف من حدة مقاومتهم له.  
 ويبين الشكل التالي مقدار المشاركة التي يتمتع بها العاملون في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي.

شكل رقم 01: من يقوم بالتغيير التنظيمي

من يقوم بالتغيير



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الجزائر: الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، 2003، ص423.

المطلب الثاني : مراحل التغيير.



إن عملية التغيير تمر بمراحل متتابعة، الهدف منها هو تسهيل تحول المؤسسة تدريجياً من وضعها القديم الذي يمثل المشكلة إلى الوضع الجديد الذي يعتبر الحالة المثالية التي يجب أن تكون عليه المؤسسة، و بالتالي فإن عملية التغيير تبدأ بالاعتراف بالحاجة إلى التغيير، تليها مرحلة تنفيذ التغيير ثم مرحلة أخرى هي متابعة و تقييم التغيرات التي تم إدخالها .  
الفرع الأول : الحاجة إلى التغيير .

تعتبر هذه المرحلة مهمة جداً وتلعب دوراً مهماً في نجاح التغيير، حيث أنه بإهمالها سوف يكون مصير التغيير الفشل لا محالة، و في هذه المرحلة تدرك إدارة المؤسسة بوجود حاجة ماسة إلى التغيير حيث أنها تأخذ صور التوقع لحدث ما، فتقوم بتشخيص الأسباب التي أدت إلى التفكير في التغيير، و تحديد نوع التغيير المراد إدخاله وذلك بلفت انتباه العاملين والمديرين إلى وجود مشاكل تعيقهم في أداء واجباتهم، وتهدد مصالحهم، وهذا ما يولد لديهم الرغبة والدافعية في الحاجة إلى شيء جديد، وذلك بإيجاد طرق وأساليب جديدة لمواجهة هذه المشاكل<sup>(55)</sup>، ويكون ذلك بتهيئة الأفراد (المديرين، عمال) داخل المؤسسة بمحو اتجاهاتهم وممارساتهم وسلوكياتهم الحالية وتعلم معارف ومهارات وسلوكيات جديدة<sup>(56)</sup> .

كما يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف المرجوة من إحداث التغيير مع إبراز النتائج المتوقعة منه فيما إذا كانت إيجابية أم سلبية، فإذا كانت إيجابية فهذا ينعكس إيجاباً على الأفراد مما يجعلهم يتقبلون التغيير ويدركون مدى أهميته، أما إذا كان العكس فإن ذلك سيؤثر على العاملين سلباً ويظهر ذلك من خلال مقاومتهم له.  
الفرع الثاني : التغيير.

حتى تكون عملية التغيير فعالة بما يجعل الأفراد داخل المؤسسة يتقبلونها، فيجب أن تكون تحت سلطة الإدارة العليا أو على الأقل أن تحضرا بالدعم والتأييد من قبلها، كما يجب على القائمين على تنفيذ التغيير التقييد بالموازنة المخصصة لكل برنامج من البرامج وعدم تجاوز ما خصص لذلك.

55 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص437.  
56 - حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 284 .

كما أن نجاح عملية التغيير يتطلب توفير المعلومات للأفراد الذين يمسه التغيير وذلك بإعلامهم عن طبيعة التغيير المراد إحداثه، طريقة تطبيقه وتوقيت إدخاله، مع إبراز الفوائد التي يمكن الحصول عليها من جراء تنفيذه<sup>(57)</sup>.

كما يتم في هذه المرحلة، تغيير سلوكيات الأفراد وممارساتهم، وذلك بتعلمهم أفكارا وأساليب ومعارف جديدة، حيث أنهم في هذه المرحلة يبدؤون بتطبيق أعمالهم بطرق جديدة.<sup>(58)</sup>

الفرع الثالث: المتابعة والتقييم.

إن ما تم التوصل إليه في المرحلة السابقة من تعلم الأفراد لمهارات وسلوكيات واتجاهات جديدة، يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث يتم في هذه المرحلة تثبيت واستقرار طرق العمل الجديدة وضمان سيرها واستمراريتها، إلى جانب متابعة تنفيذ التغيير وذلك بالتقييم حيث يعتبر كخطوة أساسية.

ويعمل على تقديم بيانات حول ما تم التوصل إليه من جراء تنفيذ البرنامج المخطط للتغيير<sup>(59)</sup> وفيما إذا كان ذلك قد حقق الأهداف المتوقعة أم لا، فإذا لم تحقق الأهداف، فينبغي على من له سلطة التغيير القيام بتعديلات مناسبة، أما إذا تحققت الأهداف المتوقعة فينبغي الحفاظ على التغيير بإتباع الطرق التالية: <sup>(60)</sup>

- 1- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المحققة وإيجاد نقاط الضعف وإيجاد الحلول لها.
- 2- تشكيل نظام حوافز يساهم في تشجيع الأفراد الناجحين في التغيير .
- 3- استمرار تدريب العاملين والمشاركين في التغيير .
- 4- تكوين أنظمة تشجيع الاقتراحات ، والابتكارات الخاصة بالتغييرات الجديدة .
- 5- توفير المعلومات من خلال توفير طرق اتصالات فعالة.
- 6- ديمومة الاجتماعات والمناقشات حول عملية التغيير واكتشاف المعوقات وإيجاد طرق معالجتها.

57 - محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 43

58 - حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي ، مرجع سبق ذكره، ص 284

59 - حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي ، المرجع السابق، ص 285 .

60 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره ، ص 443 .

7- البقاء على علاقة دائمة مع الاستشاريين المتخصصين لإجراء البحوث اللازمة ومتابعة نتائج التغيير.

8- تشجيع سلوكيات وتصرفات الأفراد الخاصة بالسلوك الإبداعي والابتكار سواء كان ذلك في العمليات الفنية أو الإدارية.

عموماً لإنجاح عملية التغيير فينبغي تطبيق المراحل السابقة بطرق عقلانية وسليمة بالإضافة إلى وجوب توفر خطوات هي: (61)

أ- وجوب إدراك الإدارة العليا لأهمية التغيير ومساعدتها للأفراد على تقبله وذلك بتوضيح المغزى والفوائد التي يمكن تحقيقها من جراء تنفيذه.

ب- المهارة والخبرة التي يجب أن يتحلى بها القائم بالتغيير أو الخبير التنظيمي في إحداثه ودراسته للفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة .

ج- تعاون كل من الإدارة والخبير التنظيمي في تشخيص المعوقات وإعطاء الحلول المناسبة لها، والتخطيط الجيد والدقة والوضوح في الأهداف.

المطلب الثالث: برامج التغيير ودورها في تحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية.

إن التطور الذي شهدته الاقتصاديات العالمية، أصبح اليوم محل اهتمام الجميع ليس فقط من خلال حجم التجارة العالمية، بل في حدة المنافسة أيضاً التي أصبحت تكتنف هذه الاقتصاديات.

ولعل المثير للاهتمام هو تطور أداء المؤسسات الاقتصادية العالمية والتي ازدادت حدة المنافسة فيما بينها، وتعدت إلى أساليب تنافسية لم يعد فيها البقاء إلا للأقوى، وكنتيجة لهذه التنافسية لاحظنا توجهاً عالمياً إلى تبني أحد الأساليب الإدارية الحديثة والتي تعتبر كتقنيات تساهم في تحقيق التميز من خلال تحسين الجودة، حيث أنها تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية، والرفع من الإنتاجية، تحقيق الجودة، ومن بين أهم برامج التغيير نذكر:

الفرع الأول: التحالف الإستراتيجي و المندرة الإدارية.

أولاً: التحالف الإستراتيجي. (62)

61 - سعيد يس عامر ، فؤاد محمد القاضي ، استراتيجيات التغيير ، مرجع سبق ذكره ، ص 20 .

التحالف الاستراتيجي هو عبارة عن إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة.

وعليه هو تحالف أو تعاون مؤسستين أو أكثر لتحقيق أهداف مشتركة ، ويرتكز على علاقة الثقة المتبادلة، حيث يهدف أيضا إلى تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة للتحالفين في بيئة ديناميكية تنافسية لإستعاب متغيرات بيئية قد حدثت وتمثل الفرص والتحديات، ويمكن أن يكون التحالف نتيجة لاستباق متغيرات متوقعة.

كما يعتبر التحالف الإستراتيجي كبديل لا يمكن للمؤسسات تجاهله، لأنها لا تستطيع البقاء في انفرادية وعزلة، فبه تستطيع المؤسسات:

- تحقيق تكامل تكنولوجي مريح.
- يسمح بدخول أسواق عالمية جديدة.
- تقليص وقت الابتكار والإبداع.
- يتم فيه نقل التكنولوجيا.
- خلق ظروف كإبراز أفكار جديدة ومنتجات جديدة وتغطية أفضل للسوق.
- تسهيل عملية المواصفات.
- تدعيم المصدقية وتخفيض التكاليف وتقليل المخاطر.

إضافة إلى ذلك فإن التحالفات الإستراتيجية قد تكون ثنائية أو متعددة الأطراف، كما قد تكون في فترة زمنية محددة قصيرة الأجل، متوسطة الأجل، طويلة الأجل، كما يمكنها أن تكون ذات نطاق محلي، وطني، دولي، إقليمي، عالمي.

أ-خصائص التحالف الاستراتيجي:

إن ارتفاع تكاليف الإنتاج والتي لا يكمن التحكم فيها، البحث العلمي الذي يجب تشجيعه وتدعيمه، الجودة التي يجب تحسينها، التسويق الذي يجب تطويره، المناطق الجغرافية التي يجب اقتحامها، كل هذه العوامل جعلت من التحالف الاستراتيجي كبديل استراتيجي لا

<sup>62</sup> - بن عزة محمد الأمين ، التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، الجزائر: مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا: ديوان المطبوعات الجامعية ، العدد الثاني ، 2005 ، ص، ص 33- 40 .

مفر منه للمؤسسات لتحقيق أهداف مشتركة، إذ لابد من تغيير جذري في الذهنيات ولتوضيح ذلك لابد من التطرق إلى خصائص التحالف الاستراتيجي وهي:

- التحالف الاستراتيجي يبدأ من تقارب الثقافات بين المتعاملين وهذا حتى يكون تفاهم بين المتعاملين بما يساهم في تبادل وجهات نظرهم والإحساس بأنهم مجموعة واحدة ذات مصالح مشتركة ترمي إلى هدف محدد.

- أن يكون التحالف الاستراتيجي متوازنا أي التوازن في السلطة والمردودية.

- يختلف التحالف الاستراتيجي حسب نوع العلاقة ودرجة العقلانية والتفاهم وحجم المخاطر والمعلومات، إذ أنه لا يوجد تحالف جامد بل يكون متغير باستمرار وفق متغيرات بيئية مستمرة الحركة مثال: حجم التهديدات، المخاطر، التجارة الدولية والعالمية، التكتلات الاقتصادية والدولية وحجم المخاطر السياسية.<sup>(63)</sup>

ثانيا: الهندرة الإدارية (إعادة الهندسة).

إعادة الهندسة الإدارية مفهوم إداري حديث، ويعتبر القوة الجديدة في علم الإدارة، وقد لجأت إليه العديد من المؤسسات بغرض مواجهة المنافسة، والتي تزايدت بتزايد التحالفات الإستراتيجية وبغرض تحسين جودة منتجاتها وتحقيق ميزة تنافسية.

إن عملية إعادة الهندسة أو كما يسميها البعض الهندرة الإدارية، تعتبر مفهوم إداري حديث لضمان تحسين العمليات في المؤسسة، بما يمكنها من التفوق والحفاظ على وضعها التنافسي وذلك بتحسين الجودة وخدمة العملاء و تخفيض الوقت .

وعرّفت الهندرة الإدارية من قبل رولاند راست وآخرون بأنها " إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء " .

وعرفها غسان القضاة بأنها: " إجراء تحسين كبير دفعة واحدة عن طريق إعادة النظر الجذرية في العمليات والأنشطة التي تنفذها المؤسسة وذلك ضمن فترة وجيزة " <sup>(64)</sup> .

كما عرفت أيضا بأنها " إعادة التصميم الجوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في عوامل مثل الوقت والتكلفة والجودة والخدمة " <sup>(65)</sup>

63 - بن عزة محمد الأمين ، التحالف الإستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة ، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 33- 40

64 - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة ، مرجع سبق ذكره ، ص 266 .

65 - رواية حسن ، السلوك في المنظمات، الإسكندرية:الدار الجامعية ، 2001، ص360 .



– التقليل من عمليات المراجعة والفحص غير الضروري لأنه في حالة وجود عمليات بسيطة وأفراد متعاونين فإنه لا داعي لعمليات الرقابة والسيطرة المكلفة.<sup>(68)</sup>

الفرع الثاني: الإنتاج في الوقت المحدد والقياس المقارن .

أولاً: الإنتاج في الوقت المحدد.

تسعى المؤسسات إلى تحسين جودة منتجاتها، وذلك بتخفيض المعيب في الإنتاج، حتى الوصول إلى المعيب الصفري ( صفر عيوب)، وهو ما يعني الاستخدام الأمثل للموارد في المؤسسة، وتقديم منتجات خدمات لها قيمة.

ومن بين الطرق المستعملة في تخفيض المعيب ولتحسين الإنتاجية نجد فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد، والمقصود بها هو الحصول على الخامات بالكميات المحددة أو الصحيحة وبالجودة المحددة ونظام التصنيع المرن.

وتعمل هذه التقنية إلى تخفيض المخزون وتكلفة الإنتاج إلى جانب توضيح مشاكل الجودة والإمداد وغيرها والعمل على حلها.

والمقصود بالإنتاج في الوقت المحدد أن يتم الإنتاج في الوقت المحدد اعتماداً على طلبات العملاء كما يقصد به أيضاً أن المنتج النهائي يجب أن يتم تسليمه إلى العميل في الوقت الذي تحدده إدارة التسويق.<sup>(69)</sup>

أ- خصائص فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد:<sup>(70)</sup>

- القضاء على الإسراف في أي نشاط لا يؤدي إلى خلق قيمة مضافة للمنتج .
- التعلم أثناء العمل حيث أنه وبمجرد توقف العمليات عند الضرورة لتحاكي إنتاج أي وحدات معيبة وبمجرد تكرار عمليات التوقف هاته فإن هذا سيساعد على تعلم الأفراد .
- التعامل مع الانحرافات بشكل سريع وعدم السماح بتراكمها .
- التحسين المادي للعمليات لتقليل المعيب وتقليل التوقف .
- تخفيض الوقت اللازم للتنقل بين العمليات سواء للعمال أو الخامات وتخفيض الوقت عند حدوث الخطأ واكتشافه.

<sup>68</sup> - رواية حسن ، السلوك في المنظمات ، مرجع سبق ذكره، ص 362 .

<sup>69</sup> - سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، مرجع سبق ذكره، ص 221 .

<sup>70</sup> - سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية، المرجع السابق، ص ، ص 215 - 223 .

- زيادة الاتصال وخلق فريق عمل وتشجيع العاملين الذين يقومون بالإنتاج وتحفيزهم الشيء الذي يؤدي إلى تحسين أدائهم وولائهم للمؤسسة .
- الجودة مسؤولية كل فرد بالمؤسسة وذلك بأن ينظر كل فرد للعامل التالي له واعتباره بمثابة الزبون الخاص به، ويعمل على إرضاءه وذلك بتقديم منتجات جيدة له، هذا الشيء الذي يساهم في القضاء على المعيب في الإنتاج.
- تنمية قدرات العاملين والرفع من مهاراتهم وتنويعها بما يسمح لهم التنقل بين المهام المختلفة بين خطوط الإنتاج .

ثانيا :القياس المقارن.

أصبح اهتمام المؤسسات بالمفاهيم والاتجاهات المتطورة من المتطلبات الرئيسية لأي تنظيم بغية تحقيق الكفاءة والفعالية اللازمة لضمان البقاء والاستمرارية في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة، ومن بين هذه الاتجاهات الحديثة بالإضافة إلى الاتجاهات السابقة الذكر نجد القياس المقارن بأفضل أداء، حيث يشجع هذا الاتجاه على التحسين المستمر للأداء ويوفر إمكانية التعلم وفهم كيفية أداء المنافسين المتميزين كما يبين الفجوة بين أداء المؤسسة وأفضل مؤسسة وذلك بتطبيق الذي يمكن من القضاء على هذه الفجوة.

والفكرة الرئيسية التي يعتمد عليها القياس المقارن هي الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار عدم التقليد لهذه الأفكار وإنما دراستها وتقييمها والاستفادة منها.

ويعتبر القياس المقارن أداة مفضلة تستعملها العديد من المؤسسات لتحسين قدراتها التنافسية. ويعرف القياس المقارن بأفضل أداء بأنه " قياس أداء المنظمة ومقارنته بأفضل أداء للمنظمة المنافسة في نفس مجال العمل بهدف تحديد كيفية وصول المنظمة ذات الأداء المتميز، واستخدام المعلومات التي تتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والإستراتيجيات والتطبيق"<sup>(71)</sup>

71 - سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، مرجع سبق ذكره،ص،ص 281-282 .



من خلال التعريف السابق فإنه لا بد من وجود مقياس للأداء وعادة ما يكون في شكل معايير تعتمد على المعلومات الرقمية ويكون الهدف هو الوصول إلى الرقم الذي يحققه المنافسون بالإضافة إلى ذلك فإنه أيضا يتوجب معرفة سبب اختلاف الأداء<sup>(72)</sup>.

أ- خصائص القياس المقارن بأفضل أداء:<sup>(73)</sup>

يترتب على تطبيق القياس المقارن تغير المناخ الثقافي ، الشيء الذي يسمح بوضع أهداف واقعية وفعالية وقوية تؤدي إلى إقناع الأفراد بجدوى الأهداف المطلوب تحقيقها .

إن عملية القياس المقارن تساهم في تحديد فجوات الأداء ، وهذا يؤدي إلى تحسين في الأداء باختيار عمليات التحسين وتقديم الوسيلة لإعادة تصميم العمليات مما يمكن من الوفاء بتوقعات المستهلكين أو تفوق توقعاتهم.

إن القياس المقارن بأفضل أداء يقدم أساسا جيدا للتدريب، حيث أنه عند إدراك العاملين للفجوة بين ما يقومون بعمله وما يتم انجازه من قبل المنافس يتطلب إشراك الأفراد لحل المشاكل وتحسين العمليات، حيث أن تعظيم أداء المؤسسة يتم بالتعاون بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة.

الفرع الثالث : إدارة الجودة الشاملة والحصول على شهادة المطابقة ايزو 9000.

تلجأ مختلف المنظمات إلى توسيع نطاق السوق داخليا وخارجيا بهدف زيادة ربحيتها وضمان مكانة في السوق، على أن تكون الجودة هي السلاح الإستراتيجي للوصول إلى ذلك، وتمثل الجودة مطلباً رئيسياً لأي مؤسسة تسعى للبقاء والاستمرارية ولتحقيق ذلك تلجأ مختلف المنظمات إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة أو تطبيق أنظمة إدارة الجودة ايزو 9000 ، واللدان يعدان وجهان من وجوه الجودة.

والجدير بالذكر هنا هو عدم الخلط بين المفهومين، حيث أنه توجد هناك نقاط اختلاف صغيرة تطفو عليها نقاط التوافق فيما بينهما بشكل كبير وبالتالي فهما متكاملين، وليس متعارضين، فبالإمكان اعتبار الحصول على شهادة ايزو 9000 كخطوة مبدئية في سبيل السير نحو تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وسوف نتطرق إلى العلاقة بينهما بشيء من التفصيل لاحقاً.

<sup>72</sup> - سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ،المرجع السابق،ص 282،283 .  
<sup>73</sup> - سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، مرجع سبق ذكره،ص،282-283

أ- خصائص إدارة الجودة الشاملة: (74)

- يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تملكها المؤسسة حيث يعتبر الأفراد كأعوان للجودة ومسؤولين عنها مهما كانت مناصبهم ومستوياتهم داخل المؤسسة حيث تصبح الجودة مهمة، فكل فرد مسؤول عن العمل الذي يقوم به.
- إشباع رغبات الزبائن مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف تطلعاتهم ( الجودة، الأداء، التكاليف والوقت) إلى جانب الاهتمام بالعلاقة مع الموردين.
- إن الجودة في إطار أسلوب الجودة الشاملة لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة، بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككل، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة، حيث أن كل أفراد المؤسسة في كل المستويات يجب أن يدمجوا الجودة في عملهم.
- إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية حيث تعتمد على مواهب الإدارة والعاملين أيضا للتحسين المستمر لأداء المؤسسة.
- هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المؤسسة، البقاء، المرونة، مردودية أكثر ثباتا واستقرارا، إرضاء حاجات أفرادها وذلك من خلال التركيز على رضا الزبون ووضع هذا على رأس الأولويات.
- التحسين والتطوير باستخدام وسائل كل وظيفة من وظائف المؤسسة.
- ويساهم التطبيق الناجح، لإدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للعملاء، وتحسين أداء المؤسسة وهو ما يؤدي بها إلى تحسين سمعتها لدى العملاء الشيء الذي يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية ويضمن استمراريتها وهو ما سنراه في دراستنا لاحقا.
- أما عن علاقة إدارة الجودة الشاملة بالهندسة الإدارية (إعادة الهندسة الإدارية) فيمكن أن نعتبرهما وجهان لعملة واحدة حيث أنه لا يمكن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بصورة ناجحة بمعزل عن تطبيق مفهوم إعادة الهندسة الإدارية، ويقول مايكل هامر وجيمس تسامي بأن إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة الإدارية لا تعتبران متناقضتين كما أنهما لا تعتبران متطابقتان، وإنما تكملان بعضهما. (75)

74 - يحي برويات عبد الكريم ، التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة،(www.arado.org)  
75 - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة ، مرجع سبق ذكره، ص 267.

غير أن هناك بعض الفروق بينهما وهما كالآتي: (76)

- تهدف إعادة الهندسة الإدارية إلى إحداث تغييرات جذرية ولكن بصورة تدريجية أما إدارة الجودة الشاملة فتعمل على تحقيق تحسينات إضافية جديدة.
- كما يحتاج تطبيق إعادة الهندسة الإدارية إلى المتابعة والرقابة الإدارية اليومية أما مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعد تطبيقه واستخدامه بصورة أساسية فلا حاجة إلى الرقابة الإدارية الدائمة والمستمرة عليه.
- وعلى هذا فإن درجة التكامل تبدو جلية حيث أنه يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة مطلب أساسي وإجباري لإعادة الهندسة الإدارية.

---

76 - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 267.

خاتمة الفصل:

إن دراستنا السابقة والتي خصصناها لموضوع التغيير ، والتي حاولنا من خلالها إعطاء نظرة شاملة عنه، بتعريفه، تبيين أنواعه، مراحلها، وبرامجه والتي من بينها أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000..... الخ.

إن كانت تهدف لشيء فإنها تهدف لتبيين مدى أهمية التغيير في المؤسسة رغم صعوبة ذلك، حيث أنه لا يمكننا تخيل مؤسسة في ظل التطور الذي شهدته الاقتصاديات العالمية، بدون إحداث تغييرات مناسبة تعمل على الرفع من أدائها وتزيد من قدرتها التنافسية، وعليه فإن التغيير إذا كان ناجحاً محققاً للأهداف المخططة فإنه حتماً سيعود بالربح والفائدة على المؤسسة من جهة والعمال وكل محيطها من جهة أخرى.

والتغيير كما تطرقنا إليه هو الانتقال من حالة أو مرحلة غير مرغوبة إلى مرحلة أخرى مرغوبة وعليه ونتيجة لذلك فإن المؤسسات التي تنوي تطبيق أحد برامج التغيير كالإيزو 9000، فهي بذلك تنتقل من مرحلة غير مرغوبة إلى مرحلة أخرى يفترض فيها أن تكون أكثر إيجابية، كما أن تطبيق الإيزو 9000 يشمل أجزاء من المؤسسة أو عملية من العمليات أو وحدة من الوحدات الإدارية وهذا ما يسمى بالتغيير الجزئي، كما يمكنه أن يشمل كافة المؤسسة وهو ما يعرف بالتغيير الشامل، وتتجلى حتمية التغيير في المؤسسة لتطبيق الإيزو 9000 في عدة جوانب، هيكلية بتحسين أداء العمل من خلال توضيح المهام وتحديد الأعمال وتحديد نطاق الإشراف وتحديد نطاق السلطات وغيرها، وظيفية وذلك باستحداث أعمال جديدة أو تغيير أعمال جارية، بشرية من خلال تدريب عمال المؤسسة وتغيير سلوكياتهم وتنمية مهاراتهم

لتحسين أدائهم، وتكنولوجية باستعمال وسائل إنتاج جديدة واستحداث طرق وأساليب إنتاج جديدة.

إن ما يمكن أن نستخلصه أن التغيير عملية مستمرة ودائمة ويعتبر أمراً ضرورياً وحتمياً لأي مؤسسة تسعى إلى البقاء أياً كان نوعها، لذا فعليها ألا تحاول تجاهله وتجنبه، بل عليها إيجاد التغييرات المناسبة لحل الصراعات والمشاكل داخلها، وعليها إحداث التغيير بكل مقوماته ومبادئه وأن تحاول بقدر المستطاع أن تتفادى معوقاته التي يمكن أن تعترض طريقه، لأن فشله وتلاشيه من فشلها وتلاشيها.

# الفصل الثاني

المواصفات الدولية للتقييس إيزو ٩٠٠٠  
ومفاهيم الجودة

المبحث الأول: المواصفات الدولية للتقييس.

المبحث الثاني: مفاهيم الجودة.

المبحث الثالث: طرق تحقيق الجودة وأدوات تحسينها.

المواصفات الدولية للتقييس إيزو 9000

الفصل الثاني :

ومفاهيم الجودة

مقدمة الفصل :

إن تحرير التجارة العالمية وخلق مناطق للتبادل الحر، وهيمنة التكتلات الاقتصادية على الساحة الدولية كالاتحاد الأوربي، والسوق الأمريكية المشتركة وتكتل جنوب شرق آسيا، وغيرها. جعلت من العالم قرية صغيرة تزداد فيها حدة المنافسة بين المؤسسات لتحقيق مزايا يتفوق فيها البعض على الآخر.

ومن هذا المنطلق أصبح الاهتمام بالجودة أحد أبرز الاهتمامات، إذ تعد سلاحا استراتيجيا وأحد الأسبقيات التنافسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، بغرض المنافسة والتميز في الأسواق العالمية، وعليه فإن مهمة أي مؤسسة هي استقطاب المستهلكين والوفاء باحتياجاتهم وتلبية رغباتهم، ومنه فإن بقاء المؤسسة واستمراريتها مرتبط بمفاهيم الجودة، ولهذا فقد اتخذت العديد من التدابير المعبرة عن ذلك من خلال منظمات دولية ولعل من أبرزها المنظمة الدولية للتقييس ISO، والتي أصدرت سلسلة من المواصفات لتوكيد الجودة، والتي تمثل قاسما مشتركا للجودة المقبولة عالميا.

ويتناول هذا الفصل في مبحثه الأول لمحة تاريخية عن المواصفات الدولية للتقييس وتعريف كل من الإيزو والمواصفة والتقييس، إلى جانب المراحل التي مر بها التقييس في الجزائر مع أهم ما اتخذ من إجراءات بخصوصه من قبل السلطات الجزائرية. أما المبحث الثاني فخصص لمفاهيم الجودة، أهميتها، أبعادها وأسباب اهتمام المؤسسات بها. وفي المبحث الثالث نتطرق إلى العلاقة بين الجودة والإيزو 9000 إضافة إلى طرق تحقيق الجودة وأساليب تحسينها .

المبحث الأول : المواصفات الدولية للتقييس.

أصبحت المواصفات الدولية للتقييس لزاما على المؤسسات التي ترغب في البقاء واكتساب مكانة في السوق، وطبعاً لن يكون ذلك إلا بالمحافظة على جودة منتجاتها وخدماتها، بما يتيح لها فرصة منافسة المنظمات العالمية ، حيث أننا نجد اليوم أغلب المؤسسات إن لم نقل كلها تراعي وجوب توفر مواصفات الجودة العالمية في الخدمات والمنتجات التي تقدمها إلى دول أخرى، كما أنها تشترط توفر هذه المواصفات أيضاً في المنتجات التي تستوردها .

وبذلك فإن جميع المؤسسات مطالبة بالعمل وفقاً للمعايير الدولية للتقييس إيزو 9000 كل حسب نوعية نشاطها، إرضاء لزبائنها وكسباً لثقتهم بما إلى جانب جلب زبائن جدد، بالإضافة إلى تحقيق مزايا أخرى كولوج الأسواق العالمية واكتساب مكانة فيها في ظل المنافسة الشرسة من قبل المنظمات الأخرى، ولهذا سنقدم لمحة تاريخية عن أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000 وإعطاء بعض المفاهيم المتعلقة بها.

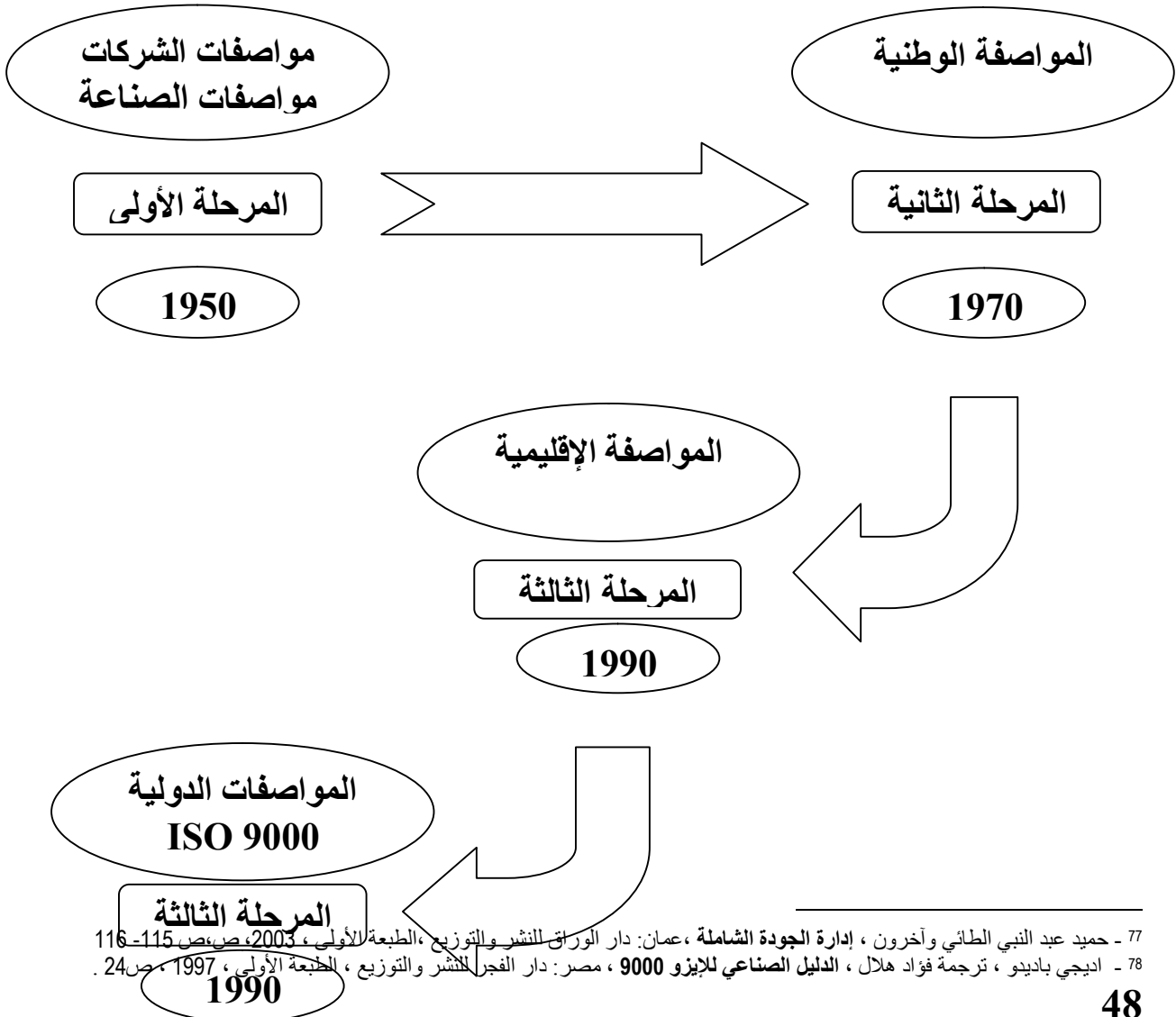
المطلب الأول: المراحل التاريخية لمواصفات الإيزو 9000.

إن البداية التاريخية لهذا الإتحاد تعود بدرجة كبيرة إلى الصناعة العسكرية والنووية والإلكترونية، حيث أن الحاجة إلى هذه المواصفات فرضتها ظروف الحرب العالمية الثانية ، حيث كان يتم تصنيع المعدات الحربية في عدد من المصانع الإنتاجية وكان لا بد من ضمان

جودة هذه المنتجات ، وضمان عدم وجود عيوب فيها لأن ذلك سيؤدي إلى خسائر كبيرة (77).

وعليه كان نقل التركيز من سياسة الكشف عن العيوب إلى منع حدوثها من خلال تأسيس أنظمة الجودة التي تضمن أن يلبي ناتج عملياتها حاجات الزبائن ومتطلباتهم<sup>(78)</sup> والشكل رقم " 02 " يبين المراحل التاريخية لتطور إدارة الجودة وصولاً إلى الإيزو 9000 .

شكل "02" : المراحل التاريخية لتطور أنظمة الجودة وصولاً إلى الإيزو 9000.



77 - حميد عبد النبي الطائي وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2003 ، ص 115-116 .  
78 - اديجي باديدو ، ترجمة فؤاد هلال ، الدليل الصناعي للإيزو 9000 ، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 1997 ، ص 24 .



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000, ISO 9000، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2002، ص 31.

الفرع الأول: مرحلة مواصفات الصناعة العسكرية .

خلال فترة الخمسينات و الستينات من القرن الماضي احتاجت وزارة الدفاع البريطانية إلى نظام للتأكد من جودة المعدات الحربية، التي يتم توريدها عن طريق المؤسسات المنتجة، و هكذا بدأ العمل بمواصفات الدفاع للتأكد من مطابقة المنتجات للمواصفات<sup>(79)</sup>، و في هذا السياق أيضا ظهرت سنة 1959 المواصفة العسكرية الأمريكية MIL - Q - 9858 حول برامج إدارة الجودة التي أعقبها سنة 1968 صدور منشورات حلفاء ( NATO ) لضمان الجودة (AQAP)<sup>(80)</sup>.

و لعل أهم ما ميز هذه المرحلة هو سعي العديد من الشركات إلى تبني المواصفات العسكرية الصادرة حديثا بغية تحسين إنتاجيتها و الاختيار الأفضل للمجهزين بالاعتماد على مبادئ الجودة، حيث أن هذه المؤسسات قامت بإصدار مواصفات تأكيد الجودة خاصة بها لكل من عملياتها ومجهزتها.

و صممت هذه المواصفات حسب المتطلبات الفردية والتي استخدمت لتقويم المجهزين واختيارهم، هذا ما جعل الشركات والمجهزين أمام مجموعة كبيرة ومتباينة و أحيانا متعارضة من

79 - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو 9000 ، القاهرة : دار غريب للنشر و الطباعة و التوزيع، 1995 ص 91.  
80 - حميد عبد النبي الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ص 116

متطلبات تأكيد الجودة، حيث أن من يقوم بالتقييم ( المجهز ) وجد نفسه أمام تقارير تقييم متباينة من مختلف الزبائن ومن الشركات للمنتوج ونظام الإنتاج نفسه بسبب اختلاف المتطلبات الخاصة بكل مواصفة<sup>(81)</sup>.

الفرع الثاني: مرحلة المواصفات الوطنية.

في هذه المرحلة برزت الحاجة إلى توحيد هذه المواصفات، نظرا للانتشار الواسع لأنظمة الجودة وقيام المؤسسات في أمريكا و أوروبا بوضع مواصفات قياسية لأنظمة الجودة لها و تجهيزها وذلك للتأكد من قدرة المؤسسة و تجهيزها على إنتاج و تجهيز منتجات تتوفر على جميع متطلبات نظام تأكيد أو ضمان الجودة<sup>(82)</sup>.

وعليه ونظرا لما حققته مواصفات الدفاع، فإنه مع بداية السبعينات كانت تلوح بوادر احتياج المؤسسات لنظام مماثل للجودة، صالح للتطبيق على مختلف الصناعات سواء في مجال السلع أو الخدمات، أو أيا كان نشاط المؤسسة، هذا ما دفع بالعديد من الحكومات الأوربية إلى توحيد إصدار مواصفات وطنية لأنظمة الجودة تمكنها من التفوق وتحقيق مكاسب لمؤسساتها داخليا وخارجيا خاصة بعد ظهور العملاق الياباني في مجال الصناعة كمنافس قوي، لذلك سعت العديد من هيئات التقييس الوطنية في تلك الدول إلى إصدار مواصفات وطنية .

وكانت للهيئة البريطانية للمواصفات **BRITISH STANDARDS INSTITUTE** (BSI) الريادة في إصدار العديد من إرشادات تأكيد الجودة، وكانت ثمرة هذه التجارب و الجهود للهيئة البريطانية للمواصفات إصدارها للمواصفة القياسية ( BS 5750 ) متطلبات تأكيد الجودة للأغراض التعاقدية سنة 1979، و في نفس السنة و باعتبار هذه الهيئة عضو في منظمة الإيزو 9000 تقدمت بطلب رسمي إلى المنظمة تدعوها فيه إلى تطوير مواصفات عالمية لتقنيات و ممارسات تأكيد الجودة، في حين قامت دول أخرى مثل كندا استراليا بتبني إصدار مواصفات وطنية لأنظمة الجودة مشابهة للمواصفة البريطانية BS 5750 .

81 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, ISO 14000، مرجع سبق ذكره، ص 31 .  
82 - عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, ISO 14000، المرجع السابق، ص 32 .

وانطلاقاً من هدف منظمة الإيزو 9000 بتسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع و الخدمات كان لزاماً عليها توحيد المواصفات الوطنية لأنظمة الجودة حتى لا تكون هناك عقبة أمام التبادل التجاري بين الدول العالم<sup>(83)</sup>، و هو ما سنراه في المرحلة الموالية.

الفرع الثالث: مرحلة المواصفات العالمية.

مع تسارع حركة التجارة، وخلق منتجات جديدة، ولضمان حقوق المتعاقدين، بادرت منظمة إيزو 9000 إلى إيجاد مواصفات عالمية لتكون الحكم في الصفقات التجارية.

ففي سنة 1984 قام المعهد البريطاني للمواصفات ( BSI ) بمراجعة المواصفة (BS 5750) وإصدارها من جديد مع دعم و تشجيع المنظمة الدولية للتقييس على إصدار مواصفة عالمية.

وقامت هذه الأخيرة بتشكيل اللجنة التقنية ISO/TC176 بعضوية 26 دولة، وحددت مهمتها في إصدار مواصفة خاصة بإدارة الجودة، وفي عام 1987 تم إصدار سلسلة المواصفات إيزو 9000 لنظم إدارة الجودة كمواصفات عالمية والتي حملت المواصفة العسكرية الأمريكية والمواصفة البريطانية BS 5570.

وفي سنة 1994 قامت المنظمة الدولية للتقييس بمراجعة بعض هذه المواصفات و إدخال بعض التعديلات عليها، على أن يتم مراجعتها بواقع مرة كل سبع أعوام كما تم ذلك سنة 2000.

و الشيء الجدير بالذكر هنا هو عدم الخلط بين مواصفات إيزو 9000 كنظم لإدارة الجودة، مع المواصفات الفنية للسلع، فالإيزو 9000 ليست بديلاً للمواصفات الفنية للسلع و الخدمات التي تحدد الحد الأدنى لجودة المنتجات، حيث أنه لضمان وتوكيد الجودة لا بد أن يكون إنتاج السلع والخدمات من خلال نظام جودة يتطابق مع مواصفات محددة<sup>(84)</sup>.

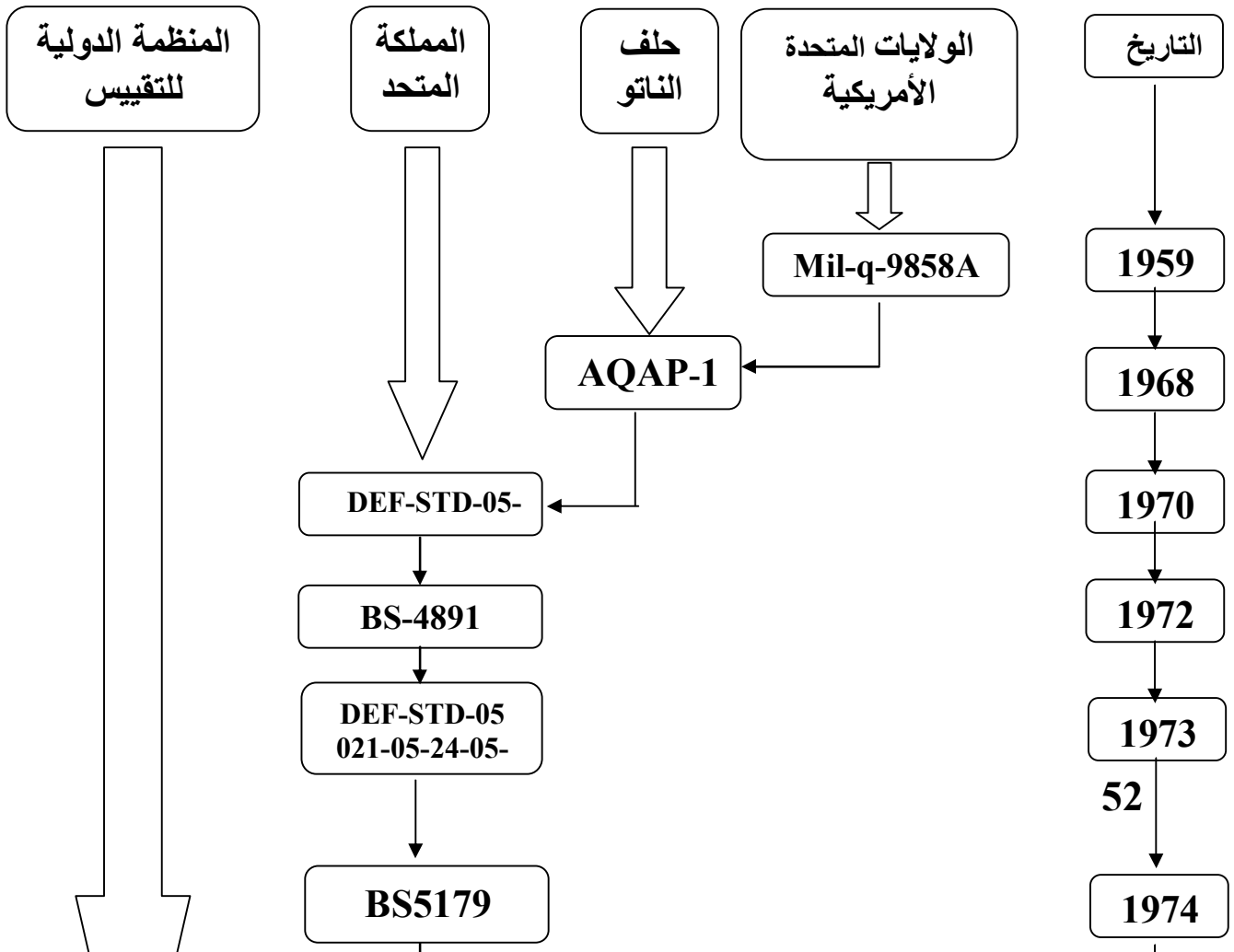
وقد لاقت عائلة المواصفات الدولية إيزو 9000 منذ صدورهما عام 1987 إقبالا واسعا لم تشهده مواصفات أخرى من قبل حيث أن دولا عديدة سارعت إلى تبنيها واعتمادها كمواصفات وطنية حيث يحق للدول وضع مواصفات وطنية خاصة بها على نهج المواصفة العالمية وفي حدودها<sup>(85)</sup>.

83- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000، ISO 14000، مرجع سبق ذكره، ص، ص 32-33 .

84- حميد عبد النبي الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص، ص 116-117 .

85- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000، ISO 14000، مرجع سبق ذكره، ص 36 .

الشكل رقم 03: يوضح لنا الأصول التاريخية لأنظمة إدارة الجودة إيزو 9000.



المصدر : مأمون السلطي، سهيلا إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، ب يروت: دار الفكر، طبعة 1999، ص 24.

المطلب الثاني : مفاهيم الإيزو 9000، المواصفة، التقييس.  
الفرع الأول : مفهوم الإيزو 9000 .

هو مصطلح عام لسلسلة من المعايير التي تم وضعها من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية ( International Standardisation Organisation ISO ) لتحديد أنظمة الجودة التي ينبغي تطبيقها على القطاعات الصناعية والخدمية المختلفة .<sup>(86)</sup>

ويعرف أيضا بأنه " عبارة عن مجموعة من المواصفات والمعايير التي تم اعتبارها متطلبات لأنظمة الجودة من قبل المنظمة الدولية للتقييس " .<sup>(87)</sup>

والإيزو ( ISO ) جاءت اختصارا للمنظمة الدولية للتقييس ( International Standardisation Organisation ) اعتمادا على الكلمة اليونانية " ISOS " والتي تعني " EGUAL " متساوي .<sup>(88)</sup>

<sup>86</sup> - مستويات الجودة، (<http://www.Jeddahedu.gov.sa/developer/iso>)

<sup>87</sup> - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات ، مرجع سبق ذكره ،ص 307

<sup>88</sup> - حسن ماجد، بحث كامل عن إدارة الجودة الشاملة ومنظمة المعايير الدولية، (<http://www.tkne.net/vb/shothred.dhp>)

ويعبر الرقم 9000 عن سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في المنظمات المتعددة وتطبق هذه المواصفات على العمليات التشغيلية وليس على المنتج أو الخدمة.<sup>(89)</sup> والمنظمة الدولية للمواصفات "ISO" هي اتحاد عالمي معني بإصدار المواصفات تأسست بعد الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم 25 دولة سنة 1946 وباشرت عملها في 1947/02/23 حيث تتخذ من جنيف (سويسرا) مقرا لها. وتضم في عضويتها هيئات وأجهزة المواصفات والمقاييس لمختلف دول العالم، حيث أن لكل جهاز مقعدا دائما في الجمعية العامة، كما أنها تضم أعضاء مراسلين من بعض الدول التي لا تمتلك أجهزة للمواصفات والمقاييس بصفة مراقبين.

كما أن إنجاز الأعمال التقنية في المنظمة يتم من قبل لجان فنية (TC) أو لجان فرعية (SC) أو مجموعات عمل (WG)، وذلك لتغطية مختلف برامج اللجنة الفنية حيث أنه مع انقضاء عام 1994 كانت هناك حوالي 185 لجنة فنية و 636 لجنة فرعية و1975 مجموعة عمل.<sup>(90)</sup> من خلال هذا فإن مهمة منظمة الإيزو هي تطوير المواصفات كافة باستثناء المجالات الفنية للمنتجات الخاصة بالصناعة الكهربائية والهندسة الالكترونية والتي هي من اختصاص منظمات أخرى تأسست سنة 1906 كاللجنة العالمية للالكترونيات التقنية (EIC).<sup>(91)</sup> مما سبق يتضح أن منظمة الإيزو وظيفتها تطوير المواصفات وليس من صلاحياتها منح شهادات المطابقة أو إرغام المؤسسات على تطبيق هذه المواصفات. الفرع الثاني: تعريف المواصفة وأنواعها. أولا: تعريف المواصفة :

تعتبر المواصفة بمثابة معيار للتفاهم ولغة مشتركة يتم الاحتكام إليها، فهي تلعب دور المترجم أي أنها تترجم الحاجات المختلفة إلى أوصاف أو إرشادات وغيرها، مفادها التحسين والتطوير، ولإعطاء معنى واضح للمواصفة سوف نستعرض مجموعة من التعاريف:

89- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره ، ص258 .

90 - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ،مرجع سبق ذكره ، ص 113-114

91 محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000:ISO 9000 ،مرجع سبق ذكره ،ص، ص 29-30

1- " المواصفة هي وثيقة مدونة تحتوي على وصف دقيق للمادة أو السلعة سواء كانت أولية أو وسطية أو منتج نهائي لتكون صالحة للاستعمال، أو الاستخدام لتلبي الأغراض التي وضعت من أجلها".<sup>(92)</sup>

2- وعرفت أيضا "بأنها وثيقة غير إلزامية توافق عليها هيئة تقييس، معترف بها تقدم من أجل الاستخدام العام المتكرر، القواعد والإشارات، أو الخصائص المتضمنة الشروط في مجال التغليف والسمات المميزة، أو اللصقات لمتنوع أو عملية أو طريقة إنتاج معينة".<sup>(93)</sup>

3- وعرفها المعهد الجزائري للتقييس " بأنها خاصة تقنية أو أي وثائق متاحة للجمهور، والمنجزة بالتعاون والتشاور والاتفاق العام لكل الأطراف المعنية بالأمر".

4- أما المنظمة الدولية للتقييس فتعرفها بأنها " ميزة تقنية، مجال تطبيق، أو كل وثيقة موجهة للتطبيق المتكرر، ناشئة من طرف منظمات مختصة بالتقييس وتم وضعها تحت تصرف الجميع".<sup>(94)</sup>

5- وتعرف الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR المواصفة بأنها " وثيقة مكتوبة تكون في متناول الجمهور، تقوم بإنشاء قاعدة أعمال تطويرية تتضمن إرشادات أو محددات تقنية، أين تكون الملاحظة غير إجبارية، معدة من طرف منظومة معروفة، وهذا ضمن إطار يؤدي إلى اتفاق كل الأطراف المعنية بهدف تحقيق تطبيق دائم ومتكرر، وهذا من أجل تعظيم الفائدة بالنسبة للجميع"<sup>(95)</sup>.

من خلال التعاريف السابقة، يتضح لنا بأن المواصفة تعتبر وثيقة مهياة من طرف هيئات معترف بها دوليا، من أجل الاستخدام الدائم والمتكرر، كما أن تطبيقها يكون لمن يرغب ويريد ذلك فهي ليست إجبارية ومفروضة، وتعتبر المواصفة كوسيلة تطوير وتحسين التنظيم الذي يقوم بتنفيذها إلى جانب أنها وسيلة لتنظيم السوق.

ثانيا: أنواع المواصفات.

هناك العديد من المواصفات نذكر أهمها:

92 - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 114 .

93 - القانون رقم 04-04 المؤرخ في 23 جوان 2004 المتعلق بالتقييس، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: رقم 41 سنة 2004، ص 15.

94 - المعهد الجزائري للتقييس، رسالة التقييس، أكتوبر 2000.

95- Norme afnor ,revue française de normalisation n 113 édition afnor ,fevrier1991,p 25

1- مواصفات المصطلحات والتعاريف: يكتسي هذا النوع أهمية كبرى في التقييس، فهي تعتبر وسيلة للاتصال والتفاهم حيث أنها توحد اللغة المستخدمة بين الجهات ذات العلاقة، ويتم فيها تعريف المصطلحات المستخدمة في الوثائق القانونية والفنية بشكل واضح ودقيق كونها تلعب دورا هاما في إزالة أي التباس أو عدم وضوح ، وتسهل عملية الوصول إلى اتفاق حول الموضوع المطروح.

2- المواصفات الأساسية: تشكل الأساس للعديد من الحقول التقييسية والمنتجات مثل مواصفة الوحدات الدولية الصادرة عن الإيزو والتي تستخدم في الحقول الهندسية والطبية وغيرها.

3- مواصفات الأبعاد والقياسات: تهتم بتحديد الأبعاد والقياسات لقطع وأدوات معينة تستخدم في الصناعة لتكون في شكل موحد في جميع أنحاء العالم وكلغة مشتركة بين المصممين والمنتجين. (96)

4- مواصفات قياسية لطرق الاختبار: وتختص بطرق الاختبار، وأحيانا تلحق بها اشتراطات أخرى تتعلق بطرق الاختبار مثل أخذ العينات واستخدام الطرق الإحصائية وتسلسل الاختبارات.

5- مواصفة المنتج : وتحدد المتطلبات التي يتعين على منتج أو مجموعة من المنتجات الوفاء بها لإثبات ملائمتها للغرض.

6- مواصفات خاصة بعملية الإنتاج: وتحدد المواصفات الواجب توافرها في عملية الإنتاج لتحقيق ملائمتها للغرض .

7- مواصفة الخدمة: تحدد المتطلبات المطلوب توافرها في الخدمة لتحقيق ملائمتها للغرض .

بالإضافة إلى ما سبق هناك مواصفة موجهة للتداول العام والتي منها:

أ- المواصفة الدولية: وهي مواصفات معتمدة من طرف منظمة دولية تطرحها للتداول العام.

ب- المواصفة الإقليمية: وتكون معتمدة من طرف هيئة تقييس إقليمية.

ج- المواصفة الوطنية: مواصفة تعتمدها جهة تقييس وطنية تطرحها للتداول العام.

د- المواصفة المحلية: يتم اعتمادها على مستوى قطاع محلي داخل دولة ما.



هـ- مواصفات أخرى: ويمكن اعتماد مواصفات على أسس أخرى، كالمواصفات الخاصة بالفروع والمؤسسات، وقد يكون لهذه المواصفات تأثير جغرافي يغطي دولا عديدة.<sup>(97)</sup>

الفرع الثالث : تعريف التقييس .

جاء تعريف التقييس في المادة 02 من القانون 04/04 المؤرخ في 23 يونيو 2004 بأنه "النشاط الخاص المتعلق بوضع أحكام ذات استعمال موحد ومتكرر في مواجهة مشاكل حقيقية أو محتملة يكون الغرض منها تحقيق الدرجة المثلى من التنظيم في إطار معين ، ويقدم وثائق مرجعية تحتوي على حلول لمشاكل تقنية وتجارية تخص المنتجات والسلع والخدمات التي تطرح بصفة متكررة في العلاقات بين الشركاء الاقتصاديين والعلميين والتقنيين والاجتماعيين".<sup>(98)</sup>

أما من جهة المنظمة الدولية للتقييس فإنه يعني الأسلوب أو النظام الذي يحقق وضع المواصفات القياسية، التي تحدد الخصائص والأبعاد ومعايير الجودة وطرق التشغيل، والأداء للمنتجات، مع تبسيط وتوحيد أنواعها وأجزائها قدر الإمكان إقلا لا للتعدد الذي لا داعي له، وتيسيرا للتبادلية، كما يشمل التقييس أيضا توحيد الطرق والأساليب المعتمدة وكذلك المصطلحات والتعاريف.<sup>(99)</sup>

كما يعرف على أنه " نشاط يهدف إلى تحقيق الدرجة المثلى من النظام في محيط معين، من خلال وضع شروط للاستخدام الشائع والمتكرر، آخذا بعين الاعتبار مشاكل فعلية ومحتملة ". ويتضمن هذا النشاط بشكل خاص عمليات صياغة وإصدار وتطبيق المواصفات ، ويهدف التقييس إلى تحسين ملائمة المنتجات والعمليات والخدمات للأغراض التي خصصت لها وكذلك منع العوائق للتجارة وتسهيل التعاون التقني.<sup>(100)</sup>

أما المعهد الجزائري للتقييس فيعرفه بأنه " نشاط يشكل جزءا مكملا في إستراتيجية المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التطور، والتقييس يمولنا بالوثائق والمراجع الموجهة إلى حل المشاكل التقنية والتجارية والتي تطرح بصفة مستمرة بين الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين وبذلك تظهر المواصفات كنتيجة لهذا النشاط".<sup>(101)</sup>

97 - الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس ، التقييس والنشاطات ذات الصلة ، المصطلحات العامة

(<http://www.saso.org.sa/standards/program/twg/twqsource/chi.doc>)

98 - القانون رقم 04/04 المؤرخ في 2004/06/23، المتعلق بالتقييس الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: العدد " 41 " ص، ص14- 15.

99 - [http://www.tkne.net/vb/new\\_reply.php](http://www.tkne.net/vb/new_reply.php) .

100 - مفاهيم التقييس .( <http://www.jism.gov.jo/arabic/standardisation>.)

101 - المعهد الجزائري للتقييس ، رسالة التقييس ، أكتوبر 2000 .

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن التقييس هو نشاط أو عملية لإعداد وإصدار وتطبيق قواعد ( مواصفات قياسية ) من أجل ترسيخ النظام في مجال نشاطات معينة هامة، أو بمشاركة جميع المعنيين (الاقتصاديين ، الاجتماعيين و التقنيين).

إن للتقييس أسس وضعت للارتكاز عليها أثناء إعداد المواصفات على جميع المستويات ومن بينها نذكر : (102)

1- التبسيط : وعرفته المنظمة الدولية للتقييس إيزو ( ISO ) بأنه " اختصار عدد نماذج المنتجات إلى العدد الذي يكفي لمواجهة الاحتياجات السائدة في وقت معين، وذلك عن طريق اختصار أو استبعاد النماذج الزائدة أو استحداث نموذج جديد ليحل محل نموذجين أو أكثر، على أن لا يخل ذلك بحاجة المجتمع ورغبات المستهلكين، وعليه فإن التقييس يسعى إليه المجتمع لتسهيل الفهم والتبادل التجاري والتعاون الاقتصادي، من خلال التقليل من التنوع المفرط في المنتجات لما في ذلك من إسراف في التكاليف وزيادة في الجهود الإنتاجية. وعليه فالتبسيط يؤدي إلى زيادة في حجم الإنتاج وخفض التكاليف .

2- التوصيف : حسب المنظمة الدولية للتقييس هو " البيان الموجز لمجموعة المتطلبات التي ينبغي تحقيقها في المنتج أو في مادة أو عملية ما ، مع إيضاح الطريقة التي يمكن بواسطتها التحقق من استفاء هذه المتطلبات كلما كان ذلك ملائماً " ، ويقصد بذلك تحديد الخصائص الواجب توافرها في المنتجات وكذا الطرق والوسائل لتحقيق هذه الخصائص.

3- تحقيق الملائمة للغرض : ويتلخص هذا التحقيق في أن الجودة ليست مطلقة وإنما يجب أن ترتبط بظروف الاستخدام، فما هو جيد في مكان معين وتحت ظروف معينة قد لا يكون جيداً في أماكن أخرى أو في ظروف أخرى .

وباختصار فإن تحقيق الملائمة للغرض هي قدرة المنتج أو عملية التصنيع أو الخدمات على تحقيق هدف ما محدد تحت ظروف محددة.

4- التبادلية: كان من نتائج التبسيط انخفاض التنوع في المقاسات والأحجام والنماذج، وقد فرض هذا الانخفاض التبادلية، أي قدرة المنتج على إنتاج عدد كبير من الأجزاء المتماثلة في الحجم والشكل والأداء إلى حد يضمن استبدال جزء منها بجزء آخر، له نفس درجة الأداء .

5- السلامة: هناك العديد من المواصفات القياسية للمنتجات التي أعدت خصيصا لحماية حياة الإنسان وصحته، ومن أمثلتها ( أحزمة الأمان في السيارات والألبسة الواقية في مجال الصناعة ) (103).

6- القابلية للتطبيق : إن المواصفة التي يتم الاتفاق عليها لن يكون لها أية قيمة ما لم تكن قابلة للتطبيق، وتأخذ حيز التنفيذ بحيث تحقق هدفها في خدمة الناس .

7-إلزامية التطبيق:عند وضع المواصفة يجب مراعاة كونها إلزامية أو اختيارية اخذين بعين الاعتبار الظروف المحيطة ومعتمدين على المواصفة نفسها ومستوى التصنيع في البلد المنتج وعلاقة المواصفة مع القوانين السارية في هذا البلد.

ويكون تطبيق هذه المواصفة بشكل إلزامي عندما تكون متعلقة بسلامة وصحة المواطن، منع الغش (الميزان)، وحماية البيئة. (104)

المطلب الثالث:التقييس في الجزائر والجزائر الجزائرية للجودة.

إن الدول النامية بما فيها الجزائر معنية بالعمل على استخدام التقييس كأداة للتطوير، وقد تزامن ظهور التقييس مع ظهوره في المغرب العربي ومرت بعدة مراحل قبل أن يتم إنشاء المعهد الجزائري للتقييس.

الفرع الأول: المراحل التي مر بها التقييس في الجزائر. (105)

المرحلة الأولى: ما بين 1963 - 1973 إنشاء المنظمة المغربية للتقييس .

سعت الجزائر بعد الاستقلال وكغيرها من الدول المغربية إلى تحقيق تكاملها الاقتصادي، حيث أنه في هذه الفترة ظهر التقييس كأداة للتطور وذلك عن طريق تشييد صناعة تستمد جذورها من التحليلات والدراسات التي يقوم بها مجلس الوزراء المغربية في إطار بروتوكول اتفاقية "طنجة" في 22 نوفمبر 1964، وقد كان يتم القيام بدراسات في كل بلد من بلدان المغرب العربي لتقييم حالة نشاطات التقييس ومراقبة الجودة، وهذه الدراسات أدت إلى ضرورة إنشاء هيئة رسمية تتكلف بأعمال التقييس ومراقبة الجودة على المستوى الوطني .

103 - موقع مركز المدينة للعلم والهندسة ، المفاهيم الأساسية للتقييس ( <http://www.mmsec.com> )

104- مفاهيم التقييس ( <http://www.jim.gov.jo> )

105- Institut Algérien de normalisation, Documentation 1998/1999.

وقد قام أحد الأعضاء الرسميين بإنشاء مصلحة للترباط والتقييس المغربي (SECONOM) ( قصد ضمان ترباط بين بلدان المغرب العربي ، وكانت ليبيا أول محطة لأول اجتماع لهذه المصلحة يومي السادس والسابع من ماي سنة سبعين وتسعمائة وألف (6-7/05/1970) .  
وخرجت هذه المصلحة بتوصيات أدت إلى ميلاد اللجنة المغربية للتقييس (COMANOR) والتي قامت بوضع برنامج عمل يهدف تحقيق النتائج التالية:

- إنشاء رصيد مرجعي من الوثائق.

- مواصفات دولية CEI، ISO.

- مواصفات إقليمية ASMO.

- ومواصفات وطنية أجنبية DIN ، AFNOR.

بالإضافة إلى إعداد برنامج للتقييس يرمي إلى التكيف أو تبني المواصفات الدولية وتكوين إطارات في مجالات التقييس لكن هذه اللجنة لم يسجل لها أي نشاط وانحلت سنة 1970 .  
ونظرا لفشل المبادلات المغربية قام وزير الصناعة والطاقة الجزائري آنذاك بإجراء دراسة هامة تهدف إلى معرفة مدى حاجة البلد للتقييس وتحديد نوع المنظمات الواجب وضعها لهذا الغرض (التقييس) وعلى إثر هذه الدراسة تم إنشاء المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية INAPI في نوفمبر 1973 وهو عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري وهو أول منظمة رسمية تكلفت بالتقييس في الجزائر.

المرحلة الثانية: ما بين (1973-1980) تمثيل الجزائر في المنظمة الدولية للتقييس من طرف INAPI.  
اتسمت هذه المرحلة باهتمام المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية بضرورة اكتساب معرفة أكبر في مجال التقييس وذلك بتكوين الإطارات وتطوير معلوماتهم من خلال تنظيم ملتقيات وتربصات وأيام دراسية ينشطها خبراء أجانب وفي هذا الشأن كان المؤتمر الدولي الثالث للتقييس خاص بالدول السائرة في طريق النمو، كذلك مسابقة المنظمة الدولية للتقييس ISO وديوان الأمم المتحدة لتطوير الصناعة.<sup>(106)</sup>

أما فيما يخص تنظيم نشاطات التقييس فقد تم إنشاء ستة لجان تتكلف بإعداد مشاريع المواصفات الوطنية الخاصة بالأسلاك، مواد التعبئة المعدنية، أدوات البناء، المصابيح و ملحقاتها

<sup>106</sup>- Institut Algérien de normalisation, Documentation 1998/1999.

و زيوت المائدة، وقد كانت النتائج التي خرجت بها هذه اللجان ضعيفة بحيث تم إعداد نسخة فقط من المشاريع القبلية للمواصفات تخص زيوت المائدة والمصايح الكهربائية. ولعل أهم ما ميز هذه الفترة هو انضمام المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية (INAPI) سنة 1976 للمنظمة الدولية للتقييس حيث أصبح عضوا فيها وكانت غايته وراء ذلك تثبيت وجوده وكذا الاستفادة من التجربة والخبرة الدوليتين في هذا المجال .

المرحلة الثالثة : ما بين 1980-1989: تطوير التقييس في المؤسسة .

تبعاً للمنشور الوزاري رقم 75-31 المؤرخ في 15/10/1975 يطلب من المؤسسات الاستناد في دفتر التكاليف للمواصفات الأجنبية، وذلك تبعاً لأولوياتها والتي هي كالتالي: مواصفات دولية، ISO, CEI, مواصفات إقليمية CEN, ASMO .

وبغية تطوير التقييس في المؤسسة قام المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية بوضع تنظيم قطاعي، الذي يحث المؤسسات تحت وصايته أن تنسق بين التقييس في نشاطاتها مع إعادة الهيكلة وفصل عمليات الإنتاج والتوزيع والتطوير، وتم إنشاء أربعة هيئات فرعية مرؤوسة من طرف الإدارة العامة للمؤسسات وهي الصناعة اليدوية، الصناعة الغذائية، الصناعة الكيميائية ومواد البناء، وكانت مهامها هي:

- اختيار كل اقتراح لإعداد المواصفات الصادرة إما عن المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية أو عن المؤسسات.

- دراسة وتحرير المشاريع القبلية لمواصفات المؤسسة.

- إخضاع المشاريع القبلية للتحقيق في المؤسسات المعنية والخروج بنتائج لهذا التحقيق.

- تبني وتحرير مشاريع مواصفات المؤسسة وعرض مشاريع المواصفات على المدير العام للمؤسسة المعنية .

وعملت هذه اللجان إلى غاية 1989 وهي السنة التي تم فيها تعميم التقييس على المستوى الوطني، كما أن النتائج المحصل عليها كانت مشجعة ، حيث أنه تم تبني عدد لا بأس به من المواصفات (516 مواصفة في 31/12/1987).

المرحلة الرابعة : ما بعد 1989 بعث وتطور التقييس الوطني .

أدى تبني مشروع القانون المتعلق بالتقييس من طرف مجلس الوزراء في 27/09/1988 إلى بداية التقييس الوطني عن طريق تنصيب إحدى عشر لجنة تقنية وطنية وتم ذلك سنة 1989 وهي السنة التي تم فيها نشر القانون الخاص والمتعلق بالتقييس.

ومضمون مواصفات هذه اللجان يجمع الأطراف المعنية من منتجين، موزعين، مستعملين، هيئات البحث والإدارات المركزية لكن بعد مرور أربعة سنوات على عمل هاته اللجان تبينت صعوبة التسيير مما أدى إلى اتخاذ قرار ينص على توسيع هذه اللجان إلى 47 لجنة تقنية وهذا حسب المادة الأولى من القرار المؤرخ في 03/11/1990 المتعلق بإعداد المقاييس، ويحدد هذا القرار كيفية إعداد المقاييس عملا بالأحكام المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 132-190 المؤرخ في 15/05/1990 المتعلق بتنظيم التقييس وسيره، وتم تطوير اللجان التقنية أيضا إلى 57 لجنة تقنية حسب المادة الأولى من القرار المؤرخ في 23/04/2000 المعدل والمتمم للقرار المؤرخ في 02/11/1992 المتضمن إنشاء اللجان التقنية المكلفة بأعمال التقييس.<sup>(107)</sup>

والأمر البارز في هذه المرحلة هو تقسيم المعهد الجزائري للملكية الصناعية (INAPI) إلى مؤسستين :

أ- المعهد الجزائري للتقييس (IANOR) وهو مؤسسة عمومية تحت وصاية وزارة الصناعة، يهتم بالمسائل المتعلقة بالمقاييس والتأكد من المنتجات بالإضافة إلى التركيز، وتنسيق مجموع أعمال التقييس طبقا للقانون المتعلق بالتقييس والصادر سنة 1989 .

ب- المعهد الجزائري للملكية الصناعية ومن صلاحياته حماية حقوق الملكية الصناعية ويعتبر كذلك تحت وصاية وزارة الصناعة.<sup>(108)</sup>

أما في الوقت الحالي تخضع قواعد التقييس لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 05-464 المتعلق بتنظيم التقييس وسيره.<sup>(109)</sup>

الفرع الثاني : الهيئات الجزائرية المختصة بالتقييس.

107- Institut Algérien de normalisation, Documentation 1998/1999.

108 - Institut Algérien de normalisation, Documentation 1998/1999.

109 - المرسوم التنفيذي رقم 464/05 المؤرخ في 04 ذي القعدة 1426 الموافق لـ 2005/12/06 المتعلق بتنظيم التقييس وتسييره ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية عدد 80 ، سنة 2005، ص، 03

الجزائر وكغيرها من دول العالم لديها مؤسسات وإدارات وتنظيمات مسؤولة عن التقييم (انجاز المقاييس)، وجاء المرسوم التنفيذي رقم 05-464 المتعلق بتنظيم التقييم وسيره<sup>(110)</sup> على ذكر هذه الهيئات في المادة 02 منه كالتالي:  
أولا: المجلس الوطني للتقييم.

يتكلف هذا المجلس بمهمة التنسيق والقيام بالتوجيهات، ففيما يخص التوجيهات فإنه يقوم بتعريف العناصر المتعلقة بالسياسة الوطنية للمقاييس والتصديق وتحديد الاتجاهات الخاصة بالتعاون مع المنظمات الجهوية أو الدولية.  
أما فيما يخص التنسيق فيقوم بالإطلاع وتقييم برامج المقاييس المسطرة والسهر على تلاءم برامج المقاييس إلى جانب التقييم الدوري لتطبيق المقاييس المعتمدة و إصدار النصائح اللازمة<sup>(111)</sup>.

ثانيا: المعهد الجزائري للتقييم (IANOR).

والذي أنشئ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98-69 الموافق لـ 98/02/21 و من بين مهامه:

- إعداد المواصفات الوطنية بالتنسيق مع مختلف القطاعات.
- إنجاز الدراسات والبحوث وإجراء التحقيقات العمومية.
- تحديد الاحتياجات الوطنية في مجال التقييم.
- السهر على تنفيذ البرنامج الوطني للتقييم.
- ضمان توزيع المعلومات المتعلقة بالتقييم.
- تمثيل الجزائر في الهيئات الدولية والجهوية للتقييم و التي تكون الجزائر طرف فيها.

ثالثا: اللجان الوطنية التقنية.

تقوم اللجان الوطنية كل حسب اختصاصها بإعداد مشاريع برامج التقييم و إعداد مشاريع المواصفات وتبليغها إلى المعهد الجزائري للتقييم وتشكل هذه اللجان من ممثلي المؤسسات والهيئات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين وجمعيات حماية المستهلك والبيئة وكل الأطراف الأخرى المعنية.

110 - المرسوم التنفيذي رقم 464/05 المؤرخ في 04 ذي القعدة 1426 الموافق لـ 2005/12/06 المتعلق بتنظيم التقييم وتسييره، المرجع السابق، ص 03  
111 - أمينة أمال بن شهيدة، تنسيق المواصفات القياسية، (<http://www.aoad.org/stand/papersp/algeria.html>)

رابعا: الهيئات ذات النشاطات التقييسية.

تقوم هذه الهيئات بإعداد المواصفات القطاعية (الخاصة بكل قطاع) وتقديمها إلى المجلس الوطني للتقييس<sup>(112)</sup>.

الفرع الثالث: الجائزة الجزائرية للجودة.

أصبحت المؤسسات بمختلف أنواعها تشكل قطاعا محوريا في الاقتصاد الجزائري وذلك لما لها من أهمية بالغة في عملية التنمية الاقتصادية من خلال قدرتها على خلق الثروة و توفير فرص العمل و دفع عجلة النمو الاقتصادي ومن ثم الرفاهية للفرد والمجتمع، الاقتصادية والاجتماعية. لكن هذه المؤسسات اليوم تعمل في ظل اقتصاد تسوده المنافسة الشديدة وهو ما يحول دون تقدمها وتطورها بل يهدد استمرار وجودها خاصة في ظل التحرير المتزايد للاقتصاد الوطني و تنفيذ اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي و الانضمام المرتقب للجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.

وعليه عملت السلطات العمومية الجزائرية على اتخاذ بعض الإجراءات وسن العديد من التشريعات قصد النهوض بالمؤسسات وتنميتها وتطويرها وتحفيزها لتكون السند القوي للاقتصاد الجزائري الذي يريد الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية و لعل خير دليل على اهتمام السلطات الجزائرية بالمؤسسات هو إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة.

وتأسست الجائزة الجزائرية للجودة بموجب المرسوم تنفيذي رقم 02-05 مؤرخ في 22 شوال عام 1422 الموافق لـ 06 يناير 2002<sup>(113)</sup>.

والجائزة الجزائرية للجودة هي تحت إشراف الوزارة المكلفة بالتقييس (وزارة الصناعة) تكون في شكل مكافأة مالية قدرها (2000000 دج) مليوني دينار جزائري وشهادة شرف وهدية شرفية، كما تمنح عن طريق المسابقة لمكافأة أحسن مؤسسة أو هيئة خاضعة للقانون الجزائري، و تمنح سنويا بناء على تقييم لجنة تحكيم محددة من قبل الوزير المكلف بالتقييس وزير الصناعة.

112- المرسوم التنفيذي رقم 05-464 المؤرخ في 04 ذي القعدة 1426 الموافق لـ 06/12/2005 المتعلق بتنظيم التقييس وتسييره ، مرجع سبق ذكره، ص 05 .

113 - مرسوم تنفيذي رقم 02-05 مؤرخ في 22 شوال عام 1422 الموافق لـ 06 يناير 2002 يتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 02، سنة 2002، ص 07.



وكان استحقاق الجائزة الجزائرية للجودة في طبعها الثالثة من نصيب مؤسسة ب.س.ر.(B.C.R) يوم 19 ديسمبر 2005، و طبعا كان ذلك بعد إعداد و إرسال المؤسسة لملف الترشيح إلى وزارة الصناعة والتي بدورها قامت بتشكيل لجنة تحكيم والتي قامت بزيارة تقييميه ارتكزت على التحقق ميدانيا بالبراهين القطعية بأن التأكيدات والطرق العلمية والوسائل التوثيقية المذكورة في الملف المرسل مطبقة فعلا على مستوى كل المسار، ثم قررت بعد ذلك لجنة التحكيم إعادة التقييم في الموقع والذي نتج عنه تقرير ثاني للتقييم يثبت بكل وضوح محتوى الوثيقة المعدة من طرف المؤسسة وكذا نتائج الزيارة الأولى.

وكانت ب.س.ر في المنافسة مع ثمانية عشر مؤسسة في البداية لكن بعد التحقيق الثاني (الزيارة الثانية) بقيت في المنافسة مع خمس مؤسسات ثم ثلاثة مؤسسات ليتم في الأخير اختيار مؤسسة ب.س.ر كمستحق للجائزة الجزائرية للجودة<sup>(114)</sup>. والتي تمثلت في مكافأة مالية (2000000 دج) وشهادة شرفية، و هدية شرفية.

تتضح مما سبق أن مثل هذه المبادرات من قبل السلطات الجزائرية تسمح لا محال للمؤسسات بأن تكون الركيزة الأساسية للاقتصاد الوطني فهي بذلك تعمل على تحفيز و مساعدة كل المؤسسات بكافة أنحاء الوطن للمشاركة في أنشطة التحسين للوصول إلى الميزة التنافسية و ذلك بترويج فكرة الجودة كعملية أساسية للتحسين المستمر، و تحسين المنافسة بين مختلف القطاعات العامة و الخاصة.

المبحث الثاني: مفاهيم الجودة.

لقد أصبح موضوع الجودة من الموضوعات التي تلقى اهتماما كبيرا في المؤسسات سواء إنتاجية أو خدمية، باعتبارها أحد أفضل الأساليب التنافسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، حيث تعتبر سلاحا استراتيجيا تستعمله أغلب المؤسسات لجلب المستهلكين، و تحقيق التميز و غزو الأسواق في ظل اقتصاد السوق.

و من هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا المبحث إلى إعطاء لمحة تاريخية عن الجودة مع ذكر بعض التعاريف من قبل الباحثين و بعض الهيئات الدولية، و إبراز خصائصها و أبعادها و أهميتها وأسباب اهتمام المؤسسات بها.

المطلب الأول: الخلفية التاريخية للجودة.

إن الجودة قديمة قدم الحضارة الإنسانية و ليس كما يدعي الغرب في أنها ابتكار من ابتكارات الثورة الصناعية، حيث أن أقدم الاهتمامات تنسب إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية في العراق إبان حكم حمورابي والذي تضمنت مسلته 282 مادة ضمنت بينها قانونا يهتم بالتجارة، ألزم فيه من يقدم سلعا غير جيدة أو ناقصة القيمة يقوم بإصلاح العيب، و في القرن الخامس عشر قبل الميلاد أكد الفراعنة المصريون على الجودة من خلال بناء المعابد المصرية، و لعل خير دليل على ذلك هو الشواهد الباقية من عملهم في بناء الأهرامات<sup>(115)</sup>، ولمعرفة الكيفية التي ظهرت بها الجودة داخل المؤسسات سوف نستعرض مختلف المراحل التي مرت بها الجودة في ما يلي:

المرحلة الأولى: ما قبل الحرب العالمية الأولى:

شهدت هذه المرحلة ميلاد أكبر المصانع حيث كانت مسؤولية جودة المنتج تعود لرئيس الورشة الذي يراقب العمل و يملك السلطة، وكان كل فرد مكلف بأداء مهمة محددة، ولم يتم الفصل بين وظيفتي الإنتاج ومراقبة الجودة إلا بعد قدوم " فريدريك تايلور " الذي اهتم بدراسة الحركة و الزمن في إطار نظرية التنظيم العلمي للعمل<sup>(116)</sup>.

المرحلة الثانية: خلال الحرب العالمية الأولى:

في هذه المرحلة كانت الأنظار موجهة إلى الحرب وهو ما أدى إلى ظهور إنتاج أسلحة ومعدات حربية بغية استعمالها، لكن هذه المعدات لم يكن متأكدا من مدى صلاحيتها وخلوها من العيوب، وهو ما أدى إلى بروز مصالح التفتيش و المراقبة داخل المؤسسة المنتجة، والتي كانت تهدف أساسا إلى مراقبة عملية الإنتاج، وقد اعتبرت هذه العملية بداية أولى بوادر الجودة<sup>(117)</sup>.

المرحلة الثالثة: خلال الحرب العالمية الثانية:

115 - عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, ISO 14000، مرجع سبق ذكره، ص 7.  
116 - عاشور مزريق، محمد غربي، تسيير و ضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثاني، 2005، ص 239.  
117 محمد توفيق عبد المحسن، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات، بيروت: دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 1996، ص 10.

كان لاندلاع الحرب العالمية الثانية أثرها حيث أدى إلى التوسع في إنتاج الأسلحة و المعدات التي كانت جد متطورة بفضل استخدام التكنولوجيا الحديثة، كما أدت إلى زيادة الاهتمام بمصالح المراقبة لضمان مستوى الجودة.

المرحلة الرابعة: ما بين ( 1940 - 1970 ):

مع بداية الأربعينيات و نظرا للتطور التكنولوجي المذهل، زاد الطلب على المنتجات الصناعية بمختلف أنواعها، نتيجة التركيز و الاهتمام بمراقبة الجودة في مختلف مراحل التصنيع، و منه شرع في الاهتمام بتطبيق طرق و أساليب إحصائية لتقييم الجودة في مختلف مراحل التصنيع.

و كانت سنة 1950 بداية أول تطبيق لمفهوم الجودة الكلية وذلك بالاعتماد على الدقة والإتقان في مختلف مراحل الإنتاج وحتى بعد الإنتاج من تخزين وتسليم وخدمات ما بعد البيع، و قدم ( إدوارد ديمينج) سلسلة محاضرات عن الطرق الإحصائية لمراقبة الجودة للمهندسين اليابانيين وعن مسؤولية الجودة للإدارة العليا، وركز (جوران) على مسؤولية الإدارة العليا في تحقيق الجودة.

كما ظهرت سنة 1960 أولى دائرة من دوائر الجودة بغرض تحسينها حيث تم تعلم أساليب إحصائية بسيطة و تطبيقها بواسطة العمال اليابانيين كما ظهرت أولى حلقات الجودة سنة 1962 في المؤسسات اليابانية (118).

المرحلة الخامسة: ابتداء من 1970:

اتسمت هذه المرحلة ببروز المراكز و المنشآت النووية و زيادة الاهتمام بالنشاطات المتعلقة بمجال الفضاء و النقل الجوي و هو ما حتم على المسؤولين ضمان الجودة الأساسية و الفعالة، نظرا لما تتطلبه هذه النشاطات الدقيقة من جودة عالية، حيث أنه في حالة غياب الجودة على مستوى وسائل النقل الجوي أو الميدان النووي فهذا يعني حدوث كارثة (119).

كل هذا أدى إلى زيادة الاهتمام بالجودة باعتبارها أحد التحديات التي تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها وأنشطتها، حيث أطلق على عقد الثمانينات من القرن الماضي (عقد الجودة) لأن الجودة أصبحت مطلبا أساسيا بين المؤسسات التي تسعى إلى التنافس في الأسواق العالمية،

118 - عاشور مزريق، محمد غربي، تسيير و ضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص، ص 239-240.  
119 محمد توفيق عبد المحسن، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات، مرجع سبق ذكره، ص 10.

و قد كان ظهور سلسلة مواصفات إيزو 9000 سنة 1987 أحد أهم الاستجابات الدولية التي جاءت لتلهم كافة الممارسة المنفذة في مجال الجودة على الصعيد العالمي<sup>(120)</sup>.

المطلب الثاني: مفهوم الجودة.

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) و التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء و قد تباينت التعاريف و تعددت في إعطاء المعنى الحقيقي لهذه الكلمة، لهذا سوف نستعرض بعض التعاريف التي سايرت تطور الجودة.

الفرع الأول: تعاريف الجودة.

يقول BAGLIN إن جودة المنتج أو الخدمة هي مدى كفاءته على تلبية رغبات المستهلكين<sup>(121)</sup>.

أما الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة فتعرفها بأنها " عبارة عن مجموعة الخصائص و الخصائص المتوفرة في المنتج والتي تعطي الكفاءة لتلبية الحاجيات "<sup>(122)</sup>.

كما يعرفها "جوران " بأنها " ملائمة المنتج للاستخدام "<sup>(123)</sup>.

و يعرفها " كروسبي " بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة:<sup>(124)</sup>

1-الوفاء بالمتطلبات.

2-انعدام العيوب.

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

أما "ديمنخ" فقدم تعريفا مختصرا يكاد يجمع فيه بين التعريفين السابقين إذ يقول أن الجودة هي تحقيق احتياجات و توقعات المستفيد حاضرا و مستقبلا.

وبين " برادلي " أن الجودة تكون سلاحا استراتيجيا إذا تحققت المستويات الأربعة للجودة:<sup>(125)</sup>

1- إرضاء العملاء: ويكون بتفهم وتلبية مطالبهم، إلى جانب الاقتراب منهم ومحاولة إسعادهم.

120 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000, ISO 9000، مرجع سبق ذكره، ص8.

121 - Gerard Baglin, **Management industriel et logique**, Paris: 1<sup>ère</sup> Edition, 1990,P439.

122 -Robert H et Johenson Matar, **Conception de la qualité** , Paris: 1<sup>ère</sup> édition, 1992 , P 15.

123 - أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دليل عصري للجودة و التنافسية، مع ترجمة لنصوص ومفاهيم ارشادات منظمة إيزو 2005 ص 15.

124 - [http:// www.mmsec.com/m3.files/Jawda.3](http://www.mmsec.com/m3.files/Jawda.3).

125 - Brilman jean, **les meilleures pratique du managemente au cœur de la performance** Paris:les édition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édation ,2001 p 91.

2- جودة المطابقة: ويقصد بها التوافق مع المواصفات والمتطلبات التي يتم تحديدها من خلال التصميم.

3- إدارة القيمة للعميل : وذلك باستخدام أدوات القياس ومؤشرات تحليل العلاقة (قيمة/زبون) .

4- معرفة القيمة المطلوبة من قبل السوق من أجل المنافسة: تتم عن طريقة دراسة السوق وأهم المتغيرات.

وتعرفها المواصفة العالمية ايزو 9000 إصدار 2000 على أنها "حالة خدمة أو سلعة موجهة لتلبية حاجات المستعملين" .<sup>(126)</sup>

وقد عرفت المنظمة الدولية للتقييس ايزو (ISO) الجودة على أنها " الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا " ويشير هذا التعريف على أن الجودة لا تعني بالضرورة التميز، وإنما المطابقة للمواصفات ولحاجات الزبائن وتوقعاتهم.<sup>(127)</sup>

من التعاريف السابقة يتضح بأن الجودة مرتبطة أساسا بمدى إرضاء العميل وعليه يمكننا القول أن الجودة هي مدى قدرة أي منتج أو خدمة على تحقيق مستوى معين من الإشباع لدى المستعملين، الذين يعتبرون الحكم النهائي على المنتج أو الخدمة، فهم يقررون فيما إذا كان المنتج محققا لرغباتهم وملبيا لحاجاتهم أم لا.

وللتوضيح أكثر فإن الجدول التالي يبين الفرق بين المفهوم القديم والمفهوم الحديث للجودة.

جدول رقم (01): الفرق بين المفهوم القديم والحديث للجودة.

المفهوم القديم للجودة	المفهوم الحديث للجودة
المنافسة تحفز لأداء عمل أفضل	التعاون يساعد على أداء عمل أكثر فعالية
في مقابل كل فائز هناك خاسر	كل شخص يستطيع الفوز
ارضي رئيسك	ارضي عميلك

126- Alain courtois, **gestion de production** Paris:les édition d'organisation , 11<sup>ème</sup> tirage, 2001,p 319

127 - محمد عبد الوهاب العزاوي ، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, ISO 14000، مرجع سبق ذكره ، ص 19 .

التحسين الدائم رحلة لا تنتهي	يكتمل العمل إذا تم الوفاء بالمواصفات
كفاءة العمل والمشاركة في الرؤية والقيادة والتدريب الجيد كلها عوامل رئيسة لخلق الجودة	الفحص والقياس يضمنان الجودة
المخاطر ضرورية وبعض الأخطاء حتمية عند ممارسة التحسين المستمر .	المخاطر والأخطاء أمور سيئة
كل إنسان يظل يتعلم مدى الحياة	بوسعك استكمال تعليمك
الإنجاز الهام في عالم معقد يستغرق وقتا	الأرباح قصيرة المدى أفضل
فكر أولا ثم افعل	افعلها الآن

المصدر: لويد دوبيتز وكليبر كرافورد، ترجمة حسين عبد الواحد، إدارة الجودة، التقدم والحكمة فلسفة ديمينج، مصر: الجمعية المصرية لنشر المعرفة، الطبعة الأولى 1997، ص 31.

الفرع الثاني: أبعاد الجودة.

إن اختلاف التعاريف المتعلقة بالجودة أدى إلى تحديد جملة من الأبعاد يتم من خلالها تحديد مدى جودة السلعة أو الخدمة، وبالرغم من تماثل أبعاد جودة السلعة أو الخدمة ، إلا أن الباحثين يجدون اختلافا بين أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة .

أولاً: أبعاد جودة السلعة: هناك ثمانية أبعاد للسلعة وهي:

1- الأداء : ويعبر عن الخصائص التشغيلية للمنتوج فمثلا بالنسبة لجهاز تلفزيون فمن بين الخصائص نجد اللون، وضوح الصورة... الخ، أما بالنسبة للسيارة نجد السرعة، الراحة، استهلاك الوقود، أما عن أي هذه الخصائص تمثل جودة عالية بالنسبة للمستهلك فإن ذلك يتوقف على الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد، حيث إننا نجد أداءا يعتبره أحد الأفراد يمثل جودة عالية، وقد لا يكون كذلك بالنسبة لفرد آخر ويختلف الأفراد في ردود أفعالهم تجاه هذه الخصائص لا في تقييمهم لها ، ولعل ما يهم هي تلك الخصائص التي يهتم بها الأفراد.<sup>(128)</sup>

2- المظهر: ويشير إلى الخصائص الثانوية للمنتوج أي الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها والإحساس بها ورونقها .

3- الاعتمادية: يبين هذا البعد قابلية السلعة على أداء العمل الذي وجدت من أجله تحت ظروف تشغيلية محددة خلال فترة زمنية محددة .<sup>(129)</sup>

4- التطابق: ويعبر عن درجة تطابق المنتوج ( التصميم والأداء ) مع مواصفات محددة مسبقا ويضم هذا البعد عناصر داخلية وأخرى خارجية، حيث أنه في عملية الإنتاج تقاس درجة التطابق بحدوث المعيب أو نسبة الوحدات التي تحقق الأداء المطلوب أما في مجال الاستخدام فيقاس بمعدل طلبات الخدمة أو المساعدة، معدل الإصلاحات خلال فترة الضمان .

كما أن لبعدى التطابق والاعتمادية أهمية خاصة حيث أن أي تحسين فيهما يؤدي مباشرة إلى ارتفاع مستوى الجودة .

5- قوة التحمل: ويعبر عن القياس لعمر المنتوج وله أبعاد اقتصادية وفنية هامة فمن الناحية الفنية تعرف قوة التحمل المنتوج على أنها كمية الاستفادة منه قبل تدهور أدائه.

6- إمكانية الخدمة: ويشير هذا البعد إلى أنه في حالة عطل أو وجود مشكل في المنتوج فإنه يستفيد من إمكانية تصليحه وتعديله والاستفادة مرة أخرى منه.

128 - سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير ، مرجع سبق ذكره، ص، ص 343- 344 .  
129 - محمد عبد الوهاب العزاوي ، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000, ISO 9000، مرجع سبق ذكره ، ص 22 .

7- الجمالية: وهو بعد شخصي مطلق للجودة ولا علاقة له بالوظيفة أو الأداء أو قوة التحمل و لكنه يهتم بالشكل أو التصميم وتشكيلة الألوان التي يحتويها المنتج وهي خاضعة خصوصا كاملا للتحكم الشخصي للمستهلك ورغباته ويمكن تحقيق هذا البعد من خلال دراسة السوق ومعرفة ميولات ورغبات المستهلكين من خلال استطلاعات الرأي وذلك لتحديد الخصائص والسميات التي يجذبها المستهلك في فترة معينة.

8- الجودة المدركة: ويعكس هذا البعد صورة المستهلك عن المنتج أو سمعته أو حملات الدعاية والإعلان، وتعتبر هذه مقاييس شخصية بحتة.

إن هذه الأبعاد تعطي نطاقا واسعا عن مفاهيم الجودة فبعضها يعتمد على قياس خصائص المنتج والآخر يعكس أفضليات المستهلك والبعض الآخر يعتمد على مقاييس موضوعية والبعض يمثل خصائص ذاتية للمنتج وأخرى خصائص يمكن إضافتها إليه<sup>(130)</sup>.  
ثانيا: أبعاد جودة الخدمة.

على غرار أبعاد جودة السلعة فإن لجودة الخدمة ثمانية أبعاد يجب أن تتضمنها<sup>(131)</sup>:

- 1- الوقت: المدة التي يقضيها المستهلك في الانتظار.
- 2- دقة التسليم: الالتزام بالتسليم في الأوقات المحددة.
- 3- التعامل: حسن معاملة الزبائن و ذلك بالترحيب بهم.
- 4- التناسق: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون.
- 5- سهولة المنال: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.
- 6- الدقة: تجنب الخطأ و محاولة انجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول لحظة.
- 7- الإتمام: انجاز جميع جوانب الخدمة بصورة كاملة.
- 8- الاستجابة: حل المشاكل التي يمكن أن تقع و ذلك بسرعة تفاعل العاملين.

الفرع الثالث: أهمية الجودة

130 -سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير ، مرجع سبق ذكره، ص، ص، ص345-347- 348 .  
131 -محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000, ISO 9000، مرجع سبق ذكره، ص 22.



في ظل تزايد الاهتمام العالمي بالجودة صارت هاته الأخيرة ضرورة لنجاح أي تنظيم وعاملا من عوامل المنافسة تسعى أغلب المؤسسات لتحقيقها بغية تحسين مركزها التنافسي، وتظهر أهمية الجودة من تأثيرها وصلتها بكل من :  
أولا: المستهلك.

تعتبر جودة السلع و الخدمات من الأمور الهامة بالنسبة للمستهلك، فكثيرا ما نلاحظ إقبال المستهلكين على شراء سلع أجنبية باهضة الثمن و إحجامه عن السلع المحلية والسبب في ذلك راجع إلى الاختلاف الواضح في مستوى الجودة بين السلعتين<sup>(132)</sup>.

و لعل هذا التصرف من قبل المستهلكين له ما يبرره، فقد يرجع إلى عدم رضاهم عن جودة المنتجات المحلية كونها لا تلبي رغباتهم و احتياجاتهم، و عليه فإن أهمية الجودة تكمن في كسب رضا المستهلكين و إشباع حاجاتهم.

كما تظهر الأهمية أيضا في وفاء الزبائن للمؤسسة، وطبعا لن يتحقق إلا بتقديم سلع و خدمات تلبي رغباتهم و احتياجاتهم، وقد أظهرت الدراسات أن الاحتفاظ بزبون موجود مسبقا و ضمان وفائه يكلف خمس مرات أقل من اكتساب زبون جديد<sup>(133)</sup>.  
ثانيا: المنتج.

يعتبر عنصر الجودة من عناصر المزيج التسويقي الذي يؤثر على رقم مبيعات المؤسسة إضافة إلى السعر و الحملات الإعلانية والعبوة و الغلاف، و عليه فإن هناك قدرة السلعة على تحقيق الهدف من اقتناءها. وتتوقف هذه الجودة على جودة المادة الخام الداخلة فيها ومستوى التكنولوجيا والإدارة المستخدمة في تصنيعها<sup>(134)</sup>.  
ثالثا: المؤسسة.

إن جودة المنتجات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة فهي تؤثر عليها من خلال: <sup>(135)</sup>

1- شهرتها: حيث أن أي مؤسسة تستمد شهرتها من مستوى الجودة الذي تنتج به منتجاتها، لذلك نلاحظ اليوم مؤسسات حققت سمعة كبيرة، وشهرة واسعة نظرا للمستوى الرفيع لمنتجاتها.

<sup>132</sup> - حميد عبد النبي الطائي و آخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>133</sup> - DETRIE Philippe , *Conduire une démarche qualité*, Paris: Les édition d'origine, 2001, P 32 .

<sup>134</sup> - حميد عبد النبي الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>135</sup> - حسين عبد الله حسن التميمي، إدارة الإنتاج و العماليات، صنعاء: دار الحكمة اليمنية، 1994 - 1995 ص 278.

2- التكلفة و الحصة السوقية: يؤدي احترام مقاييس الجودة إلى حصول المؤسسة على أكبر حصة سوقية واكتساب مكانة، كما يؤدي ذلك إلى التقليل من التكاليف و بالتالي الزيادة في حجم الأرباح.

3- المسؤوليات القانونية: يترتب على المؤسسة التي تقوم بتسويق منتجات معيبة (مغشوشة) تحمل المسؤولية القانونية نتيجة الأضرار التي قد تلحق بالمستهلكين.

4- التشريعات الدولية: حتى تكون المؤسسة على استعداد تام لمواجهة المنافسة الشرسة داخليا وخارجيا عليها الالتزام بمعايير الجودة الخاصة بالمنتجات، لأن عدم الالتزام بذلك يقودها إلى عدم دخول الأسواق العالمية، و عدم القدرة على المنافسة و بالتالي الفشل<sup>(136)</sup>.

المطلب الثالث: أسباب اهتمام المؤسسات بمفاهيم الجودة وعوائق تطبيقها.

الفرع الأول: أسباب اهتمام المؤسسات بمفاهيم الجودة.

تسعى المؤسسات إلى تطبيق مفاهيم الجودة و محاولة تحقيقها لمجموعة من الأسباب هي:

1- التقليل من الوقت اللازم لإنجاز المهام للتعامل: إن الإجراءات التي وضعت من قبل

المؤسسة لإنجاز الخدمات للتعامل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها.

2- تحقيق الجودة: تعمل جل المؤسسات التي تطبق مفاهيم الجودة على تطوير المنتجات و

الخدمات حسب رغبة العملاء حيث أن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء و

إنجاز المهام و زيادة أعمال المراقبة و بالتالي زيادة شكاوي المستفيدين من هذه الخدمات<sup>(137)</sup>.

3- تطبيق مفاهيم الجودة يمنح المؤسسة الاحترام والتقدير المحلي و الاعتراف العالمي.

4- تحقيق الترابط و التكامل بين جميع الإداريين و العاملين في المؤسسة و العمل عن طريق

الفريق.

5- تساهم في ضبط و تطوير النظام الإداري في المؤسسة نتيجة وضوح الأدوار

وتحديد المسؤوليات.

6- توفير جو من التفاهم و التعاون و العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين.

136 - حسن علي علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، عمان: دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، 1999 ص 221.  
137 - صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الإسكندرية: دار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 1999 ص 152.

7- تمكين إدارة المؤسسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة و التعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية و الوقائية لمنع حدوثها مستقبلا.

8- الوفاء بمتطلبات العملاء و الوصول إلى رضاهم.

الفرع الثاني: عوائق تطبيق مفاهيم الجودة.

من بين أهم المعوقات التي تحول دون نجاح المؤسسات في تطبيق مفاهيم الجودة نجد:

- 1- ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات و الأقسام و نقص الخبرة الإدارية لدى المسؤولين.
- 2- عدم قدرة بعض الرؤساء و الأقسام على اتخاذ القرارات.
- 3- عدم وجود العامل المناسب في المكان المناسب<sup>(138)</sup>.
- 4- التسرع إلى تحقيق نتائج سريعة بتقليد تجارب مؤسسات أخرى.
- 5- عدم إعطاء الأهمية اللازمة للموارد البشرية.
- 6- عدم القدرة على توفير المعلومات عن الأعمال المنجزة.
- 7- ضعف الاهتمام بالعملاء و الموردين.
- 8- إتباع أنظمة و سياسات و ممارسات لا تتوافق مع مدخل الجودة<sup>(139)</sup>.

المبحث الثالث: طرق تحقيق الجودة و أدوات تحسينها.

صارت الجودة اليوم الورقة الراجحة لمعظم المؤسسات، خاصة بعد مساهمتها في تحقيق نتائج ايجابية سواء محليا أو عالميا، وأصبحت تستخدم هذه الكلمة من قبل الكثير من المؤسسات في حملاتها الإعلانية و الترويجية الموجهة إلى زبائنها .

وعليه فإن المؤسسات الراغبة في البقاء و الاستمرارية أصبحت على يقين من أن الجودة هي طريقها و منهجها، متأكدة من أن ذلك هو الحل الجذري لجميع مشاكلها.

وطبعا فإن تحقيق الجودة لن يتم هكذا بل يكون بعدة طرق كما أن تحسينها أيضا يكون بأدوات و تقنيات عديدة وهو ما سنستعرضه في هذا المبحث.

المطلب الأول: كيفية و طرق تحقيق الجودة.

138 - محمد بن علي الغامدي، مفاهيم الجودة أساس لتوحيد الجهود، (<http://www.mmsec.com/m3-files/jawda3>) .  
139 - فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة ، جامعة الزقازيق مصر: دار الكتاب، كلية التجارة، الطبعة الأولى 1996 ، ص 87.

الفرع الأول: طرق تحقيق الجودة.

هناك العديد من الطرق لتحقيق الجودة والتي تعتبر جميعها من الوسائل المستخدمة في إدارة الجودة وهي كما يلي :

أولاً: التخطيط للجودة.

هو أولى العمليات التي تهدف إلى إمداد قوى التشغيل والتنفيذ بالوسائل التي تمكن من إنتاج سلع وخدمات تلبى احتياجات وتوقعات المستهلكين.<sup>(140)</sup>

والتخطيط للجودة يستوجب القيام بتشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وما الذي يجب القيام به لتحقيق النجاح مستقبلاً.

ويعر التخطيط للجودة في المؤسسة بالخطوات التالية<sup>(141)</sup>:

1- تحديد الزبائن المحتملين :

في هذه الخطوة يتم تحديد الزبائن الحاليين والمستقبلين بغية تطوير وتحسين المنتج ، والزبائن هم كل من يتأثر أو يؤثر في أهداف الجودة، حيث أن المستهلك هو أهم زبون يتأثر بأهداف الجودة، كما أن العملاء الخارجيين يؤثران في أهداف الجودة أما العاملون فيعتبرون من العملاء الداخليين الذين يؤثران في أهداف الجودة.

وبالإضافة إلى تحديد الزبائن فإن المؤسسة تقوم بترتيب الزبائن والعملاء حسب درجة الأهمية والأفضلية.

2-تحديد احتياجات الزبائن:

على المؤسسة في هذه الخطوة القيام بدراسة وإحصاء كل الخصائص التي لم يطلبها الزبائن بطريقة صريحة والتي يرغبون في تحقيقها، الشيء الذي يمكنها من تحديد قائمة شاملة لكل متطلباتهم وحاجاتهم لأن لكل عميل احتياجات فيما يتعلق بالجودة يجب إشباعها .

3- تحديد مواصفات المنتج أو الخدمة:

140 - محمد رضا شندي ، الجودة الكلية الشاملة و الإيزو9000 بين النظرية و التطبيق، مرجع سبق ذكره ، ص 59 .  
141 - بشير شريف البرغوثي ، منه طريقة لزيادة المبيعات ، عمان: دار زهران ، 2000 ، ص، ص 56-57 .

تحديد الخصائص والمواصفات والملامح التي يجب أن تكون في السلعة أو الخدمة وتتناسب مع احتياجات العميل، وتراعي في هذه العملية كل الاعتبارات القانونية واعتبار الأمان والسلامة، وسهولة الخدمة والصيانة.

4- تحديد طريقة العمليات:

في هذه الخطوة يتم وضع مواصفات العمليات التي تؤدي إلى المواصفات المطلوبة في المنتج أو الخدمة مع مراعاة إمكانيات المؤسسة المادية والتنظيمية .

5- تحديد أساليب ضبط ومراقبة العمليات.

6- تحديد أهداف الجودة:

يتم تحديد أهداف الجودة على مستويين :

أ- المستوى التنفيذي: وذلك بقياس نسبة الأخطاء على مستوى العمليات الإدارية وتحديد النسبة المثوية للعيوب المسجلة في العمليات داخل الورشة.

ب- المستوى الإستراتيجي: وفيه يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية للجودة على مستوى كل مؤسسة.

ثانيا: ضبط الجودة.

وهو كافة الأنشطة المستخدمة للوقاية والضبط والوفاء بمتطلبات واحتياجات المستهلك، والهدف من تلك الأنشطة مراقبة كافة العمليات والأنشطة التي تؤثر على جودة السلعة أو الخدمة، والمراقبة تكون من أجل كشف العيوب قبل وقوعها أو اكتشافها فور وقوعها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، وذلك تخفيضا للمعيبات وعليه فالمقصود هو رقابة تساعد على خفض التكلفة<sup>(142)</sup>.

كما يعبر عن ضبط الجودة بأنه "الأساليب والأنشطة العملية المستخدمة لتلبية متطلبات الجودة، ويشمل على الأساليب والأنشطة العملية الهادفة إلى مراقبة العمليات والحد من أسباب الأداء غير المقبول في جميع مراحل تحقيق المنتج ، للوصول إلى الفعالية الاقتصادية المرجوة ".<sup>(143)</sup>

142 - محمد رضا شندي ، الجودة الكلية الشاملة و الإيزو9000 بين النظرية و التطبيق ، مرجع سبق ذكره ، ص، ص66-67 .  
143 - مأمون السلطي ، سهيلا الياس ، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، مرجع سبق ذكره ، ص 27 .

وينظر إلى ضبط الجودة على أنه وسيلة للكشف عن العيوب عن طريق الرقابة، سواء بمفهومها التقليدي أو بالمفهوم الجديد " الرقابة المانعة " حيث أن المفهوم التقليدي يقوم على فحص المنتجات النهائية ليتم رفض الوحدات المعيبة وغير المطابقة للمواصفات وتقبل ما صلح منها، وهو الشيء الذي يؤدي إلى زيادة التكلفة كلما قل عدد الوحدات المعيبة للمستهلكين نظرا لزيادة المفتشين وأدوات التفتيش ، كما تتحمل المؤسسة تكاليف أخرى متمثلة في إعادة التشغيل وإصلاح المنتجات المعيبة، مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد والمال .

أما المفهوم الجديد للرقابة " الرقابة المانعة " فيقوم على تجنب وقوع الخطأ أو سرعة اكتشافه فور وقوعه ودراسة وتحليل الأسباب وكذا علاج أوجه القصور. وفي الرقابة المانعة تزداد التكلفة في البداية على كافة العمليات المؤثرة على الجودة لكن بمرور الوقت تنخفض الوحدات المعيبة وتقل معها التكلفة ومنه تستطيع المؤسسة توفير الوقت والجهد والمال وتزداد قدرتها على المنافسة.<sup>(144)</sup>

ثالثا: ضمان الجودة.

هي جميع الأنشطة التنفيذية المخططة والضرورية لتوفير ثقة كافية بأن المنتج يستطيع الوفاء والالتزام بتحقيق اشتراطات معينة للجودة.<sup>(145)</sup>

ويتضح من خلال التعريف ما يلي:

- ضمان الجودة هو أحد وسائل وأدوات إدارة الجودة، كما أنه أحد الأنشطة التي تعطي الثقة بالمؤسسات.
- توفير الثقة بمقدرة المنتج على تلبية احتياجات المستهلك والوفاء بها قد يتطلب الإثبات بالدليل .
- لن يكون ضمان الجودة كاملا إن لم تعبر المتطلبات المعطاة بدقة عن احتياجات ورغبات المستهلك.

144 - محمد رضا شندي ، الجودة الكلية الشاملة و الإيزو9000 بين النظرية و التطبيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 68 .  
145 - محمد رضا شندي ، الجودة الكلية الشاملة و الإيزو9000 بين النظرية و التطبيق ، المرجع السابق، ص 68 .

- تتطلب أنشطة ضمان الجودة تقييماً مستمراً للعوامل التي تؤثر على كفاية التصميم أو المواصفات المطلوبة للأغراض المعينة وأيضا التحقق من مراجعة أنشطة وعمليات الإنتاج والتركيب والفحوص وذلك لتحقيق فعالية الأداء.

كما يجب أن تهم أنشطة ضمان الجودة بما يلي: (146)

1- الوضوح:

يجب أن تكون طرق وتعليمات وإرشادات العمل واضحة ومبسطة حيث يكون وقوع الخطأ أمراً مستبعداً.

2- الإجراءات التصحيحية:

إن أنشطة ضمان الجودة يجب أن تعمل على التعرف المبكر على الخطأ وإزالة أسبابه.

3- الاتصالات :

وذلك بالتنسيق بين مختلف العاملين بحيث يستفيد المعنيون من نتائج المراجعات والتقييمات

في

تطوير طرق وإرشادات وتعليمات التشغيل لتكون أكثر بساطة ووضوحاً.

- يبين الجدول التالي الفرق بين ضبط الجودة وضمان الجودة حيث يظهر أن ضبط الجودة يعتمد على الكشف عن العيوب بينما ضمان الجودة يعتمد على الوقاية أو منع حدوث العيوب .

جدول رقم(02): الفرق بين ضبط الجودة وضمان الجودة.

المبدأ الأساسي للطريقة	التكلفة	زمن البدء بالتحقق من الجودة	أسلوب الإدارة	التخطيط
ضبط الجودة	عالية	في مرحلة الإنتاج	علاجي	جميع الأعمال التي تتم لتحقيق الجودة غير مخطط لها
ضمان الجودة	منخفضة	في كل مرحلة من مراحل تحقيق المنتج	وقائي	جميع الأعمال التي تتم لتحقيق الجودة مخطط لها

المصدر: مأمون السلطي ، سهيلا الياس ، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، مرجع سبق ذكره ، ص 28

رابعاً : نظام الجودة.

هو الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والعمليات والطرق والمواد اللازمة لتنفيذ أنشطة إدارة الجودة، ونظام الجودة يضم جميع الأنشطة المتعلقة بضبط الجودة وضمائها، ويختلف نظام الجودة من مؤسسة لأخرى حتى لو كانت منتجة لنفس السلع والخدمات وتؤدي نفس الأنشطة والأعمال، إذ أن نظام الجودة في أي مؤسسة يتأثر بأهدافها ومنتجاتها وخبراتها وممارساتها الخاصة، ويعتبر وجود نظام فاعلي وكفي للجودة بالمؤسسة مطلباً مكملاً للمواصفات الفنية للسلع والخدمات، إذ أن تلك المواصفات قد لا تضمن للمستهلك الوفاء بمتطلباته في ظل المنافسة المتزايدة والتي أدت إلى توقعات للمستهلكين أكثر صرامة وشدة فيما يتعلق بالجودة (147).

خامساً: تحسين الجودة :

"وهي الإجراءات المتخذة خلال المنظمة لزيادة فاعلية وكفاءة الأنشطة والعمليات ، بهدف توفير منافع لكل من المنظمة وزبائنها ، فهي أي شيء يتسبب في تغيير نفعي في أداء المنظمة " (148)

فعملية تحسين الجودة تركز على الوعي بأهمية الحاجة إلى التحسين والشعور والقناعة بجميته، وعلى هذا فإن أنشطة تحسين الجودة لا تقتصر على تحقيق مطابقة المنتج للمواصفات فقط ، بل تمتد لتشمل أيضاً جودة تصميم المنتجات والخدمات والعمليات والتركيز على منع المشكلات المتعلقة بالمنتجات والعمليات كهدف أساسي للتحسين بالإضافة إلى ما يتخذ من إجراءات تصحيحية له.

ولنجاح عملية تحسين الجودة لا بد من توفر ثلاثة عناصر هي: (149)

147- محمد رضا شندي ، الجودة الكلية الشاملة و الإيزو9000 بين النظرية و التطبيق ، مرجع سبق ذكره ، ص، ص 70-71

148 - حميد عبد النبي الطائي وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 146 .

149 - حميد عبد النبي الطائي وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، المرجع السابق ، ص، ص، ص 189، 190، 191.



- 1- نظم الجودة: لابد من توفر المؤسسة على نظام جودة، و أن تعمل على تحديد سياستها في الجودة و أن تبني نظاما قويا قادرا على تحقيق تلك السياسة بما يضمن و يؤكد تحقيقها. ويعتمد نظام الجودة في المؤسسة على التحسين المستمر، بدراسة مشاكل الجودة و التعرف على أسباب تلك المشاكل و إيجاد الحلول المناسبة لها، بما يساعد على تطوير و تحسين الجودة.
- 2- برامج الجودة: يجب على إدارة المؤسسة أن تعد برامج و خطط عمل محددة للتحسين تطبيقا لسياستها وأهدافها.
- 3- الموارد: تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد المطلوبة في تحسين الجودة، و لذا على إدارة المؤسسة أن تهتمهم و تنمي قدراتهم إذا ما أرادت النجاح، بالإضافة إلى المورد البشري هناك موارد أخرى كالآلات والمعدات والمال والوقت ودعم الإدارة.
- سادسا: إدارة الجودة.

وهي جميع الأنشطة المتعلقة بوظيفة الإدارة والتي تحدد سياسة الجودة، الأهداف والمسؤوليات وتطبيقها من خلال تخطيط وضبط وتأكيد وتحسين الجودة ضمن نظام الجودة (150).

الفرع الثاني: كيفية تحقيق الجودة:

بالإمكان تحقيق الجودة و ذلك بإتباع ما يلي (151):

أولا: تحديد مشكلة الجودة و حلها.

تبنى الجودة على أساس تجنب حدوث المشاكل، ويمكن تجنب حدوث المشاكل فقط عند فهم العملية، والمعايير هي الوسيلة التي تمكن من تجنب حدوث المشاكل.

ويقوم المديرون بالاستفسار عن المشاكل المتوقع حدوثها، ومحاولة تهيئة الظروف لحلها وذلك بتجميع الموظفين وإشراكهم في إبداء آرائهم حول الحلول لهذه المشاكل.

ثانيا: كيفية تحقيق رضا العميل.

في هذا السياق لابد من تشجيع العملاء على تقديم شكاويهم و ذلك حتى يتم التعرف فيما إذا كان المنتج أو الخدمة تفي بمتطلبات العملاء أم لا.

150 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000, ISO 9000، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 41-42.

151 - ديان بون وريك جريجز، ترجمة سامي حسن الفرس، و ناصر محمد العديلي، الجودة في العمل، دليلك الشخصي لتأسيس و تطبيق معايير الجودة الكلية: دار آفاق للإبداع والنشر، الطبعة الأولى 1995، ص، ص 82، 83.

ثالثا: كيفية قياس النتائج.

إن الخطوة الأولى لقياس النتائج هي جمع المعلومات لمعرفة الموقف الشخصي وهذه البيانات الأساسية تعتبر علامة بداية لمعرفة كيف يمكن إحداث التغييرات المستقبلية الفعالة وبذل جهود لتحسين الأداء، و يتم القياس في مواقع العمل.  
رابعا: كيفية مكافأة أداء الجودة.

يمكن أن تكون مكافأة الجودة في شكل خطاب تشجيعي أو هبات و تكمن أهمية المكافأة في الاعتراف بالأنشطة المتعلقة بالهدف الأسمى والسعي إلى تنميتها.  
خامسا: توفير التدريب على الجودة.

انطلاقا من مقولة الاقتصادي " كاورو ايشيكاوا " أن الجودة تبدأ و تنتهي بالتعليم فإنه يمكن للتدريب أن يتركز على احتياجات المهارة الحالية أو التطوير المستقبلي.  
سادسا: كيفية تقييم تكاليف الجودة.

تعتبر التكلفة أساسا هاما للتحسين، و لتقييم التكاليف لابد من مراقبة المنتجات والخدمات، وكذا التعطلات والعيوب التي تحدث قبل تسليم المنتجات والخدمات مع إنشاء أنشطة لمنع حدوث المشاكل.

الفرع الثالث: بعض المشاكل المتعلقة بالجودة و كيفية حلها وفقا لأنظمة الجودة ايزو 9000.  
يوضح الجدول التالي كيفية حل المشاكل المتعلقة بالجودة من خلال تطبيق أنظمة الجودة ايزو 9000 و التي يتم تفادي و منع حدوث مشاكل الجودة.

جدول رقم (03): كيفية حل مشاكل الجودة عن طريق أنظمة الجودة ايزو 9000.

المشكلات المتعلقة بالجودة	كيفية حل المشكلات عن طريق أنظمة الجودة ايزو 9000
ارتكاب أخطاء من قبل العاملين بسبب عدم تدريبهم بشكل مناسب	التأكد من أن كل شخص في المؤسسة يعرف ما هو مطلوب منه، كيفية القيام به.
تباين في جودة المنتج بسبب قيام عدة أشخاص بتصنيعه، كل على طريقته الخاصة	تبني أفضل طريقة لتصنيع المنتج و استخدامها من قبل جميع العاملين بشكل مستمر
تصنيع منتجات مرفوضة بسبب استخدام وثائق ملغاة، أو غير صحيحة.	التأكد من أنه لدى العاملين الإصدار الصحيح من الوثائق المناسبة
حدوث الأخطار بسبب اتخاذ بعض القرارات من قبل أشخاص غير مخولين بذلك	تحديد المسؤولين عن اتخاذ القرارات المتعلقة بكل نشاط
ليس هناك تواصل بين العاملين في المؤسسة	التأكيد على التواصل، و التعاون بين العاملين في الأقسام المختلفة

لا يعتبر العاملون أن الجودة هي من ضمن مسؤولياتهم	كل شخص يعتبر نفسه مسؤولاً عن جودة العمل الذي يقوم به
تكرار حدوث العيوب و الأخطاء	دراسة طبيعة العيوب، و تحديد أسبابها و تنفيذ الأعمال التصحيحية المناسبة لمنع حدوثها مرة أخرى

**المصدر:** مأمون السلطي، سهيلا الياس ، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، مرجع سبق ذكره، ص29.

المطلب الثاني: أدوات و تقنيات تحسين الجودة.

الفرع الأول: العصف الذهني و خرائط ضبط الجودة.

أولاً: العصف الذهني.

يهدف إلى تشجيع الفكر الإبداعي للمجموعة لاستنباط الآراء، ويتم ذلك عن طريق عرض المشكلة على المشاركين مع إعطائهم الحرية في إبداء آرائهم، بدون رفض أي رأي أو تكذيبه، ثم القيام بتسجيل مختلف الآراء وتنسيقها وترتيبها حسب الأهمية مع إزالة المتكرر منها ووضع الأولويات الخاصة بهذه الآراء.

ثانياً: خرائط ضبط الجودة.

تعتبر كوسائل لمراقبة تغيير العملية وضبطها، وتستخدم لتحديد مستوى الجودة أثناء تصميم التجارب أو بعد عملية التطوير، وتعتبر هذه الخرائط وسيلة مرئية توضح الضبط الإحصائي للعملية عند خروج أي نقطة عن حدود التحكم فهذا يعني أن تغييرها قد حدث ويجب اتخاذ الإجراء المناسب<sup>(152)</sup>.

الفرع الثاني: مخطط باريتو وخرائط التدفق.

أولاً: مخطط باريتو.

هو أسلوب لتركيز الانتباه على أهم مجالات المشاكل و قد سمي بمخطط باريتو نسبة إلى الاقتصادي الايطالي VILPREDO PARETO، و يتبين من خلال هذا الأسلوب أن هناك مجموعة قليلة من العوامل مسؤولة عن نسبة كبيرة من المشاكل التي تحدث مثل ( الشكاوى، المعيب، المشاكل) و تكمن الفكرة في تصنيف هذه الحالات وفقاً لدرجة الأهمية، و يتم التركيز على حل أكثرها أهمية وترك الأقل أهمية.

ثانياً: خرائط التدفق.

152 - سعيد يس عامر، أحمد محروس محرم، استراتيجيات التغيير ، مرجع سبق ذكره ص 333.

و هي طريقة تستخدم لوصف العمليات الحالية ولاقتراح تعديل والمراجعة إذا كانت ضرورية ويستخدم الرسم لتوضيح وصف العمليات وتتابعها فهي توضح العمليات الرئيسية المطلوبة لأداء عملية معينة . (153)

الفرع الثالث : مراجعة التصميم وأسلوب عظمة السمكة.  
أولاً: مراجعة التصميم.

ويعتبر هذا الأسلوب وسيلة فعالة للتحقق من التصميم ، ويتم بواسطة مجموعة من الخبراء في الاعتبارات المختلفة للتصميم ، ويجب أن يتم بدقة متناهية للتأكد من تحقيق المتطلبات كما يجب أن تكون العملية ذات مرونة كافية بحيث تغطي مجال واسع من مشروعات التصميم . (154)

ثانياً: أسلوب عظمة السمكة.

وهو أسلوب وضع جمع البيانات والمعلومات لتصنيف المجموعات المختلفة من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث النتيجة أو الظاهرة غير المرضية، ويسمى بمخطط السبب والنتيجة أو مخطط " أشيكاوا " أو خارطة عظمة السمكة، ويهدف هذا الأسلوب إلى تحليل المشكلة بغية الوقوف على أسبابها من خلال بناء شكل توضيحي يأخذ شكل عظمة السمكة . (155)

المطلب الثالث :علاقة الإيزو 9000 بتطور حركة الجودة .

لا يقتصر الإيزو 9000 على كونه مواصفات عالمية لأنظمة الجودة بل هو إحدى المخطات المميزة في تطور حركة الجودة . (156)

الفرع الأول :مراحل تطور حركة الجودة .

أولاً: مرحلة الفحص والتفتيش.

تعتبر هذه المرحلة بمثابة الخطوة الأولى نحو إيجاد أسلوب يمنع وصول منتجات معيبة إلى المستهلكين وذلك بتحديد المواصفات المطلوبة،تتبع المنتج على خطوط ومحطات التشغيل، الفرز

153 - سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية، مرجع سبق ذكره ، ص،ص 246- 250 .

154 - سعيد يس عامر، أحمد محروس محرم ، استراتيجيات التغيير ، مرجع سبق ذكره ،ص 334.

155 - Guy Fandoyer , la certification ISO 9000: un moteur pour la qualité, Paris:les édition d'organisation 3<sup>ème</sup> édition 2000 p 108 .

156 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000 ,ISO 9000، مرجع سبق ذكره، ص 38 .

ويقصد به مقارنة مواصفات المنتج مع المواصفات المطلوبة وعزل المنتج المعيب بهدف منع وصوله إلى العميل<sup>(157)</sup>

ثانيا: مرحلة مراقبة الجودة.

في هذه المرحلة تتطور أعمال الفحص و التفتيش لتضمن استخدام الأساليب الإحصائية، وسمي هذا الأسلوب بمراقبة الجودة ويقصد به مجموعة الأنشطة أثناء العملية ، والتي تهدف إلى تحقيق خصائص محددة للجودة، وتتضمن أساليب فحص واختبار وتحديد درجة المنتج واتخاذ إجراءات تصحيحية ورفع التقارير.

واشتملت هذه المرحلة على ما يلي :تسجيل العيوب، استخدام الإحصاء، تحليل أسباب العيوب والاختبارات العملية، ونظرا لتركيز أسلوب مراقبة الجودة على المنتج فقط، وعدم شموله على إجراءات تمنع تكرار المعيب ، زادت تكلفة الفحص وإعادة التشغيل، لذلك ظهرت الحاجة إلى تطوير أسلوب مراقبة الجودة التصحيحي إلى نظام وقائي يمنع المشاكل ويخفض التكلفة وأطلق على هذا الأسلوب الجديد نظام تأكيد الجودة.<sup>(158)</sup>

ثالثا: مرحلة تأكيد الجودة.

يتم في هذه المرحلة توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء لهذا وصفت المرحلة بأنها تركز على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء من البداية، حيث أن إيجاد حل لمشكلة عدم المطابقة للمواصفات ليست طريقة فعالة حيث أن الأحسن هو منع وقوع المشكلة أصلا والقضاء على أسبابها من البداية.<sup>(159)</sup>

وعلى هذا فإن عملية تأكيد الجودة تتضمن مجموعة من الأعمال المرتبطة بتحقيق الجودة داخل المؤسسة، وتمثل تلك الأعمال في إعداد إجراءات العمل، إصدار المواصفات الوطنية والعالمية إيزو 9000 وتطبيق مفهوم إدارة الجودة (تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، تحسين الجودة) وإعداد وتطبيق أدلة الجودة.

ويتضح مما سبق أن هذه المرحلة تتسم بظهور نظم لإدارة الجودة تعمل على منع تكرار المعيب بدلا من العمل على منع وصول المعيب إلى العميل كما كان هو الهدف في أسلوب

157 - محمد حسن رياض ، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة ،المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000 ، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005 ، ص 5.

158 - محمد حسن رياض ، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة : المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000، مرجع سبق ذكره ، ص، ص5-6

159 - محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره ، ص 26 .

مراقبة الجودة، وتطورت أساليب و نظم الجودة بعد ذلك لتشمل المؤسسة ككل و أطلق على هذا الأسلوب إدارة الجودة الشاملة (160).

رابعاً: مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

كانت بداية ظهور هذا المفهوم في الثمانينات من القرن العشرين حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج و يركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين (161). ولضمان تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا بد من توفر ما يلي : (162)

- 1- نظام جودة يتضمن تأكيد الجودة ومراقبة وتحسين الجودة وهذا النظام يمكن تحقيقه من خلال المواصفة العالمية ايزو 9000.
  - 2- عمليات وموارد قادرة على تحقيق المتطلبات.
  - 3- إدارة مدعمة، ومناخ عمل يفعل النظام ويحقق النتائج.
- الفرع الثاني: علاقة ايزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة .

هناك الكثير من يخلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة و معايير ايزو 9000 ويعتبرهما شيئاً واحداً لكن في الواقع أن الربط بين المفهومين مخالف للحقيقة في العديد من جوانبه، فإدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً من معايير ايزو 9000 وهي توجه فكري وثقافة تنظيمية جديدة تسعى إلى التحسين المستمر، بينما تركز شهادة المطابقة للإيزو 9000 على عناصر المواصفة المختلفة وعلى مدى الالتزام بتطبيقها وتطبيق إجراءات تحققها (163).

كما أن الملاحظ أنه ليس هناك نقاط تعارض كبيرة بين المفهومين، بل العكس من ذلك هناك نقاط التقاء كثيرة أهمها:

- اعتبار الحصول على شهادة المطابقة ايزو 9000 كخطوة مبدئية في سبيل السير نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة (164).

160 - محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة : المواصفات العالمية ايزو 9000 اصدار 2000 ، مرجع سبق ذكره، ص 6.

161 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 27.

162 - محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة ، المواصفات العالمية ايزو 9000 اصدار 2000 ،مرجع سبق ذكره، ص 7.

163 - حميد عبد النبي الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة ،مرجع سبق ذكره، ص، ص140،141.

164 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 313.

- التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود نظام جودة مشابه لنظام الجودة القائم على مواصفات ايزو 9000.

- تعمل مواصفات ايزو على توثيق عمليات التحسين وتمنع التراجع كما لا يشترط حالياً التوسع في استخدام الطرق الإحصائية، بينما تشرط إدارة الجودة الشاملة ضرورة معرفة العمال و المراقبين والإدارة بالطرق والأدوات الإحصائية كأساس لرصد المشاكل وتحديد نقاط الخلل ومعالجتها.

- تشمل متطلبات الإيزو جزءاً من متطلبات وأهداف الجودة الشاملة مثل التجاوب مع الشكاوي والمعايرة والتجهيز بالوثائق، وتؤكد فعاليات الجودة الشاملة على التحسين المستمر وفعاليات العمل الجماعي والإدارة المتقاطعة وحلقات الجودة وإدارة التكاليف والاستخدام المكثف للطرق الإحصائية<sup>(165)</sup>.

وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها " أسلوب إداري حديث يعتمد على إرضاء الزبائن وتحقيق منافع لجميع الأفراد والعاملين وللمجتمع، ومشاركة أفراد المؤسسة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات باستخدام الأدوات العلمية بهدف النجاح في المدى الطويل " <sup>(166)</sup>.

كما يمكن تعريف إدارة الجودة و الشاملة على أساس معرفة دلالة كل كلمة من كلماتها " إدارة، الجودة، الشاملة".

- إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة الأنشطة المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات وتوفير الموارد اللازمة.

- الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

- الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة، وعليه يجب التنسيق المحكم بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة<sup>(167)</sup>.

وتقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ هي:

أولاً: التركيز على العميل.

165- حميد عبد النبي الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 141.  
166- يحي برويات عبد الكريم، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد المؤسسة، جامعة تلمسان، 2003/2002، ص 38.  
167- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص، 23.

ويقصد بالعميل العملاء الخارجين للمؤسسة والتي تعمل جاهدة على كسب رضاهم وتحفيزهم على شراء المنتجات أو الخدمات وأيضا العمال داخل المؤسسة والذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب.

ثانيا: التركيز على العمليات و النتائج معا.

وذلك بتركيز الجهود على إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض سبل تحسين الجودة، كما أن النتائج المعيبة تعتبر دليلا على عدم الجودة في العمليات نفسها. ثالثا: الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

وفيه يتم استخدام معايير لقياس جودة المنتجات أو الخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدامها بعد وقوع الأخطاء. رابعا: تدعيم الأفراد.

وذلك بالثناء على ما يقوم به العاملون من جهود و إشعارهم بمدى أهميتهم في العملية الإنتاجية.

خامسا: إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.

يستند مفهوم إدارة الجودة الشاملة في اتخاذ القرارات إلى الحقائق و تبني المفهوم العلمي لحل المشاكل من خلال فرص التحسين. (168)

سادسا: التحسين المستمر.

والتحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة يجب أن يكون هدفا ثابتا و مستمرا.

سابعاً: القيادة.

تقع على عاتق القيادة في المنظمة خلق وإيجاد بيئة داخلية مناسبة تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف والمحافظة على تلك البيئة (169).

168 - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سبق ذكره، ص، ص 52- 53.

169 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000, ISO 9000، مرجع سبق ذكره، ص، ص 70- 71.



و يمكننا أن نوضح أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات ايزو 9000 من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (04): الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات ايزو 9000 .

إدارة الجودة الشاملة	مواصفات إيزو 9000 .
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ترتبط بإستراتيجية المنظمة.</li> <li>- تتركز على الفلسفة و المفاهيم و الأساليب.</li> <li>- التأكيد على مشاركة العاملين.</li> <li>- تفي بالمنظمة ككل.</li> <li>- كل فرد مسؤول عن الجودة.</li> <li>- تتضمن تغيير الثقافات و العمليات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا ترتبط بإستراتيجية موحدة.</li> <li>- تتركز على النظم التقنية و الإجراءات.</li> <li>- مشاركة العاملين ليست ضرورية.</li> <li>- يمكن أن يكون التركيز جزئياً.</li> <li>- قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة.</li> <li>- من الأنسب إبقاء الأوضاع على حالها.</li> </ul>

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 313.

الفرع الثالث: علماء الجودة.

حظي مفهوم الجودة باهتمام العديد من المفكرين والباحثين والذين كان لإسهاماتهم الدور الكبير في تطويرها ومن أبرز علماء الجودة نذكر:

أولاً: إدوارد ديمينج **EDWARD Deming**.

بدأ حياته المهنية كمتخصص في علم الإحصاء، وقد كان له الفضل في تعليم اليابانيين على استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، ويركز ديمينج على درجة مطابقة المنتج

أو الخدمة للمواصفات الموضوعية عن طريق تخفيض درجة عدم التأكد والتباين في كل من التصميم والعملية الإنتاجية.

كما قدم أيضا مدخلين أساسيين يمكن استخدامهما لتحسين العملية الإنتاجية فالأول يقضي بالقضاء على الأسباب الشائعة لمشاكل الجودة و المتوارثة في النظام الإنتاجي مثل التصميم الغير الجيد للمنتجات و التدريب غير الكافي للعاملين وظروف العمل غير الملائمة أما المدخل الثاني فيهدف إلى منع الأسباب التي تؤدي إلى رداءة الجودة و التي يمكن عزلها و نسبتها إلى شخص معين أو جهة محددة أو لشحنة معينة من المواد.<sup>(170)</sup>

و قد قدم ديمينج برنامجا يتكون من أربعة عشرة نقطة لإدارة الجودة على المؤسسة الالتزام وهي<sup>(171)</sup>:

- 1- تحديد أهداف المنظمة.
- 2- تبني الفلسفة الجديدة التي تؤدي إلى التحسين في الأداء.
- 3- عدم الاعتماد على الفحص الشامل كأسلوب لتحسين الجودة.
- 4- الاعتماد على جودة المواد المشتراة وليس على السعر.
- 5- التحسين المستمر لعملية الإنتاج.
- 6- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة و التدريب.
- 7- إيجاد التناسق بين الإشراف و الإدارة ( القيادة المناسبة و الفعالة).
- 8- القضاء على الخوف عند العمال بتشجيعهم على الإبلاغ بالمشاكل المتعلقة بالعمل.
- 9- كسر الحواجز بين مختلف أقسام و إدارات المؤسسة .
- 10- تجنب الأساليب التي لا تحقق أهداف المؤسسة.
- 11- الحد و التقليل من الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتائج محددة.
- 12- تطوير العلاقات بين الإدارة و العمال و ذلك بإزالة الحواجز و تأسيس قنوات اتصال.
- 13- تنمية قدرات العاملين من خلال برامج تعليمية.
- 14- العمل على التحسين و التطوير المستمرين بتشجيع العمال و ذلك باعتماد برامج تطويرية.

170 - حميد عبد النبي الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-35.  
171 - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى ، 2000 ، ص، ص، ص 91-92-93.

كما أشار ديمينج إلى أن هناك سبعة أمراض قاتلة لها تأثير سلبي على المؤسسة و على برامج الجودة و هي: (172)

- عدم ثبات الغرض لتخطيط المنتج أو الخدمة .
- النظر إلى الأرباح قصيرة المدى.
- عدم تقييم الأداء.
- عدم مرونة الإدارة.
- استخدام الإدارة المرئية دون النظر إلى الأرقام المجهولة أو الحقيقية.
- التفريط بالتكلفة الطيبة.
- التفريط بالتكلفة القانونية.

ثانيا: جوزيف جوران: JOSEPH Juran.

ركز جوران اهتمامه على العيوب و الأخطاء الناتجة أثناء الأداء التشغيلي (العمليات) و كذا على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة (173)، و ساهم بتقديم مفهوم واسع للجودة يركز على تنفيذ برامج لتحسين الجودة، و قد ربط بين تحسين الجودة و كفاءة الإدارة من خلال ما سمي بثلاثية جوران و التي تتكون من التخطيط للجودة و الرقابة الفعالة عليها و إجراء التحسينات المستمرة (تحسين الجودة) كما أشار إلى ضرورة توفير مناخ مناسب للإبداع و الابتكار بما يتطلب إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وأكد على ضرورة حل المشاكل بأسلوب علمي و ذلك بجمع المعلومات اللازمة و تحديد أسباب المشكلة و إيجاد الحلول المناسبة لها (174).

ثالثا: فيليب كروسبي PHILIP B Crosby.

بدأ حياته المهنية كمشرف جودة على خطوط الإنتاج حتى وصل إلى منصب رئيس شركة ITT الأمريكية و شغل المنصب 14 عاما مما ساعده على إصدار كتابيه الشهيرين **QUALITY WITHOUT TEARS** و **QUALITY IS FREE** و تقوم فكرته على

3- جلال طبطائي، جائزة الخليج العربي للجودة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، السعي نحو الإتقان والتميز- الواقع والطموح، 26-28 ربيع الأول 1425 (http://www.qualityconf.com/présentation/days1/session2/7ptt.1356k)

173- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 94.

174- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 32.

مفهومين هما مسلمات إدارة الجودة والعناصر الأساسية للتطوير، ويرى أن مسلمات إدارة الجودة المتمثلة في:

- أن الجودة هي المطابقة للمتطلبات (المواصفات) وإثباتها من مسؤوليات الإدارة ووسيلة اتصال بين النظام الإنتاجي الواجب احترامها.
- أن تحقيق الجودة يتطلب منع حدوث الأخطاء ويكون تفهم المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية كخطوة أولى تليها دراسة واكتشاف كل احتمالات الخطأ ومنع حدوثها.
- أن يكون معيار الأداء هو منتج بلا عيوب وأن مقياس الجودة هو مقدار الثمن الذي تدفعه المؤسسة بسبب عدم المطابقة للمواصفات .

أما عن العناصر الأساسية لتحسين الجودة فتتكون من: (175)

- إصرار الإدارة العليا لتحقيق التحسين.
- التعليم والتدريب المستمر على متطلبات إدارة الجودة.
- التطبيق الفعلي لتلك المتطلبات في شكل خطوات بما في ذلك الإجراءات ، تغيير اتجاهات الأفراد، ثقافة العمل، ومن أهم الأفكار التي جاء بها " كروسبي " فكرة " العيوب الصفرية " (Zéro Defects) والذي يخالف بها فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للأخطاء والعيوب .

رابعا : آرماند فيجينبوم: Armand Feigenbomm.

كانت مساهمة فيجينبوم في تطوير مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة في كتابه الشهير الذي صدر سنة 1983 والذي أشار فيه إلى أن المسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على من يؤدون العمل وهو ما يعرف ( الجودة من المنبع)، وهو ما يعني أن كل عامل يجب أن يكون مسؤولاً عن أداء عمله بجودة مميزة، كما ركز على ضرورة أن تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات أو أحجام الإنتاج، ويكون للعاملين الحق في إيقاف الإنتاج عند حدوث أي مشكلة في جودة السلع. (176)

175- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره ، ص33.  
176- مأمون الدراكة ، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة ، عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2002 ، ص 58 .

خاتمة الفصل :

يمكن القول في خاتمة هذا الفصل أن الجودة أصبحت أحد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية لمواجهة التحديات التي تنتظرها داخليا وخارجيا، وترجمة لهذا التوجه جاءت المواصفات الدولية للتقييس إيزو 9000 لتجمع كافة الممارسات المستعملة في مجال الجودة على الصعيد العالمي حيث أصبحت سلسلة المواصفات هاته تمثل قاسما مشتركا للجودة المقبولة عالميا.

وباعتبار الجودة سلاحا للمنافسة فقد بينا مجهودات الجزائر في سبيل تحسين مستوى أداء مؤسساتها وتطويرها وتنميتها من خلال إنشاءها لمعاهد وهيئات مختصة بالتقييس وكذا إنشاءها للجائزة الجزائرية للجودة .

وإن كان ذلك يهدف لشيء فإنه يهدف إلى إبراز دور الجودة ونظام الإيزو 9000 في تحديد مستقبل المؤسسات، كما أننا استعرضنا بعض التعاريف المتداولة للجودة وأبعادها المختلفة والتي تجمع في أغلبها أن الهدف النهائي للجودة هو تحقيق رضا المستهلك .

وتتحقق الجودة في المؤسسة بالتخطيط لها ومراقبتها وضمان توكيدها وتتطلب عمليات تحسين مستمرة باستخدام أدوات وتقنيات عديدة أهمها أسلوب عظمة السمكة ومخطط باريتو. وعملت العديد من المؤسسات على تطبيق مفاهيم الجودة لعدة أسباب لعل من أبرزها بناء سمعة طيبة تجعلها تحظى بالتقدير والاحترام المحلي والاعتراف العالمي، إلا أنها واجهت بعض المعوقات التي تحول دون نجاح برامج الجودة كعدم دعم الإدارة العليا لبرامج الجودة ونقص الخبرة لدى المسؤولين عنها .

أما عن العلاقة بين الإيزو 9000 والجودة فتتمثل في أن الإيزو 9000 يعتبر محطة مميزة من محطات تطور حركة الجودة أما عن علاقته بإدارة الجودة الشاملة، فإن الإيزو يعتبر نظاما يقوم على مواصفات موثقة في حين إدارة الجودة الشاملة تقوم على إدارة الجودة من منظور كلي يهتم بتحقيق هذه الجودة في كل المؤسسة، إلا أنهما يشتركان في كونهما أسلوبان إداريان لتحسين الجودة، وعليه يعتبران نظامان متكاملان وليس متعارضين.

# الفصل الثالث

## تطبيق الإيزو 9000

### ودوره في تحقيق تنافسية المؤسسات

المبحث الأول: سلسلة المواصفات الدولية إيزو

.9000

## المبحث الثاني: تطبيق نظام الإيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة.

## المبحث الثالث: الميزة التنافسية ودور مواصفات إيزو 9000 في تحقيقها.

مقدمة الفصل:

إن تطبيق مواصفات إيزو 9000 يعتبر بمثابة دليل للمتعاملين مع المؤسسة على مستوى الجودة الذي يحصلون عليه، كما تعد شهادة المطابقة من متطلبات دخول الأسواق العالمية والتي تعتبر الجودة أحد أهم عوامل المنافسة فيها، كما تعتبر من أهم المتغيرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية.

وبناء عليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث يتناول المبحث الأول تقديم محتوى المواصفات الدولية إيزو 9000 قبل وبعد تعديلها سنة 2000، وذكر دوافع وأهداف التعديل، أما المبحث الثاني فيتناول عرض نموذج عام لمراحل تطبيق الإيزو 9000، وأهم الدوافع التي تؤدي بالمؤسسات التي تبني الإيزو 9000 بالإضافة إلى التطرق إلى مفهوم المطابقة وأنواعها مع إبراز أهم الهيئات المانحة لشهادة المطابقة، وكذا تزايد شهادات الإيزو 9000 عالميا، عربيا، في الجزائر.

أما المبحث الثالث فتناول الميزة التنافسية، أنواعها، محدداتها ومعايير الحكم على جودتها بالإضافة إلى دور الجودة في تحقيقها، وإظهار دور كل من مواصفات إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ونتعرض في الأخير إلى فوائد تطبيق الإيزو مع توضيح صعوبات وأسباب فشل المؤسسات في عملية التطبيق.





المبحث الأول: سلسلة المواصفات الدولية إيزو 9000

قامت المنظمة الدولية للتقييس بإصدار سلسلة مواصفات إيزو 9000 في مجال إدارة وتأكيده الجودة لأول مرة سنة 1987 وقامت بتعديلها سنة 1994 و 2000 وذلك بغية الوصول بهذه المواصفات إلى تحقيق أعلى درجات الرضا من قبل المستهلكين، وبغرض عكس المفاهيم الحديثة للجودة الشاملة.

تعتبر سلسلة المواصفات الدولية إيزو 9000 مواصفات عامة يمكن استخدامها من قبل أي مؤسسة صغيرة أو كبيرة، إنتاجية أو خدمية وهي بمثابة متطلبات وإرشادات يجب على المؤسسات الالتزام بها بغرض التحكم وضبط العمليات الإنتاجية والخدمية الشيء الذي يؤدي إلى تقليص الانحرافات والأخطاء والعيوب.

وعليه نتناول في هذا المبحث مكونات عائلة المواصفات الدولية إيزو 9000 قبل وبعد تعديلها سنة 2000، مع ذكر أهم أسباب التعديل.

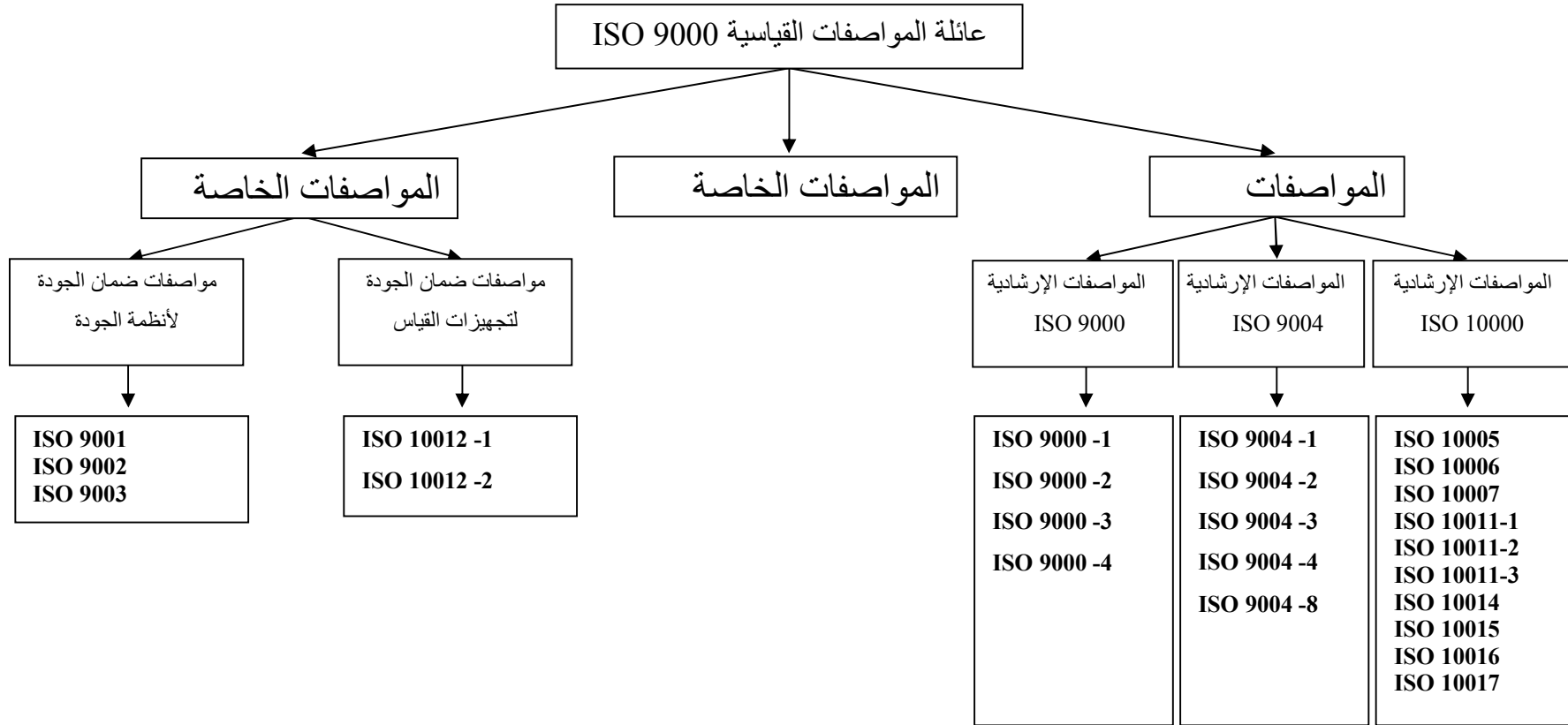
المطلب الأول: المواصفات القياسية إيزو 9000 قبل تعديلها.

تشتمل عائلة المواصفات القياسية ISO 9000 على جميع المواصفات التي تم وضعها من قبل اللجنة الفنية ISO/TC/176<sup>(177)</sup>

ومن خلال الشكل رقم (04) فإن مواصفات إيزو 9000 تتألف من:

- المواصفات القياسية الخاصة بالمصطلحات.
- المواصفات القياسية الإرشادية العامة.
- المواصفات القياسية الخاصة بالمتطلبات.

177 - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص122.



المصدر: مأمون السلطي، سهيلا إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

الفرع الأول: المواصفات القياسية الخاصة بالمصطلحات.

أولاً: المواصفة القياسية إيزو 8402.

تقدم هذه المواصفات 67 تعريفاً لمختلف المصطلحات المتعلقة بمفاهيم الجودة وذلك تفادياً لأي سوء فهم يمكن أن تقع فيه المؤسسات عند استعمالها لمواصفات العائلة وتشمل هذه المواصفات على مصطلحات عامة ومصطلحات خاصة بالجودة وأخرى بأنظمة الجودة إلى جانب مصطلحات خاصة بالأساليب والوسائل المستخدمة في مجال الجودة.

الفرع الثاني: المواصفات القياسية الإرشادية العامة.

تنقسم المواصفات الإرشادية العامة إلى ثلاثة أقسام وهي:

أولاً: المواصفات القياسية الإرشادية إيزو 9000

وتشتمل على مجموعة من المواصفات الإرشادية تساعد على اختيار وتطبيق أحد المواصفات الخاصة بالمتطلبات ( مواصفات ضمان الجودة لأنظمة الجودة 9001،9002،9003 ) وتتكون المواصفة إيزو 9000 من أربعة أجزاء: (178)

1- المواصفة إيزو 9000-1- (1994):

يعتبر هذا الجزء بمثابة دليل لبقية المواصفات في العائلة ISO 9000، حيث يتم اللجوء إليه قبل الاطلاع على المواصفات الأخرى في العائلة، حيث أنه هذا الجزء يناقش بعض المفاهيم التي تعد أساسية لها منها المسؤولية تجاه الجودة، التمييز بين متطلبات نظام الجودة ومتطلبات المنتج، وأنواع المنتجات والجوانب المختلفة للجودة، وضبط العمليات، وتقييم أنظمة الجودة، كما يعطي إرشادات حول كيفية اختيار استخدام مواصفات العائلة (ISO 9001,9002,9003) ويشرح دور كل منها، كما يساعد أيضاً على فهم ما تعنيه هذه المواصفات بالنسبة للموارد والزيون ومجالات استخدامها، ويتناول الفلسفة العامة لأنظمة إدارة الجودة، ويصف المتطلبات الخاصة بالتحقق من هذه الأنظمة وتوثيقها وتقييمها قبل إبرام العقد وبعده مع المؤسسات. (179)

178 - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 123.  
179 - مأمون السلطي، سهيلا إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

2- المواصفة إيزو 9000-2 (1997):

إن لهذا الجزء فائدة كبيرة في المراحل الأولى من عملية التطبيق، إذ أنه يعطي إرشادات حول كيفية تطبيق مواصفات ضمان الجودة الثلاث (ISO 9001,9002,9003) كما أنه يساعد على الفهم الدقيق والواضح للمتطلبات الواردة في المواصفات الثلاثة السابقة.

3- المواصفة إيزو 9000-3 (1997):

يقدم هذا الجزء إرشادات حول تطبيق المواصفة إيزو 9001 في المؤسسات التي تقوم بتطوير برامج الحاسوب وتزويدها وصيانتها، وذلك من خلال اقتراح ضوابط وطرق مناسبة لهذه الغاية، تؤدي إلى منع حالات عدم المطابقة في جميع مراحل تطوير هذه البرامج وصيانتها.

باعتبار هذا الجزء يحتوي على إرشادات فقط فإنه يجب على المؤسسات التي تفشل في هذا المجال الاستعانة بهذه الإرشادات لتلبية متطلبات المواصفة إيزو 9000<sup>(180)</sup>.

4- المواصفة إيزو 9000-4 (1993):

يستعمل هذا الجزء عندما تحتاج المؤسسة إلى تزويد ضمانات (تأكيد الجودة) بخصوص الصفات المميزة للمنتج أو برامج الحاسوب، والمتعلقة بالاعتمادية أي الوثيقة وقابلية الصيانة والجاهزية وذلك أثناء الاستثمار، وهو يعطي إرشادات حول برامج الاعتمادية، بما في ذلك التخطيط والتنظيم وتوجيه الموارد وضبطها، بهدف تصنيع منتجات موثوقة قابلة للصيانة.

ثانياً: المواصفات القياسية الإرشادية لتأكيد الجودة للأغراض الداخلية ISO 9004.

وتستعمل هذه المواصفات لتأكيد الجودة لإدارة المؤسسة وتتكون من المواصفات التالية:

1- المواصفة إيزو 9004-1:

تقدم هذه المواصفة إرشادات للمؤسسات حول تطوير أنظمة الجودة وتطبيقها، تحتوي على سبعة عشر عنصر (17) بإمكان أي مؤسسة أن تأخذ منها ما يناسبها وهذه العناصر تتمثل في مسؤولية الإدارة، عناصر نظام الجودة، الاعتبارات المالية لأنظمة الجودة، الجودة في التسويق، الجودة في التصميم، الجودة في المشتريات، جودة العمليات، ضبط العمليات وضبط التحقق من المنتجات، ضبط تجهيزات التفتيش

180 - مأمون السلطي، سهيلا إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

والقياس والاختبار، وضبط المنتجات غير المطابقة والأعمال التصحيحية وأنشطة ما بعد الإنتاج وسجلات الجودة، الشؤون الشخصية، سلامة استخدام المنتج. (181)

2- المواصفة إيزو 9004-2:

تعطي هذه المواصفات إرشادات للمؤسسات التي تعمل في مجال الخدمات فهي توفر إرشادات لتأسيس وتطبيق نظام إدارة الجودة يتلاءم ويتناسب وطبيعة الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة.

3- المواصفة إيزو 9004-3:

تستخدم هذه المواصفة من قبل المؤسسات التي تتكون منتجاتها من مواد مصنعة مثل السوائل والغازات التي يتم تسليمها عن طريق الأنابيب أو الحاويات أو البراميل، وعليه فإن هذه المواصفة تقدم العناصر التي يمكن من خلالها ضمان جودة المنتجات أو تقدم إرشادات لضبط العمليات وضبط المعدات والصيانة والتوثيق وكل ما يساعد المؤسسات على وضع وتنفيذ أنظمة جودة فعالة.

4- المواصفة إيزو 9004-4:

إن هذه المواصفة تساهم في توضيح المفاهيم والأساليب الأساسية لتحسين الجودة لذا فهي تشير إلى أن الدافع نحو تحسين الجودة يأتي من الحاجة إلى توفير قيمة أكبر بهدف إرضاء المستهلك وعليه فإن هذه المواصفة توفر إرشادات من شأنها زيادة قدرة المؤسسة التنافسية، من خلال الاعتماد على تحليل البيانات. (182)

ثالثاً: المواصفات القياسية الإرشادية إيزو 10000.

تقدم مجموعة مواصفات تختص بالنواحي الفنية الخاصة بالجودة، لذا فهي مساندة للمواصفات القياسية إيزو 9000 وتتكون هذه المواصفات من:

1- المواصفة إيزو 10005:

تقدم هذه المواصفة إرشادات تساعد المؤسسات على تحضير خطط الجودة ومراجعتها وقبولها وتحديثها وتطويرها كما توضح ما يجب أن تحويه خطة الجودة للمنتج أو المشروع أو العقد من خلال نماذج مبسطة لكيفية وضع خطط الجودة (183).

181 - مأمون السلطي، سهيلا إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، المرجع السابق، ص 41  
182 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000, ISO 9000، مرجع سبق ذكره، ص 108-109  
183 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000, ISO 9000، المرجع السابق، ص 114.

2- المواصفة إيزو 10006:

تعطي للمؤسسات إرشادات حول المفاهيم والممارسات وعناصر نظام الجودة والتي يعتبر تطبيقها مهما لتحقيق الجودة في إدارة المشاريع ويمكن تطبيقها على المشاريع باختلاف أحجامها ودرجة تعقيدها، وأزمنة وأماكن تنفيذها، و تبدأ المواصفة بالتعريف بخصائص المشروع من حيث الإدارة والتنظيم ومراحل التنفيذ وتعطي شرحاً لعمليات إدارة المشروع وكيفية تحقيق الجودة في كل منها.

3- المواصفة إيزو 10007:

وتعطي إرشادات حول الأنشطة الفنية والتنظيمية المتعلقة بتحديد الصفات المميزة للمنتج الوظيفية والفيزيائية وتطبيقاتها في الصناعة وعلاقتها مع أنظمة الإدارة الأخرى. وتساعد في ضمان استمرار أداء المنتج لوظائفه المعقدة عندما يتم تغيير إحدى مكوناته بصورة منفردة. (184)

4- المواصفة إيزو 10011: تضم هذه المواصفة ثلاثة أجزاء وهي: (185)

أ- المواصفة إيزو 10011-1:

تعطي هذه المواصفة للمؤسسات إرشادات لتأسيس تخطيط تنفيذ تدقيق الجودة إرشادات حول التدقيق، كما أنها تتضمن إرشادات للتحقق من وجود نظام الجودة وهل هو مطبق وهل هو قادر على تحقيق الأهداف المحددة للجودة.

ب- المواصفة إيزو 10011-2:

وتعطي إرشادات حول معايير تأهيل مدققي الجودة وتوفير الحد الأدنى من المعايير الواجب توفرها في مدققي أنظمة الجودة وذلك للتأكد من أن التدقيق لضمان الجودة قد نفذ بكفاءة كما حدد له في الجزء الأول للمواصفة (10011-1) وتتضمن المعايير للتعليم والتدريب والخبرة.

ج- المواصفة إيزو 10011-3:

184 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, ISO 14000، مرجع سبق ذكره، ص 114.  
185 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, ISO 14000، المرجع السابق، ص، ص، 109، 110.

يقدم هذا الجزء للمؤسسات إرشادات حول كيفية إدارة العملية التديقية بنظام الجودة وتحديد الأنشطة الواجب القيام بها.

5- المواصفة إيزو 10013 مواصفات دليل الجودة:

حيث أنها تشرح كل ما يتعلق بدليل الجودة كأهميته وبنيته العامة، وتعطي إرشادات حول عملية تطويره والمصادقة عليه وإصداره وضبط التعديلات التي تتم عليه ومحتوياته وتعطي فكرة أو صورة حول توثيق إجراءات نظام الجودة.

6- المواصفة إيزو 10014:

وتوفر إرشادات حول كيفية تحقيق فوائد اقتصادية نتيجة لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة.

7- المواصفة إيزو 10015:

تقدم إرشادات حول التعليم والتدريب المستمرين.

8- المواصفة إيزو 10016:

إرشادات حول كيفية عرض النتائج من خلال سجلات الفحص والاختبار.

9- المواصفة إيزو 10017:

وتعطي إرشادات للمؤسسات حول تطبيق الأساليب الإحصائية<sup>(186)</sup>.

الفرع الثالث: المواصفات القياسية الخاصة بالمتطلبات.

وتنقسم هذه المواصفات إلى قسمين:

- مواصفات ضمان الجودة لتجهيزات القياس.

- مواصفات قياسية لتأكيد الجودة الخارجية.

أولاً: مواصفات ضمان الجودة لتجهيزات القياس إيزو 10012

وتتضمن هذه المواصفة إدارة أجهزة القياس والفحص وذلك لتوكيد وضمان كفاءتها، وتحتوي على

مجموعتين هما:

1- المواصفة إيزو 10012-1:

186 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000, ISO 9000، مرجع سبق ذكره ص 115

يمكن للمؤسسة التأكد من أن القياسات التي تقوم بها تتم وفقا للدقة اللازمة، إلى جانب أن هذا الجزء يحدد السمات الأساسية لنظام إثبات الخصائص المتولوجية لمعدات القياس المستخدمة للتأكد من مطابقة الصفات المميزة للمنتج المتطلبات المحددة.<sup>(187)</sup>

2- المواصفة إيزو 10012-2:

يعطي هذا الجزء متطلبات تأكيد الجودة لأجهزة القياس المستخدمة في المؤسسة وذلك لإثبات أن عمليات القياس تتم وفقا للدقة المطلوبة.<sup>(188)</sup>

ثانيا: المواصفات القياسية لتأكيد الجودة الخارجية:

وتستعمل هذه المواصفات في الحالات التعاقدية، كما أنها تساهم في تأكيد الجودة لأطراف من خارج المؤسسة، وتعطي الثقة بأن المنتج يفي بالمتطلبات المطلوبة، وتحتوي هذه المواصفات على متطلبات يمكن من خلالها توفير الدليل والإثبات أن المنتجات الموردة تفي بالمتطلبات ومطابقة للمواصفات<sup>(189)</sup>. وهناك ثلاث مواصفات لتأكيد الجودة الخارجية وهي:

1- المواصفة إيزو 9001:

تعطي هذه المواصفة متطلبات نظام الجودة الواجب تطبيقه وتأسيسه في المؤسسات التي تحتاج إلى إظهار مقدرتها على تقديم منتجات تلبى الحاجات المحددة، ويكون ذلك بمنع حالات عدم المطابقة في جميع المراحل، أي تأكيد الجودة في كل المراحل بدءا بالتصميم والتطوير ثم الإنتاج فالتركيب وانتهاء بالخدمة.<sup>(190)</sup>

كما تعتبر أكثر المواصفات شمولاً إذ تحتوي على عشرين (20) عنصراً تغطي احتياجات نظام جودة فعال.<sup>(191)</sup>

187 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000, ISO 9000، المرجع السابق، ص115.  
188 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000, ISO 9000، المرجع السابق، ص 103.  
189 - حميد عبد النبي الطائي وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره، ص125.  
190 - مأمون السلطي، سهيلا إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، مرجع سبق ذكره، ص41.  
191 - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سبق ذكره، ص، ص334، 335.



2- المواصفة إيزو 9002:

تعتبر هذه المواصفة كنموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج والتركيب، وتعطي المواصفة متطلبات نظام الجودة الواجب تأسيسه وتطبيقه لمعالجة عمليات الرقابة واكتشاف المشاكل ومعالجتها من خلال مرحلتي الإنتاج والتركيب، والمواصفة هي محل للاستخدام للمؤسسات التي لا يدخل ضمن أنشطتها التصميم أو تقديم الخدمات بعد التسليم<sup>(192)</sup>.

3- المواصفة القياسية إيزو 9003:

تتضمن هذه المواصفة نموذج لتأكيد الجودة في عمليات الفحص والاختبار النهائي حيث أنها تعطي متطلبات نظام الجودة الذي ينبغي تأسيسه في المؤسسات التي تحتاج إلى إبراز قدرتها على كشف حالات عدم المطابقة ذات العلاقة بالمنتج، وضبط معالجتها أثناء التفقيش والاختبار النهائيين فقط<sup>(193)</sup>.

مقارنة بين مواصفات تأكيد الجودة الخارجية إيزو 9001، إيزو 9002، إيزو 9003.

الجدول رقم(05)- شروط المواصفات الدولية إيزو 9000

التسلسل	عناصر نظام الجودة	رقم العنصر	إيزو 9001	إيزو 9002	إيزو 9003
01	مسؤولية الإدارة	4.1	*	*	*
02	نظام الجودة	4.2	*	*	*
03	مراقبة العقد	4.3	*	*	*
04	ضبط التصميم	4.4	*	-	-
05	ضبط الوثائق والتعليمات	4.5	*	*	*
06	المشتريات	4.6	*	*	-
07	ضبط المنتج المورد من الزبون	4.7	*	*	*
08	تمييز المنتج وتتبعه	4.8	*	*	*
09	ضبط العمليات	4.9	*	*	-
10	التفتيش والاختبار	4.10	*	*	*
11	ضبط تجهيزات التفقيش و	4.11	*	*	*

192 - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، المرجع السابق، ص 335.

193 - مأمون السلطي، سهيلا إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

				القياس والاختبار	
*	*	*	4.12	حالة التفيتش والاختبارات	12
*	*	*	4.13	ضبط المنتجات غير المطابقة	13
*	*	*	4.14	الأعمال التصحيحية الوقائية	14
*	*	*	4.15	المناولة، التخزين، الحفظ والتسليم	15
*	*	*	4.16	ضبط سجلات الجودة	16
*	*	*	4.17	التدقيق الداخلي لأنظمة الجودة	17
*	*	*	4.18	التدريب	18
-	*	*	4.19	الخدمة	19
*	*	*	4.20	الأساليب الإحصائية	20

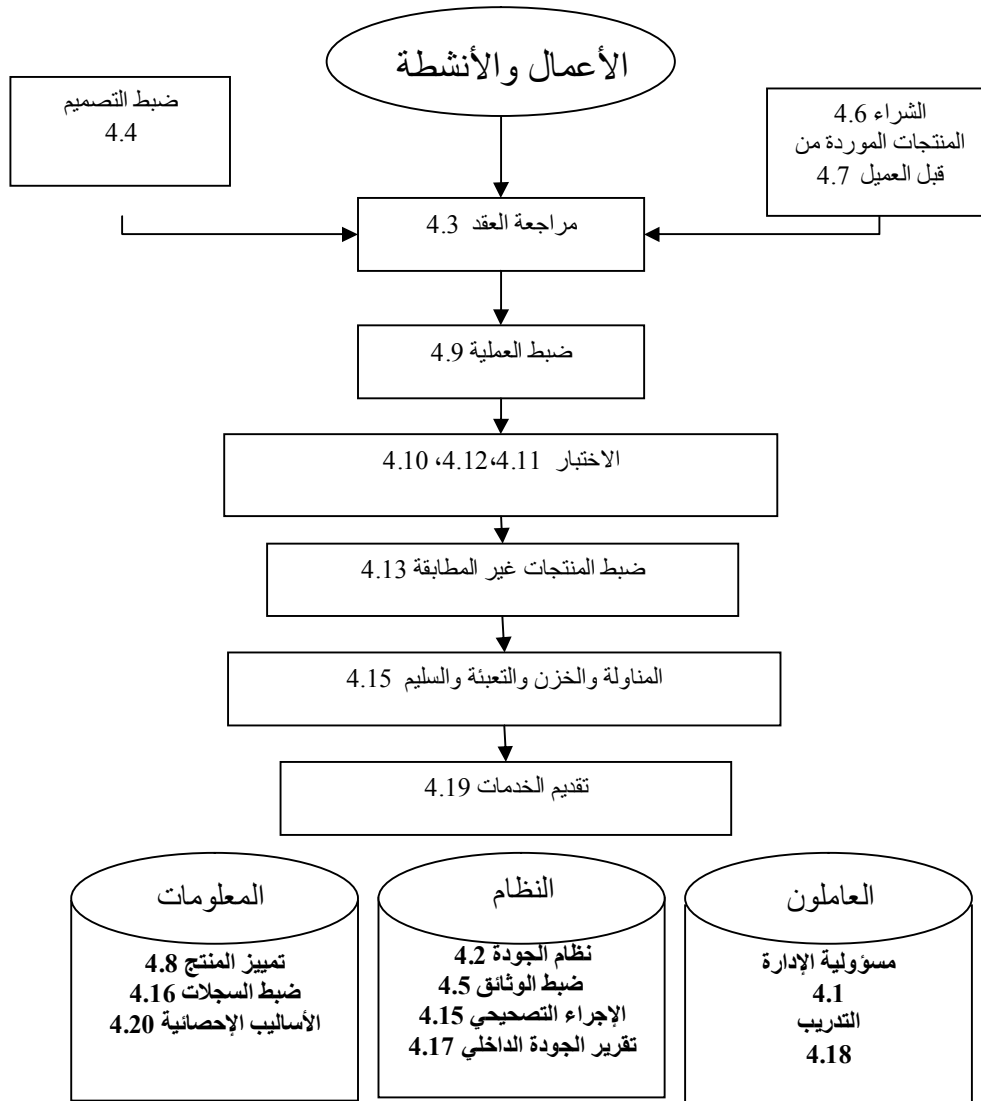
المصدر: مأمون الدراركة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 235  
من خلال الجدول السابق يتضح الفرق بين المواصفات الثلاثة إيزو 9001، 9002، 9003 حيث نجد أن إيزو 9001 وإيزو 9002 تعتبران متماثلتان باستثناء استبعاد عناصر التصميم من إيزو 9002 ونجد أن المواصفة إيزو 9001 هي الأكثر شمولية وذلك لاحتوائها على كافة عناصر (متطلبات) نظام الجودة حيث تحتوي على 20 عنصرا بينما تحتوي إيزو 9002 على 19 عنصرا في حين تحتوي إيزو 9003 على 16 عنصرا باستبعاد أربعة عناصر هي ضبط التصميم والمشتريات وضبط العمليات والخدمة.  
- تستعمل المؤسسات هذه المواصفات لإثبات مقدرتها على تحقيق متطلبات زبائنها كما تستعمل جهات أخرى خارجية لتقييم مدى قدرة المؤسسات على تحقيق المتطلبات المحددة بغية منحها شهادات مطابقة لتلك المواصفات.

يوضح الشكل رقم (05) الكيفية التي يمكن من خلالها تصنيف العناصر 20 العشرين لضمان الجودة حسب مجالات تطبيقها والتي يصنفها إلى أربع مجموعات كالتالي: (194)  
1- مجموعة عناصر خاصة بالأعمال و الأنشطة وتبدأ عند استلام الطلبة أو المشروع أو تقديم المناقصة وتنتهي لحظة تسليم المنتج أو الخدمة وتضم عناصر (متطلبات) الجودة التالية: (4.3 / 4.4 / 4.6 / 4.7 / 4.9 / 4.10 / 4.11 / 4.12 / 4.13 / 4.15 / 4.19).

<sup>194</sup> - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 156.

- 2- مجموعة عناصر خاصة بالعمال فتضمن إدارة إطاراتها بحيث يكون الجميع على علم ودراية بمجريات الأمور المتعلقة بالجودة وتضم العناصر التالية ( 4.1 / 4.18).
- 3- مجموعة عناصر خاصة بنظام الجودة وتعمل على تهيئة متطلبات نظام الجودة والسيطرة عليها وضبط تنفيذها لضمان استمرارية العمل كما هو مخطط له وعناصر الجودة فيها ( 4.2 / 4.5 / 4.14 / 4.17).
- 4- مجموعة عناصر خاصة بالمعلومات وجاءت لتضمن بأن القرارات المتخذة كانت بناء على معلومات صحيحة وفيها العناصر التالية ( 4.8 / 4.16 / 4.20).

شكل رقم (05): الهيكل الحفي لنظام إيزو 9001 والذي يبين تصنيف العناصر العشرين حسب مجالات تطبيقها



المصدر: حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره، ص 157

المطلب الثاني: المواصفات القياسية إيزو 9000 إصدار 2000

قامت اللجنة الفنية ISO/ TC 176 بإجراء تعديلات جوهرية في بنية سلسلة المواصفات الدولية إيزو 9000 مع الإبقاء على المتطلبات الأساسية، وذلك استجابة لحاجات ومتطلبات مستخدمي هذه المواصفات بغية الوصول بالمواصفات إلى أعلى درجات الرضا من قبل المستخدمين منها وبهدف عكس المفاهيم الحديثة للجودة الشاملة وتحسين الممارسات التنظيمية وأصبحت مواصفات إيزو 9000 إصدار سنة 2000 تتألف من:

الفرع الأول: المواصفات الدولية إيزو 2000/9000 أنظمة إدارة الجودة الأسس والمصطلحات

صدرت هذه المواصفة سنة 2000 وجاءت لتحل محل المواصفة إيزو 8402 (1994)، وتستند هذه

المواصفة إلى مجموعة من الأسس كمتطلبات أنظمة إدارة الجودة إلى جانب التوثيق وتقييم أنظمة إدارة الجودة ومدخل العملية.

كما أنها توفر تعاريفاً لـ 80 مصطلحاً من مصطلحات الجودة والتي تنقسم إلى عشر مجموعات كالتالي: (195)

- 1- مصطلحات تتعلق بالجودة وعددها 5.
- 2- مصطلحات تتعلق بالإدارة وعددها 15.
- 3- مصطلحات تتعلق بالمنظمة وعددها 7.
- 4- مصطلحات تتعلق بالمعالجة والمنتج وعددها 5.
- 5- مصطلحات تتعلق بالصفات وعددها 4.
- 6- مصطلحات تتعلق بالمطابقة وعددها 13.
- 7- مصطلحات تتعلق بالتوثيق وعددها 6.
- 8- مصطلحات تتعلق بالاختبار وعددها 7.
- 9- مصطلحات تتعلق بالتدقيق وعددها 12.
- 10- مصطلحات تتعلق بتوكيد الجودة لقياس المعالجة وعددها 6.

195 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000, ISO 9000، مرجع سبق ذكره ص، ص، ص، 100، 101، 102

الفرع الثاني: المواصفة الدولية إيزو 2000/9001 متطلبات نظام إدارة الجودة.

حلت المواصفة إيزو 2000/9001 محل المواصفات (إيزو 9001/9002/9003)، وقد سميت هذه المواصفات بمواصفات المطابقة ولعل هذه التسمية تنطلق من المتطلبات الأساسية الواجب توفرها في أنظمة إدارة الجودة، حيث أن المؤسسات التي تفي بمتطلبات هذه المواصفة فإنها تحصل على شهادة المطابقة وعليه فإن هذه المواصفة تستعمل لتأكيد الجودة الخارجية، وذلك لإعطاء الثقة للزبون بأن نظام الجودة في المؤسسة قادر على توفير منتجات وخدمات مرضية تتوفر على الخصائص المطلوبة والمحددة<sup>(196)</sup>. وقد أجري تعديل كبير في بنية المواصفة، حيث تم تحديد متطلباتها ضمن ثمانية مبادئ رئيسية:<sup>(197)</sup> أولاً: المجال: يتضمن التزام المنظمة بتطبيق المواصفة العالمية إيزو 9001 لتحقيق رضا العملاء من خلال تماثل المنتجات.

ثانياً: المرجع المعياري: وثيقة تصدرها المؤسسة تتضمن التزام الإدارة العليا والعاملين في المؤسسة نحو تحقيق احتياجات وتطلعات العملاء، مع تحديد أهداف واستراتيجيات المنظمة وإدارتها المختلفة نحو تحقيق الجودة، أي تشمل احتياطات واستعدادات تتفق وهذا النظام الدولي.

ثالثاً: التعريفات والمصطلحات: ويتضمن تعريفاً لكل مصطلح أو مسمى يتم ذكره داخل الدليل وغير معروف لدى القارئ مثال: اسم المؤسسة، أنشطتها، خدماتها، منتجاتها.

رابعاً: نظام إدارة الجودة: ويحتوي على متطلبات عامة تتمثل في إجبار المؤسسة على تحديد عملياتها وتعاقب تلك العمليات المطلوبة لضبطها وتوفير الموارد وطرق القياس والتطوير اللازمة لتحقيق النتائج، بالإضافة إلى تحديد متطلبات التوثيق المتمثلة في إعداد دليل الجودة والإجراءات المرتبطة بالمواصفة والإجراءات الخاصة بالمؤسسة وأسلوب ضبط المستندات.

خامساً: مسؤولية الإدارة: ويتمثل دور الإدارة في المواصفة الدولية إيزو 2000/9001 في إظهار التزامها بتطبيق وتطوير نظام الجودة وذلك من خلال توفير الموارد والتركيز على الزبون من خلال تحقيق متطلباته وكذلك المتطلبات التنظيمية والقانونية في المؤسسة مع إقامة سياسة للجودة والتأكد من مناسبتها وتطبيقها

196 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000، ISO 9000، مرجع سبق ذكره، ص 102.  
197 - محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية إيزو 9000 إصدار 2000، مرجع سبق ذكره، ص 12.

من قبل الجميع بالإضافة إلى التخطيط للجودة من خلال تحديد ومتابعة تحقيق أهداف الجودة خلال الاتصالات الداخلية والخارجية وتنظيم المراجعة الداخلية.

سادسا: إدارة الموارد: في هذا المحور يجب على المؤسسة توفير وضمان كفاءة الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الجودة وما يتطلب ذلك من حسن اختيار الأفراد من حيث المهارات والخبرة المناسبة مع ضرورة توفير التدريب اللازم وتقييم الأداء بالإضافة إلى توفير البنية التحتية كالمباني والتجهيزات والمعدات والخدمات اللازمة لتحقيق المطابقة لمتطلبات المنتج.

سابعاً: تحقيق المنتج النهائي: ويتضمن هذا العنصر جميع أنشطة التخطيط للعمليات اللازمة لإنتاج السلع والخدمات بدءاً بالتخطيط لتحقيق المنتج والاتصال بالعميل (متطلبات الزبون) ومراحل التصميم وضبط عمليات الشراء والتفتيش والتأكد من صلاحية عمليات الإنتاج وتوفير الخدمة، والتحديد والتقصي للمنتج والحفاظ عليه في المخازن حتى تسليمه للعميل.

ثامناً: القياس والتحليل والتطوير: ويتضمن هذا العنصر جهود المؤسسة في عملية التحسين المستمر في أنشطة وإجراءات العمل ويكون التحسين من خلال البيانات المرتدة من قياس ومراقبة ورضا العملاء والمراجعة الداخلية ومراقبة العمليات والمنتج والخدمة ويتم تحليل تلك البيانات واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة، وذلك لضمان مطابقة المنتج.

- لمعرفة تفاصيل مكونات المواصفة الدولية إيزو 2000/9001 أنظر الملحق (01).

وتعتبر المواصفة الدولية إيزو 9001 إصدار 2000 المواصفة التعاقدية الوحيدة في العائلة الجديدة والتي يسجل عليها من طرف ثالث<sup>(198)</sup>.

الفرع الثالث: المواصفة الدولية إيزو 2000/9004 أنظمة إدارة الجودة، إرشادات تحسين الأداء.

حلت المواصفة الدولية إيزو 2000/9004 محل المواصفات التوجيهية إيزو (4/3/2/1-9004) وما يتصل بهم من ملحقات وتوفر هذه المواصفة أدلة توجيهية تهتم بفاعلية وكفاءة نظام إدارة الجودة، كما أنها تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون وذوي المصالح، حيث أنها تتناول معظم عناصر نظام إدارة

198 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000, ISO 9000، مرجع سبق ذكره ص 112.

الجودة وفقا للمواصفة إيزو 9001 بشيء من التفصيل لمساعدة المؤسسات على تحسين أنظمة إدارة الجودة فيها (199).

وقد أعيدت صياغة هذه المواصفة وتغييرها كلياً لتكون أكثر توافقاً مع المواصفة إيزو 9001 حيث أصبح يطلق على المواصفتين إيزو 9001 وإيزو 9004 الشائئ المتوافق وذلك كون المواصفتين تتكونان من نفس الفقرات والمكونات والبنود، إلا أن الإيزو 9004 تحتوي على مزيد من المتطلبات التي تقود المؤسسة إلى إنشاء أسلوب لإدارة الجودة الشاملة (200).

وقد بنيت المواصفة على ثمانية مبادئ لإدارة الجودة الشاملة وهي: (201)

أولاً: التركيز على العميل.

يعتبر العملاء هم مفتاح نجاح المؤسسة فهي تعتمد عليهم، لذا فلا لابد لها أن تقوم بدراسة احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وأن تلي هذه الاحتياجات بل وأن تقدم أكثر مما هو متوقع لإرضائهم.

ثانياً: القيادة.

تتجلى مسؤولية القيادة في ضرورة إيجاد بيئة داخلية تساهم في تحفيز الأفراد على الوصول إلى أهداف المؤسسة، كما أنها تقوم بإنشاء هذه الأهداف وتوجيه أعضاء المؤسسة بالشكل السليم والصحيح الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

ثالثاً: اندماج الأفراد.

يعتبر العاملون في المؤسسة باختلاف مستوياتهم الوظيفية هم الأساس، وعليه فإن اندماجهم واهتمامهم بالمؤسسة يمكن المؤسسة من استخدام قدراتهم ومواهبهم لصالحها.

رابعاً: أسلوب إدارة العمليات.

199 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, ISO 14000، ص، ص 112، 113  
200 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, ISO 14000، مرجع سبق ذكره، ص 120.  
201 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص، ص 309، 311.



إن الوصول إلى أهداف المؤسسة المرغوبة بأكثر فعالية يكون عندما تدار نشاطات المؤسسة ومواردها على أساس منهج العمليات فالتركيز حسب هذا الأسلوب يكون على العمليات وكيفية سيرها وليس فقط على الأفراد.

خامسا: أسلوب النظم في الإدارة.

إن إدراك وفهم وإدارة العلاقات الداخلية بين العمليات على أسلوب النظم يؤدي إلى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق الأهداف، فتكامل العمليات يعطي فهم أفضل لدور كل موظف ومسؤولياته لتحقيق الأهداف.

سادسا: التحسين المستمر.

إن التطوير والتحسين المستمر لأداء المؤسسة يجب أن يكون من بين الأهداف الدائمة التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها.

سابعا: الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات.

إن فعالية القرارات تعتمد على تحليل المعلومات والبيانات، لذا يجب أن تكون المعلومات والبيانات دقيقة وموثوق بها بالإضافة إلى ضرورة أن تكون متاحة أمام من يحتاج إليها.

ثامنا: العلاقة ذات المصلحة المشتركة مع الموردين.

إن علاقات المؤسسة مع مورديها هي علاقات تتميز بوجود مصالح مشتركة بين الطرفين مما يعزز قدرة كلا الطرفين على الاستفادة منها.

الفرع الرابع: المواصفة الدولية إيزو 19011 إرشادات لتدقيق أنظمة إدارة الجودة والبيئة.

تعمل هذه المواصفة على توفير توجيهات حول تدقيق أنظمة إدارة الجودة والبيئة وجاءت هذه المواصفة بعد مراجعة المواصفة إيزو 10011 بأجزائها الخاصة بتدقيق أنظمة إدارة الجودة في الإصدار السابق بصورة مشتركة مع المواصفات إيزو (14001، 14012، 14013) الخاصة بتدقيق نظام إدارة البيئة، لتحل هذه المواصفة محلهم جميعا<sup>(202)</sup>.

202 محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000, ISO 9000، مرجع سبق ذكره، ص113.

تعتبر المواصفات الأربعة السابقة الذكر هي المواصفات الرئيسية في عائلة المواصفات الدولية إيزو 9000 وفقا لإصدار سنة 2000.

المطلب الثالث: أسباب ودوافع تعديل مواصفات إيزو 9000.

قامت المنظمة الدولية للتقييس بسبر للآراء بواسطة لجانها الفنية تشمل 1120 مؤسسة في أربعين دولة تختلف من حيث طبيعة نشاطها وحجمها وعدد العاملين فيها، إضافة إلى كافة الجهات الأخرى ذات العلاقة كجهات الاعتماد والتقييم وهيئات التقييس الوطنية، وعليه فقد توصلت المنظمة لجملة من الأسباب والدوافع التي تعد وراء إجراء هذه التعديلات.

الفرع الأول: أسباب ودوافع التعديل.

من الأسباب والدوافع التي كانت وراء إحداث تعديلات في عائلة الإيزو 9000 نجد ما يلي: (203)

1. الانتقادات الموجهة من مستخدمي المواصفات والمتعلقة بتكرار فقراتها وتعقيد بعض مفرداتها.
2. عدم الوضوح في اللغة والقابلية السريعة للترجمة والسهولة في الفهم.
3. تسهيل التكامل والمواءمة مع المواصفات الأخرى المتعلقة بالإدارة.
4. ضرورة التركيز بصورة أكبر على التحسين المستمر ورضا الزبون.
5. ضرورة التفكير فيما وراء التوافق مع متطلبات المواصفة وضرورة الاتجاه نحو مزيد من التطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
6. ضمان إمكانية استخدام المواصفة بسهولة لجميع المؤسسات بمختلف أصحابها ونشاطاتها.
7. ضرورة استخدام نموذج العملية كأساس للنظام.

الفرع الثاني: أهداف التعديل.

أصبح الإصدار الجديد إيزو 2000/9000 يحقق مجموعة من الأهداف أهمها:

203 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000, ISO 9000، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 116، 117.

- 1- إثبات التحسين المستمر: أثبت الإصدار الجديد للمواصفة على أن التحسين المستمر وسيلة لتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة بالمؤسسة، حيث نجد أن التحسين المستمر ذكر في الإصدارات السابقة لكن ليس كما هو عليه في الإصدار الجديد حيث نجده كأحد متطلبات التطابق مع المواصفة.
- 2- التركيز على رضا الزبون: تم التركيز على رضا الزبون من خلال تلبية متطلباته، حيث أصبح يعتبر رضا الزبون معيار يتوجب قياسه لتقييم مدى فاعلية نظام إدارة الجودة<sup>(204)</sup>.
- 3- توفير التكامل مع منظومة الإيزو 14000.
- 4- سهولة التطبيق في جميع الأنشطة ولجميع المؤسسات أيا كان حجمها.
- 5- لغة واصطلاحات سهلة ومفهومة.
- 6- مراعاة أصحاب المصالح المشتركة ( العملاء، العاملين، الملاك، الموردين، المجتمع).
- 7- تطبيق نموذج العملية لتمكين المؤسسة من تطوير وإحكام الرقابة على عملياتها.
- 8- التركيز على متطلبات إدارة الجودة الشاملة<sup>(205)</sup>.

المبحث الثاني: تطبيق نظام الإيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة.

تسعى المؤسسات بشتى أنواعها في مختلف دول العالم إلى التسابق للحصول على شهادة المطابقة لنظم إدارة الجودة إيزو 9000 وذلك بتطبيق نظام جودة عالمي يساعدها على تحسين أداءها وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها وخدماتها، مع تخفيض التكلفة وتحقيق رضا العملاء وبالتالي زيادة القدرة التنافسية والريادة في الأسواق.

وعليه وانطلاقاً مما سبق التعرف عليه من خلال الإصدار الجديد لسنة 2000 لمواصفات إيزو 9000 والمتمثل في تكامل المواصفات الدولية للحالات التعاقدية إيزو (9001،9002،9003) في منظومة إدارية واحدة ألا وهي المواصفة إيزو9001 فإننا سنتطرق إلى المراحل التي تتبعها المؤسسات لتطوير نظام الجودة فيها ليتوافق ومتطلبات الإيزو 9000/2000 وبالتالي الحصول على شهادة المطابقة لنظم إدارة الجودة إيزو 9001 مع توضيح أهم الدوافع التي تدفع بالمؤسسات إلى تبني نظام إدارة الجودة إيزو 9001.

204 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000, ISO 9000، المرجع السابق، ص120.  
205 - محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية إيزو9000 اصدار2000، مرجع سبق ذكره، ص10.

المطلب الأول: مراحل تأهيل المؤسسات لتطبيق الإيزو 9001

الفرع الأول: مراحل تطبيق الإيزو 9001.

تمر عملية تأهيل المؤسسة للحصول على شهادة المطابقة للمواصفة العالمية إيزو 9001 بمجموعة من المراحل وهي كالتالي:

أولاً: مرحلة الإعداد والتحضير.

تعتبر مرحلة الإعداد والتحضير المرحلة الأساسية التي تبنى عليها باقي المراحل حيث يتم فيها وضع الخطة المستهدفة لتطبيق المواصفة العالمية إيزو 9001، وعليه فلا بد من أن تبدأ قوية بدعم الإدارة العليا وتنتهي بالقناعة التامة لدى العاملين بأهمية إنشاء وتطبيق نظام الجودة إيزو 9001<sup>(206)</sup>.

1- أهداف مرحلة الإعداد والتحضير:

أ- ضمان التزام الإدارة العليا:

إن التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام الجودة من أهم الخطوات في مرحلة الإعداد والتحضير ويكون ذلك بالعمل على تحقيق رغبات المستهلكين وتوفير الوسائل الضرورية المتعلقة بسياسة الجودة وتنظيم واضح لوظيفة الجودة، وعليه فإنه دون اهتمام الإدارة العليا ومشاركتها في عملية التطبيق، فإنه لا يمكن لهذه العملية النجاح<sup>(207)</sup> ويظهر التزام الإدارة العليا من خلال: <sup>(208)</sup>

- تبليغ جميع العاملين في المؤسسة بأهمية الوفاء بمتطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والنظامية من خلال الاجتماعات الدورية مع إدارة التسويق والمبيعات والإدارات الأخرى.

- إعداد سياسة الجودة ومراجعتها دورياً للتأكد من ملاءمتها لأهداف الجودة والعملاء.

- التأكد من إعداد أهداف الجودة من قبل جميع الإدارات مع التأكد من أنها تفي بمتطلبات الخدمة وتتماثل مع سياسة الجودة.

- المراجعة والتأكد من توفر الموارد دورياً.

206 - محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000، مرجع سبق ذكره، ص15.  
207 - خضير كاظم حمود، سلطان نايف أبو تايه، متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو ISO 9000: المنظمة الدولية للمواصفات، عمان: اليقظة للنشر والتوزيع، 2001، ص139.

208 - محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000، مرجع سبق ذكره، ص39.

- التأكد من أن متطلبات العميل تم تحديدها وتم الوفاء بها مع تعزيز تحسين رضا العميل.

- المحافظة على تكامل نظام الجودة عند تخطيط وتطبيق تغييرات في نظام إدارة الجودة.

ب- إكساب العاملين مفاهيم ومتطلبات المواصفة العالمية إيزو 9001:

يشمل التعريف بنظام الجودة، التنظيم والإجراءات، العمليات والسياسات والوسائل الضرورية لوضع نظام إدارة الجودة قيد التطبيق وحتى تحقق المؤسسة أهدافها يجب على إدارتها استخدام نظام للجودة وأن تعمل على تطويره بشكل مستمر، حيث أن هذا النظام يجب أن يكون مينا بشكل يناسب نوع نشاطها وحجمها لذا يجب أن يكون نظام الجودة بطريقة تعطي الثقة فيما يلي: (209)

- أن يكون النظام مفهوما ومستعملا ومصاننا ومطبعا بشكل سليم.

- أن تلي المنتجات فعليا حاجات وتوقعات المستهلكين.

- الأخذ بعين الاعتبار حاجات المجتمع والبيئة.

- إعطاء الاهتمام للوقاية من المشاكل وعدم اتخاذ الإجراءات التصحيحية بعد حصولها.

ج- الحصول على مجموعة مواصفات إيزو 9000:

على المؤسسة الحصول على مجموعة مواصفات الإيزو 9000 بغية العمل على استخدامها في عملية التطبيق والالتزام بتنفيذها بالشكل السليم (210).

2- أسلوب تطبيق مرحلة الإعداد والتحضير:

أ- تقوم المؤسسة باختيار جهة مؤهلة وذلك لتقديم ندوة موجهة للإدارة العليا بالمؤسسة تهدف إلى توعية الإدارة بأهمية تطبيق المواصفة العالمية إيزو 9001 واعتبارها أساسا لتحسين الإنتاج والخدمات مع خفض التكلفة ومنع المشاكل وتحسين الإنتاجية والربحية (211).

ب- اتخاذ قرار بدء التطبيق: على الإدارة العليا للمؤسسة بعد ذلك اتخاذ قرار رسمي بشأن بدء عملية تطبيق نظام الجودة وإعلانه على جميع العاملين من خلال (قرار/ اجتماع/ منشور) (212)، مع إبراز أهم الأسباب التي جعلتها تسعى وراء ذلك والتي تتمثل عادة في مساعدة المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها

209 - خضير كاظم حمود، سلطان نايف أبو تايه، متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو ISO 9000: المنظمة الدولية للمواصفات، مرجع سبق ذكره، ص 143.  
210 - خضير كاظم حمود، سلطان نايف أبو تايه، متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو ISO 9000: المنظمة الدولية للمواصفات، مرجع سبق ذكره، ص 140.  
211 - محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000، مرجع سبق ذكره، ص 15.  
212 - محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000، المرجع السابق، ص 15.

أو إظهار مقدرتها على تحقيق الجودة المحددة من قبل الزبائن أو السعي للحصول على شهادة المطابقة بغية استخدامها في التسويق وإبرام العقود مع زبائن جدد<sup>(213)</sup>.

ج- تعيين ممثل الإدارة وتشكيل اللجنة المشرفة على التنفيذ: على الإدارة العليا للمؤسسة اختيار ممثل لها للقيام بمتابعة إنشاء وتطبيق نظام الجودة بجانب مسؤولياتها كما يعتبر حلقة وصل بين المؤسسة والأطراف الخارجيين بخصوص القضايا التي لها صلة بنظام إدارة الجودة، وتمثل مسؤوليات وصلاحيات ممثل الإدارة فضلا على المسؤوليات الأخرى فيما يلي:<sup>(214)</sup>

1. التأكد من أن العمليات المطلوبة لنظام إدارة الجودة موجودة ومطبقة ومحافظ عليها.
  2. رفع تقارير دورية إلى الإدارة العليا عن مستوى أداء نظام إدارة الجودة وما يتطلبه هذا الأداء من تحسين وتطوير.
  3. ضمان التفهم الكامل والوعي التام بمتطلبات العميل من قبل جميع الإدارات.
  4. الاتصال بالجهات المانحة للشهادة فيما يتعلق بنتائج المراجعات الخارجية وترتيب زيارات المتابعة لنظام إدارة الجودة.
  5. الاتصال المستمر بموظفي المؤسسة للنظر في فعاليات نظام إدارة الجودة.
- وبعد تعيين ممثل الإدارة يتم تشكيل لجنة توجيه ( لجنة إدارة الجودة) التي تأخذ على عاتقها القيام بتوجيه ومتابعة تنفيذ نظام الجودة، وطبعا قبل مباشرة هذه اللجنة لأعمالها يجب أن يتلقى أعضائها التدريب اللازم من خلال دورات تدريبية، داخل المؤسسة أو خارجها، تزودها مراكز تدريبية مختصة أو من خلال التدريب الذي تقوم به الجهة الاستشارية المختارة بتزويده<sup>(215)</sup>، وتهدف هذه الدورات التدريبية إلى ما يلي:<sup>(216)</sup>

1. التوعية بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9001.
2. شرح متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9001.
3. التعرف على مراحل التطبيق وأسس تقييم نظام إدارة الجودة.

213 - مأمون السلطي، سهيلا إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، مرجع سبق ذكره، ص99.  
214 - محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000، مرجع سبق ذكره، ص، 39.  
215 - مأمون السلطي، سهيلا إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، مرجع سبق ذكره، ص101.  
216 - محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000، مرجع سبق ذكره، ص15.

#### 4. كيفية إعداد وثائق نظام الجودة إيزو 9001.

د- إعداد خطة التطبيق والجدول الزمني لكل مرحلة: حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9001 بشكل فعال يجب على لجنة إدارة الجودة وضع الخطة والتي تحدد الأنشطة الرئيسية الواجب القيام بها كإعداد دليل الجودة، تطوير الإجراءات وتعليمات العمل، والوثائق الإرشادية والتدريب المطلوب وتطبيق الإجراءات والتعليمات، التدقيق الداخلي للنظام المطبق ومراجعة الإدارة والإعداد لعملية التسجيل بما في ذلك اختيار الهيئة المانحة، وتحديد التاريخ المتوقع لتدقيق ما قبل التقييم والتقييم النهائي ومن قبل من يتم، وزمن بدء كل نشاط ونهايته وأوقات اجتماعات لجنة الإدارة من أجل المتابعة الدورية والموارد المادية والبشرية المطلوبة،<sup>(217)</sup> كما ينبغي تخصيص وقت كاف لعملية تطبيق نظام إدارة الجودة والجدير بالذكر أن المدة اللازمة لتطبيق الإيزو 9001 رسمياً، تختلف من مؤسسة لأخرى باختلاف نظام الجودة المتبع عند التقدم للتسجيل، حيث أنه إذا كانت المؤسسة متوافقة تماماً مع مواصفات عسكرية أو نووية فإن المدة تكون محصورة ما بين ثلاثة إلى ستة أشهر (3-6) أشهر، أما إذا كانت المؤسسة تمتلك إجراءات محدثة أي المؤسسة التي تعمل بالجودة فإن المدة تكون ما بين ستة إلى عشرة أشهر (6-10)، أما إذا كانت تمتلك إجراءات سطحية أو غامضة أو ناقصة وأن نظام الجودة تحدد مسؤوليته في التفويض النهائي فقط فإن المدة تكون ما بين عشرة إلى ثمانية عشر شهر (10-18) إلا أن بعض الدراسات أكدت أن معدل الوقت اللازم لتطبيق نظام إدارة الجودة إيزو 9001 هو 18 شهراً<sup>(218)</sup>.

هـ- تشكيل فريق عمل مكلف بالتنفيذ: تقوم لجنة الإدارة بتشكيل فريق عمل بتنفيذ متطلبات الجودة إيزو 9000 وفق المواصفات والمتطلبات حيث يقع على عاتق هذا الفريق القيام بتنفيذ المتطلبات وفق حاجة المؤسسة المعنية وضرورة الالتزام بها.  
ثانياً: مرحلة التقييم.

يتم في هذه المرحلة تقييم أداء المؤسسة من قبل لجنة الإدارة ويكون التقييم بتوفير المعلومات عن توافق نظام الجودة القائم في المؤسسة مع متطلبات المواصفة الدولية إيزو 9001-2000 من خلال المقارنة وتحديد

217 - مأمون السلطي، سهيلا إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، مرجع سبق ذكره، ص 101.  
218 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000, ISO 9000، مرجع سبق ذكره، ص 80.

المجالات التي تحتاج إلى التحسين والتطوير اللازم للتوافق مع المتطلبات الواردة في المواصفة والتي سيتم إنشاء نظام الجودة وفقاً لها (219).

1- أهداف مرحلة التقييم: من بين أهم أهداف مرحلة التقييم.

أ- تحديد طبيعة العمل الذي تقوم به المؤسسة بصورة واضحة ودقيقة حيث يشمل ذلك توضيح تسلسل الأنشطة وتحديد العمليات الإنتاجية والتشغيلية التي تقوم بها المؤسسة (220).

ب- دراسة نظام الجودة المتبع في المؤسسة وتحديد مدى موافقته لمتطلبات المواصفة.

ج- تحديد نقاط عدم المطابقة للنظام المعمول به مع متطلبات المواصفة.

د- التأكد من تفهم كل الأفراد داخل المؤسسة في مختلف الأقسام لنقاط عدم المطابقة ودورهم في عملية التطوير وتنفيذ التعديلات اللازمة.

هـ- توضيح الملامح الرئيسية للتطوير وذلك بغية استيفاء متطلبات المواصفة الدولية إيزو 9001/2000 مع تحديد متطلبات تطبيق كل بند من بنودها ثم بعد ذلك تسجيل نظام الجودة المتبع بالمؤسسة ومقارنته مع متطلبات المواصفة كما يمكن تقييم كل عملية من عمليات المؤسسة من خلال الأسئلة التالية: ماذا يتم؟ كيف ومتى؟ أين تتم العملية؟ ومن يقوم بها؟ ولماذا تتم بهذا الشكل؟ ومن خلال الإجابة عن هذه الأسئلة يمكن تحديد النقائص لنظام الجودة المتبع في المؤسسة (221).

ثالثاً: مرحلة التوثيق.

تعتبر مرحلة التوثيق من المراحل الأساسية في عملية تطبيق نظام إدارة الجودة، حيث أن المواصفات تشترط المقدر على إثبات نظام مقبول لإدارة الجودة، ولعل أنسب طريقة لإثبات ذلك تكون من خلال أنشطة التوثيق (222).

وعليه فإن التوثيق يعتبر بمثابة الدليل المادي ويعد إلزامياً وذلك قصد التحقق من تطبيق نظام إدارة الجودة المعمول به في المؤسسة، ويكون ذلك بكتابة وتوثيق إجراءات المؤسسة وتعليمات العمل والإجراءات التصحيحية والوقائية (223).

219 - محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة، المواصفات العالمية إيزو 9000 إصدار 2000، مرجع سبق ذكره، ص 16.  
220 - خضير كاظم حمود، سلطان نايف أبو تابه، متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو ISO 9000، المنظمة الدولية للمواصفات، مرجع سبق ذكره، ص 145.  
221 - محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية إيزو 9000 إصدار 2000، مرجع سبق ذكره، ص 16، 17.  
222 - محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة والإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 297.  
223 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 315.



1- أهداف مرحلة التوثيق

أ- الثبات والتماثل في الأداء.

ب- إيجاد مرجع للتدريب.

ج- تحقيق المطابقة للعميل<sup>(224)</sup>.

د- التأكد من أن جميع العاملين يتقنون الأعمال التي يقومون بها.

هـ- مساعدة الإدارة في مراقبة نظام الجودة والمحافظة على استمرار عمله.

و- تقديم دليل مادي للجهات المانحة للشهادة من أن المنظمة تقوم بتطبيق النظام بشكل فعال<sup>(225)</sup>.

2- أسلوب تطبيق مرحلة التوثيق:

إن التوثيق عنصر مهم من عناصر نظام إدارة الجودة، لذا تلجأ المؤسسات التي تسعى إلى الحصول على

شهادة المطابقة لنظام إدارة الجودة إيزو 2000/9001 إلى توثيق أنشطتها وفعاليتها بإعداد ما يلي:

أ- إعداد دليل الجودة:

ويعرف دليل الجودة بأنه وثيقة تحدد سياسة وأهداف الجودة للمؤسسة كما تعطي الرؤى المستقبلية

لآفاق تطورها، كما أن الغرض الأساسي من إعداد الدليل هو إعطاء وصف متكامل لنظام الجودة

والاستفادة منه كدليل دائم لتنفيذ النظام والمحافظة عليه، كما أن للمؤسسات المرنة والحرية في تصميمه

وفقاً لمتطلباتها التنظيمية ومتطلبات عناصر نظام الجودة<sup>(226)</sup>، ويتناول دليل الجودة ما يلي:<sup>(227)</sup>

- التعريف ببيئة النظام المرتبط بالجودة حيث يوضح وبأسلوب تفصيلي كل فقرة من فقرات نظام إدارة

الجودة.

- يتضمن الإجراءات الواجب اعتمادها حول كيفية إحداث التغييرات والتعديلات أو المراجعات أو

الإضافات.

- يتضمن إجراءات مكتوبة مثل التعليمات حول التصميم أو المشتريات أو الإنتاج.

ب- إجراءات الجودة:

224 - محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000، مرجع سبق ذكره، ص 17.

225 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000, ISO 9000، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 163، 164.

226 - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 233، 234.

227 - خضير كاظم حمود، سلطان نايف أبو نايه، متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو ISO 9000: المنظمة الدولية للمواصفات، مرجع سبق ذكره، ص 149.

إن إجراءات الجودة هي وصف لما يجب القيام به من نشاطات من أجل تحقيق النتائج المتوقعة والترتيب الذي يتم بموجبه إنجاز هذه النشاطات وكذلك زمن الإنجاز والأشخاص المسؤولين عن ذلك ويجب أن تحتوي الإجراءات كحد أدنى على ما يلي:

– الغاية: وتحدد أهداف الإجراءات والغايات.

– المجال: ويحدد القسم أو المجموعة أو الأشخاص الذين يطبق عليهم الإجراء.

– المراجع: وتوضح الوثائق ذات العلاقة بالنشاطات التي يشملها الإجراء (داخلية أو خارجية)<sup>(228)</sup>.

ج- تعليمات العمل:

هي وثائق أكثر تفصيلاً من الإجراءات وتتضمن تعليمات مفصلة لتنفيذ إجراء أو عملية إنتاجية أو خدمة أو وظيفة مهمة، وتسمى تعليمات تشغيل للتصنيع أو الخدمة، وتعليمات العمل تبين شرطاً تفصيلياً لكل خطوة من خطوات الإجراء.

وتكمن أهمية التعليمات في قدرتها على ضمان ثبات مستوى الجودة للمنتوج للوصول إلى نفس النتائج بشكل مستمر<sup>(229)</sup>.

وعادة ما تكون تعليمات العمل في شكل رسومات تبين طريقة العمل والتركيب أو نماذج روتينية أو مواصفات معينة أو تحديد خصائص وظائف معينة<sup>(230)</sup>.

د- سجلات الجودة:

يجب على المؤسسة إعداد سجلات الجودة والحفاظة عليها وذلك لتقديم الدليل على المطابقة مع المتطلبات والتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة ويجب أن تبقى هذه السجلات واضحة وسهلة، ويمكن استعادتها، كما يجب إعداد إجراء موثق لسجلات الجودة، تحدد أسلوب الضبط لتمييزها وتخزينها وحمايتها واسترجاعها وفترة حفظها والتخلص منها<sup>(231)</sup>.

رابعا: مرحلة التطبيق.

228 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, ISO 14000، مرجع سبق ذكره، ص 172.

229 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, ISO 14000، المرجع السابق، ص 173.

230 - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سبق ذكره، ص 341.

231 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, ISO 14000، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 130، 131.

تعتبر مرحلة التطبيق من أكثر المراحل أهمية في تحقيق نظام إدارة الجودة حيث يتم بموجبها تطبيق ما تم توثيقه من إجراءات في المرحلة السابقة.

1- أهداف مرحلة التطبيق: (232)

أ- تمكين العاملين في المؤسسة من تفهم إجراءات ووثائق الجودة.

ب- تعديل واستكمال وثائق نظام الجودة للتوافق مع متطلبات المواصفة إيزو 2000/9001.

ج- إعداد وتأهيل المراجعين الداخليين.

2- أسلوب تطبيق مرحلة التطبيق.

أ- تدريب العاملين على وثائق الجودة:

ويشمل ذلك بدء حملة واسعة لتوعية وتدريب العاملين في المؤسسة بطريقة تسمح لهم بفهم واستيعاب نظام الجودة والتحكم بالأدوات والآلات والتقنيات المطلوبة، من أجل أن يساهموا بفاعلية في تطبيق النظام الموثق ويكون تدريبهم وتأهيلهم بشرح كيفية تطبيق الإجراءات وتعليمات العمل والوثائق الإرشادية التي تم تطويرها في كل قسم من أقسام المؤسسة.

ب- تطبيق الإجراءات كما تم توثيقها:

بما أن الإجراءات والعمليات قد تم توثيقها بشكل كامل، فإنه ينبغي من العاملين طبعاً بعد تدريبهم أن يطبقوا كافة الإجراءات والعمليات وفقاً لما تم توثيقه، لأن اعتماد الإجراءات الموثقة مسبقاً يجعل من سبل الانحراف عن الأداء أقل خطأ مما يؤدي حتماً إلى التطبيق الناجح لنظام الجودة الموثق (233).

ج- تنظيم وتدريب المدققين الداخليين:

في هذه الخطوة يقوم ممثل الإدارة باختيار مجموعة من العمال والعمل على تأهيلهم وتدريبهم على مهارات المراجعة وذلك بتعريفها وتبيين مدى أهميتها، بالإضافة إلى إكسابهم مهارات إعداد تقارير المراجعة ومتابعتها، وتعريفهم على متطلبات المواصفة الدولية إيزو 2000/9001 وهو الشيء الذي يسمح لهؤلاء المدققين من تأدية نشاطهم التدقيقية بالشكل الذي يحقق لهم سبل معرفة التطبيق الجاري ومتطلبات المواصفة إيزو 2000/9001 في المؤسسة (234).

232 - محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000، مرجع سبق ذكره، ص 19  
233 - خضير كاظم حمود، سلطان نايف أبو تايه، متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو ISO 9000: المنظمة الدولية للمواصفات، مرجع سبق ذكره، ص، ص 151-152.  
234 - محمد حسن رياض، تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000، مرجع سبق ذكره، ص 19.

خامسا: مرحلة التدقيق والمراجعة.

تعد عملية التدقيق والمراجعة أحد المتطلبات الأساسية لنظام إدارة الجودة إيزو 9001 حيث يعرف تدقيق الجودة بأنه "تقييم مستقل لجودة الخدمة أو المنتج لغرض تحديد ملاءمته للاستخدام ومطابقته للمعايير المحددة".

ولعل الغرض من التدقيق والمراجعة لنظام الجودة السائد هو محاولة التغلب أو السيطرة على المشاكل أو العيوب التي قد تظهر خلال عملية الإنتاج<sup>(235)</sup>، وتتضمن عملية المراجعة على ما يلي<sup>(236)</sup>:

– مراجعة الكفاية: ويقصد بها مدى كفاية إجراءات ووثائق نظام الجودة المتبع بالمؤسسة لتحقيق متطلبات المواصفة الدولية إيزو 9001.

– مراجعة الإذعان: وهي مقياس مدى التزام العاملين بالمؤسسة لتطبيق وثائق المواصفة الدولية إيزو 9001.

1- أهداف مرحلة التدقيق والمراجعة:

أ- التحقق من المتطلبات الموثقة ومدى ملاءمتها لمتطلبات المواصفة إيزو 9001.

ب- تزويد إدارة المؤسسة بمقائيق موضوعية صحيحة وواقعية عن التطبيق الذي يتم به نظام إدارة الجودة<sup>(237)</sup>.

ج- التطوير المستمر لإجراءات وأنشطة الجودة المطبقة بالمؤسسة، إذ أن التدقيق يتولد عنه معالجة وتصحيح للانحرافات، وإيجاد السبل الأكثر ملاءمة للعمل إلى جانب تطوير العمليات ذاتها<sup>(238)</sup>.

د- قياس مدى تفهم وتنفيذ العاملين بالمؤسسة لنظام الجودة المتبع<sup>(239)</sup>.

2- أسلوب تطبيق مرحلة التدقيق والمراجعة:

تقوم المؤسسات التي تظهر لديها الحاجة لنظام الجودة فيها بتوفير الإمكانيات اللازمة لعملية المراجعة والتطبيق وتتم عملية المراجعة وفقا للخطوات التالية<sup>(240)</sup>:

235 - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 83.

236 - محمد حسن رياض، تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000، مرجع سبق ذكره، ص 20.

237 - جاسم مجيد، دراسات في الإدارة والإيزو، الاسكندرية: مؤسسة باب الجامعة، 2002، ص 81.

238 - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 165.

239 - محمد حسن رياض، تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000، مرجع سبق ذكره، ص 165.

240 - محمد حسن رياض، تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 20- 21.

أ- إعداد وتخطيط المراجعة: يكون التحضير والتخطيط لعملية المراجعة من قبل ممثل الإدارة وفريق المراجعة التابع للمؤسسة على أن تتمثل المراجعة كافة إجراءات متطلبات المواصفة العالمية إيزو 9001 المطبقة في إدارات وأقسام المؤسسة، حيث تعتمد أولويات المراجعة على تقارير عدم المطابقة وشكاوي العملاء ونتائج مراجعات الجهة المانحة.

ب- اعتماد خطة المراجعة من قبل ممثل الإدارة مع إعلام الإدارات المراجع عليها بتوقيت وعناصر المراجعة وذلك بهدف استكمال الوثائق وتطبيق الإجراءات الخاصة بالإدارة المراجع عليها.

ج- تشكيل فريق المراجعة على أن يكون من خارج الإدارة المراجع عليها.

د- مراجعة وتحديد الوثائق بالإدارة التي ستتم مراجعتها.

هـ- تنفيذ المراجعة: ويكون ذلك بـ:

- عقد اجتماع مبدئي مع المراجع عليهم وتعريفهم بموضوع وبنود المراجعة وكيفية تنفيذها.

- الملاحظة الميدانية لأساليب العمل وموانع العمليات.

- إعداد تقارير المراجعة.

- مراجعة الوثائق والمستندات.

- الاتفاق حول الإجراءات التصحيحية ومواعيد تنفيذها.

- متابعة الإجراءات التصحيحية ومدى فاعليتها.

سادسا: مرحلة التسجيل للحصول على شهادة المطابقة إيزو 9001.

تعتبر عملية تسجيل نظام الجودة والحصول على شهادة المطابقة، مرحلة هامة بالنسبة للمؤسسة، تأتي

عقب انتهائها من توثيق النظام وتطبيقه، وتظهر المؤسسة من خلال هذه المرحلة لعملائها وللجهة المانحة

بأنها تطبق نظام جودة يتوافق مع متطلبات المواصفة إيزو 9001.

1- أهداف مرحلة التسجيل: (241)

أ- التأكد من كفاءة وفعالية نظام الجودة المطبق في المؤسسة.

241 - محمد حسن رياض، تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية إيزو 9000 إصدار 2000، مرجع سبق ذكره، ص 22.

ب- استكمال وتطوير نظام الجودة المطبق في المؤسسة ليتوافق مع متطلبات المواصفة.

ج- الحصول على شهادة المطابقة إيزو 9001.

2- أسلوب تطبيق مرحلة التسجيل.

إن على المؤسسة الراغبة في الحصول على شهادة المطابقة القيام بما يلي:

أ- اختيار الهيئة المانحة للشهادة: إن على المؤسسات التي تتجهياً للحصول على شهادة المطابقة الاتصال بالوكالات المتخصصة (المسجلين) في مراحل مبكرة من مراحل مشروع تطبيق الإيزو حيث يمكن الحصول على قائمة تلك الوكالات من خلال قائمة عالمية تنشرها منظمة الإيزو سنويا وعليه يجب على المؤسسات عند القيام باختيار الجهة المانحة الاعتماد على ما يلي:

- الاعتمادية: وهي التأكد من أن الجهة المانحة للشهادة معتمدة من قبل مجالس اعتمادية عالمية.

- الخبرة في مجال عمل المؤسسة (242).

- التكاليف: إن على المؤسسة عند اختيار المسجل أن تأخذ التكاليف الكلية في الحصول على شهادة المطابقة بعين الاعتبار.

- موقع الجهة المانحة.

- خطة تنفيذ عملية التسجيل.

وتعتبر المعايير الواردة أعلاه من المستلزمات الأساسية عند اختيار الجهة المانحة للشهادة ويتم من خلال المقارنة بين الجهات المختلفة واختيار الجهة ذات المعايير الأكثر نجاحا في تحقيق الأهداف (243).

ب- تقديم طلب التسجيل: بعد اختيار الهيئة المانحة للشهادة تتقدم المؤسسة بطلب التسجيل ويجب أن يكون هذا الطلب كاملا ومستوفي لكي تبدأ عملية التسجيل ويتضمن معلومات عن حقوقه وواجبات كل من الطرفين وأن يحدد فيه المعايير التي سوف تستخدم في التسجيل ويتم التعاقد وفقا لها (244).

ج- مراجعة الوثائق: بعد قيام المؤسسة بتقديم طلب التسجيل وقبوله وتحديد الإطار الزمني للتسجيل، تقوم الجهة المانحة للشهادة (المسجل)، بمراجعة وثائق الجودة للمؤسسة ومقارنتها مع متطلبات المواصفة الدولية إيزو 9001 لتحديد ما إذا كانت هذه المتطلبات قد تم الوفاء بها أم لا.

242 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, ISO 14000، مرجع سبق ذكره، ص 81.  
243 - خضير كاظم حمود، سلطان نايف أبو تايه، متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو ISO 9000: المنظمة الدولية للمواصفات، مرجع سبق ذكره، ص 184.  
244 - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 359-360.

د- التقييم الأولي: في حالة عدم المطابقة أو نقص في وثائق معينة، فيمكن في هذه الحالة تصحيحها وإعدادها قبل القيام بالتقييم الرسمي، وهذا ما سيجعل نظام الجودة في المؤسسة أكثر كفاءة ويسهل من إمكانية الحصول على الموافقة من أول عملية تقييم رسمي، وتعتبر هذه العملية اختيارية وقد لا تحتاج كل المؤسسات إلى القيام بها (245).

هـ- التقييم الرسمي: بمجرد الانتهاء من عملية التقييم الأولي تقوم المؤسسة طالبة الشهادة باستقبال فريق التدقيق التابع للجهة المانحة (المسجل)، وذلك للقيام بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة (246)، والذي يحدد فيه فيما إذا كانت كل عناصره قد طبقت بكفاءة وأنه يتم اتباع الإجراءات الموثقة، ليتم بعد ذلك إعداد تقرير مفصل حول النقائص أو نقاط الضعف أو حالات عدم المطابقة التي تم تشخيصها، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يقوم المسجل بإصدار التوصيات وذلك بأخذ أحد القرارات التالية:

- التسجيل غير المشروط: تمنح المؤسسة شهادة المطابقة إيزو 9001 (دون أي شروط معينة)، إذا تمكنت من تطبيق كافة متطلبات الإيزو 9001، واستكملت كافة المتطلبات المتعلقة بالتسجيل (247).

- التسجيل المشروط: ويشترط لمنح شهادة المطابقة، استجابة المؤسسة لأي حالات عدم المطابقة الثانوية (الفرعية)، من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية خلال فترة محددة من قبل الجهة المانحة (المسجل) ليتم التأكد فيما بعد من اتخاذ هذه الإجراءات خلال فترة المراجعة الدورية (248).

- التسجيل المؤجل: يؤجل منح الشهادة إذا كان هناك حالات عدم مطابقة (رئيسية) مخالفات جوهرية، ففي هذه الحالة تمهل الجهة المانحة للشهادة فترة زمنية تتراوح ما بين شهرين إلى ستة أشهر لتصحيح الانحرافات، ثم تعود الجهة المانحة للشهادة مرة أخرى للتأكد من استكمال حالات عدم المطابقة (249)، وفي حالة تنفيذ التعديلات يتم منح المؤسسة شهادة المطابقة وتكون مدة صلاحيتها ثلاث سنوات، على المؤسسة بعدها أن تعيد الإجراءات نفسها لكن أقل شمولية (250).

سابعاً: مرحلة الصيانة.

245 - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سبق ذكره، ص 360.  
246 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 316.  
247 - خضير كاظم حمود، سلطان نايف أبو تابه، مرجع سبق ذكره، ص 189.  
248 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, ISO 14000، مرجع سبق ذكره، ص 90.  
249 - محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000، مرجع سبق ذكره، ص 23.  
250 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, ISO 14000، مرجع سبق ذكره، ص 91.

بعد حصول المؤسسة على شهادة المطابقة، فإن عليها صيانة هذه الشهادة، وذلك بالحفاظ على نفس المستوى الذي حققته عند حصولها على هذه الشهادة، من أجل ضمان استمرارية التوافق مع المواصفة إيزو 9001.

وعليه فإن الجهة المانحة للشهادة (المسجل) تقوم بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات:

- زيارات دورية مجدولة: وتتم كل ستة أشهر.

- زيارات مفاجئة: وتكون في حالة ورود شكاوي عن عيوب في منتجات المؤسسة<sup>(251)</sup>.

1- أهداف مرحلة الصيانة.

إن مرحلة الصيانة وما تشمله من زيارات مفاجئة وأخرى دورية للجهة المانحة، إن كانت تهدف لشيء فإنها تهدف إلى التحقق من أن نظام الجودة في المؤسسة مازال يعمل بصورة مستمرة على الإيفاء بمتطلبات الإيزو 9001 وإنما تحافظ على نفس المستوى من الجودة، وما سبق لا يعني أنه لا يحق للمؤسسة من تطوير نظامها الحالي للجودة وإن الشهادة سوف تكون عقبة أما التحسين المستمر بل بالعكس فإن المواصفة في البند (8-5) تشجع باتجاه التحسين المستمر، بشرط أن تكون التغييرات موثقة مع إعلام الجهة المانحة (المسجل) بما يطرأ من تغيرات<sup>(252)</sup>.

2- أسلوب تطبيق مرحلة الصيانة.

يتم صيانة نظام إدارة الجودة في المؤسسة عن طريق إطارها المدربة ويكون ذلك يتابع ما يلي<sup>(253)</sup>:

أ- مراجعة تقارير الجهة المانحة للشهادة (المسجل).

ب- مراجعة تقارير المراجعة الداخلية.

ج- متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية والوقائية.

د- تعديل وثائق النظام.

هـ- تدوين الملاحظات والعمل على تصحيحها.

251 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 317.

252 - محمد عيد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000, ISO 9000، مرجع سبق ذكره، ص 92.

253 - محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000، مرجع سبق ذكره، ص 24.



الفرع الثاني: دوافع تبني نظام إيزو 9000.

يمكن أن نميز مجموعتين من الدوافع التي تدفع بالمؤسسات إلى تبني الإيزو، فالأولى دوافع خارجية خارجة عن سيطرتها، والثانية متمثلة بإدارة المؤسسة.  
أولاً: الدوافع الخارجية.

1- طلب الزبون: إن الدافع الرئيسي للمؤسسات لتطبيق مواصفات إيزو 9000 هو طلب الزبون، أو ضغطه على المؤسسات لإثبات مطابقة نظام جودتها لمتطلبات إيزو 9000، خاصة بعدما أصبح نظام الإيزو 9000 شرطاً مسبقاً لدى الزبون لكي يقوم بعملية الشراء<sup>(254)</sup>.

2- الميزة التنافسية: يعتبر تطبيق نظام إيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من الحصول على حصص سوقية أكبر وغزو أسواق يشترط فيها الحصول على شهادة المطابقة.

كما أن حصول منافس رئيسي على شهادة الإيزو، يشكل خطراً على المؤسسة، وهو ما يزيد في حدة المنافسات<sup>(255)</sup>.

ثانياً: الدوافع الداخلية.

1- التحسين الداخلي: الكثير من المؤسسات طبقت الإيزو 9000 بغية الحصول على منافع داخلية، حيث نجد أن نظام الإيزو جيد التأسيس يمكن أن يزيد من الإنتاجية ويقلل من التكاليف الناتجة عن عدم الكفاءة.

2- اعتبارات المسؤولية: إن الجهة المصنعة هي المسؤولة قانوناً عن المنتج الذي تنتجه، لذا فهي تتعرض للمساءلة في حالة ما إذا لحق الزبون ضرر نتيجة حصول مشكلة أو خطأ ما، إلا أنه في حالة وجود نظام موثق للجودة، فإنه يساعد المؤسسة في الدفاع عن نفسها وذلك ببيان استخدامها لمجموعة من الإجراءات التي تفي بالمتطلبات المعدة للزبون والتي تضمن سلامة المنتج من قبلها<sup>(256)</sup>.

254 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, ISO 14000، مرجع سبق ذكره، ص، ص58-59  
255 - سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000-10011، القاهرة: مكتبة الإشعاع، الطبعة الأولى، 1999، ص167  
256 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, ISO 14000، مرجع سبق ذكره، ص، ص59-60.

المطلب الثاني: شهادات المطابقة وأهم الهيئات المانحة لها.

الفرع الأول: تعريف المطابقة

شهادة المطابقة هي اعتراف صادر عن جهة اعتماد مستقلة، يقر بموجبها بأن مؤسسة ما قد حققت المتطلبات التي تتضمنها المواصفة المطبقة (257).

ويمكن تعريفها بأنها وثيقة تثبت أن المتطلبات الخصوصية المتعلقة بمنتج أو نظام أو خدمة أو شخص أو عملية تلي المتطلبات المعنية.

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن المطابقة هي اعتراف رسمي من جهة معتمدة ومستقلة، وهي ضمان مكتوب على المنتج أو الخدمة أو النظام أو الفرد أو العملية متوافقة مع المتطلبات المعنية.

الفرع الثاني: أنواع شهادات المطابقة.

هناك ثلاث أنواع لشهادات المطابقة.

1- مطابقة خاصة بالأفراد: وتهدف إلى الاعتراف بالكفاءة المهنية لفرد ما في أداءه لعمله وفقا لمعايير محددة مسبقا.

2- مطابقة خاصة بالمؤسسات: وتهدف إلى إثبات أن المؤسسات تطبق نظام جودة مطابق لمواصفات مرجعية إيزو 9000.

3- مطابقة خاصة بالمنتجات والخدمات: وتهدف إلى إثبات أن المنتج أو الخدمة مطابق لمواصفات أو مقاييس تقنية محددة مسبقا وخاضعا لمراقبة صارمة (258).

الفرع الثالث: أهم الهيئات المانحة لشهادة المطابقة.

إن بإمكان المؤسسات التي ترغب بالحصول على شهادة المطابقة الحصول على قائمة بجهات التسجيل ومنح الشهادات، من هيئة المواصفات الوطنية المتواجدة بمكان عمل المؤسسة أو من خلال قائمة عالمية تنشرها منظمة الإيزو سنويا وتضم هذه القائمة الهيئات المانحة لشهادة المطابقة في مختلف دول العالم.

257 - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 145.

258 - مرسوم تنفيذي رقم 05-465 مؤرخ في 4 ذي القعدة الموافق لـ 06 ديسمبر 2005 المتعلق بتقييم المطابقة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: عدد 80 ص 9

وتختص هذه الهيئات بمنح شهادة المطابقة مع متطلبات مواصفات إيزو 9000، وتعمل مباشرة مع المؤسسات التي تطلب التسجيل، كما تعمل على تقييم نظام الجودة في المؤسسات إذ يتم على إثر هذا التقييم منح شهادة المطابقة، كما تسهر على المتابعة الدورية وذلك للتأكد من استمرار المؤسسات والتزامها بما نصت عليه المواصفة، ويتوجب على جهات التسجيل هاته أن تكون معتمدة رسمياً وأن لا تعمل في مجال الاستشارة إلى جانب التقييم، إذ أن هناك تضارباً واضحاً في المصالح، حيث أن الإخلال بهذا الشرط يؤدي بالإخلال بأهم الشروط اللازمة للاعتراف بالشهادة<sup>(259)</sup>.

ومن أشهر هذه الهيئات وأكثرها تعاملًا مع المؤسسات الجزائرية بحكم قرب المسافة مع هيئات أخرى نجد الجمعية الفرنسية لأمن الجودة (AFAQ) *Association Française d'Assurance Qualité* بالإضافة إلى هذه الهيئة هناك هيئات أخرى كما يوضحه الجدول التالي:

---

259 - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 137-138

جدول رقم (06): أهم الجهات المانحة لشهادة المطابقة

العنوان	الدولة	اسم الجهة المانحة
389 Cheswick high Raod, London W4 AL	إنجلترا	BSI Quality Assurance (BSIQA)
Sussex Center, 90 Bumhamthorpe Road west suite, 300Mississanga Ontario L5B3C3	كندا	Quality Management Institute (QMI)
70 Borough High st, London SE1 1XF,UK	إنجلترا	Bureau Veritas Quality International
Certification Departement Kollegieve j6DK-2990 Charlottelund	الدنمارك	Danish Standards Association
ISO Assesment center, ATT(AKASAKA TWIN TOWER) U, FA- 22, 2- Chome, Akasaka Minato-KU,Tokyo 107	اليابان	Japan Quality Assurance Organization (JQA)
BOX 6455, S11382 StokholmST Eriksgatan 115	السويد	SIS Certifiering (AB)
P.O BOX 9035,6800 EL ARNHEM	نيوزيلاند	NV KEMA
GLASNEVIN,DUBLIN	إيرلندا	National standards authority of Irland (NSAI)
Burggrafenatrasse 6 R 10787 Berlin	ألمانيا	Deutche G esellschaft Zur Zwertifiziemn von management systemen MBH (DQS)

المصدر: محمد حسين رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية إيزو 9000

اصدار 2000، مرجع سبق ذكره، ص 55.

المطلب الثالث: تزايد شهادات إيزو 9000

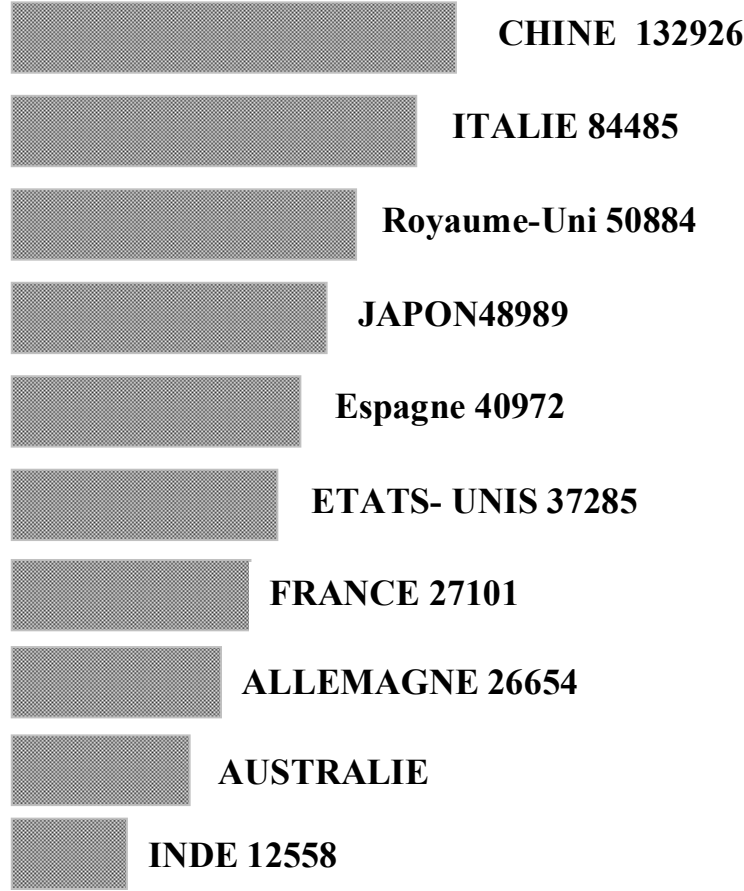
الفرع الأول: التزايد العالمي لشهادات إيزو 9000

من خلال الدراسة الأخيرة لمنظمة إيزو 9000 في طبعها الرابعة عشر حول المطابقة، تم إحصاء المجموع العالمي لشهادات المطابقة إيزو 2000/9001، حيث بلغ عدد شهادات المطابقة الموزعة إلى غاية ديسمبر 2004 حوالي 670399 شهادة، وقد سلمت في حوالي 154 بلدا، إذ نجد من بين أكثر البلدان حصولا على شهادة المطابقة، الصين في المرتبة الأولى بحوالي 132926 شهادة من المجموع العالمي تليها إيطاليا، بريطانيا، اليابان إسبانيا على التوالي وفي المرتبة السادسة والسابعة، الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا<sup>(260)</sup>، ويتضح ترتيب العشر دول الأوائل في الحصول على شهادات المطابقة إيزو 2000/9001 من خلال الجدول التالي:

---

<sup>260</sup> - Roger Forst, l'ISO en direct/1- EL MIQYAS: Revue Algérienne de normalisation, publication éditée par l'institut Algérien de normalisation IANOR N° 15- Décembre 2005, P,P,23-24.

جدول رقم (07): الدول العشر الأوائل في الحصول على شهادة المطابقة إيزو 9001/2000.



Source: Roger Forst, l'ISO en direct/1- EL MIQYAS, Revue Algérienne de normalisation, P24

الفرع الثاني: تزايد الشهادات في الوطن العربي:

إن نسبة تطبيق الدول العربية لمعايير الإيزو 9000 نسبة تكاد تكون ضئيلة مقارنة بدون العالم ففي إحصائية لجريدة الشرق الأوسط في تاريخ 2004/01/06 بالعدد رقم 9170 تبين أن الدول العربية متأخرة في مجال تبني شهادة مطابقة الجودة إيزو 9000 بالمقارنة مع الدول المتقدمة، حيث تبلغ نسبة حصول هيئات ومنظمات شركات الدول العربية لشهادة إيزو 9000 (0.77 %) من إجمالي الشهادات الممنوحة بالعالم<sup>(261)</sup>، ويوضح الجدول التالي تزايد شهادات إيزو 9000 في الدول العربية من ديسمبر 1997 إلى غاية ديسمبر 2002.

261 - جلال الطبطبائي، جائزة الخليج العربي للجودة، ورقة عمل مقدمة للمشاركة بالمؤتمر الوطني الأول للجودة: السعي نحو الإتقان والتميز- الواقع والطموح، 26-28 ربيع الأول 1425 هـ ( [www.qualityconf.com/ptt.1356k/présentation/days1/session2/7](http://www.qualityconf.com/ptt.1356k/présentation/days1/session2/7) )

جدول رقم (08): تزايد شهادات إيزو في الدول العربية.

الدولة	97/12	98/12	99/12	00/12	01/12	02/12	الإجمالي
الجزائر	-	2	4	9	18	55	88
البحرين	30	31	31	33	62	57	244
مصر	344	385	649	468	564	864	3274
الأردن	35	169	257	336	402	472	1671
الكويت	28	62	67	74	89	47	367
لبنان	15	37	66	86	143	131	478
1	1	1	1	1	5	9	18
المغرب	60	71	77	86	172	210	676
عمان	53	70	82	66	92	141	504
فلسطين	-	5	14	23	78	104	224
قطر	20	20	20	55	65	56	236
السعودية	211	280	324	610	711	689	2825
السودان	1	1	1	1	5	19	28
سوريا	-	13	93	128	162	239	635
تونس	51	70	163	196	312	406	1198
الإمارات	314	632	1045	1007	859	1831	5688
اليمن	2	8	12	12	10	16	60
الصومال	-	-	-	-	-	1	1
الإجمالي	1165	1857	2906	3191	3749	5347	18215

المصدر: جلال الطبطائي، جائزة الخليج العربي للجودة، ورقة عمل مقدمة للمشاركة بالمؤتمر الوطني الأول للجودة السعي نحو الإلتقان والتميز - الواقع

والطموح، 26-28 ربيع الأول 1425 هـ

(www.qualityconf.com/présentation/days1/session2/7ptt.1356k)

أما الجدول أدناه فهو يبين معدلات نمو شهادات إيزو بالعالم والنسب المئوية للدول العربية منها.

جدول رقم (09): معدلات نمو شهادات الإيزو بالعالم والنسبة المئوية للدول العربية منها.

السنة	الإجمالي العالمي	الزيادة السنوية	نسبة الدول العربية %
97/12	223299	60698	2%
98/12	271847	48548	4%
99/12	343643	71796	4%
00/12	408631	64988	5%
01/12	510616	101195	4%
02/12	561747	51131	10%

المصدر: جلال طبطائي، جائزة الخليج العربي للجودة، ورقة عمل مقدمة للمشاركة بالمؤتمر الوطني الأول للجودة

السعي نحو الإتقان والتميز - الواقع والطموح، مرجع سبق ذكره

[www.qualityconf.com/présentation/days1/session2/7ptt.1356k](http://www.qualityconf.com/présentation/days1/session2/7ptt.1356k)

الفرع الثالث: تزايد الشهادات في الجزائر.

إن المؤسسات الجزائرية لم تهتم باحتياجات الزبائن من أجل تلبيتها، وذلك نظرا لغياب المنافسة واحتكار هذه المؤسسات للسوق الوطنية، إلا أنه وفي ظل انضمام الجزائر إلى الفضاء الأورومتوسطي وتوقيعها على اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي، وانضمامها المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة، ستترب عنه ولا شك آثار سلبية على الاقتصاد الجزائري عموما، وعلى المؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص.

وعليه فإن هذا التوجه يؤدي لا محالة إلى تعدد فرص الاختيار للمستهلك وبروز منافسة شرسة للمؤسسات الجزائرية، لذا وحتى تواجه مؤسساتنا هذه المنافسة وتحافظ على حصتها السوقية وتساير التطور التكنولوجي، كان لزاما عليها تغيير أساليبها الإنتاجية من أجل تحقيق جودة عالية، تنافس بها المنتجات الأجنبية.

وعليه بدأت المؤسسات الجزائرية تولي اهتماما كبيرا لشهادة المطابقة إيزو 9000، باعتبارها معيارا للمنافسة في التجارة الدولية، وتمكن المؤسسة من كسب مكانة في السوق الداخلي والخارجي.

وتعد نسبة تطبيق الجزائر لمعايير الإيزو 9000 نسبة ضئيلة مقارنة بالدول العربية ودول العالم، حيث أننا نجد في إحصائية لوزارة الصناعة عن المديرية العامة للتنظيم والتقييم أن عدد المؤسسات الحاصلة على شهادات إيزو 9000 إلى غاية سبتمبر 2005 بلغ 167 مؤسسة، وللإطلاع على المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادات المطابقة إيزو 9000 أنظر الملحق رقم "02" <sup>(262)</sup>.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية ودور مواصفات إيزو 9000 في تحقيقها.

<sup>262</sup> - Ministre de l'industrie, direction générale de la Régulation et de la normalisation: ANNUAIRE des entreprises certifiées ISO 9000, Septembre 2005.



إن أهم ما يميز النشاطات الاقتصادية في الوقت الحاضر، وهو وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي، فالحوجز التقليدية لانسياب السلع والخدمات من ضرائب جمركية وغيرها، أخذت بالتلاشي، وبدأت زيادة التركيز على الحواجز التقنية المتعلقة بمعايير الجودة، مما أدى إلى بروز منافسين جدد على درجة عالية من المهارة والقوة، ولعل الجودة تعد أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الميزة التنافسية وتبين أنواعها ومحدداتها ومعايير الحكم على جودتها بالإضافة إلى دور وأهمية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تبني مواصفات إيزو 9000 وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

يعد مفهوم الميزة التنافسية ذو أهمية كبيرة، حيث أنها تقدم للمؤسسات فرصاً لتحقيق ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية.

تعرف الميزة التنافسية على أنها " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز" (263).

وتنشأ الميزة التنافسية " بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع" (264).

263 - معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، القاهرة: الدار الجامعية للنشر، 2002، ص 8.  
264 - عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الخروبة-2002، ص 16.

كما عرف علي السلمي الميزة التنافسية على أنها " مجموعة المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما: (265)

\* - إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.

\* - تأكيد حالة من التمييز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.

كما سبق يتضح أن الميزة التنافسية تكون في قدرة المؤسسة على التمييز والاختلاف مع المنافسين، إضافة إلى تحقيق رضا العملاء وتحقيق هذين البعدين سيتحقق للمؤسسة مبتغاها في اكتساب مكانة في السوق وزيادة الربحية.

الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها.

أولاً: أنواع الميزة التنافسية.

اعتمد الاقتصادي Porter في تصنيفه للميزة التنافسية على القيمة التي تحققها للمشتري، والتي تتمثل في ميزة التميز وميزة التكلفة المنخفضة.

فبالنسبة لميزة التميز: " فهي أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها".

أما ميزة التكلفة المنخفضة فيمكن للمؤسسة الحيازة عليها، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين (266).

أما محمود الروسان فقدم إطاراً شاملاً لتصنيف الميزة التنافسية وكان كما يلي: (267)

- أن الميزة التنافسية تنبع من خاصية في المنظمة تميزها عن غيرها لدى المشتري وتلك الخاصية تشكل مصدر الميزة التنافسية.

- أن الميزة التنافسية تتحقق من منفعة المشتري.

- أن المنافس يتأثر بالميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة من خلال توجه المشتري إليها دون المنافس.

265 - بن نافلة قدور، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التنسيب، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، 18/17 أبريل 2006

266 - عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادر، تنميتها وتطويرها، مرجع سبق ذكره، ص، ص، ص، 17، 18، 19.

267 - بن نافلة قدور، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي: مرجع سبق ذكره.

- أن تصنيف المزايا التنافسية من خلال المشتري يكون وفقا لطبيعة المنفعة المحققة له، أما بخصوص نوع التنافسية فهي لا تتعدى أن تكون:

\* - سعرية متمثلة في انخفاض ما يدفع للمشتري مقابل ما تقدمه له المنظمة مقارنة مع منافسيها لذات المنفعة التي يسعى لتحقيقها باقتناء المنتج.

\* - غير سعرية متمثلة في أي منفعة تتحقق له من غير السعر مثل: الجودة، سرعة الاستلام للمنتج وتفرد مقارنة مع ما يقدمه المنافسون في المنتج الذي يسعى إلى اقتنائه المشتري.

ثانيا: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة وفقا لعنصرين هامين هما:

1- حجم الميزة التنافسية:

إن لكل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات، لذا تكون بداية الميزة بمرحلة التقديم، تليها مرحلة التبيي إذ تعرف فيها الميزة انتشارا نسبيا وتصبح محل اهتمام من قبل المنافسين، لتأتي بعد ذلك مرحلة التقليد وتعرف هذه المرحلة تراجعاً وركوداً للميزة، وذلك كون المؤسسات المنافسة قامت بتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة، وكمرحلة رابعة وأخيرة تأتي مرحلة الضرورة وفيها تتجلى حتمية تحسين وتطوير الميزة الحالية، أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تعمل على تحقيق رضا العملاء، كما أنه كلما كان حجم الميزة التنافسية كبيرا كلما صعب تقليدها من قبل المنافسين (268).

2- نطاق التنافس:

يبين مدى تنوع واتساع أنشطة المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية، وهو ما يساهم في خلق مزايا تنافسية جديدة، وذلك بتحقيق تكاليف أقل مقارنة مع المنافسين، كاستخدام نفس تسهيلة الإنتاج أو التكنولوجيا، نفس الخبرات، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة (269).

الفرع الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

تحدد جودة الميزة التنافسية بثلاث عناصر أساسية هي (270):

268 - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 1996، ص، ص، 86-88.

269 - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، المرجع السابق، ص، ص، 87-88.

270 - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 100-101.

أولاً: مصدر الميزة:

بخصوص ترتيب الميزة التنافسية وفقاً لهذا العنصر فهي في شكلين أساسيين:

1- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة متمثلة في التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ من الممكن تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

2- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة متمثلة في السمعة الطيبة والعلامة التجارية، التميز في تقديم المنتج أو الخدمة، العلاقة الوطيدة مع العملاء، إضافة إلى التكنولوجيا.

ثانياً: عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة:

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة، سوف يؤدي لا محالة إلى سهولة تقليدها ومحاكاتها والتغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها على سبيل المثال على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، إلا أنه في حالة تعدد مصادر الميزة التنافسية، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها والتغلب عليها.

ثالثاً: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة.

المطلب الثاني: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرع الأول: طرق تحقيق التنافسية من خلال الجودة.

أصبحت الجودة الوظيفة الأولى، وأسلوب حياة لأي مؤسسة ترغب في الحصول على ميزة تنافسية، تمكنها من البقاء والاستمرارية، في ظل ما يشهده العالم من تغيرات.

ولعل إدراك أهمية الجودة على إنها سلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية أدى إلى تبني العديد من الأساليب الإدارية الحديثة المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيقها لتقنيات تحسين الجودة ولعل من أهمها برامج إدارة التغيير والتي تطرقنا إليها بشيء من التفصيل في الفصل الأول ألا وهي:

- إعادة الهندسة الإدارية.

- الإنتاج في الوقت المحدد.

- القياس المقارن بأفضل أداء.

- إدارة الجودة الشاملة.

- معايير إيزو 9000.

هذه التقنيات كلها تساهم في تحسين الجودة وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية. تعتبر الجودة أحد أضلاع البيئة التنافسية سواء محليا أو دوليا، وتتكون هذه البيئة من ثلاثة أضلاع رئيسية هي: الجودة، الجات، الخصصة، وكلها تؤثر بشكل أو بآخر على البيئة التنافسية للمؤسسة.

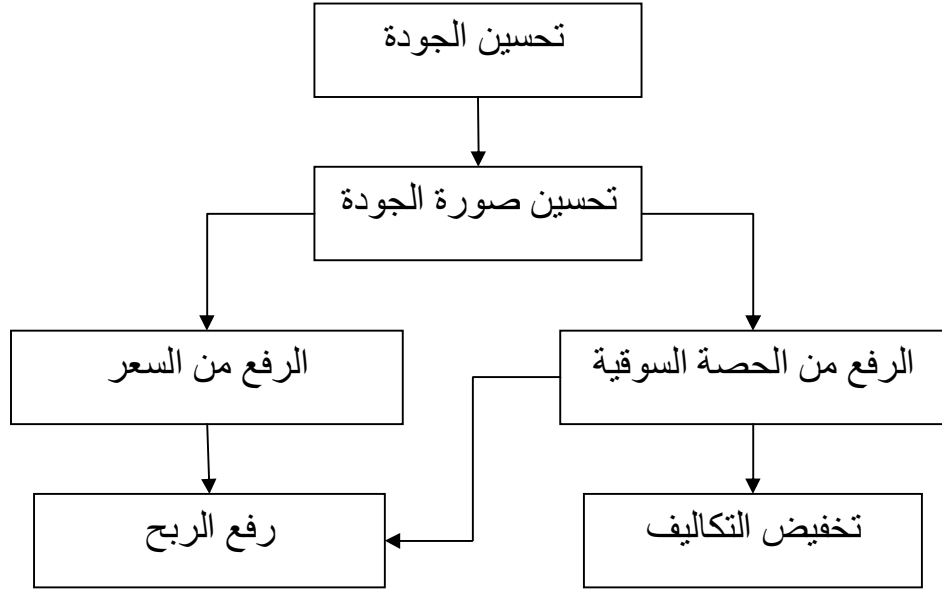
إن الجودة بصفة عامة هي ما يفكر فيه العميل دائما، إذ تهدف إلى تحقيق الربح من خلال رضا العملاء، كما أنها من أكثر أنواع القوى الدافعة للشراء، فالعميل يسعى دائم وراء المنتجات الأكثر جودة، وتعتبر الجودة عن المنفعة المدركة من قبل العميل لذا يجب على المؤسسة تقييم المستوى الحالي لجودة منتجاتها وخدماتها، مع معرفة توقعات واحتياجات العملاء<sup>(271)</sup>.

إن تبني مفاهيم الجودة يقود المؤسسات إلى التفوق والتميز في الأداء، وهو ما يؤدي إلى تخفيض نسبة المعيب، وهو ما يمكن المؤسسات من تحقيق تنافسياتها، ولعل من بين أهم ما يتحقق من خلال تبني أسلوب الجودة ما يلي:  
أولا: الجودة والحصة السوقية.

إن الحصول على حصة في السوق مرتبط بمستوى معين من الجودة، وهو ما يسمح بالبيع بسعر مرتفع ومن ثم رفع الحصة السوقية للمؤسسة، وعليه فإن تحقق كل من الجودة والحصة السوقية سيؤدي إلى ضمان الربحية وهو ما يوضحه الشكل التالي:

271 - عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 1997، ص، ص، 101-102.

شكل رقم (06): الجودة والحصة السوقية

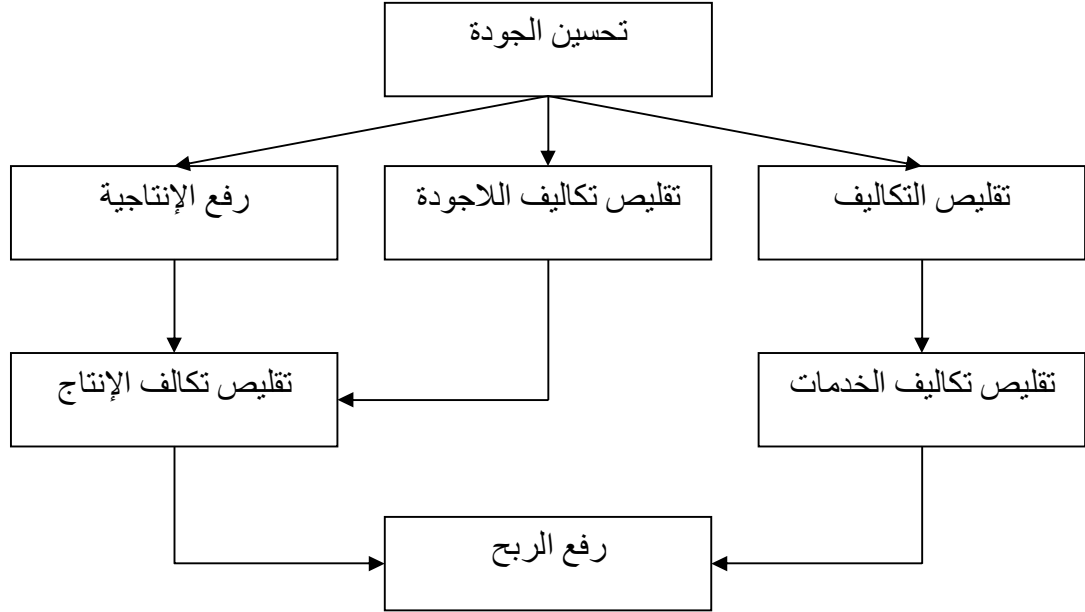


المصدر: عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المنتدى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 17/18 أبريل 2006.

ثانيا : الجودة والتكلفة.

لقد تغير المفهوم التقليدي للجودة والذي كان ينص على أن الجودة العالية هي مرادف للتكاليف المرتفعة بل المفهوم الجديد ينص على أن اللاجودة والرداءة هي التي تعطي تكاليف مرتفعة خاصة عند عدم الإقبال على المنتج الرديء في الأسواق حيث تمثل تكاليف اللاجودة عاملا رئيسيا في تضخيم تكاليف المؤسسة وعليه فإن تحسين الجودة يؤدي إلى تقليص التكاليف وذلك بتخفيض معدل الفاقد أو التالف في العمليات الإنتاجية وهذا ما يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة وتعزيزها والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (07): الجودة والتكلفة



المصدر: عياش فويدر، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مرجع سبق ذكره.

ثالثا : الجودة والربح.

يتضح مما سبق أن تحسين الجودة وتقليل تكاليفها يؤدي إلى تحسين الحصة السوقية للمؤسسة وبالتالي زيادة ربحيتها وتعزيز نموها، وهو ما يساهم في تعزيز مركزها التنافسي، لذا فإن الحصول على حصة سوقية أو تخفيض التكاليف له أثر مباشر على ربحية المؤسسة وهذا نتيجة جودة المنتجات.

الفرع الثاني : الميزة التنافسية ودور مواصفات إيزو 9000 في تحقيقها.

أصبحت شهادة المطابقة مع مواصفات إيزو 9000 مطلبا تجاريا وشرطا للمنافسة، في ظل اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة وملحقاتها، حيث يؤكد ذلك رائد الجودة جوران " Juran " بقوله " أنت لست مجبرا على تطبيق الإيزو 9000 لكن بقاءك غير مضمون " (272).

272 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, ISO 14000، مرجع سبق ذكره، ص15

لذا تتسابق المؤسسات على تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق عوامل المنافسة المتمثلة أساسا في الجودة، خفض التكلفة، خفض أزمدة العمليات، الالتزام بمواعيد التسليم، نوع وتوفر الخدمة أو المنتج في الأسواق، ولا شك أن إنشاء وتطبيق نظام فعال لإدارة الجودة ( معايير إيزو 9000) يؤدي إلى تحقيق جميع عوامل المنافسة حيث تعد الجودة أحد أهم عوامل المنافسة تؤدي إلى زيادة العائد على المبيعات من خلال تحقيق خصائص تفي احتياجات العميل وهو ما يزيد في رضاه، زيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة المبيعات.

كما تؤدي أيضا إلى تخفيض التكلفة من خلال التخلص من العيوب، خفض المعاد تشغيله، خفض الفحوص والاختبارات وبالتالي خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية<sup>(273)</sup>.

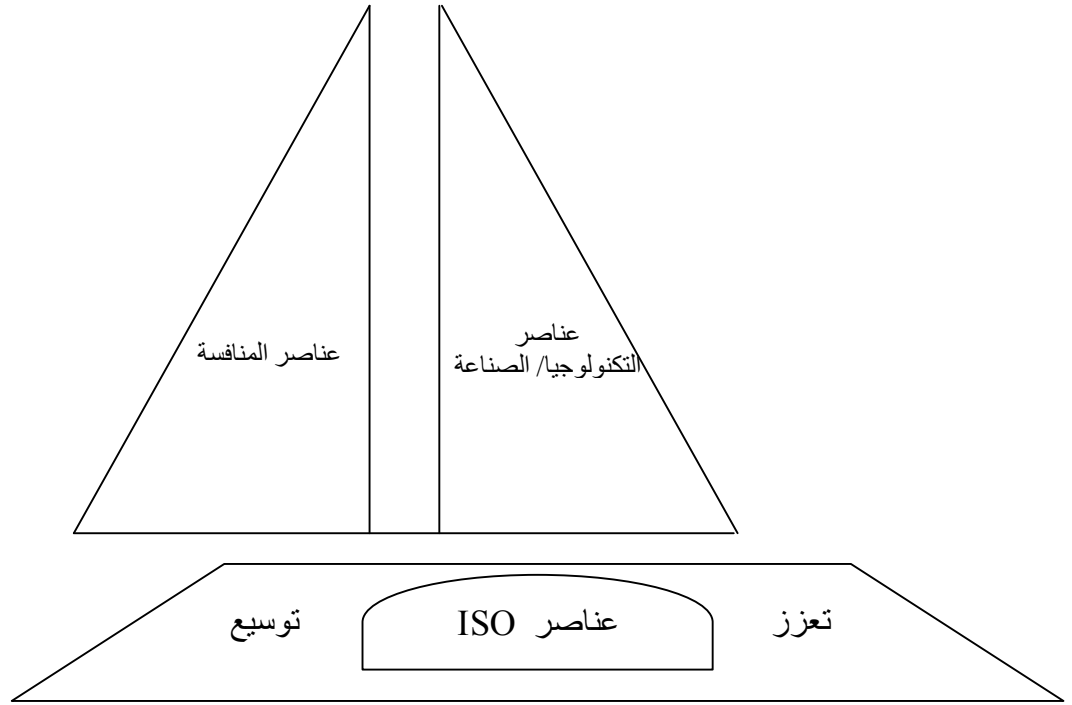
تطبق المؤسسات مواصفات إيزو 9000 من أجل تحسين أوضاعها، وذلك بالرفع من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها التي تقدمها، وهو ما يساعدها على بناء وتعزيز ميزة تنافسية قوية لها تواجه بها حدة المنافسة وتستغلها في زيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة ربحيتها.

إن تطبيق مواصفات إيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة لا تعني نهاية المطاف بل أنها أساس لتطوير عناصر التكنولوجيا / الصناعة وعناصر المنافسة من خلال إطار تكاملي يصل بالمؤسسة إلى تحقيق التميز والبقاء في السوق والشكل التالي يوضح ذلك:

273 - محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية إيزو 9000 اصدار 2000، مرجع سبق ذكره، ص 5.



شكل(08): دور نظام الجودة ISO 9000 في تحقيق عناصر التفوق والتميز.



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000, ISO 9000، مرجع سبق ذكره، ص 76.

إن نظام إيزو 9000 يعتبر وجها من الوجوه الجيدة، فهو وسيلة لمنهجية العمل وضبطه وتطويره والتقليل من المعيب والحد من تكلفة الإنتاج، ويمكن اعتباره كخطوة مبدئية نحو تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ومن هذا فكيف يمكن لهذه الأخيرة أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية؟  
الفرع الثالث : الميزة التنافسية ودور إدارة الجودة الشاملة في تحقيقها .  
لقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزات تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس

أنها عملية دمج عمليات المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة (274).

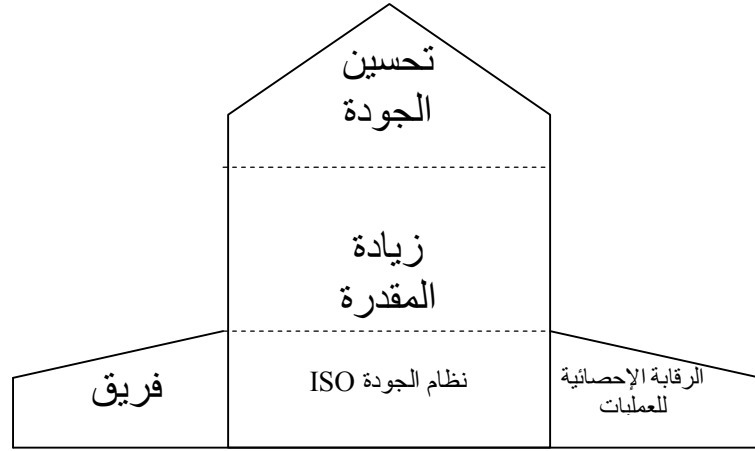
وتعد إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيب للأفراد العمل بحماس، وقدرة الالتزام في جميع مجالات العمل. (275)

إن هذا الأسلوب الإداري الحديث من شأنه أن يعطي المؤسسة موقعا متميزا سيما في ظل المنافسة الحادة داخليا وخارجيا، ويكون ذلك بتحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات وهو ما يؤدي إلى تحسين صورة وسمعة المؤسسة في نظر عملائها ويعزز ثقتهم بها، وضمان ولائهم لها، وطبعاً هذا كله يساهم في تحقيق ميزة تنافسية تدعم قدرة المؤسسة على بقاءها وتفوقها ويوضح الشكل التالي دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة وزيادة المركز التنافسي للمؤسسة.

274 - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سبق ذكره، ص 30.

275 - عبد الرحمن توفيق، قمة الأداء: كيف تجعل من 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء، تأليف دافيد لاسكل وروي بيكوك، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك للنشر، 1988، ص، ص، 29-30..

شكل رقم (09): دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة وزيادة المركز التنافسي للمؤسسة



المصدر: سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سبق ذكره، ص 49

من خلال الشكل السابق يتضح أن اعتماد سلسلة المواصفات القياسية إيزو 9000، وكذا إجراء الرقابة الإحصائية للعمليات مع تشكيل فرق عمل، تعتبر أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمهادفة إلى تحسين جودة السلع والخدمات بما يرضي أذواق ورغبات المستهلكين وهو ما يؤدي بالمؤسسة إلى كسب المنافسة والتربع على قاعدة صلبة من السوق داخليا وخارجيا. وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها<sup>(276)</sup>:

- 1- أن تكون المؤسسة هي الأفضل دائما مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة.
- 2- أن تكون المؤسسة هي الأسرع دائما بتقديم أفضل الخدمات والمنتجات من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول للمستخدم النهائي.
- 3- المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في الحجم ونوع المتطلبات الإنتاجية وفقا لاحتياجات العملاء.
- 4- التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل الفاقد والتالف في العمليات.

276 - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سبق ذكره، ص 50

أما عن المزايا التي تتحقق من جراء تطبيق إدارة الشاملة فهي<sup>(277)</sup>:

- 1- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
- 2- تخفيض تكاليف التشغيل.
- 3- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.
- 4- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة من خلال إعطائهم الوقت لاستخدام خبراتهم وقدراتهم، وتنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب العمل إلى جانب تدريبهم وإعطائهم الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.
- 5- زيادة قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار.

المطلب الثالث : مزايا تطبيق المواصفات إيزو 9000 في المؤسسات

الفرع الأول : فوائد تطبيق مواصفات إيزو 9000

تلجأ المؤسسات إلى تبني مواصفات إيزو 9000 رغبة منها في زيادة حصتها السوقية محليا ودوليا وهو ما يؤدي إلى تعظيم ربحيتها ويمكننا تصنيف فوائد ومميزات تطبيق الإيزو 9000 إلى ثلاث فئات وهي كما يلي :

أولا المؤسسات : يترتب على تطبيق مواصفات إيزو 9000 من قبل المؤسسات تحقيق فوائد عديدة منها<sup>(278)</sup>:

1. تجانس جودة الوحدات المنتجة من خلال تحسين الجودة .
2. تخفيض التكاليف نتيجة الحدّ من المرفوضات، ومن أعمال التفتيش والاختبار، ومن إصلاح الوحدات المعيبة أي نتيجة الحد من هدر الوقت والمواد.
3. التركيز على متطلبات الزبائن، وتسليمهم المنتجات في الوقت المحدد نتيجة تحسين إنتاجية المؤسسة، وزيادة فاعلية الأنشطة التي يتم تنفيذها فيها.
4. التقرب من الزبائن والحفاظة عليهم، وذلك بتلبية حاجاتهم بشكل مستمر.

277 -موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص243.  
278 - مأمون السلطي، سهيلا إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

5.تحسين جودة المواد الأولية المشتراة من قبل المؤسسة، من خلال التركيز على عملية تقييم الموردين الفرعيين، واختبارهم بناء على مقدرتهم على تلبية متطلبات المؤسسة.

6.تحسين حجم المبيعات المؤسسة.

7.استخدام شهادة المطابقة المتحصل عليها من جراء تطبيق مواصفات الإيزو 9000 في الحصول على زبائن جدد إضافة إلى ولوج أسواق جديدة.

8.خلق جو من التفاهم بين أفراد المؤسسة وهو ما يخلق جو عمل أفضل ويعزز التواصل بين أقسام المؤسسة.

ثانيا : العاملون في المؤسسة.

ويوضح الجدول أدناه فوائد تطبيق مواصفات الإيزو 9000 بالنسبة للعاملين في المؤسسة مع كيفية الحصول على هذه الفوائد من خلال متطلبات الإيزو 9000:

جدول رقم (10): منافع تطبيق ISO 9000 للعاملين وكيفية الحصول عليها من خلال

متطلبات ISO 9000.

ت	المنافع	كيفية الحصول عليها من خلال متطلبات ISO 9000
1	يزود العاملين بالوسائل التي تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى.	من خلال توفير الموارد المناسبة والتدريب وتعليمات العمل والبيئة الصحيحة والدافعية.
2	يوفر الوسائل اللازمة لتعريف المهام الصحيحة وتحديدتها بطريقة تؤدي إلى إعطاء نتائج صحيحة.	من خلال تخطيط الجودة ووضع الإجراءات والمواصفات والإرشادات التي تساعد العاملين على اختيار الشيء الصحيح لكي يقوموا بأدائه.
3	يوفر وسيلة لتوثيق خبرة المنظمة بطريقة مهيكلة وهذا يؤسس قاعدة لتدريب وتنقيف العاملين وبالتالي تحسين أداءهم.	من خلال توفير مجموعة من الممارسات الرسمية الموثقة دليل الجودة والإجراءات وتعليمات العمل التي ينبغي إعادة النظر فيها بصورة مستمرة وإدامتها وإبقاؤها قيد التنفيذ.
4	يوفر دليل موضوعي يمكن استخدامه لإثبات جودة منتجات وخدمات المنظمة وأن عملياتها هي تحت ضبط المقيمين والزبائن أو من يمثلهم	من خلال تحديد وتعريف وإدامة سجلات جودة لكل عملية.
5	تخفيض حالات التوتر من خلال تحرير المدراء من	من خلال تزويد العاملين بالوسائل التي تمكنهم من ضبط

	التدخل المستمر في عمليات المستويات الأدنى.	عملياتهم.
6	المحافظة على جودة ثابتة للمنتجات أو الخدمات.	من خلال تحديد أي حالة لعدم التطابق أو الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية المناسبة.
7	يوفر وضوحاً وشفافية للواجبات والمسؤوليات.	من خلال تحديد الوصف الوظيفي والصلاحيات والمسؤولية لكل فرد في الشركة.

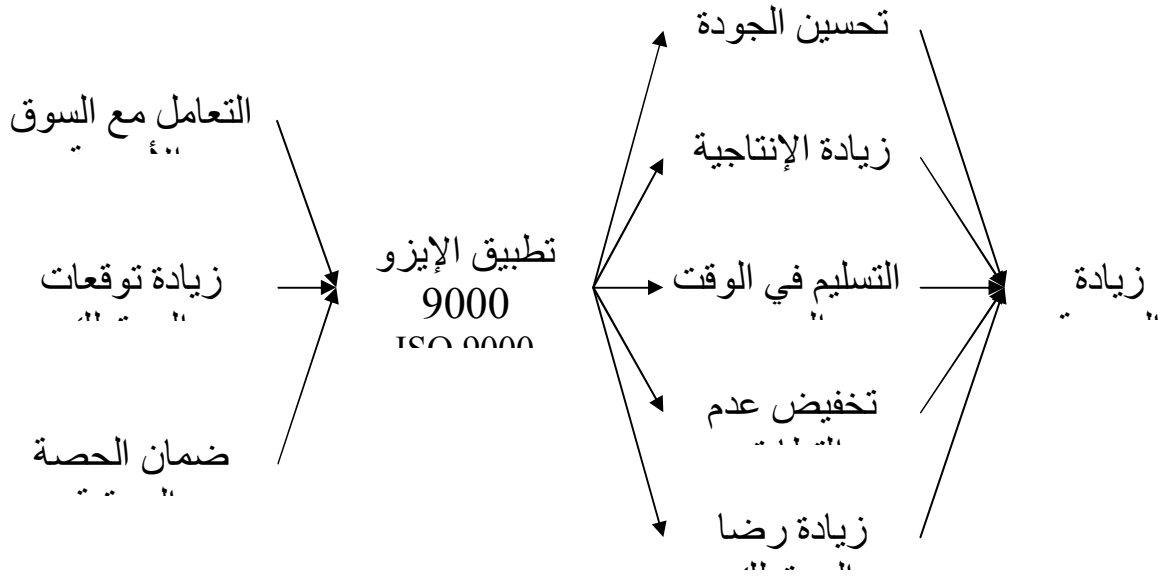
المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000, ISO 14000، مرجع سبق ذكره، ص 64.

ثالثاً : الزبائن.

1. حصولهم على مستوى الجودة الذي يريدونه بشكل دائم ومستمر وبالتالي زيادة ثقة الزبون في المنتجات وخدمات المؤسسة.
  2. وسيلة للاختبار بين المؤسسات المتنافسة عند دراسة العروض.
  3. وسيلة لتحديد مقدرة نظام الجودة في المؤسسة على تصنيع منتجات تفي بالمتطلبات.
- إن العديد من المؤسسات وجدت أن تطبيق مواصفات إيزو 9000 أدى إلى تحسين أوضاعها من خلال تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وخفض من عدم التطابق وزاد من التسليم في الوقت المحدد وزاد من رضا العملاء وأدى كل هذا إلى تحسين الأرباح وكل هذه الفوائد يتم تحقيقها من خلال الحصول على شهادة المطابقة للإيزو ويوضح الشكل التالي فوائد تطبيق معايير إيزو 9000.<sup>(279)</sup>

279 - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سبق ذكره، ص 362.

شكل رقم ( 10 ) : فوائد تطبيق معايير إيزو 9000



المصدر: سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سبق ذكره، ص362

الفرع الثاني : بعض الصعوبات المرافقة لعملية تطبيق نظام الإيزو 9000 .

هناك العديد من الصعوبات التي قد تنتج عن عملية تطبيق نظام الإيزو 9000 وهو ما يفرض على المؤسسات الانتباه إليها ومحاولة تجنبها ويمكن تلخيص هذه الصعوبات فيما يلي<sup>(280)</sup>:

1. التكاليف العالية نسبياً والتي يتوجب على المؤسسة دفعها لقاء تدريب العاملين والخدمات التي تقدمها لها الجهات الاستشارية وبقاء عملية تقييم نظام الجودة والحصول على الشهادة والحفاظ عليها.
2. الحاجة إلى تسمية ممثل الإدارة يكون له إضافة إلى المسؤوليات الأخرى مهام جديدة تتعلق بتأسيس نظام الجودة وتدريب العاملين عليه.
3. الحاجة إلى تغيير بعض الممارسات الحالية في المؤسسة من أجل تلبية متطلبات المواصفة الأمر الذي يلاقي في بعض الأحيان مقاومة من قبل العاملين.
4. احتمال فشل المؤسسة في الحصول على أي فائدة ملموسة نتيجة تطبيق نظام الجودة خاصة إذا كانت أرباحها محدودة أو كانت منتجاتها غير مرغوبة أو غير منافسة.

280 - فرانسيس ماهوني، ترجمة أحمد الحكم أحمد الخزامي، ثلاثية الجودة TQM، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000.

الفرع الثالث : أسباب فشل المؤسسات في عملية تطبيق نظام الإيزو 9000.

إن فشل العديد من المؤسسات في تطبيق نظام الإيزو 9000 راجع لجملة من الأسباب هي (281):

1. الافتقار إلى الفهم الصحيح لمتطلبات الإيزو 9000، وعدم التزام الإدارة العليا بعملية التطبيق.
2. نقص الموارد وعدم شمولية التقسيم للعمليات الحالية.
3. التدريب غير المناسب، وعدم ضبط الوثائق.
4. التغيير الثقافي أو التغيير في الأنظمة الحالية.
5. مقاومة التغيير والخلافات بين أعضاء لجنة التوجيه وبين أعضاء كل فريق من فرق العمل الفرعية.
6. طول الإطار الزمني المطلوب للتطبيق، وعدم تخصيص الوقت والجهد الكافي من المؤسسة للتطبيق.
7. تعدد المهام الوظيفية لممثل الإدارة إضافة إلى مهمته المتمثلة في تنسيق وتسهيل جعل نظام الجودة في المنظمة متوافقا مع المواصفة.



مما لاشك فيه أن الهدف الأسمى لأي مؤسسة هو الاستمرارية والتفوق على منافسيها، لذا فالمؤسسات مطالبة بامتلاك مزايا تنافسية تحقق من خلالها التفوق والتميز.

وإن مما يمكن استخلاصه مما سبق هو أن الجودة هي الوظيفة الأولى لأي مؤسسة ترغب في الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية، في ظل التغيرات المتلاحقة.

ولعل اعتبارها كعامل من عوامل المنافسة أدى بالعديد من المؤسسات إلى تبني العديد من الأساليب

### الإدارية المساهمة في تحقيقها، كان من 153

أبرزها تطبيق مواصفات إيزو 9000 والتي تهدف إلى تحسين جودة السلع والخدمات من خلال جودة الأداء أو بمعنى آخر فإن مواصفات إيزو 9000 تشترط جودة العمليات داخل المؤسسة ووسائل الاتصال والعلاقة فيما بينها وبين الممولين والمستهلكين، أي أنها تهتم بجودة نظام المؤسسة وطبعا الهدف منها هذا هو ضمان استمرارية جودة المنتج أو الخدمة بما يفي بمتطلبات العملاء.

كما رأينا أيضا أن تطبيق الإيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة يعد ميزة تنافسية تساهم في حصول المؤسسة على حصص سوقية وبالتالي زيادة ربحيتها، إضافة إلى تسهيل دخولها إلى الأسواق العالمية.

خاتمة

## خاتمة

اكتسب مفهوم الجودة في الآونة الأخيرة دلالات إستراتيجية، وأصبح تبنيتها في المؤسسات إلزامية لضمان الاستمرارية والبقاء، ولعل السرعة التي انتشر بها هذا المفهوم توحى إلى ما ينتظر المؤسسات من تنافس حاد وسباق محفوف بالمخاطر، لاسيما في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة وتأثيراتها على المؤسسات وهو ما يدعو إلى التفكير في الآليات والتقنيات التي من شأنها تحسين الجودة وتحقيق التميز والبقاء.

وعليه فإنه بعد دراستنا وتحليلنا لإشكالية الموضوع والمتمثلة في: " ما مدى فعالية تطبيق المواصفات الدولية إيزو 9000 في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟" تم التوصل إلى جملة من النتائج مفادها، أن المؤسسات يجب أن تعي حتمية التغيير لمواكبة التغيرات الحاصلة، إذ أنه لا بد من الإعداد لمواجهة ما يحدث من تغيير في ميدان التنافس العالمي، ولا مفر للمؤسسات إلا بتهيئة نفسها للتصدي لما يجري من تغيرات، وطبعاً كل ذلك على أن يكون تحسين الجودة من خلال تطبيق مواصفات إيزو 9000 هو السلاح في هذه المواجهة، وتتجلى حتمية التغيير في المؤسسة لتطبيق الإيزو 9000 في عدة جوانب، هيكلية بتحسين أداء العمل من خلال توضيح المهام وتحديد الأعمال وتحديد نطاق الإشراف وتحديد نطاق السلطات وغيرها، وظيفية وذلك باستحداث أعمال جديدة أو تغيير أعمال جارية، بشرية من خلال تدريب عمال المؤسسة وتغيير سلوكياتهم وتنمية مهاراتهم لتحسين أدائهم، وتكنولوجية باستعمال وسائل إنتاج جديدة واستحداث طرق وأساليب إنتاج جديدة.

إن تطبيق الإيزو 9000 يمكن أن يشمل أجزاء من المؤسسة أو من العمليات كما يمكنه أن يشمل كامل المؤسسة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على مناهج التغيير التي يمكن أن يأخذها الإيزو 9000 باعتباره أحد برامج التغيير، كما أن تطبيق الإيزو 9000 يساعد المؤسسات على إدخال التغيرات بشكل مخطط وبالتالي هو يساعد على التحسين.

إن ما استخلصناه من خلال دراستنا هو أن للجودة دور أساسي في كفاءة العمل الإداري، فهي المعيار للحكم على نتائج العمل الذي يقاس به مدى رضا العملاء، عما يقدم لهم من خدمات ومنتجات، كما أنها جهد متواصل من أجل التجديد المستمر والتطوير من خلال نشر ثقافة الجودة بالمؤسسة، وتنمية

الوعي بها وقد عملت العديد من المؤسسات على تحقيق الجودة، بغرض بناء سمعة طيبة تجعلها تحظى بالتقدير والاحترام المحلي والاعتراف العالمي، وتمكنها من ولوج الأسواق العالمية.

وتتويجا لذلك فإن الجودة تعد اليوم مطلبا رئيسيا لغزو الأسواق العالمية وأحد الخيارات الإستراتيجية لمواجهة التحديات وتحقيق التميز والتفوق، هذا ما أدى بالمؤسسات إلى تطبيق مواصفات إيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة لها، وذلك كونها تساهم في تحقيق الجودة وتعتبر قاسما مشتركا للجودة المقبولة عالميا ومطلبا تجاريا وشرطا أساسيا للمنافسة، كما أن تطبيق الإيزو 9000 يعد بمثابة قاعدة قوية للبدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولعل ما تم التطرق إليه في هذا الموضوع حول تزايد شهادات إيزو 9000 خير دليل على الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات العالمية لهذا الأسلوب الإداري الحديث.

وعليه فإن تأهيل المؤسسات لتطبيق الإيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة يجزنا بالضرورة إلى الحديث عن ما يمكن تحقيقه من جراء تطبيق هذا النظام، إذ أن التطبيق الناجح يعمل على خلق نوع من الانسجام في مستوى أداء المؤسسة، حيث يتم التخفيض من الإسراف في إمكانيات المؤسسة من حيث الموارد ووقت العاملين، كما أنه يساهم في تمكين المؤسسة من الكشف عن المشاكل التي تواجهها وعلاجها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية بمنع حدوثها مستقبلا، ويمكن جميع عمال المؤسسة من المشاركة الفعالة في إدارة المؤسسة، كما أن نظام الإيزو 9000 يقوم على التدقيق الداخلي ومراجعة الإدارة وهو ما يجعله في خدمة المؤسسة، كما أن شهادة المطابقة وفقا للإيزو 9000 تعطي الثقة والضمان للعملاء في نظم جودة تلك المؤسسات، وتعد ميزة تنافسية تساهم في حصول المؤسسة على حصص سوقية وبالتالي زيادة الربحية.

من هذا المنطلق فإن الجزائر أدركت منافع تطبيق الإيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة، وعليه وتمكيننا لمؤسساتنا من مواكبة التطورات الحاصلة ولكي تصبح منافسة لنظيراتها في العالم وبالنظر للتحديات المتلاحقة اتخذت السلطات الجزائرية العديد من الإجراءات وسنت العديد من القوانين، قصد النهوض بمستوى أداء المؤسسات وتنميتها وتطويرها وتحفيزها لتكون السند القوي للاقتصاد الوطني، ولعل أهم تلك الجهود من قبل السلطات الجزائرية، إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، المعهد الجزائري للتقييس، وغيرها.

وبالرغم من ذلك فالجزائر مطالبة بمواصلة الإصلاحات ليس لاستدراك تأخرها فحسب بل لمواجهة تحديين كبيرين يتمثل أولهما في تكيفها مع المنافسة الاقتصادية التي سيفرضها اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة والثاني يتمثل في تكوين ثروة كافية لتحضير مرحلة ما بعد البترول.

وعليه فإن ما يمكن أن نؤكد عليه في الختام، وبالنظر إلى ما ذكرناه سابقا، واعتبارا للتحديات الكبرى التي ينتظرها اقتصادنا، فإنه آن الأوان لمؤسساتنا أن تعي حتمية التأهيل لتطبيق الإيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة، بغية مواجهة المنافسة وتنمية الاقتصاد الوطني خاصة وأن الجودة صارت ترتبط ارتباطا وثيقا بالتنمية الاقتصادية.

النتائج:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع نتقدم بالنتائج التالية:

- التغيير ضرورة حتمية للمؤسسات لمواجهة تحديات البيئة التي تنشط فيها.
- إن انتهاء برامج التغيير التالية: الإنتاج في الوقت المحدد، إعادة الهندسة الإدارية، القياس المقارن، إدارة الجودة الشاملة، مواصفات إيزو 9000، تساهم في تحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.
- إن لجوء المؤسسات إلى تبني برامج التغيير السابقة راجع إلى اشتداد المنافسة، وما يجري من متغيرات متلاحقة.
- الجودة هي لغة التطور والتغيير والتحسين المستمر للنجاح والتميز.
- الجودة أساس القدرة التنافسية.
- تتحقق الجودة في المؤسسة بالتخطيط لها ثم مراقبتها وضمان تأكيدها وتتطلب عمليات تحسين مستمرة باستخدام أدوات وتقنيات عديدة أهمها أسلوب عظمة السمكة مخطط بارتو.
- نظام إيزو 9000 وجه من وجوه الجودة، فهو وسيلة لمنهجية العمل، وضبطه وتطويره والتقليل من المعيب والحد من تكلفة الإنتاج.
- تطبيق الإيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة، يوفر الضمان للعملاء بأن السلعة أو الخدمة قد أنتجت بطريقة تلي متطلباته.

▪ تطبيق الإيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة ليس هدفاً بحد ذاته بل وسيلة لترقية أداء المؤسسة.

▪ إن مواصفات إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة، متوافقان ولا يوجد تعارض بينهما حيث أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود نظام مشابه لنظام الجودة القائم على مواصفات إيزو 9000.

▪ تطبيق مواصفات إيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة يعد ميزة تنافسية.

▪ الحصول على شهادة المطابقة إيزو 9000 يمكن المؤسسات من غزو أسواق يشترط فيها الحصول على شهادة المطابقة وهي بذلك تساهم في الحصول على حصص سوقية أكبر.

▪ الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على التميز والاختلاف مع المنافسين وتحقيق رضا العملاء.

▪ إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتدعم قدرتها على البقاء والتفوق من خلال تحقيق رضا العميل.

التوصيات:

وعلى ضوء النتائج السابقة يمكن أن نعطي بعض التوصيات التي نراها مناسبة:

▪ من المجدي للمؤسسات أن تدرك بأن التغيير ضرورة حتمية تفرضها البيئة المحيطة بها وهو ما يحتم عليها الإعداد له ومواجهته.

▪ ضرورة تبني الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة المنافسة وضمان البقاء والاستمرارية.

▪ على إدارة المؤسسة إشراك العاملين وإعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم واقتراحاتهم وطرح انشغالهم واتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.

▪ تدريب العاملين في المؤسسة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم على كيفية تحسين أعمالهم مع إسناد المهام المناسبة لهم.

▪ استخدام الحوافز المادية والمعنوية للعامل وهو ما يساهم في تعزيز ثقتهم بالمؤسسة.

▪ ضرورة تفصي رغبات الزبائن وتطلعاتهم مع تلبيةها حاضراً ومستقبلاً.

▪ على المؤسسات الاهتمام بالجودة باعتبارها سلاحاً استراتيجياً يمكنها من البقاء والتفوق والاستمرارية.

▪ ضرورة الدعم والمساندة والالتزام من الإدارة العليا للمؤسسات لتطبيق ونشر مفاهيم الإيزو 9000.

- ضرورة التحسين المستمر في الجودة لتحقيق أداء اقتصادي جيد والمحافظة عليه.
- على المؤسسات أن تدرك بأن تطبيق الإيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة ما هو إلا مرحلة لتهيئة المؤسسة وتأهيلها للبدء ببرنامج الجودة الشاملة، وأن لا تعتبر شهادة المطابقة هو طموحها النهائي، حيث أن الشهادة لا تمثل النجاح النهائي، وهذا ما يقودنا إلى التنبيه إلى ضرورة تبني نمط إداري متدرج وصولاً إلى التحسين المستمر.
- على المؤسسات الجزائرية العمل على تطبيق الإيزو 9000 بدافع التحسين في جودة منتجاتها ولتحقيق تكاليف أقل تمكنها من المنافسة في الأسواق العالمية.

أفاق البحث:

بعد عرض النتائج التي تم التوصل إليها، فإن بحثنا هذا يقر حقيقة مفادها ضرورة وعي وتفاعل المؤسسات بكل ما يحيط بها من تغيرات، مع ضرورة تطبيق مواصفات إيزو 9000 ولتحقيق التميز في الأسواق، وبالرغم من أن تطبيق هذا النظام منهجية صعبة التطبيق في المؤسسات لكنها ليست بالمستحيلة ولا بد منها.

وفي الختام فإن بحثنا هذا ما هو إلا مجرد محاولة لرسم الخطوط العريضة للمؤسسات الاقتصادية لتطبيق الإيزو 9000، ونأمل أن نكون قد خطونا فيه خطوة إيجابية، كما يعد هذا الموضوع جديداً وسيكون دعماً لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.

# قائمة المراجع



## أولاً: الكتب

أ- الكتب باللغة العربية

- 1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي:مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية، الطبعة الثامنة، 2001.
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000: دليل عصري للجودة والتنافسية، مع ترجمة لنصوص ومفاهيم إرشادات منظمة إيزو 9000، 2005.
- 3- إيديجي باديدو، ترجمة فؤاد هلال، الدليل الصناعي إلى الإيزو 9000، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1997.
- 4- بشير الشريف البرغوثي، مئة طريقة لزيادة المبيعات، عمان: دار زهران، 2000.
- 5- بوفلجة غيات، علم النفس التنظيمي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1996.
- 6- بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، الجزائر: دار الغرب للطباعة والنشر، بدون سنة نشر.
- 7- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
- 8- حسن علي علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، عمان: دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، 1999.
- 9- حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
- 10- حسين عبد الله حسن التميمي، إدارة الإنتاج والعمليات، صنعاء: دار الحكمة اليمنية، 1994-1995.
- 11- جاسم مجيد، دراسات في الإدارة والإيزو، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2002.
- 12- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، 2000.
- 13- خضير كاظم حمود، سلطان نايف أبو تايه، متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو 9000 ISO، المنظمة الدولية للمواصفات، عمان: اليقظة للنشر والتوزيع، 2001.
- 14- ديان بون وريك جريجز، ترجمة سامي حسن الفرس وناصر محمد العديلي، الجودة في العمل دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية، دار آفاق للإبداع والنشر، الطبعة الأولى، 1995.
- 15- رواية حسن، السلوك في المنظمات، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
- 16- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الأردن: دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، 1994.
- 17- لويد دوبيتز وكليز كرافورد ماسون، ترجمة حسين عبد الواحد، إدارة الجودة: التقدم والحكمة، فلسفة ديمنج، مصر: الجمعية المصرية للنشر والمعرفة، الطبعة الأولى، 1997.

- 18- مأمون الدراركة، طارق الشلي، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002.
- 19- مأمون السلطي، سهيلا إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، بيروت: دار الفكر، 1999.
- 20- محمد توفيق عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، بيروت: دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 1996.
- 21- محمد حسن رياض، دليل تأهيل المؤسسات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية إيزو 9000، إصدار 2000، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- 22- محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة والإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق، مصر: الناشر بيمكو، الطبعة الأولى، 1996.
- 23- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، ISO9000,ISO14000، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2002.
- 24- محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، السعودية: دار المريح للنشر، 2004.
- 25- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2004.
- 26- مصطفى محمد أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003./2002.
- 27- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، القاهرة: الدار الجامعية، 2002.
- 28- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الأردن: الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2003.
- 29- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 1996.
- 30- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000-10011، القاهرة: مكتبة الإشعاع، الطبعة الأولى، 1999.
- 31- سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير، مصر: مركز وايد سرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، 1994.
- 32- سونيا محمد البكري، الإسكندرية: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، 2002.
- 33- صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001.
- 34- صلاح الدين محمد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999.
- 35- عبد الرحمن توفيق، قمة الأداء: كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء، تأليف دافيد لاسكال وروي بيكوك، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك للنشر، 1998.
- 36- عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 1997.

- 37- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل إلى الإيزو 9000، القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، 1995.
- 38- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2001.
- 39- علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2002-2003.
- 40- فرانسيس ماهوني، ترجمة عبد الحكم أحمد الحزامي، ثلاثية الجودة، TQM، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000.
- 41- فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة، مصر: دار الكتاب كلية التجارة، جامعة الزقازيق، الطبعة الأولى، 1996.

ب- الكتب باللغة الفرنسية:

- 01-Alain Courtoise, gestion de production, Paris: les éditions d'organisation, 11<sup>ème</sup> tirage, 2001.
- 02-Brilman Jean, les meilleurs pratique du management au coeurs de la performance, Paris: les éditions d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, 2001.
- 03-Detrie Philipe, Conduire une démarche qualité, Paris: les éditions d'organisation, 2001.
- 04-Gerard Baglin, Management industriel et logique, Paris: les éditions d'organisation, 1<sup>ère</sup> édition, 1990.
- 05-Guy Fandoyer, La certification ISO 9000 un moteur pour la qualité, les éditions d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2000.
- 06-Robert. h & Johenson Matar, Conception de la qualité, Paris: 1<sup>ère</sup> édition, 1992.
- 07-Robert Heler, Gérer le changement Mangopratique, Italie, 1999.

ثانيا: الجرائد والمجلات:

أ- الجرائد:

- 01- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 02، 2002.
- 02- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 41، 2004.
- 03- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 80، 2005.
- 04- جريدة مؤسسة ب.س.ر (B,C,R)، الجزائر: رقم 17، ديسمبر 2005.
- 05- رسالة التقييس، المعهد الجزائري للتقييس، أكتوبر، 2000.

ب- المجلات:

ب-1 باللغة العربية:

- 06- مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثاني، 2005.

ب-2 باللغة الفرنسية:

**07- EL MIQIAS, Revue Algérienne de Normalisation, publication éditée par l'institut Algérien de normalisation IANOR, N=° 15, Décembre 2005.**

**08- Norme AFNOR, Revue Française de normalisation N=° 113, édition AFNOR, Février 1991.**

ثالثا: الملتقيات:

- 01- الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 18/17 أبريل 2006.

رابعا: الرسائل:

- 01- يحي برويقات عبد الكريم، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية (حالة: المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد المؤسسة، جامعة تلمسان، 2003./2002.
- 02- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الخروبة، 2002.

خامسا: الهيئات والمؤسسات:

**01- Ministère de l'industrie, direction générale de la Régulation et de la normalisation, Annuaire des entreprises certifiées ISO 9000, Septembre 2005.**

**02- Institut Algérien de normalisation.**

- 01- <http://www.elriyadh.com>
- 02- <http://www.qualityconf.com / présentation/day1/session1/3.ptt>
- 03- <http://www.ngoce.org>
- 04- <http://www.arado.org>
- 05- <http://www.Jeddahedu.gov.sa/developer/iso>
- 06- <http:// www. Msm. Gov.jo/arabic standardization>
- 07- <http://www.saso.org.sa/standards/program/twg/twgsource/chi.doc>
- 08- <http://www.tkne.net /vb/ new reply .phpl.do .>
- 09- <http://: www.tkne.net/vb/shothred.dhp>
- 10- <http://: www .jim.gov. jo>
- 11- <http:// www.jism.gov.jo /arabic /standardization>
- 12- <http:// www .mmsec .com>
- 13- <http: www.aoad.org/stand/papersp/algeria.html>
- 14- <http://www.mmsec.com/m3-files/jawda3.>
- 15- <http://www.qualityconf / présentation / day 1/sesion 2/7.ptt.1356k>

# قائمة الملاحق

**الملحق رقم: 01**

**محتوى المواصفة العالمية**

**ISO 9001/2000**

**المصدر: شركة الجودة- المملكة العربية السعودية**

## أنظمة إدارة الجودة

1- المجال

1-1 عام:

تحدد هذه المواصفة العالمية متطلبات نظام إدارة الجودة للمنشآت التي :

أ- تحتاج إلى تبيين قدرتها على توفير المنتج بشكل مماثل باستمرار ويتطابق مع متطلبات العميل والأنظمة المتبعة.

ب- تهدف إلى تدعيم إرضاء العميل من خلال التطبيق الفعال للنظام متضمنا عمليات التطوير المستمرة للنظام والتأكيد على المطابقة لمتطلبات العميل والأنظمة المتبعة.

ملاحظة:

مصطلح (منتج) في هذه المواصفة العالمية ينطبق فقط على المنتج المستهدف أو المطلوب من العميل.

1-2- التطبيق.

إن كل المتطلبات الواردة في هذه المواصفة العالمية عامة وتهدف إلى أن تكون قابلة للتطبيق على كل المنشآت بصرف النظر عن النوع و الحجم والمنتج المطلوب، وأية متطلبات لا يمكن تطبيقها بسبب طبيعة المنشأة أو، المنتج تعتبر استثناءات وحيثما كان الاستثناء فإن ادعاء المطابقة لهذه المواصفة العالمية تكون غير مقبولة ما لم تكن قاصرة على المتطلبات الواردة بالمادة 7 ومثل هذه الاستثناءات يجب ألا تؤثر على قدرة المنشأة أو مسؤوليتها لتوفير منتج يتطابق مع متطلبات العميل والأنظمة المطبقة.

2- مرجع إيضاحي.

الوثيقة التالية تشمل احتياجات واستعدادات تتفق وهذا النظام الدولي وهنا يجب أن، تكون كل السندات المؤرخة منفذة وقابلة للتطبيق في المواعيد المحددة والسندات غير المؤرخة لا بد أن تكون جاهزة للتطبيق متى كان أعضاء الايزو متفقين على مدى صلاحيتها.

3- المصطلحات والتعريفات.

يتم اعتماد المصطلحات والتعريفات الواردة في المواصفة ايزو 9000 والمصطلحات الآتية المستخدمة في الطبعة ايزو 9001 لتصف السلسلة تم تغييرها لتعكس المصطلحات المستخدمة حاليا:

المورد ← المنشأة ← العميل

ومصطلح (منشأة) يحل محل المورد والمستخدم في ايزو 9001: 1994 م والذي يشير إلى الوحدة التي من خلالها يتم تطبيق هذه المواصفة العالمية.

كذلك مصطلح (مورد) حل محل مصطلح (متعاقداً من الباطن) حيثما ورد ذكر مصطلح (منتج) خلال هذه المواصفة العالمية ، فإنه يعني أيضا خدمة.

4- نظام إدارة الجودة.

1-4- متطلبات عامة.

يجب على المنشأة أن تعد وتوثق وتطبق وتحافظ على نظام إدارة الجودة، وتحسن وتطور فعاليته باستمرار وفقاً لمتطلبات هذه المواصفة العالمية، وعلى المنظمة أن :



أ- تحدد العمليات المطلوبة في إدارة نظام الجودة وتطبيقها على المنشأة.

ب- تحدد التسلسل لهذه العمليات .

ج- تحدد المعايير والطرق اللازمة لضمان أن التشغيل والضبط لهذه العمليات فعالة.

د- تتأكد من توفر الموارد والمعلومات الضرورية لدعم التشغيل والمراقبة لهذه العمليات.

هـ- تراقب وتقيس وتحلل العمليات.

و- تطبق الإجراءات الضرورية لتحقيق النتائج المخططة والتطور المستمر للعمليات.

يجب إدارة هذه العمليات من قبل المنشأة وفقا لمتطلبات هذه المواصفة العالمية عندما تختار المنشأة موردا خارجيا لأي من العمليات المؤثرة على مطابقة المنتج مع المتطلبات، يجب على المنشأة التأكد من ضبط هذه العمليات. والتحكم في عمليات المورد الخارجي يجب تحديدها ضمن نظام إدارة الجودة.

ملحوظة:

العمليات المطلوبة لنظام إدارة الجودة المشار إليها سابقا يجب أن تشمل عمليات إدارة الأنشطة، كفاية الموارد، وتحقيق المنتج والقياس.

4-2-2- متطلبات التوثيق:

4-2-1- يجب أن يتضمن وثائق نظام إدارة الجودة ما يلي:

أ- توثيق سياسة الجودة وأهداف الجودة.

ب- دليل الجودة.

ج- الإجراءات الموثقة التي تتطلبها هذه المواصفة العالمية.

د- الوثائق التي تحتاجها المنشأة للتأكد من فعالية التخطيط والتشغيل والتحكم في العمليات.

هـ- السجلات المطلوبة في المواصفة العالمية. ( أنظر : 4-2-4 )

ملحوظة (1):

أيضا ظهر مصطلح ( إجراء موثق ) خلال هذه المواصفة العالمية فإنه يعني أن الإجراء معد وموثق ومطبق ومحافظ عليه.

ملحوظة (2):

يختلف مدى توثيق نظام إدارة الجودة الإدارية من منشأة لأخرى بناء على:

أ- حجم المنظمة ونوع الأنشطة.

ب- تعقيد العمليات وتداخلاتها.

ج- قدرة الفرد.

ملحوظة (3):

يمكن عمل التوثيق بأي شكل أو، نوع من الوسائط.

4-2-2- دليل الجودة.

تعد المنشأة دليلا للجودة وتحافظ عليه والذي يتضمن:

أ- مجال نظام إدارة الجودة متضمنا مبررات الاستثناء (أنظر 1-2).

ب- الإجراءات الموثقة التي تم إعدادها لنظام إدارة الجودة أو الإشارة إليها.

ج- وصف التداخلات بين عمليات نظام إدارة الجودة .

4-2-3 ضبط الوثائق.

يجب ضبط الوثائق المطلوبة لنظام إدارة الجودة وتمثل السجلات نوعا خاصا من الوثائق، ويجب ضبطها وفقا للمتطلبات المذكورة في (4-2-4).

يجب إعداد إجراء موثق لتحديد الضبط المطلوب من خلال:

أ- اعتماد الوثائق قبل إصدارها.

ب- مراجعة وتحديث الوثائق كلما كان ضروريا وإعادة اعتمادها.

ج- التأكد من أن التعديلات والإصدار الحالي محدد ومعرف.

د- ضمان توفر الإصدارات المعتمدة للوثائق في أماكن الاستخدام.

هـ- ضمان بقاء الوثائق واضحة ومفهومة ومعروفة.

و- ضمان بقاء الوثائق الخارجية معروفة.

ز- منع أي استخدام غير مقصود للوثائق المنتهية الصلاحية ووضع تعريف مناسب لها في حالة حفظها لأي غرض.

4-2-4- ضبط السجلات :

يجب إعداد السجلات والحفاظ عليها لتوفير الأدلة على المطابقة للمتطلبات وفعالية التشغيل لنظام إدارة الجودة ويجب أن تبقى هذه السجلات واضحة ومحددة ويمكن استعادتها ويجب إعداد إجراء موثق لتعريف احتياجات الضبط للتعريف والتخزين والحماية والاسترجاع ومدة الاحتفاظ والتخلص من السجلات.

5- مسؤولية الإدارة.

5-1- التزام الإدارة:

يجب على الإدارة العليا توفير دليل على التزامها بتطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليته باستمرار من خلال :

أ- توصيل وتبليغ المنشأة أهمية الوفاء بمتطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والنظامية.

ب- إعداد سياسة الجودة.

ج- التأكد من إعداد أهداف الجودة.

د- عقد ورئاسة اجتماع مراجعة الإدارة.

هـ- التأكد من توفر الموارد.

5-2- التركيز على العميل:

يجب على الإدارة التأكد من أن متطلبات العميل تم تحديدها وتم الوفاء بها مع تدعيم وتحسين رضا العميل أنظر (7-2-1) (8-2-1).

5-3- سياسة الجودة:

يجب على الإدارة العليا التأكد من أن سياسة الجودة:

أ- مناسبة لأغراض المنشأة.

ب- تشمل على تعهد والتزام للتوافق مع المتطلبات ، وتحسن باستمرار فاعلية نظام إدارة الجودة .

ج- توفر إطار عمل لإعداد ومراجعة أهداف الجودة.

د- تم توصيلها داخل المنشأ وتم فهمها.

هـ- تراجع باستمرار للتأكد من ملاءمتها.

4-5- التخطيط:

1-4-5- أهداف الجودة:

يجب على الإدارة العليا، التأكد من أن أهداف الجودة فيها توفى بمتطلبات المنتج ( أنظر : 1-7-1- أ ) ، وتم إعدادها ضمن مستويات

وظائف مناسبة في المنشأة ويجب أن تكون مقاسة وتمثل مع أهداف الجودة.

2-4-5- تخطيط نظام الجودة:

يجب على الإدارة العليا التأكد من:

أ- تنفيذ التخطيط لنظام الجودة للوفاء بالمتطلبات الواردة في فقرة (4-1) وأهداف الجودة.

ب- المحافظة على تكامل نظام إدارة الجودة عند تخطيط وتطبيق تغيرات في النظام إدارة الجودة.

5-5- المسؤولية والسلطة والاتصال:

1-5-5- المسؤولية والسلطة:

يجب على الإدارة العليا التأكد من أن المسؤوليات والصلاحيات تم تعريفها وتبليغها داخل المنشأة.

2-5-5- ممثل الإدارة:

يجب على الإدارة العليا تعيين عضو من الإدارة يكون مسئولاً وبغض النظر عن المسؤوليات الأخرى، ويعطي المسؤوليات والصلاحيات

التي تضمن:

أ- التأكد من أن العمليات المطلوبة لنظام إدارة الجودة موجودة ومطبقة ومحافظ عليها.

ب- رفع تقرير للإدارة العليا عن مستوى أداء نظام إدارة الجودة وما يتطلبه هذا الأداء من تحسين وتطوير .

ج- ضمان التفهم الكامل والوعي التام بمتطلبات العميل.

ملحوظة:

تتضمن مسؤولية ممثل الإدارة الاتصال المتبادل مع أطراف خارجية بخصوص أمور تتعلق بنظام إدارة الجودة .

3-5-5- الاتصال الداخلي:

يجب على الإدارة العليا التأكد من أن عمليات اتصال مناسبة تم القيام بها داخل المنشأة، ويتم الاتصال للنظر في فعاليات نظام إدارة الجودة.

6-5-6- مراجعة الإدارة:

5-6-1 عام:

يجب على الإدارة العليا مراجعة نظام إدارة الجودة على فترات مخطط لها لتضمن استمرارية صلاحية هذا النظام ودقته وفعالته، وتضمن هذه المراجعة تحديد فرص التحسين والتطوير الحاجة إلى تغيير نظام إدارة الجودة بما فيها أهداف وسياسة الجودة ويجب حفظ سجلات مراجعات الإدارة أنظر (4-2-4)

5-6-2- مدخلات المراجعة:

يجب أن تتضمن مراجعة الإدارة معلومات عن:

أ- نتائج المراجعة.

ب- التغذية الراجعة.

ج- أداء العملية ومطالبة المنتج.

د- حالة الإجراءات الوقائية التصحيحية.

هـ- متابعة الأعمال من مراجعات الإدارة السابقة.

و- التغييرات التي قد تؤثر على نظام الجودة.

ز- توصيات للتحسين والتطوير.

5-6-3- نتائج المراجعة :

يجب أن تتضمن مخرجات مراجعة الإدارة أي قرارات وإجراءات تتعلق بـ:

أ- تطوير فعاليات نظام إدارة الجودة وعملياته.

ب- تحسين المنتج بما يتناسب مع متطلبات العميل.

ج- الموارد المطلوبة.

6- إدارة الموارد:

6-1- توفير الموارد:

يجب على المنشأة تحديد الموارد المطلوب توفيرها:

أ- لتطبيق والمحافظة على نظام إدارة الجودة ولتحسن فعاليته باستمرار.

ب- لتعزيز إرضاء العميل بإشباع متطلباته.

6-2- الموارد البشرية:

6-2-1- عام:

يجب على الموظفين القائمين على أعمال تؤثر على جودة المنتج أن يكونوا قادرين وبقدر مناسب من التعليم والتدريب والمهارات والخبرات.

6-2-2- الكفاءة والوعي والتدريب:

يجب على المنشأة أن:

أ- تحدد القدرات الضرورية للموظفين القائمين على أعمال مؤثرة في جودة المنتج.

- ب- تزود الموظفين بالتدريب وتأخذ على عاتقها إجراءات أخرى للوفاء بهذه الحاجة.
- ج- تقييم فعالية الإجراءات المتخذة.
- د- تضمن أن الموظفين بما على وعي بأهمية ووثاقه صلتهم بأنشطتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز أهداف الجودة.
- هـ- تحفظ السجلات الملائمة عن التعليم والتدريب والمهارات والخبرات (أنظر 4-2-4).
- 6-3- البنية التحتية (البنية الأساسية)
- يجب على المنشأة تحديد وتوفير والحفاظ على البنية التحتية المطلوبة. لإنجاز ما يتطابق مع متطلبات المنتج والبنية التحتية تتضمن كلما كان ملائماً الأتي:
- أ- المباني والورش والمرافق الملحقة بها .
- ب- معدات العمليات (وتتضمن الأجهزة والبرنامج).
- ج- الخدمات المساندة مثل النقل والاتصالات.
- 6-4- بيئة العمل (محيط العمل):
- يجب على المنشأة تحديد وإدارة بيئة العمل اللازمة لإنجاز ما يتطابق مع متطلبات المنتج.
- 7- تحقيق المنتج:
- 7-1- التخطيط لتحقيق الإنتاج:
- يجب على المنشأة تخطيط وتطوير العمليات المطلوبة لتحقيق المنتج ويجب أن يتمثل التخطيط لتحقيق المنتج مع متطلبات العمليات الأخرى لنظام إدارة الجودة (أنظر 4-1)
- وعند التخطيط لتحقيق المنتج تقوم المنشأة بتحديد مايلي كلما كان مناسباً :
- أ - أهداف الجودة، ومتطلبات المنتج.
- ب- الحاجة الى عمليات ووثائق توفير الموارد المخصصة للمنتج.
- ج-متطلبات أنشطة التحقيق والصلاحية والمراقبة والفحص والاختبار الخاصة بالمنتج ومعايير قبول المنتج.
- د- السجلات المطلوبة لتوفير الأدلة على أن عمليات التحقيق والمنتج الناتج عن هاته المتطلبات (انظر 4-2-4)
- يجب أن تكون مخرجات هذا التخطيط في شكل مناسب لطرق التشغيل للمنشأة.
- ملحوظة: (1)
- الوثائق التي تعرف العمليات لنظام إدارة الجودة ( بما فيها عمليات تحقيق المنتج ) والموارد المطلوبة لمنتج أو مشروع أو عقد محدد يمكن تعريفه بخطة الجودة.
- ملحوظة: (2)
- يمكن للمنشأة أيضاً تطبيق المتطلبات المعطاة في (7-3) لعمليات تطوير تحقيق المنتج.

7-2- العمليات المتعلقة بالعميل:

7-2-1- تحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتج:

يجب أن تحدد المنشأة الآتي:

أ- المتطلبات التي يحددها العميل بما فيها متطلبات التسليم وأنشطة ما بعد التسليم.

ب- المتطلبات التي لا يحددها العميل ولكنها ضرورية للاستخدام حيث تعرف المطلوب أو المستهدف

ج- المتطلبات القانونية والنظامية المرتبطة بالمنتج.

د- أي متطلبات إضافية تحددها المنشأة.

7-2-2- مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج:

يجب على المنشأة أن تراجع المتطلبات المتعلقة بالمنتج وهذه المراجعة يجب أن تنفذ قبل أن تلتزم المنشأة، بتوفير المنتج للعميل ( مثل: تقديم

العروض، وقبول عقود الطلبات أو التغيير في العقود الطلبات)، ويجب أن، تضمن أن:

أ - متطلبات المنتج محددة .

ب - متطلبات العقود أو الطلبات التي. تختلف عن مثيلاتها الموصوفة سابقا محددة .

ج - المنشأة لديها القدرة على الوفاء بالمتطلبات المحددة .

ويجب أن تحفظ سجلات بنتائج المراجعة والإجراءات التي تتخذ بشأنها.

أنظر: ( 4 - 2 - 4 )

عندما لا يقدم العميل طلبات مكتوبة ، فيجب المصادقة عليها من المنشأة قبل قبولها.

وعندما يتم تغيير في متطلبات المنتج ، فيجب على المنشأة أن تضمن أن الوثائق ذات العلاقة تم تعديلها» وأن الموظفين أصحاب العلاقة على

وعي بالمتطلبات التي تم تغييرها.

**ملحوظة**

في بعض الأحوال مثل مبيعات الإنترنت، فإن المراجعات الرسمية لا تكون عملية لكل طلب . وبدلا من ذلك يمكن أن تغطي المراجعات

معلومات متعلقة بالمنتج مثل الكتالوجات ومواد إعلانية .

**7-2-3 الاتصال بالعميل :**

يجب على المنشأة أن تحدد وتنفذ ترتيبات فعالة للإتصال بالعميل فيما يتعلق بـ:

أ - معلومات عن المنتج .

ب - طريقة التعامل مع الطلبات وأوامر الإسناد متضمنة التعديلات .

ج- التغذية الراجعة للعميل ، متضمنة شكاوى العميل .

### 7-3-3-التصميم والتطوير

#### 7-3-1- تخطيط التصميم والتطوير:

يجب على المنشأة أن تقوم بالتخطيط وضبط تصميم وتطوير المنتج وأثناء هذه العملية يجب أن تحدد المنشأة:

- أ - مراحل التصميم والتطوير .
  - ب - المراجعة والتحقيق والصلاحية لكل مرحلة من مراحل التصميم .
  - ج - المسؤوليات والصلاحيات للتصميم والتطوير .
- ويجب على المنشأة إدارة التداخلات من بين المجموعات المختلفة المشتركة في التصميم والتطوير لكي تضمن اتصالا فعالا، ومهاما واضحة للمسؤوليات، يجب تحديث مخرجات التخطيط كلما كان مناسباً، كلما تطلبت خطوات التصميم والتطوير.

#### 7-3-2 مدخلات التصميم والتطوير:

يجب أن تحدد المدخلات المتعلقة بمتطلبات المنتج وبحافظ على السجلات .أنظر: ( 4-2-4 ) ويجب أن تشمل المدخلات:

- أ - متطلبات أداءية وظيفية .
  - ب - متطلبات قانونية ونظامية قابلة للتطبيق .
  - ج - المعلومات المستقاة من تصميمات قيمة مشابهة .
  - د - متطلبات أخرى أساسية لعملية التصميم والتطوير .
- ويجب أن تراجع هذه المدخلات للتأكد من ملاءمتها، ويجب أن تكون المتطلبات واضحة وألا تتعارض مع بعضها البعض .

#### 7-3-3-مخرجات التصميم والتطوير:

يجب تقديم مخرجات التصميم والتطوير بشكل يساعد على التحقق من أن مدخلات التصميم والتطوير يجب المصادقة عليها قبل إجازتها.

مخرجات التصميم والتطوير يجب أن:

- أ - تفي بمتطلبات المدخلات التصميم والتطوير .
- ب - تزود بمعلومات مناسبة عن المشتريات والإنتاج وكفاءة الخدمات .
- ج - تحتوي على معايير قبول المنتج .
- د - تحدد خصائص المنتج الأساسية للإستخدام المناسب والأمن .

#### 7-3-4-مراجعة التصميم والتحسينات:

عند مراحل مناسبة يجب تنفيذ مراجعات منتظمة للتصميم والتطوير وفقاً للترتيبات المخططة ( أنظر : 1-3-7 ) .

أ- لتقييم إمكانية نتائج التصميم والتطوير على الوفاء بالمتطلبات .

ب - للتعرف على أي مشاكل واقتراح الإجراءات اللازمة .

يجب أن يكون من بين المشاركين في هذه المراجعات ممثلون من وظائف متعلقة بمراحل التصميم والتطوير التي تم مراجعتها» ويجب حفظ سجلات نتائج المراجعات وأية إجراءات ضرورية . ( أنظر : 4-2-4 ) .

#### 7-3-5-التحقق من التصميم والتطوير:

يجب القيام بالتحقيق طبقاً لترتيبات مخطط لها ( أنظر : 1-3-7 ) للتأكد من أن مخرجات التصميم والتطوير طابقت متطلبات مدخلات التصميم والتطوير، ويجب حفظ سجلات نتائج التحقيق ، وأي إجراءات ضرورية أخرى.

أنظر (4-2-4)

### 7-3-6- صلاحية التصميم والتطوير:

يجب فحص صلاحية التصميم والتطوير طبقاً لترتيبات مخططة أنظر (7-3-1) للتأكد من أن المنتج الناتج قادر على الوفاء بالمتطلبات للتطبيقات المحددة أو المستهدف استخدامه كما هو معروف وتمت الصلاحية قبل التوزيع أو التشغيل للمنتج ويحتفظ بسجلات النتائج الخاصة بالصلاحية وأي إجراءات ضرورية أخرى.

### 7-3-7- ضبط التغييرات في التصميم والتطوير:

يجب تحديد تغييرات التصميم والتطوير والاحتفاظ بالسجلات و يجب مراجعة التغييرات والتحقق منها، ومن صلاحيتها، أينما كان مناسباً، ويوافق عليها قبل تنفيذها، ويجب أن تشمل مراجعة تغييرات التصميم والتطوير تقييماً لتأثير التغييرات على الهيكل العام للمنتج المسلم بالفعل و الاحتفاظ بسجلات نتائج مراجعة التغييرات وأية إجراءات ضرورية . ( أنظر : 4-2-4).

### 7-4-4- الشراء:

#### 7-4-1- عملية الشراء:

يجب على المنشأة التأكد من أن المنتج مطابق لمتطلبات الشراء المحددة .  
ويجب أن يعتمد نوع ومدى الضبط على المورد والمنتج والمشتري بناء على تأثير المنتج المشتري على تحقيق المنتج النهائي .  
ويجب أن تقيم المنشأة وتختار الموردين بناء على قدرتهم على توريد المنتج طبقاً لمتطلبات المنشأة .  
ويجب تحديد الاختيار والتقييم وإعادة التقييم .  
ويجب الاحتفاظ بسجلات نتائج التقييم وأي إجراءات ضرورية ناتجة عن التقييم .

#### 7-4-2- معلومات الشراء:

يجب أن تصف معلومات الشراء المنتج المطلوب شراءه كلما كان مناسباً :  
أ - متطلبات الموافقة على المنتج والإجراءات والعمليات والمعدات .  
ب - متطلبات مؤهلات الأشخاص .  
ج - متطلبات نظام إدارة الجودة .  
ويجب أن تتأكد المنشأة من ملائمة متطلبات الشراء المحددة قبل الاتصال بالمورد.

### 7-4-3- التحقق من المنتج المشتري:

يجب على المنشأة إعداد تنفيذ الفحص أو الأنشطة الأخرى الضرورية للتأكد من أن المنتج المشتري يتطابق مع متطلبات الشراء المحددة .  
حيثما تنوي المنشأة أو عملها القيام بالتحقق في موقع المورد فيجب توضيح ترتيبات التحقق المزمع ، وطريقة تحقيق المنتج في معلومات الشراء.

#### 7-5- شروط الإنتاج والخدمة :

#### 7-5-1 ضبط اشتراطات الإنتاج والخدمة :

يجب على المنشأة أن تنفذ إنتاج وخدمة المؤن تحت ظروف منضبطة، والظروف المنضبطة تشمل ما يلي:  
أ - توفر المعلومات التي تصف مميزات المنتج.



ب - توفر تعليمات العمل حسب الضرورة.

ج - استعمال معدات مناسبة.

د - توفير واستخدام أجهزة مراقبة وقياس.

هـ - تنفيذ المراقبة والقياس .

و - أنشطة الإنتاج والتسليم وخدمة ما بعد التسليم .

#### 7-5-2: شروط صلاحية العمليات للإنتاج والخدمة :

يجب على المنشأة التحقق من أي عمليات للإنتاج وخدمة المؤن عندما يكون المنتج لا يمكن التأكد منه بالمراقبة والقياس وهذا يشمل أي عمليات يكون فيها العيب واضحا فقط عندما يكون المنتج جاهزا للاستعمال أو تم القيام بخدمات تسليمه وتوضح الصلاحية مقدرة هذه العمليات على تحقيق النتائج المخطط لها.

وتوضح المنشأة ترتيبات لهذه العمليات تشمل ما يلي:

أ - معيارا محددًا للمراجعة والاعتماد للعمليات .

ب - اعتماد المعدات ومؤهلات الموظفين .

ج - استخدام طرق محددة وإجراءات.

د - السجلات المطلوبة . ( أنظر : 4-2-4).

هـ - إعادة التحقق من الصلاحية.

#### 7-5-3- التمييز والتتبع

حيث ما كان مناسباً يجب على المنشأة تعريف المنتج بوسائل مناسبة أثناء تحقيق المنتج.

يجب على المنشأة أن تعرف حالة المنتج مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات المراقبة والقياس، وعندما يتطلب الأمر المتابعة يجب على المنشأة ضبط وتسجيل التعريف المميز للمنتج(أنظر: 4-2-4)

**ملحوظة:**

في بعض قطاعات الصناعة إدارة المواصفات هي وسيلة من خلالها يتم المحافظة على تعريف وتتبع المنتج.

#### 7-5-4- ممتلكات العميل :

يجب على المنشأة بذل عناية للمحافظة على ممتلكات العميل عندما تكون تحت تحكم المنشأة أو تحت استخدام المنشأة .

يجب على المنشأة التعريف والتحقق وحماية وحفظ ممتلكات العميل التي وردها لاستخدامها في المنتج إذا تم فقد أو تلف أي من ممتلكات العميل أو أصبح غير مناسب للاستعمال، فيجب إعلام العميل وحفظ سجلات لذلك. أنظر: (4-2-4)

**ملحوظة :**

ممتلكات العميل يمكن أن تتضمن الممتلكات الفكرية.

## 7-5-5- حفظ المنتج:

يجب على المنشأة الحفاظ على مطابقة المنتج أثناء العمليات الداخلية والتسليم إلى الجهات المقصودة . ويجب أن تشمل التمييز والتناول والتغليف والحماية .

ويجب أن يشمل الحفظ أيضا أجزاء التركيب للمنتج .

## 7-6- ضبط وسائل المراقبة والقياس :

يجب على المنشأة أن تحد المراقبة والقياس للالتزام بهما وأيضا وسائل المراقبة والقياس لتوفير الدليل على مطابقة المنتج للمتطلبات المحددة . أنظر : (7-2-1) ويجب على المنشأة تأسيس العمليات لضمان القيام بالمراقبة والقياس وينفذ بأسلوب متماثل مع متطلبات المراقبة والقياس.

وعندما يكون ضروريا لضمان نتائج صحيحة فإن معدات القياس يجب أن :

أ - تعالير أو تفحص على فترات ، أو قبل استخدامها ، ومقارنتها بمعايير قياس عالمية أو محلية . وإذا لم تتوفر مثل هذه المعايير فإنه يجب أن يسجل الأساس المستخدم لتحقيق تلك النتائج.

ب- تعدل عند الضرورة .

ج - تميز لتحديد حالة المعايرة عند الحاجة .

د - تحفظ بأمان من التعديلات التي قد تؤدي إلى بطلان نتائج القياس .

هـ- يتم حمايتها من التلف أو التدهور خلال التناول أو الصيانة أو التخزين بالإضافة إلى ذلك يجب على المنشأة أن تقيم وتسجل صلاحية نتائج القياس السابقة عند اكتشاف أن المعدات لا تتطابق مع المتطلبات.

ويجب أن تقوم المنشأة باتخاذ إجراءات مناسبة على المعدات أو أي منتج تأثر بذلك .

يجب المحافظة على سجلات نتائج المعايرة والتحقق . ل أنظر: (4-2-4).

## 8- القياس، التحليل والتطوير:

### 8-1- عام :

يجب على المنشأة تخطيط وتنفيذ عمليات المراقبة والقياس والتحليل والتطوير اللازمة :

أ - لتوضيح مطابقة المنتج .

ب - لتأكيد مطابقة نظام إدارة الجودة .

ج - لتحسين فعالية نظام إدارة الجودة باستمرار.

وهذا يشمل تحديد الوسائل المستخدمة ومنها الأساليب الإحصائية وإلى أي حد يمكن استخدامها.

### 8-2 المراقبة والقياس:

#### 8-2-1-رضا العميل :

كواحدة من قياسات أداء نظام إدارة الجودة يجب على المنشأة مراقبة المعلومات المتعلقة بإدراك العميل لأي مدى قامت المنشأة بالوفاء بمتطلباته.

ويجب تحيد طرق الحصول على هذه المعلومات ، وكيفية استخدامها.

### 8-2-2- المراجعة الداخلية :

يجب على المنشأة تنفيذ المراجعة الداخلية على فترات مخططة لتحديد ما إذا كان نظام الجودة :

أ - مطابقا للترتيبات المخططة . ( أنظر : 1-7 ) ومتطلبات المواصفة العالمية، ومتطلبات نظام إدارة الجودة المحدد من قبل المنشأة .  
ب - طبق بفعالية ومحافظا عليه .

ويجب تخطيط برنامج المراجعة مع مراعاة حالة وأهمية العمليات للمواقع التي سوف تراجع ، بالإضافة إلى نتائج المراجعات السابقة .  
ويجب تعريف معايير ونطاق وطرق المراجعة .

ويجب أن يكون اختيار المراجعين وأداء العمليات يؤكد على موضوعية ونزاهة عملية المراجعة. ويجب ألا يقوم المراجعون بمراجعة عملياتهم.  
يجب إعداد إجراء موثق يشمل مسؤوليات ومتطلبات تخطيط وأداء المراجعة ورفع تقرير بالنتائج والمحافظة على السجلات .  
( أنظر : 4-2-4 ) .

يجب على الإدارة المسؤولة عن الموقع الذي تمت المراجعة عليه التأكد من أن الإجراءات التي أخذت دون تأخير هي لإزالة عدم المطابقة الظاهر وأسبابها، ويجب أن تشمل أنشطة المتابعة التحقق من الإجراءات المتخذة ورفع تقرير بنتائج التحقق .

### 8-2-3- مراقبة وقياس العمليات :

يجب على المنشأة أن تطبق وسائل مناسبة لمراقبة وقياس عمليات نظام إدارة الجودة . ويجب أن توضح هذه الوسائل قدرة العمليات على تحقيق النتائج المخطط لها ، وعندما لا يتم تحقيق النتائج المخطط لها يجب اتخاذ الإجراءات الإصلاحية والتصحيحية بطريقة مناسبة للتأكد من مطابقة المنتج .

### 8-2-4- مراقبة وقياس المنتج :

يجب على المنشأة مراقبة وقياس مواصفات المنتج للتحقق من أن متطلبات المنتج تم الوفاء بها. ويجب القيام بذلك في مراحل مناسبة من عملية تحقيق المنتج بما يتوافق والترتيبات المخططة . ( أنظر : 1-7 ) ، وأن توضح السجلات الشخص أو الأشخاص المفوضين إجازة المنتج .(أنظر: 4-2-4).

ويجب المحافظة على أدلة المطابقة لمعايير القبول . ويجب ألا يجاز المنتج ولا تسلم الخدمة حتى يتم التأكد من أن الترتيبات المخططة تم الانتهاء منها بشكل مرض ، ما لم يتم اعتماده من أصحاب السلطة ذات العلاقة، مثل العميل.

### 8-3- ضبط المنتج غير المطابق:

يجب على المنشأة التأكد من أن المنتج الذي لا يطابق المتطلبات يتم تمييزه ومراقبته ويمنع الاستخدام غير المقصود أو التسليم .  
ويجب إعداد إجراء موثق لتعريف الضبط والمراقبة والسلطات للتعامل مع المنتج غير المطابق .

يجب على المنشأة التعامل مع المنتج غير المطابق بوحدة أو أكثر من الطرق الآتية :

أ - يتم اتخاذ إجراء لإزالة عدم المطابقة المحددة .

ب - الموافقة على استخدامه أو إجازته أو قبوله بشروط من قبل سلطة مناسبة أو من قبل العميل .

ج- يتم اتخاذ إجراء لتجنب تطبيقه أو استخدامه .

ويجب تسجيل طبيعة عدم المطابقة أو أي إجراءات يتم اتخاذها في وقت لاحق ، ويحافظ على السجلات ( أنظر : 4-2-4 ) .

عندما يصحح المنتج غير المطابق فإنه يخضع لإعادة فحص لكي يثبت مطابقته للمتطلبات

عند اكتشاف المنتج غير المطابق بعد تسليمه أو بدء استخدامه يجب على المنشأة اتخاذ إجراء مناسب للآثار أو الآثار المحتملة لعدم المطابقة.

### 8-4- : تحليل البيانات:

يجب على المنشأة تحديد وجمع وتحليل البيانات المناسبة لكي تثبت مناسبة وفعالية نظام إدارة الجودة ولتقييم إمكانية عمل تحسين مستمر لفعالية نظام إدارة الجودة . ويجب أن يحتوي على بيانات مسجلة كنتيجة للمراقبة والقياس ومن مصادر أخرى ذات علاقة.

يجب تحليل البيانات والمعلومات التي تتعلق بـ :

أ - إرضاء العميل . ( أنظر : 1-2-8 ) .

ب - مطابقة المنتج للمتطلبات . ( أنظر : 1-2-7 ) .

ج - خصائص واتجاهات عمليات ومنتجات تتضمن إجراء وقائي . د - الموردين .

### 8-5- التحسين:

#### 8-5-1 التحسين المستمر:

يجب على المنشأة أن تحسن باستمرار فعالية نظام لدارة الجودة من استخدام سياسة الجودة، أهداف الجودة ،تدقيق نتائج المراجعة ، تحليل البيانات، الإجراءات التصحيحية والوقائية، مراجعة الإدارة .

#### 8-5-2-الإجراء التصحيحي:

يجب على المنشأة اتخاذ إجراء لإزالة أسباب عدم المطابقة لكي تمنع إعادة حدوثه ، ويجب أن تكون الإجراءات التصحيحية مناسبة لأثار عدم المطابقة .

ويجب إعداد إجراء موثق لتعريف المتطلبات لـ :

أ - مراجعة عدم المطابقة (شاملة شكاوى العملاء) .

ب - تحديد أسباب عدم المطابقات .

ج - تقدير الحاجة إلى إجراء ليؤكد أن عدم المطابقات لن تتكرر .

د - تحديد وتطبيق الإجراء المطلوب .

هـ- تسجيل نتائج الإجراء المتخذ (أنظر : 4-2-4) .

ز - مراجعة الإجراء التصحيحي المتخذ .

يجب إعداد إجراء موثق لتعريف المتطلبات لـ :

أ - تحديد عدم المطابقات المحتملة وأسبابها .

ب - تقدير الحاجة لإجراء يمنع حدوث عدم المطابقات .

ج -تحديد وتطبيق الإجراء المتخذ .

د - تسجيل نتائج الإجراء المتخذ . ( أنظر : 4-2-4) .

هـ- مراجعة الإجراء الوقائي المتخذ .

#### 8-5-3-الإجراء الوقائي:

يجب على المنشأة تحديد إجراء لإزالة الأسباب المحتملة لعدم المطابقات لمنع حدوثه ويجب أن تكون الإجراءات الوقائية مناسبة لأثار المشاكل المحتملة .

**الملحق رقم: 02**  
**المؤسسات الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000**

Ministère de l'Industrie

*Direction Générale de la Régulation et de la Normalisation*

**ANNUAIRE DES ENTREPRISES**  
**CERTIFIÉES ISO 9000**

**SEPTEMBRE 2005**

المؤسسات الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000

الرقم	اسم المؤسسة	نوع الشهادة	الجهة المانحة	تاريخ الحصول على الشهادة
01	ENIEM	Iso 9002/94	فرنسا- AFAQ	01/07/98 التجديد في 09/01/02
02	INERGA	Iso 9002/94	فرنسا- AFAQ	15/12/9991
03	SCIMAT	Iso 9002/94	فرنسا- AFAQ	07/03/2000
04	NCA	Iso 9002/94	كندا Samson belair deloitte & touche	20/04/2000
05	Entreprise portuaire -Bedjaia	Iso 9002/94	كندا-QMI	27/11/2000
06	E.E.C	Iso 9002/94	AIB- vinçotte بلجيكا	1/12/2000
07	B.C.R	Iso 9002/94	فرنسا- AFAQ	20/12/2000
08	B.C.R (filiale ofree)	Iso 9002/94	فرنسا- AFAQ	11/01/2001
09	A.M.C	Iso 9002/94	فرنسا- DET norske veritas AFAQ	18/01/2001
10	Etterkib	Iso 9002/94	فرنسا- AFAQ	12/02/2001
11	Sarpi filiale de sonatrach et du groupe ABB(Italie)	Iso9001/94	DET norske veritas [ إيطاليا	30/03/2001
12	Belcol s.p.a	Iso 9002/94	فرنسا- AFAQ	17/04/2001
13	Enica Biskra	Iso 9002/94	فرنسا- AFAQ	01/06/2001
14	Alfa tub	Iso9001/94	/	1999
15	insim	Iso9001/94	كندا ITS intertek	2001
16	Vitajus	Iso 9002/94	/	2001
17	Socothyd	Iso 9002 EN46002	SGS ICS بلجيكا	24/04/2001 تجديد في 06/2002
18	Soltane peinture	Iso 9002/94	فرنسا- DET norske veritas	2002
19	Groupe el bousten conserverie alimentaire	Iso9001/94	كندا Samson belair deloitte & touche	19/02/2001
20	Société des ciments de -TEBESSA-	Iso 9002/94	فرنسا- AFAQ	2001
21	Entreprise Nationale des travaux aux puit -unité des équipements tubulaires	Iso9001/94	فرنسا- AFAQ	06/2001
22	Groupe saidal-(siège-unite commerciale centre- centre de distribution de Batna et Oran	Iso9001/94	فرنسا- AFAQ	11/2001
23	Groupe saidal centre de recherche et de developement (el Harrach)	Iso9001/94	فرنسا- AFAQ	11/2001
24	Groupe saidal filiale antibiotical de Médéa	Iso 9002/94	فرنسا- AFAQ	11/2001
25	Groupe saidal- filiale biotique de gué de Constantine	Iso 9002/94	فرنسا- AFAQ	11/2001
26	EPE - Entreprise de récupération Ouest-ERO	Iso9001/94	كندا-QMI	01/2002

27	Conserverie des Aurès -EL-TAREF	Iso 9001/2000	فرنسا- MOODY	09/2001
28	PIP-GAZ-GHARDAIA	Iso9001/94	API- regestered FRIM	01/2001
29	ALFET-TIARET filiale fondal	Iso 9002/94	کندا-QMI	10/2001
30	Société des produits dérivés du centre-SPDC-ERCC	Iso 9002/94	کندا-QMI	02/2002
31	Industries médico chirurgicales-IMC	Iso 9001/2000	کندا-QMI	07/01/2002
32	Entreprise des équipements de transformation et de distribution Électrique -ENEL	Iso9001/94	فرنسا - AFAQ	03/2002
33	Institut supérieur de gestion - ISG	Iso 9001/2000	AIB -vinçotte بلجیکا	27/03/2002
34	Office national - Groupe monassier OPN AMMAD	Iso 9001/2000	فرنسا- AFAQ	06/03/2002
35	Kahrakib SPA	Iso 9001/2000	AIB -vinçotte بلجیکا	29/03/2002
36	Société de construction metalliqes - crmetal SPA	Iso 9001/2000	فرنسا-	09/04/2002
37	ALGRIENNE DE REALISATION DEQUIPEMENT ET DINFRASTRUCTURES METALLIQUES -ERCC	Iso 9001/2000	فرنسا-SGS international certification service	05/2002
38	SOCIETE DES CIMENTS DE SOUR EL GHOZLANE - ERCC	Iso 9002/94	فرنسا- AFAQ	25/04/2002
39	TREFISOUD	Iso 9002/94	فرنسا- AFAQ	06/2002
40	SMIF-FILIALE EROCC	Iso 9002/94	کندا-QMI	
41	GAZ INDUSTRIELS	Iso 9002/94	فرنسا- AFAQ	06/2002
42	ALGAL spa FILIALE de metanof	Iso 9002/94	فرنسا- AFAQ	06/2002
43	Société des tubes plastique-sotuplast- FILIALE ENPC	Iso 9002/94	فرنسا- AFAQ	03/07/2002
44	Modern ceramics	Iso 9001/2000	کندا-QMI	09/2002
45	STPM CHIALI	Iso 9001/2000	کندا-QMI	10/08/2002
46	Entreprise algérienne des textile d'akbou - ALCOVEL	Iso 9002/94	کندا-QMI	10/2002
47	Entreprise nationale de travaux d'electrication KAHRIF	Iso 9001/2000	فرنسا- AFAQ	11/2002
48	Société de tréfilage de l'EST(TREFILEST) FILIALE TPL	Iso 9001/2000	فرنسا-SGS international certification service	20/2002
49	BKL	Iso 9001/2000	فرنسا-SGS international certification service	03/2003
50	MANTAL	Iso 9001/2000	کندا-QMI	15/12/2003
51	SACOLIN	Iso 9001/2000	فرنسا-DET norske veritas DNV	15/01/2003
52	ENERGICAL EX - TECHNOGAZ	Iso 9001/2000	کندا-QMI	2002
53	KANAGHAZ	Iso 9001/2000	کندا-QMI	2002et2005
54	CABEL	Iso 9001/2000	فرنسا- MOODY	2003

55	SAFILCO	Iso 9002/94	QMI-كندا	2002
56	GL2Z - complexe GNL ARZEW SONATRACH	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	11/2002
57	TRANSMEX-SPA FILIALE SONELGAZ	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte s.a بلجيكا	07/04/2003
58	HYDRO- AMENAGEMENT ROUBA	Iso 9001/2000	QMI-كندا	03/2003
59	TREFISIG-SIG	Iso 9001/2000	فرنسا- DET norske veritas DNV	13/10/2002
60	TREFILOR-ORAN	Iso 9001/2000	فرنسا- DET norske veritas DNV	19/10/2002
61	SOTREFIT-TIARET	Iso 9001/2000	فرنسا- DET norske veritas DNV	25/10/2002
62	SOFARM	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	07/04/2003
63	VENUS / SAPECO	Iso 9001/2000	فرنسا- AFAQ	05/2003
64	BROWN & ROOT-CONDOR	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	09/12/2002
65	ENMTP-PELLES ET GRUES		فرنسا- AFAQ	08/2001
66	ENCC-DTC	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	27/03/2003
67	ALGERIAN INDUSTRIAL EQUIPEMENT COMPAGNY ALIECO/SPA GROUPE ENCC	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	15/04/2003
68	AMIMER ENERGIE	Iso 9001/2000	فرنسا- AFAQ	05/2003
69	IRRAGRIS-B.B.A	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	
70	BAG -BOUEILLES A GAZ-BATNA	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	
71	EPE infra fer	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	23/06/2003
72	ENTP-HASSI -MESSAOUD	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	04/04/2003
73	Société ALGERIENNE DE CHLORE DE MOSTAGANEM-FILIALE GIPEC	Iso 9001/2000	QMI-كندا	07/2003
74	Société D'EMBALLAGE ET DES ARTS GRAPHIQUES DE BORDJ-BOU ARRERIDJ FILIALE GIPEC	Iso 9001/2000	QMI-كندا	07/2003
75	Société de sacherie et de cartonnerie d'el oued- FILIALE GIPEC	Iso 9001/2000	QMI-كندا	07/2003
76	Entreprise nationale Des peintures	Iso 9001/2000	فرنسا- AFAQ	04/07/2003
77	Entreprise des ciments et dérivées d'ech-chlef - ECDE	Iso 9001/2000	فرنسا- AFAQ	07/2003
78	BATICIM	Iso 9001/2000	فرنسا- AFAQ	20/10/2003
79	SAEL	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	
80	AMOUR	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	
81			فرنسا- SGS	15/10/2003



	COLAITAL	Iso 9001/2000	international certification service	
82	ENHYD	Iso 9001/2000	/	06/11/2003
83	Les câbleries de telecommunications d'algerie-CATEL	Iso 9001/2000	فرنسا- MOODY	07/11/2003
84	La société de maintenance des équipements industriels MEI filiale SONELGAZ	Iso 9001/2000	فرنسا- AFAQ	07/11/2003
85	FERPHOS (FILIALES phosphates)	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	19/11/2003
86	ENSP servicing	Iso 9001/2000	فرنسا- MOODY	09/12/2003
87	Société MECATOP filiale de ALTRO	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	18/12/2003
88	BATICERAM Sté de production de carreaux céramique groupe khenfri	Iso 9001/2000	فرنسا- AFAQ	29/12/2003
89	ALELEC SPA Entreprise d'algerie	Iso 9001/2000	فرنسا- AFAQ	01/2004
90	ENAFOR	Iso 9001/2000		
91	KCA-KHENTEUR COMPOSANT AUTOMOBILES	Iso 9001/2000	فرنسا- AFAQ	
92	EIS	Iso 9001/2000	/	
93	SACAR FILIALE GIPEC	Iso 9001/2000	كندا- QMI	02/2004
94	SOMIVER	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	28/01/2004
95	BATIGEC (siège pôles et projets)	Iso 9001/2000	فرنسا- AFAQ	02/2004
96	ENTEPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	13/01/2004
97	SOCIETE DES MINES DE BARYTE D'ALGERIE - SOMIBAR FILIALE ENOF	Iso 9001/2000	فرنسا- AFAQ	01/2004
98	Batenco ouest filiale BATIMETAL	Iso 9001/2000	كندا- QMI	22/11/2003
99	NOVER Filiale ANAVA	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	03/2004
100	TARSI	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	29/01/2004
101	La minoterie aissat-idir groupe ERIAD -ALGER	Iso 9001/2000	كندا- QMI	04/12/2003
102	Le centre de soudure et d'expertise de GTP ARZEW	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	22/03/2004
103	L'Entreprise National de grands travaux pétroliers (ENGTP)	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	22/03/2004
104	CTC-CENTRE	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification	04/2004
105	SAPTA	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	01/03/2004
106	HYDRO PROGET OUEST	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	03/2004
107	Société ALGERIENNE des travaux routiers- ALTRO	Iso 9001/2000	فرنسا- MOODY	23/03/2004
108	Société nationale de genie -	Iso 9001/2000	فرنسا- AFAQ	03/2004

109	civile et batiment-GCB la société nouvelle de la céramique sanitaire de ghazaouet CERAMIG	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	22/03/2004
110	Société d'études et de réalisation d'ouvrages d'art de l'OUEST -SEROR	Iso 9001/2000	QMI-كندا	26/01/2004
111	CERAMIT TENES GROUPE ECO	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	19/04/2004
112	CERAMIR REMCHI GROUPE ECO	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	22/03/2004
113	AMALO-APPLICATION MODERNE DU LATEX	Iso 9001/2000		05/2004
114	Société ALGERIENNE des MATELAS	Iso 9001/2000	فرنسا-SGS international certification service	10/05/2004
115	ALVER Société ALGERIENNE des Verres	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	01/06/2004
116	Entreprise Nationale de grands travaux pétroliers - SPA GTP	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	22/03/2004
117	GCB	Iso 9001/2000	فرنسا-AFAQ	30/03/2004
118	Centre de soudure et d'expertise d'Arzew	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	22/03/2004
119	Société de tréfilage d'alger- TREFAL	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	03/05/2004
120	Unité de prémélanges minéraux et vitaminés (UPCMV) de oued tlelat-groupe ONAB	Iso 9001/2000	فرنسا-SGS international certification service	14/04/2004
121	Unité de prémélanges minéraux et vitaminés (UPCMV) de EL HARROUCHE- groupe ONAB	Iso 9001/2000	فرنسا-SGS international certification service	21/04/2004
122	SARL AGRO - FILM packaging -SOCIETE DE PRODECTION D'emballage souple imprime -groupe KHENFRI	Iso 9001/2000	فرنسا-AFAQ	01/07/2004
123	Entreprise Publique des travaux Publics de Constantine	Iso 9001/2000	فرنسا-SGS international certification service	21/07/2004
124	Entreprise Nationale des Sels- ENASEL	Iso 9001/2000	فرنسا-AFAQ	27/07/2004
125	Société Nationale des travaux Publics	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	05/07/2004
126	SARL MAHBOUBA	Iso 9001/2000	فرنسا-SGS international certification service	15/07/2004
127	BATICIC Groupe BATIMETAL	Iso 9001/2000	فرنسا-AFAQ	//
128	TANNERIE DE JIJEL	Iso 9001/2000	فرنسا-SGS international certification service	01/08/2004
129	Centre d'application et de développement des techniques pétroliers et gazieres- NAFTOGAZ	Iso 9001/2000	فرنسا-SGS international certification service	08/2004
130	L'Algérienne des assurances - 2A	Iso 9001/2000	QMI-كندا	16/09/2004

131	Hydro pompes- Oran	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	30/08/2004
132	GROUPE CNERU	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	01/10/2004
133	SACAEH GROUPE GIPEC	Iso 9001/2000	كندا- QMI	18/04/2005
134	EPLF SKIKDA	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	08/11/2004
135	Algérienne des tubes métallique ALTUMET Spa	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	12/2004
136	Cosider canalisation SPA	Iso 9001/2000	فرنسا- EURO qualité system	02/2005
137	Laboratoire central des travaux publics	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	02/2005
138	ICA ORAN	Iso 9001/2000	كندا- QMI	19/02/2004
139	SARL le plastique de l'Ouest	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	28/01/2005
140	EPE HYDRO- technique SPA	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	24/01/2005
141	Société de réalisation et construction immobilière - Groupe EPLF BOUMERDES	Iso 9001/2000	فرنسا- AFAQ	03/2005
142	Cosider ALREM	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	20/12/2004
143	Entreprise de viabilisation de sidi --moussa -EVSM	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	28/01/2005
144	EPLF TISI -OUZOU	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	15/03/2005
145	Laboratoire des travaux publics sud LTPS	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	14/02/2005
146	FOREMHYD SPA	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	02/05/2005
147	GERAL	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	02/05/2005
148	CACQE	Iso 9001/2000	فرنسا- SGS international certification service	01/2005
149	Complexe GP 1Z de bethiouna	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	05/2005
150	ELECTRO INDUSTRIES	Iso 9001/2000	كندا- QMI	16/07/2004
151	CODESID	Iso 9001/2000	فرنسا- MOODY	23/03/2004
152	ENTP	Iso 9001/2000	//	06/2005
153	ENTP		//	06/2005
154	SACAEH filiale Groupe GIPEC	Iso 9001/2000	//	06/2005
155	REELEC	Iso 9001/2000	فرنسا- AFAQ	02/08/2005
156	NAFTAL	Iso 9001/2000	//	//
157	Centre d'imagerie médicale YOUGHOURTA	Iso 9001/2000	كندا- QMI	23/07/2004
158	SIDET filiale ENAD	Iso 9001/2000	كندا- QMI	10/09/2004
159	ARAB LEASING CORPORATION	Iso 9001/2000	كندا- QMI	07/05/2005
160	INSTITUT SUPERIEUR MARITIME ISM BOU ISMAIL	Iso 9001/2000	كندا- QMI	24/03/2005
161	FAIENCERIES ALGERIENNES	Iso 9001/2000	كندا- QMI	09/05/2005

162	EIMS MILIANA filiale ENIEM	Iso 9001/2000	QMI-كندا	06/06/2005
163	SARL BRIQUETERIE DE LA TAFNA	Iso 9001/2000	فرنسا-SGS international certification service	10/2005
164	Centre technique métal construction groupe BATIMETAL	Iso 9001/2000	AIB- vinçotte بلجيكا	17/08/2005
165	MOUBYDAL	Iso 9001/2000	TUV rheinland ألمانيا	2005
166	CCS ORAN	Iso 9001/2000	فرنسا-SGS international certification service	25/07/2005
167	TUBEX	Iso 9001/2000	فرنسا-SGS international certification service	25/08/2005

# الفهرس

الإهداء

التشكرات

قائمة الأشكال والجداول والملاحق

مقدمة

الفصل الأول: حتمية التغيير في المؤسسة لتطبيق الإيزو 9000

مقدمة الفصل

المبحث الأول: مفاهيم التغيير والتطوير التنظيمي

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي وأنواعه

الفرع الأول: تعريف التغيير التنظيمي

الفرع الثاني: ضرورة التغيير التنظيمي

الفرع الثالث: أنواع التغيير

المطلب الثاني: مناهج التغيير

الفرع الأول: تغيير الأفراد

الفرع الثاني: التغيير الهيكلي

الفرع الثالث: التغيير التكنولوجي

الفرع الرابع: التغيير الوظيفي

المطلب الثالث: تعريف التطوير التنظيمي، أهدافه، شروط فعاليته

الفرع الأول: تعريف التطوير التنظيمي

الفرع الثاني: أهداف التطوير التنظيمي

الفرع الثالث: الشروط الأساسية لفعالية التطوير التنظيمي

المبحث الثاني: العوامل الدافعة للتغيير و المعارضه له

المطلب الأول: العوامل الدافعة للتغيير في المؤسسة

الفرع الأول: العوامل الداخلية

الفرع الثاني: العوامل الخارجية

المطلب الثاني: العوامل المعارضه للتغيير

الفرع الأول: مقاومة التغيير

الفرع الثاني: طرق علاج مقاومة التغيير

المطلب الثالث: أدوات ووسائل التغيير وطرق قياسه

الفرع الأول: أدوات ووسائل التغيير

الفرع الثاني: طرق قياس الحاجة للتغيير

المبحث الثالث: إدارة عملية التغيير

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

الفرع الأول: تعريف إدارة التغيير

20	الفرع الثاني : القائمون بعملية التغيير
21	المطلب الثاني : مراحل التغيير
21	الفرع الأول : الحاجة إلى التغيير
21	الفرع الثاني :التغيير
22	الفرع الثالث: المتابعة والتقييم
23	المطلب الثالث: برامج التغيير ودورها في تحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية
24	الفرع الأول :التحالف الإستراتيجي و الهندرة الإدارية
27	الفرع الثاني :الإنتاج في الوقت المحدد والقياس المقارن
29	الفرع الثالث : إدارة الجودة الشاملة والحصول على شهادة المطابقة ايزو 9000
32	خاتمة الفصل
33	<b>الفصل الثاني: المواصفات الدولية للتقييس ايزو 9000 ومفاهيم الجودة</b>
34	مقدمة الفصل
35	<b>المبحث الأول : المواصفات الدولية للتقييس</b>
35	المطلب الأول :المراحل التاريخية لمواصفات الإيزو 9000
37	الفرع الأول: مرحلة مواصفات الصناعة العسكرية
37	الفرع الثاني: مرحلة المواصفات الوطنية
38	الفرع الثالث: مرحلة المواصفات العالمية
41	المطلب الثاني :مفاهيم الإيزو 9000، المواصفة، التقييس
41	الفرع الأول : مفهوم الإيزو 9000
42	الفرع الثاني: تعريف المواصفة وأنواعها
44	الفرع الثالث : تعريف التقييس
47	المطلب الثالث:التقييس في الجزائر والجائزة الجزائرية للجودة
47	الفرع الأول: المراحل التي مر بها التقييس في الجزائر
50	الفرع الثاني : الهيئات الجزائرية المختصة بالتقييس
51	الفرع الثالث: الجائزة الجزائرية للجودة
53	<b>المبحث الثاني: مفاهيم الجودة</b>
53	المطلب الأول: الخلفية التاريخية للجودة
53	المرحلة الأولى: ما قبل الحرب العالمية الأولى
54	المرحلة الثانية: خلال الحرب العالمية الأولى
54	المرحلة الثالثة: خلال الحرب العالمية الثانية
54	المرحلة الرابعة: ما بين 1940 - 1970
55	المرحلة الخامسة: ابتداءا من 1970
55	المطلب الثاني: مفهوم الجودة
55	الفرع الأول: تعاريف الجودة

60	الفرع الثالث: أهمية الجودة
61	المطلب الثالث: أسباب اهتمام المؤسسات بمفاهيم الجودة وعوائق تطبيقها
61	الفرع الأول: أسباب اهتمام المؤسسات بمفاهيم الجودة
62	الفرع الثاني: عوائق تطبيق مفاهيم الجودة
62	<b>المبحث الثالث: طرق تحقيق الجودة و أدوات تحسينها</b>
63	المطلب الأول: كيفية وطرق تحقيق الجودة
63	الفرع الأول: طرق تحقيق الجودة
68	الفرع الثاني: كيفية تحقيق الجودة
69	الفرع الثالث: بعض المشاكل المتعلقة بالجودة و كيفية حلها وفقا لأنظمة الجودة ايزو 9000
70	المطلب الثاني: أدوات و تقنيات تحسين الجودة
70	الفرع الأول: العصف الذهني و خرائط ضبط الجودة
70	الفرع الثاني: مخطط باريتو و خرائط التدفق
71	الفرع الثالث: مراجعة التصميم وأسلوب عظمة السمكة
71	المطلب الثالث: علاقة الإيزو 9000 بتطور حركة الجودة
71	الفرع الأول: مراحل تطور حركة الجودة
73	الفرع الثاني: علاقة الإيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة
76	الفرع الثالث: علماء الجودة
80	خاتمة الفصل
81	<b>الفصل الثالث: تطبيق الإيزو 9000 ودوره في تحقيق تنافسية المؤسسات</b>
82	مقدمة الفصل
83	<b>المبحث الأول: سلسلة المواصفات الدولية إيزو 9000</b>
83	المطلب الأول: المواصفات القياسية إيزو 9000 قبل تعديلها
85	الفرع الأول: المواصفات القياسية الخاصة بالمصطلحات
85	الفرع الثاني: المواصفات القياسية الإرشادية العامة
89	الفرع الثالث: المواصفات القياسية الخاصة بالمتطلبات
94	المطلب الثاني: المواصفات القياسية إيزو 9000 إصدار 2000
94	الفرع الأول: المواصفات الدولية إيزو 9000/2000 أنظمة إدارة الجودة الأسس والمصطلحات
95	الفرع الثاني: المواصفة الدولية إيزو 9001/2000 متطلبات إدارة الجودة
96	الفرع الثالث: المواصفة الدولية إيزو 9004/2000 أنظمة إدارة الجودة، إرشادات تحسين الأداء
98	الفرع الرابع: المواصفة الدولية إيزو 19011 إرشادات لتدقيق أنظمة إدارة الجودة والبيئة
98	المطلب الثالث: أسباب ودوافع تعديل مواصفات إيزو 9000
99	الفرع الأول: أسباب ودوافع التعديل
99	الفرع الثاني: أهداف التعديل

100	المبحث الثاني: تطبيق نظام الإيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة
100	المطلب الأول: مراحل تأهيل المؤسسات لتطبيق الإيزو 9001
100	الفرع الأول:مراحل تطبيق الإيزو 9001
113	الفرع الثاني: دوافع تبني نظام إيزو 9000
114	المطلب الثاني: شهادات المطابقة وأهم الهيئات المانحة لها
114	الفرع الأول: تعريف المطابقة
114	الفرع الثاني: أنواع شهادات المطابقة
114	الفرع الثالث: أهم الهيئات المانحة لشهادة المطابقة
116	المطلب الثالث: تزايد شهادات إيزو 9000
116	الفرع الأول: التزايد العالمي لشهادات إيزو 9000
117	الفرع الثاني: تزايد الشهادات في الوطن العربي
118	الفرع الثالث: تزايد الشهادات في الجزائر
119	المبحث الثالث: الميزة التنافسية ودور مواصفات إيزو 9000 في تحقيقها
119	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
119	الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية
120	الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها
122	الفرع الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
122	المطلب الثاني: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية
122	الفرع الأول: طرق تحقيق التنافسية من خلال الجودة
125	الفرع الثاني : الميزة التنافسية ودور مواصفات إيزو 9000 في تحقيقها
127	الفرع الثالث : الميزة التنافسية ودور إدارة الجودة الشاملة في تحقيقها
129	المطلب الثالث : مزايا تطبيق المواصفات إيزو 9000 في المؤسسات
129	الفرع الأول : فوائد تطبيق مواصفات إيزو 9000
132	الفرع الثاني : بعض الصعوبات المرافقة لعملية تطبيق نظام الإيزو 9000
132	الفرع الثالث : أسباب فشل المؤسسات في عملية تطبيق نظام الإيزو 9000
133	خاتمة الفصل
134	خاتمة
140	قائمة المراجع
145	قائمة الملاحق