



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الوادي
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم علوم التسيير

الموضوع

واقع نظام إدارة الجودة في المؤسسة الإنتاجية دراسة حالة شركة بلاستي أنابيب بالوادي

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير
تخصص مالية

تحت إشراف الأستاذ:

أحمد عازب الشيخ.

من إعداد الطالبات:

أسماء عاد

نصيرة أوبيرة

راضية باري

جوان 2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تشكرات

"كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية في رحاب الجامعة مع من وقفة نعود إلى أعوام
بازلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة الجديد أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير
وقبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في

الحياة

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة
إلى جميع أساتذتنا الأفاضل

هل يستطيع أحد أن يشكر الشمس لأنها أضاعت الدنيا
لكننا سوف نحاول رد جزء من جميلكم بأن نكون كما أردتمونا
(أكتب أهدافك لتحول الأماني إلى احتياجات ، والمستحيل إلى ممكن ، والأحلام إلى واقع))
نشكرك على جهودك معنا

الأستاذ:عازب الشيخ احمد

نشكر كل من

قدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازم وكذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذا
البحث:ونخص بالذكر

الأستاذ: نعرورة بوبكر
الأستاذ: لطفي مخزومي
الأستاذ: دمدوم زكرياء

الذين كانوا عوننا لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا

وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات وإلى كل من ساعدنا من قريب او بعيد.

قائمة الأشكال و الجد اول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
9	عملية الفحص لنظام الجودة المبني على أساس الفحص	1-1
13	تقسيم مراحل التطور التاريخي للجودة بشكل عام	1-2
18	خطوات المراقبة الإحصائية للجودة	1-3
37	منهج العمليات في نظام إدارة الجودة	1-4
41	أنظمة إدارة الجودة	1-5
42	نموذج إدارة الجودة الشاملة TOM على أساس أنظمة الجودة ISO 9000	1-5
43	العلاقة بين نظام إدارة الجودة ISO 9000 و نظام إدارة الجودة الشاملة TOM	1-6
46	مراحل التصنيف للحصول على الشهادة	1-7
55	مسؤولية الإدارة	2-1
59	دور الإدارة في نظام إدارة الجودة	2-2
60	العلاقة بين سياسة الجودة و أهدافها	2-3
63	أهداف مراجعة الإدارة	2-4
68	التخطيط لإنجاز المنتج	2-5
78	عملية القياس و التحليل و التحسين	2-6
92	الهيكل التنظيمي لشركة بلاستي أنابيب	3-1
97	هيكل الوثائق المعتمدة في لمؤسسة محل الدراسة	3-2

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
5	الفرق بين المفهوم القديم والحديث للجودة	1-1
12	مراحل و مميزات نظام الجودة	1-2
40	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو	1-3

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)	شهادة الإيزو 9001 إصدار 2000 وكذلك شهادة التسجيل للإيزو 9001 إصدار 2008 للشركة
ملحق رقم (2)	تشكيلة منتجات شركة بلاستي أنابيب
ملحق رقم (3)	شهادة تكوين المدققين الداخليين بالشركة
ملحق رقم (4)	سياسة الجودة بالشركة
ملحق رقم (5)	نموذج من إستمارة عدم المطابقة في المنتج
ملحق رقم (6)	إجراءات التحكم في معالجة عدم المطابقة في المنتج
ملحق رقم (7)	إجراءات التدقيق الداخلي و كذلك إستمارة برنامج التدقيق الداخلي
ملحق رقم (8)	إجراءات التكوين
ملحق رقم (9)	إستمارة حول تحقيق إرضاء الزبون
ملحق رقم (10)	إجراء مراقبة و قياس العمليات

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	الإهداء
	شكر وتقدير
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
	فهرس المحتويات
[أ - ح]	قدّمة عامة
[1 - 51]	الفصل الأول: إطار المفاهيمي لأنظمة إدارة الجودة
2	مدخل الفصل الأول
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الجودة
3	المطلب الأول: ماهية الجودة.
8	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفاهيم إدارة الجودة.
13	المطلب الثالث: الرقابة على الجودة.
21	المطلب الرابع: تكاليف الجودة.
26	المبحث الثاني: سلسلة مواصفات ISO 9000
27	المطلب الأول: مفهوم ال ISO9000.
32	المطلب الثاني: مراحل تطور ال ISO 9000.
35	المبحث الثالث: سلسلة مواصفات ISO 9000 إصدار 2000 والإشهاد على نظام إدارة الجودة
35	المطلب الأول: مفهوم ومبادئ نظام إدارة الجودة.
38	المطلب الثاني: الثنائي المتوافق ISO 9001 و ISO 9004 وعلاقة الإيزو بإدارة الجودة الشاملة.
44	المطلب الثالث: مفهوم الإشهاد ودوافعه.
45	المطلب الرابع: مراحل ومستلزمات الحصول على شهادة الإيزو.
51	خلاصة الفصل الأول

[86-53]	الفصل الثاني:متطلبات أنظمة إدارة الجودة ISO 9001:2000
53	مدخل الفصل الثاني
54	المبحث الأول: مسؤولية الإدارة.
56	المطلب الأول:إلتزام الإدارة والتركيز على العميل.
57	المطلب الثاني: سياسة الجودة والتخطيط.
61	المطلب الثالث: السلطة، المسؤولية والإلتصال ومراجعة الإدارة.
64	المبحث الثاني: إدارة الموارد إنجاز المنتج
64	المطلب الأول: إدارة الموارد.
67	المطلب الثاني: إنجاز المنتج
77	المبحث الثالث:القياسات، التحليل والتحسين والتوثيق
78	المطلب الأول: المراقبة والقياس وضبط المنتج غير المطابق.
81	المطلب الثاني: تحليل البيانات والتحسين .
83	المطلب الثالث: التوثيق.
86	خلاصة الفصل الثاني
[112-88]	الفصل الثالث: واقع نظام إدارة الجودة – دراسة حالة في شركة بلاستيأنابيب
88	مدخل الفصل الثالث
89	المبحث الأول: تقديم عام لشركة بلاستي أنابيب.
89	المطلب الأول: التعريف بشركة بلاستي أنابيب.
91	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.
95	المطلب الثالث: العملية الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة.
96	المبحث الثاني: نظرة على دليل الجودة
97	المطلب الأول: إدارة وثائق نظام إدارة الجودة .
99	المطلب الثاني: مسؤولية الإدارة .
101	المطلب الثالث: ارة الموارد وإ إنجاز المنتج.
105	المبحث الثالث: أهم الإجراءات المتبعة في المؤسسة محل الدراسة في ظل تطبيق نظام إدارة الجودة
105	المطلب الأول: مراحل الحصول على شهادة الإيزو .
108	المطلب الثاني: إجراء التحكم في عدم المتطابق لتدقيق الداخلي وإجراء التكوين.

110	المطلب الثالث: إجراء السماع وقياس الزيائن، إجراء مراقبة وقياس العميل.
112	خلاصة الفصل الثالث
114	خاتمة عامة
120	قائمة المراجع
225	الملاحق

مقدمة عامة

1- طرح الإشكالية:

تعد الجودة أحد الأسبقيات التنافسية التي يسعى لتحقيقها المدير المعاصر اليوم في مختلف منظمات الأعمال، ومن أهم التطورات في مجال إدارة الأعمال بصورة خاصة وإدارة المنظمات بصورة عامة في القرن الماضي والقرن الحالي هو بروز أهمية إدارة الجودة الشاملة ونظم إدارة الجودة بعد إن باتت جميع المؤسسات تناشد الإجابة في جميع أعمالها وبالتالي أصبح القرار الاستراتيجي يضم بين طياته كيفية تحقيق التمايز من خلال جودة المنتج، لذلك فإن نظم الجودة أمست غاية وهدف الإدارة الناجحة والجهة الساندة لمواجهة التحديات التنافسية ومسعى اجتماعي وأخلاقي في نفس الوقت، حيث إن الإدارة المعاصرة مؤمنة بأن نجاح أي عمل يوكل إليها ما هو إلاّ تكامل بين أنشطتها المختلفة لتحقيق أهدافها فمن بين هذه الأنشطة هو نظام إدارة الجودة في المؤسسات وتحديد وقائعه بالسعي الحثيث من قبل العديد من المؤسسات الإنتاجية منها والخدمية على حد سواء، ويعد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة مدخلا استراتيجيا وركنا أساسيا لا غنى عنه في تقديم رضا الزبون، وقد تجلّى هذا الاهتمام تبني المؤسسات المعاصرة نظم إدارة الجودة (ISO 9000) الصادر عن منظمة التقييس الدولية (ISO) كقرار استراتيجي، يعد الخطوة الأولى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة على أسس متينة بعد أن أصبح تبني وتطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة المطابقة شرطا أساسيا في الحياة العملية لكل مؤسسة إنتاجية أو خدمية، وهذا ما يؤدي إلى توجه المؤسسات العربية إلى تطبيق هذه المتطلبات وعدها إستراتيجية تضمن البقاء والنمو.

على أساس كل ما سلف، نقوم بطرح السؤال الرئيسي المتمثل في:

ما هو واقع نظام إدارة الجودة في المؤسسة الإنتاجية ؟

ومن السؤال الرئيسي يمن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

◀ ماذا تعني إدارة الجودة، وما هي معايير الإيزو؟

- ◀ ما هي خطوات الحصول على شهادة الإيزو؟
- ◀ ما هي انعكاسات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وفق متطلبات الإيزو على المنظمة؟
- ◀ ما علاقة معايير الإيزو بإدارة الجودة الشاملة؟
- ◀ ما هو واقع نظام إدارة الجودة بالمؤسسة محل الدراسة؟

2- فرضيات البحث:

لمعالجة الموضوع والإجابة عن الأسئلة ننطلق من الفرضيات التالية:

- ✓ تشكل إدارة الجودة الاهتمام الدائم بإرضاء الزبائن وتعتبر معايير الإيزو أسلوب لإدارة الجودة يتسم بمجموعة من الخصائص والمبادئ التي تميزها عن باقي الأساليب الإدارية الأخرى.
- ✓ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يمكن المؤسسة من تحسين جودة منتجاتها وكذا تحسين المنظومة التسييرية ككل.

- ✓ إن استخدام المؤسسة أساليب حديثة لتحسين جودتها منتجاتها تمكنها من تحقيق مكانة في السوق المنافسة.
- ✓ توجد علاقة تماثل بين معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة.

3- أهداف البحث:

- ◆ الإجابة عن التساؤلات الفرعية واثبات صحة أو خطأ فرضيات البحث.
- ◆ التعرف على كل المراحل وضع نظام إدارة الجودة
- ◆ إبراز الدور المهم لنظام إدارة الجودة في المؤسسة الإنتاجية
- ◆ التعرف على حقيقة العلاقة الموجودة بين مدخلي إدارة الجودة - إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو - وأهميتها في ظل بيئة سريعة التغير وشديدة التعقيد.
- ◆ التعرف على واقع نظام إدارة الجودة بالمؤسسة محل الدراسة.

4- أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهمية من خلال جانبيين أساسيين هما:

الأهمية النظرية (الأكاديمية):

- ◆ ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الإيزو.
- ◆ مثل إضافة للتراكم المعرفي من خلال تزويد المكتبة العربية بمرجع علمي في مجال إدارة الأعمال.
- ◆ محاولة معرفة نظم إدارة الجودة وتقديم بعض المفاهيم المرتبطة بها وكذا متطلبات تطبيقها.

الأهمية التطبيقية (الميدانية):

- ◆ متطلبات المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن، والتي تدفع بالمؤسسات إلى تطبيق التوجهات الحديثة لمواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين وتحقيق الرضا.
- ◆ هدى إدراك مسيري المؤسسات الجزائرية بأهمية تبني معايير الإيزو ودورها في تحقيق التفوق والنمو والبقاء في ظل تعدد المزايا التنافسية.
- ◆ محاولة تقليص الفجوة العلمية والمعرفية لدى مسيري المؤسسة محل الدراسة في تبني معايير الإيزو وفي توفير المتطلبات والمبادئ المناسبة لتطبيقه.

5. حدود البحث:

تم وضع حدود للبحث بجانبه النظري والميداني كما يلي:

- ◆ **الجانب النظري:** اقتصرت هذه الدراسة على واقع نظام إدارة الجودة في المؤسسة الإنتاجية دون الخدمية، لهذا ركزنا في البحث عن دور معايير الإيزو في خلق المزايا المتعددة للمؤسسات، دون التركيز على منهج إدارة الجودة الشاملة والآثار التي قد تحققها الجودة الشاملة على عناصر المنظمة من تنظيم والثقافة والموارد البشري...، وذلك من أجل أن تتمكن من معالجة الإشكالية بشكل جيد.

♦ الجانب الميداني فقد اقتصر على مؤسسة متبينة لنظام الإيزو دون إدارة الجودة الشاملة من خلال دراسة حالة شركة بلاستي أنابيب بولاية الوادي انطلاقاً من جوانب الدراسة النظرية.

♦ الجانب النظري: تم البحث في هذا الموضوع ودراسة مختلف جوانبه وتطبيقها على أرض الواقع خلال الفترة: 2012-2013 .

6 أسباب ومبررات اختيار موضوع البحث:

توجد أسباب عديدة منها ما هو ذاتي والآخر موضوعي دفعنا لاختيار هذا الموضوع، نوجزها فيما يلي:

أسباب موضوعية:

- زيادة احتدام المنافسة بين المؤسسات تسعى هذه الأخيرة نحو تحقيق التفوق في مجال أعمالها.
- زيادة الاهتمام بمتطلبات الجودة ومتغيراتها.

أسباب ذاتية (شخصية):

- إمكانية البحث في مثل هذه المواضيع، إضافة إلى العلاقة المباشرة للموضوع بالتحديد.
- فضولنا نحو معرفة الأسباب الكامنة وراء التدهور الذي نراه اليوم على المنظمات العالمية المختصة في منح شهادات الجودة، بالرغم من أن حصول منظمات الأعمال على شهادة المعايير الدولية يكلفها الكثير، على العكس من ذلك فتبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة يسعى إلى تدنية التكاليف.

7- صعوبات البحث:

أمّا عن الصعوبات التي اعترضتنا أثناء تناولنا لهذا الموضوع فتمثلت فيما يلي:

- صعوبة تحديد وضبط بعض المفاهيم والمصطلحات والتفرقة بينها والمتواجدة في بعض المراجع المعتمدة في الدراسة.

قمة البيانات المقدمة من طرف إدارة المؤسسة محل الدراسة، وهذا نظراً لطبيعة الدراسة التي ارتبطت بجانب حساس في المؤسسة.

8- منهج وأدوات البحث:

قصد معالجة إشكالية بحثنا والتحقق من صحة الفرضيات اعتمدنا المنهج الوصفي والتحليلي، بغية تقديم مفاهيم عامة حول أنظمة إدارة الجودة وكذا متطلبات تطبيقها باعتبارها أسلوباً حديثاً يهدف إلى تطوير وتحسين أداء المؤسسة خلال التغطية الأكاديمية والتقديم النظري لمختلف جوانبه، أما في الجانب الميداني فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، وفيها حاولنا معرفة واقع تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة محل الدراسة.

كما تمت الاستعانة بجملة من الأدوات التي استخدمت في الجانبين النظري والميداني، تمثلت فيما يلي:

* المسح المكتبي كتب باللغة العربية والفرنسية، الملتقيات والمقالات، المجلات والدراسات العلمية، مذكرات ورسائل ماجستير، أطروحات دكتوراه، بعض مواقع شبكة الإنترنت، ... الخ.

* لقاءات الشخصيات.

* وثائق، دفاتر وسجلات المؤسسة.

9- هيكل البحث:

من أجل معالجة الإشكالية واختبار صحتها وتحقيق أهداف الدراسة والتأكد من الإحاطة الشاملة بالموضوع، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول وكل فصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

◀ **الفصل الأول:** كان بعنوان "الإطار المفاهيمي لأنظمة إدارة الجودة" حيث بدأنا هذا الفصل بالتطرق أولاً إلى مفاهيم عامة حول الجودة ثم ثانياً إلى سلسلة مواصفات الإيزو 9000، لنختتمه بالتطرق إلى سلسلة مواصفات ISO 9000 إصدار 2000 و الإشهاد على نظام إدارة الجودة.

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان "متطلبات أنظمة إدارة الجودة ISO9000 إصدار 2000" حيث بدأنا

هذا الفصل بالطرق أولاً إلى مسؤولية الإدارة ثانياً إدارة الموارد وإنجاز المنتج، لنختمه بالطرق إلى القياسات، التحليل والتحسين والتوثيق.

الفصل الثالث: والذي عنوانه "واقع نظام إدارة الجودة -دراسة حالة في شركة بلاستي أنابيب " حيث

بدأنا هذا الفصل بالطرق أولاً إلى تقديم عام لشركة بلاستي أنابيباً. ثانياً نظرة على دليل الجودة، لنختمه بالطرق إلى أهم الإجراءات المتبعة في المؤسسة محل الدراسة في ظل تطبيق نظام إدارة الجودة.

وأخيراً بحثنا هذا بخاتمة نوجز فيها أهم النتائج التي توصلنا إليها، والتوصيات التي استطعنا اقتراحها، إضافة إلى أفاق هذا البحث.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لأنظمة إدارة الجودة

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الجودة

المبحث الثاني: سلسلة المواصفات ISO 9000

المبحث الثالث: سلسلة مواصفات ISO9000 إصدار 2000

مدخل الفصل:

من أهم المواضيع التي كانت ولا تزال تكتسي أهمية بالغة في أية مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية هو موضوع الجودة، إذ تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق أعلى مستوى للجودة في منتجاتها، باعتبارها أحد عناصر النجاح أو الفشل للمؤسسة في السوق.

ومن خلال الاهتمام موضوع الجودة برز مفهوم إداري جديد عرف بإدارة الجودة الشاملة بحيث أصبحت الجودة تشمل نظام المؤسسة ككل ولا تقتصر على المنتج أو الخدمة فقط. بل تسعى كذلك لتحقيق التميز في الأداء.

وكنتيحة للجهود المتواصلة لإيجاد أسس سليمة لتحقيق الجودة بصورة أفضل وعلى المستوى عالي العالمي، قامت المنظمة العالمية لتقييس بوضع مجموعة من المواصفات القياسية العالمية للجودة أطلق عليها سلسلة مواصفات الأيزو 9000 خاصة بضمان وتأكيد الجودة.

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى التعرف أكثر بما سبق من خلال المرور بالمباحث التي تم تقسيمها بما يلي:

-المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الجودة .

-المبحث الثاني: سلسلة المواصفات الأيزو 9000.

-المبحث الثالث: سلسلة المواصفات الأيزو 9000 بإصدار 2000.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الجودة

مع تزايد الاهتمام بالجودة و التطورات الهائلة في تكنولوجيا تصنيع السلع و الخدمات، يبقى موضوع الجودة من أهم الموضوعات الحيوية في بيئة الأعمال، لذا أصبح اهتمام الشركات كبيراً بالجودة من أجل الوصول بالمنتج إلى مستوى عالٍ من الجودة.

لذا تظهر الحاجة إلى إعطاء صورة واضحة عن الجودة و محاولة تقديم ماهيتها ثم بيان التطور التاريخي لمفاهيم إدارة الجودة و من ثم التطرق إلى الرقابة على الجودة و في الأخير تكاليف الجودة.

المطلب الأول: ماهية الجودة

سنقوم بالتعرف على ذلك من خلال التطرق إلى ممايلي:

الفرع الأول: تعريف الجودة.

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

✕ في تعريف الجودة يقول "BAGLIN": "إن جودة المنتج أو الخدمة هي مدى كفاءته على تلبية رغبات المستهلكين"¹.

✕ أما الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة فتعرفها بأنها: "عبارة عن مجموعة الخصائص والخصائص المتوفرة في المنتج والتي تعطي الكفاءة لتلبية الحاجات"².

✕ ويعرفها " كروسبي " بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة هي:³

¹- GerandBaglin, **Management industriel et logique**, 1^{ère} Edition, Paris, 1990, P 430.

²- Robert H et JohensonMatar, **Conception de la qualité**, 1^{ère} édition, Paris, 1992 , P 15.

³- [http:// www.mmsec.com/m3.files/Jawda.3](http://www.mmsec.com/m3.files/Jawda.3). consulté le: 03 / 01 / 2013.

1- الوفاء بالمتطلبات.

2- انعدام العيوب.

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

☒ وبين " برادلي " أن الجودة تكون سلاحا استراتيجيا إذا تحققت المستويات الأربعة للجودة:¹

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

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.

☒ أما المنظمة العالمية للمواصفات فقد عرفتها بأنها: "مجموع الخصائص والصفات المتضمنة في المنتج و القدرة

عليإشباع رغبات المستهلك."²

☒ وذكر البعض أن الجودة هي صلاحية المنتج للاستخدام و خلو المنتج من عيوب التصنيع.³

☒ كما يعرف المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا (wedo 1965) الجودة بأنها: "مجموعة العوامل

والخصائص التي يجب أن تتوافر في المنتج أو خدمة معينة بهدف الوفاء بمتطلبات السوق".⁴

مما سبق ذكره، نستنتج أن الجودة هي عبارة عن أداة فعالة لاستمرار تطبيق التطوير الدائم والمستمر لكافة أوجه

الفعاليات والعمليات في المنظمة، بارتباط الجودة في جميع نشاطاتها المعيبة، أي التي لا تتوافر فيها صفة المطابقة مع

المواصفات المرسومة، وتحقيق الجودة من أجل تلبية احتياجات الزبائن ورغبتهم والوفاء بمتطلبات السوق من حيث

التصميم و الأداء الجيد.⁵

¹- Brilman jean, les meilleures pratique du management au cœur de la performance, les édition d'organisation, 3^{eme} édition, Paris, 2001, p 91.

² - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص43.

³ - محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص62.

⁴ - توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص39.

⁵ - هند هويدي وآخرون، قياس جودة الخدمات المصرفية، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، تخصص مالية، المركز الجامعي بالوادي، 2008 - 2009، ص49.

ويمكننا توضيح الفرق بين المفهوم القديم والمفهوم الحديث للجودة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): 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
يكتمل العمل إذا تم الوفاء بالمواصفات	التحسين الدائم رحلة لا تنتهي
الفحص والقياس يضمنان الجودة	كفاءة العمل والمشاركة في الرؤية والقيادة والتدريب الجيد كلها عوامل رئيسة لخلق الجودة
المخاطرات والأخطاء أمور سيئة	المخاطرات ضرورية وبعض الأخطاء حتمية عند ممارسة التحسين المستمر .
بوسعك استكمال تعليمك	كل إنسان يظل يتعلم مدى الحياة
الأرباح قصيرة المدى أفضل	الإنجاز الهام في عالم معقد يستغرق وقتا
افعلها الآن	فكر أولا ثم افعل

المصدر: تويدوبيز، وكينر كرافورد، إدارة الجودة، "التقدم والحكمة فلسفة ديمنج": ترجمة حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر الحرفة، ط1، مصر،

1997، ص 31.

الفرع الثاني: أبعاد الجودة

تُعرف الجودة وفقا لعدة أسباب تتعلق برضا المستهلك وهي:

1. المعولية: هي احتمال عمل أو أداء المنتج من دون فشل خلال العمر الاقتصادي لاستخدامها أو خلال مدة زمنية معينة وفق التصميم الأساسي له وتعتبر المعولية العنصر الأساسي لاستخدام المنتج من قبل المستهلك الذي يحتاج إلى أن يشتغل المنتج دون فشل، كما أن لاستخدام المنتج من قبل المستهلك الذي يحتاج إلى أن يشتغل المنتج دون فشل، كما أن كارفن (carven) أكد أن المعولية هي العنصر الأكثر ملائمة للسلع المعمرة.
2. الأداء: يعود إلى التشغيل الأولى للمنتج إضافة إلى خصائصه القابلة للقياس مثل: السرعة والتنافسية.
3. المفردات الإضافية: هي تلك الخصائص التي تضاف للمنتج بناءً على طلب المستهلك أو الزبون كالأمان، سهولة الاستخدام والتكنولوجيا العالية.

4. المطابقة: وهي الدقة التي بواسطتها يتم قياس تطابق المواصفات المنتج أو الخدمة مع المعايير المحددة لهما.

5. العمر الاقتصادي للاستخدام (الصلاحية): يستعمل في قياس عمر أو حياة المنتج.

6. القدرة على الخدمة: وهي السرعة التي تستغرقها عملية إعادة المنتج إلى الخدمة بعد عطله أو فشله.

7. الجمالية: وهي مؤشر موضوعي يحتوي على نوعية استجابة المستخدم (المستهلك) إلى المنتج وأيضا تمثل

الجمالية الأفضلية الذاتية لدى الفرد على المنتج والطرق التي يستجيب الفرد إليها لذلك المنتج كالمظهر الخارجي، التحسس، الشعور، المذاق والرائحة.¹

8. الاعتيادية: هي الثبات في الأداء فيجب أن تكون هناك درجة من الاعتيادية و الثقة في أداء المنتج أو الخدمة

ويلاحظ أن لهذا البعد أهمية خاصة في مفهوم الجودة الحديثة خاصة في مجال جودة الخدمات خصوصاً تلك

المتعلقة بحياة المستهلك فغالبا ما يهتم المستهلك بقدر المنظمة على أداء الخدمة بشكل الذي دعت به من درجة عالية من الصحة والدقة و خلوها من الأخطاء.

9. التوافق ويشير إلى مدى استجابة أو توافق المنتج أو الخدمة مع توقعات المستهلك والأداء الصحيح من أول مرة

وماله من أثر على تحسين وفعالية العملية التسويقية.²

الفرع الثالث: أهمية الجودة

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:

أولاً- المستهلك: تعتبر جودة السلع والخدمات من الأمور الهامة بالنسبة للمستهلك، فكثيرا ما نلاحظ إقبال

المستهلكين على شراء سلع أجنبية باهظة الثمن وإحجامه عن السلع المحلية والسبب في ذلك راجع إلى الاختلاف

الواضح في مستوى الجودة بين السلعتين³ ولعل هذا التصرف من قبل المستهلكين له ما يبرره، فقد يرجع إرضاهم عن

¹ - عبد الستار محمد العلي، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص342.

² - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2003-2004، ص ص 15-16.

³ - حميد عبد النبي الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 44.

جودة المنتجات المحلية كونها لا تلي رغباتهم واحتياجاتهم، وعليه فإن أهمية الجودة تكمن في كسب رضا المستهلكين وإشباع حاجاتهم.

كما تظهر الأهمية أيضا في وفاء الزبائن للمؤسسة، وطبعاً لن يتحقق إلا بتقديم سلع وخدمات تلي رغباتهم واحتياجاتهم، وقد أظهرت الدراسات أن الاحتفاظ بزبون موجود مسبقاً وضمناً وفائه يكلف خمس مرات أقل من اكتساب زبون جديد.

ثانياً- المنتج: يعتبر عنصر الجودة من عناصر المزيج التسويقي الذي يؤثر على رقم مبيعات المؤسسة إضافة إلى السعر والحملات الإعلانية والعبوة والتغليف، وعليه فإن هناك قدرة السلعة على تحقيق الهدف من اقتناءها. وتتوقف هذه الجودة على جودة المادة الخام الداخلة فيها ومستوى التكنولوجيا والإدارة المستخدمة في تصنيعها⁽¹⁾.

ثالثاً- المؤسسة: إن لجودة المنتجات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة فهي تؤثر عليها من خلال:⁽²⁾

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

2- التكلفة والحصة 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 الإنتاج.

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

¹ - نفس المرجع، ص 44.

² - حسين عبد الله حسين التميمي، إدارة الإنتاج و العمليات، دار الحكمة اليمنية، صنعاء، 1994 - 1995، ص 278.

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، وعدم القدرة على المنافسة وبالتالي الفشل.¹

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفاهيم إدارة الجودة

مر التطور التاريخي لمفاهيم إدارة الجودة بأربعة مراحل وهي كالآتي:

الفرع الأول: مرحلة الفحص أو التفتيش

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، والفرز ويقصد به مقارنة مواصفات المنتج مع المواصفات المطلوبة وعزل المنتج المعيب لهدف منع وصوله إلى العميل.²

حيث بدأت عند ظهور الثورة الصناعية والتقدم التقني عقب الثورة الصناعية خلال النصف الثاني من القرن 18، مما ساعد على ظهور الإنتاج الغزير والذي قابله الطلب المتزايد على المنتجات الصناعية.³

حيث يمثل النموذج الصناعي الأمريكي القائم على الإنتاج الجماهيري النمطي الكبير الموجه للاستهلاك الجماهيري الكبير نظاما يتركز على نشاط التفتيش بفحص المنتجات التي ينتجها المصنع في المرحلة النهائية ليتأكد من مطابقتها لمعايير الجودة المحددة مسبقاً، و كشف عيوب المنتجات وهذا بهدف الطريقة العلمية الإنتاجية.⁴

وفي هذه المرحلة انقسمت وظيفة الجودة بين العامل لذي يقوم بالإنتاج والمفتش ويقوم بفحص المنتجات بغرض التقليل من الإنتاج المعيب وفصل المنتجات المعيبة عن المنتج النهائي، مستخدمة في ذلك أجهزة التفتيش والاختيار ومعامل الاختبارات كما هو موضح في الشكل التالي:

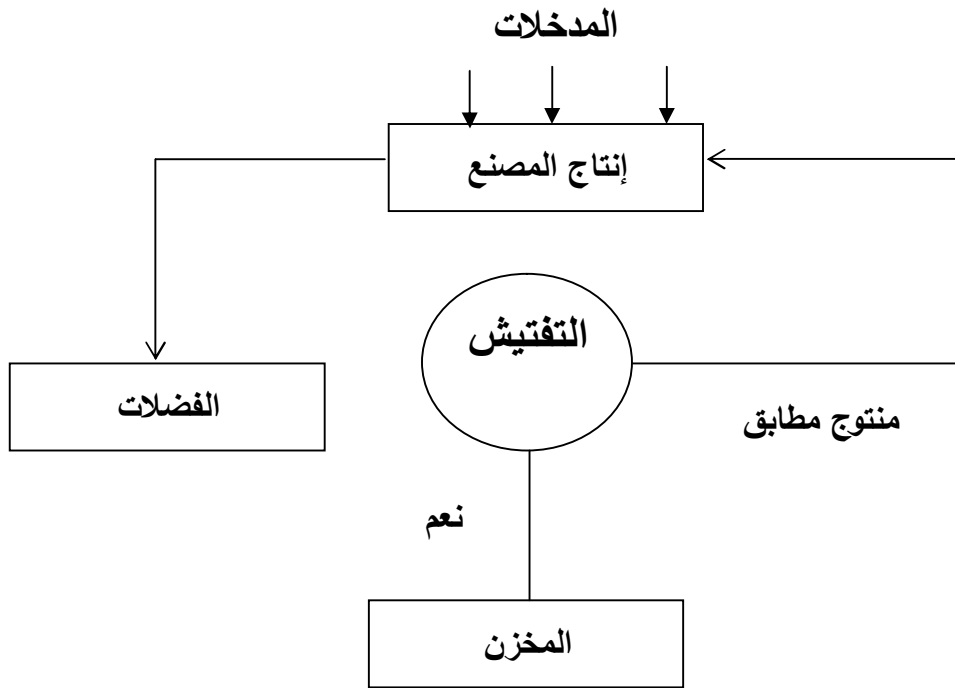
¹ - حسن علي علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 1999، ص 221.

² - محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة والمواصفات العالمية "إيزو 9000 إصدار 2000"، منشورات المنظمة للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 5.

³ - بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 80.

⁴ - نفس المرجع، ص 81.

الشكل رقم (1-1) : يوضح عملية الفحص / نظام الجودة المبني على أساس الفحص



المصدر: بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 5، 2007، ص 30.

ويتضح من الشكل أن عملية الفحص تتم على المخرجات بعد تمام اكتمالها للوقوف على مدى مطابقتها للمواصفات الموضوعية، أما أن يتعدى ذلك إلى أجزاء أخرى من النظام كالمدخلات والعمليات التحويلية فهذا لم يكن محل اهتمام وفق هذا الأساس.

الفرع الثاني: مرحلة ضبط الجودة إحصائياً (مراقبة الجودة)

ظهرت منذ أيام الثورة الصناعية وتقتصر مراقبة الجودة على أنشطة وأساليب العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة، لهذا تعتبر من المكونات الداخلية لأنشطة مدخل تأكيد الجودة، ولكن من ناحية أخرى وفق لتعريفها فإن مراقبة الجودة تعتبر أيضاً محدودة الرؤية نسبي لكونها أبعد كثيراً من مجموعة أنشطة الفحص التي تصمم لتأكد من أن المنتجات المعيبة لن يسمح لها أن تصل إلى المستهلك.¹

¹ - زين الدين فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية جامعة الزقازيق، القاهرة، 1996، ص 16.

حيث في هذه المرحلة تتطور أعمال الفحص والتفتيش لتتضمن استخدام الأساليب الإحصائية وسمى هذا الأسلوب بمراقبة الجودة ويقصد به مجموعة الأنشطة أثناء العملية التي تهدف إلى تحقيق خصائص محددة للجودة وتتضمن أساليب فحص واختبار وتحديد درجة المنتج واتخاذ الإجراءات تصحيحية ورفع التقارير واشتملت هذه المرحلة على مايلي: تسجيل العيوب، استخدام الإحصاء لتحليل أسباب العيوب والاختبارات العلمية، ونظراً لتركيز أسلوب مراقبة الجودة على المنتج فقط، وعدم شموله على إجراءات تمنع تكرار العيب، وزادت تكلفة الفحص وإعادة التشغيل لذلك ظهرت الحاجة إلى تطوير أسلوب مراقبة الجودة التصحيحي إلى نظام وقائي يمنع المشاكل وخفض التكلفة وأطلق على هذا الأسلوب الجديد نظام تأكيد الجودة.¹

الفرع الثالث: مرحلة ضمان (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 أصلاً والقضاء على أسبابها من البداية.²

لهذا تميزت هذه المرحلة بتجاوز مرحلة مراقبة الجودة وأدت إلى ظهور نظرية جديدة فمنذ 1950 شع في التدرج في تأكيد أو ضمان الجودة بسبب ما تميزت به من تحولات كبيرة في العالم من الناحيتين الاقتصادية الصناعية والاجتماعية.³

ومن خلال ذلك نلاحظ أن هناك ثلاث عوامل شجعت ظهور مفهوم ضمان الجودة وتمثل في:

- 1- تطبيق المبادئ الإحصائية في العمليات الصناعية (عامل عملي).
- 2- ضرورة تقديم الضمان للمستعملين وأدلة موضوعية عن درجة جودة المنتجات المقدمة من أجل كسب ثقتهم (عامل تجاري).

¹ - محمد حسن رياض، مرجع سبق ذكره، ص 5-6.

² - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص26.

³ - بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص83.

3- ضرورة التقليل من تكاليف النفايات (الفضلات) والإصلاحات وأعمال الصيانة والمراقبة (عامل اقتصادي).

وتشمل عمليات تأكيد الجودة جميع القرارات والتصرفات المخططة والمنطقية الضرورية لتوفير الثقة المؤكدة و ضمان تحقيق مستوى الجودة المطلوبة (حلياً وعلياً) والتخفيض والتحكم في تكاليف الجودة اقتصادياً.

ويتضح مفهوم تأكيد الجودة من خلال وضع حيز لمجموعة من الإجراءات المخططة أو المنطقية اللازمة لتوفير ثقة كافية بأن المنتج يحقق متطلبات معينة للجودة والتي تشمل التأكد من أن الجودة هي ما يجب أن يكون عليه، وهذا يشمل تقويماً مستمراً للكفاية والفعالية مع وجود مقاييس تصحيح الوقت السليم وتغطية عكسية تنشط الحاجة لذلك.¹

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 هو الهدف في أسلوب مراقبة الجودة وتطورت أساليب ونظم الجودة بعد طلك لتشمل المؤسسة ككل وأطلق على هذا الأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الرابع: مرحلة إدارة الجودة الشاملة

كانت بداية ظهور هذا المفهوم في الثمانينات من القرن 20، حيث تركزت هذه المرحلة في تبني نظام شامل للقيادة والتشغيل يدعى إدارة شاملة ويعتمد على مشاركة جميع العاملين والزبائن والموردين، ويهدف إلى التحسين المستمر للجودة والأداء على الأمد البعيد كما تميزت هذه المرحلة بالعناصر التالية:²

1. إعطاء الجودة اهتمام خاص من قبل الإدارة العليا وإدراجها ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

2. إيجاد علاقة بين الجودة وتحقيق الأرباح واستخدامها لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

¹ - Yoshio Kondo, Maitrise de la qualité dans l'entreprise, eddunod, Paris, 1998, P 12.

² - راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإنيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف - الجزائر، 2010-2011، ص 127.

3. إعطاء الجودة تعريف خاص من جهة نظر العملاء والاهتمام بالعميل واحتياجاته وتبنى إدارة الجودة الشاملة من خلال مدخل النظم الذي يأخذ بعين الاعتبار التداخل بين جميع عناصر التنظيم مما يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة وهذا يتطلب الدمج بين:¹

- أدوات الجودة؛

- تبني الإستراتيجية المبنية بالتوجه بالمستهلك؛

- مشاركة العاملين باعتبارهم العنصر المسؤول عن التلاحم والاندماج بين هذه العناصر، وتبنى هذه الفلسفة على إمكانية تحسين المنتج والعمليات في النظم على أن تبحث فرص التحسين في جميع المستويات (لتحسين المستمر، التوجه بالمستهلك، رضا المستهلك (الهدف).

الجدول رقم (2-1): يبين المراحل و مميزات نظام الجودة

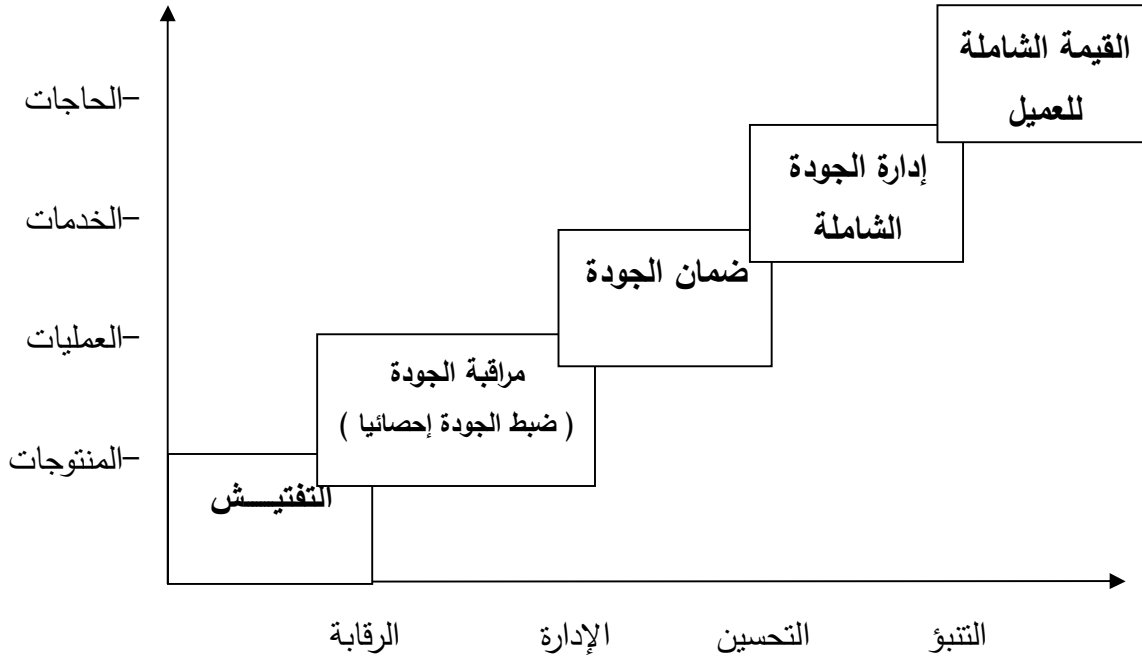
مميزات المراحل	التفتيش	مراقبة الجودة	تأكيد الجودة	الجودة الشاملة
الغرض	اكتشاف الأخطاء	مراقبة التحكم في جودة المنتج النهائي	الجودة الملائمة لكل مراحل التصنيع و المنتج النهائي	التسيير الشامل لجودة كل الأعمال و المنتجات
المرحلة الزمنية	بداية القرن 20	الثلاثينيات من القرن العشرين	الخمسينيات من القرن العشرين	من 1970 حتى الآن
الفكرة الأساسية	تحقيق المردودية و تقسيم العمل	الجودة المقبولة	ثقة الزبون	تحقيق الامتياز
الهدف	الاستجابة و رد الفعل	الضبط	الوقاية	سبق التأثير
الأفراد المعنيين المباشرين	دائرة التفتيش	مهندسين الجودة	كل واحد و في كل مراحل الإنتاج و الصنع	كل عناصر المنظمة و محيطها الخاص
الطرق و التقنيات	الإشراف	الإحصاء، الاحتمالات المعيبة، المراقبة، علم المقاييس	الإجراءات التنظيمية و التقنية	تكوين المرشدين و تحفيز الأفراد

Source: hermelphilip ,qualité et managementstrategique, paris ,1999,p24.

¹ - سويينا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 31.

وحسب ما سبق ذكره، يمكن توضيح المراحل السابقة لتطور مفاهيم الجودة كما يلي:

الشكل رقم (2-1) : يوضح تقسيم مراحل التطور التاريخي لمفاهيم الجودة



المصدر: المؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف جحيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، منهج كمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 29.

المطلب الثالث: الرقابة على الجودة

قديمًا كانت الرقابة على الجودة تركز على تعريف الأخطاء أكثر من كونها تمنع الأخطاء قبل حدوثها، إلا أن ديمينج (deming) وهو رائد حركة إدارة الجودة الشاملة قدم اعتقاده بأن وظيفة المدراء هي البحث عن الأخطاء ومن ثم تصحيحها بعد انتهاء العمليات وهذا تم تأكيده من خلال حلقات الجودة وهي الجماعات التي تجتمع من أجل مناقشة الطرق التي يمكن من خلالها تحسين النوعية وحل المشكلات الإنتاج لذا سنتناول في هذا المطلب تعريف الرقابة على الجودة وأهدافها ثم أنواعها وخطوات تطبيق عملياتها ونظم بالأساليب المستخدمة فيها.

الفرع الأول: تعريف الرقابة على الجودة و أهدافها

1- تعريف الرقابة على الجودة: يعتبر مفهوم الرقابة على الجودة من الميادين الفكرية والتطبيقية البناءة و الهادفة والذي تستلزمه الضرورتان مرحليا واثرائياً، فعلى العيد المرحلي وأبت كافة المنظماتالاقتصادية أن تستثمر كافة المجالات القادرة على إرساء قواعد التطور والتحسين المرحلي لمنتجاتها وخدماتها أما الصعيد الاستراتيجي فإنه هناك تسابق محمود بين مختلف المجتمعات والمنظمات على حد سواء لإرساء مقومات التنمية والتطوير من خلال زيادة الإنتاج والإنتاجية من الناحيتين الكمية والنوعية ولذا فإن مقومات التطوير الهادف إنما يستلزم السعي بشكل حثيث نحو إرساء قواعد الاستثمار الفعال ولذا نلاحظ بوضوح أن أية منظمة اقتصادية تهتم بقدر متعادل على ضرورة توفير السلع والبضائع المنتجة من قبلها كما ونوعاً و على أسس تصميمية عالية من حيث:¹

1- الشكل أو المظهر العام للسلعة.

2- عمر المنتجمدى الصيانة التي يتطلبها المنتج عند الاستعمال.

3- إمكانية استبدال بعض الأجزاء عند التلف.

4- عامل الأمان عند الاستعمال.

5- سهولة الاستعمال.

ورقابة الجودة هي مجموعة من الخطوات المحددة مسبقا والتي تهدف للتأكد من أن الإنتاج المحقق يتطابق مع

المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعة للمنتج و يتضح من هذا التعريف عدة حقائق أهمها:²

- يجب أن يكون هناك عدة خطوات محددة مسبقا فالرقابة يتم تخطيطها مسبقا ويجب إتباعها بشكل مستمر

على الوحدات التي يتم التأكد من جودتها وعادة ما تكون هذه الإجراءات هي:

¹ - حضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2002، صص101-102.

² - حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية (الإنزو) 90014-9000 وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2006، صص86-87.

أ- اختبار (Testing) للوحدات التي يراد التأكد من جودتها.

ب- فحص (Inspecting) للنظام الإنتاجي لتحديد أسباب عدم المطابقة.

ت- تصحيح (Correcting) أو منع (Proventing) للأخطاء.

- أن الرقابة على الجودة هي التأكد من المطابقة للمواصفات وليست إنتاج مستوى جودة مرتفع سواء كانت الجودة مرتفعة أو منخفضة.

- تستلزم وظيفة الرقابة على الجودة وجود مواصفات للتعبير عن مستوى الجودة ويقصد بالمواصفات مجموعة من الخصائص الأساسية للمنتج والتي يمكن قياسها ككل أو بعض الأجزاء مثال ذلك درجة الصلابة -الوزن-، السُّمك، وإذا كان ذلك ممكناً بالنسبة لمنتج السليعي إلا أن ذلك قد يصعب أحياناً بالنسبة لأعمال الخدمات.

- على الرغم من وجود نظاماً للرقابة على الجودة إلا أنه ليس هناك تأكيد تام من أنه سوق لا تصل إلى يد المستهلك أية وحدة معيبة فدايماً هناك احتمالاً للخطأ في عملية القياس أو في عملية الحكم.

- أن الرقابة على الجودة لا تهتم فقط بالمنتج النهائي ولكنها تتضمن أيضاً جودة المدخلات و كذلك الرقابة على العملية الإنتاجية أثناء مراحل التشغيل.

ومن زاوية أخرى تم النظر على رقابة الجودة على أنها استخدام الأساليب والأنشطة في تحقيق المدى وتحسين

جودة المنتج أو الخدمة وتشمل تلك الأساليب الأنشطة التالية:

1. المواصفات؛

2. تصميم المنتج أو الخدمة لمقابلة المواصفات؛

3. إنتاج أو تشيد لمقابلة معنى المواصفات؛

4. مراجعة الاستخدام لتوفير معلومات لمراجعة المواصفات؛

ومراقبة الجودة قديمة قدم الصناعة أي منذ القرون الوسطى وزادت عليه الثورة الصناعية مفهوم (تخصص العمالة) ثم أخذت مراقبة الجودة شكلاً آخر يمثل (الفحص الكامل) واستعيض عنه بنظام أحدث عُرف بالخرائط الإحصائية

وهو ما سمي برقابة الجودة إحصائياً و كان ذلك عام 1924 وفي عام 1946 أنشئ مجلس الجودة لأمريكي و كان من رواد رقابة الجودة "شيوارت" عام 1924 ثم تابعه "dodju"، و "رومينج" و كان رائد رقابة الجودة إحصائياً و تابعهم وفي عام 1960 أنشئت أول دائرة لمراقبة الجودة في اليابان حيث استمرت حيث نهاية السبعينات وأوائل الثمانينات وبالإضافة إلى رقابة الجودة إحصائياً وجد نظام وليد وهو تحسين الجودة المستمر (continuous quality improvement).

2- أهداف الرقابة على الجودة:

مما لاشك فيه أن الهدف الأساسي للرقابة على جودة المنتج يحقق رضا المستهلك ويشبع حاجاته المتنامية من خلال مطابقة المنتج المتحقق مع المواصفات والمعايير القياسية التي يتم إقرارها من قبل المنظمة بواسطة التصميم لتلك السلع بما ينسجم مع المتطلبات الفعلية للمستهلكين ولكي يتم تحقيق ذلك لابد أن تقوم الإدارة المعنية باتخاذ الخطوات الكفيلة لتحديد المواصفات النوعية لمنتجاتها وفقاً للمواصفات العالمية أو الوطنية أو الصناعية، وجودة التصميم لتلك المنتجات تتضمن مرحلتين أساسيتين هما¹:

- 1- تقوم الإدارة العليا بوضع المواصفات العامة للسعلة على المدى الطويل (البعد الإستراتيجي للمنتج).
- 2- تقوم الإدارة الهندسية (الفنية) بتحويل تلك المستويات العامة لجودة التصميم إلى مواصفات فنية أو معيارية (قياسية).

ومن الجدير بالأهمية القول بأن النوعية من جانب المستهلك تتسم بمدى ملاءمتها للاستعمال وإشباعها للطلبات نظراً لأن المستهلك العادي نادراً ما يعرف ماهي المواصفات أو التصاميم وما هي أهميتها أو قيمتها أما بالنسبة للمنتج فإن الأمر يبدو مختلفاً تماماً فعلى الرغم من الأهمية الكبيرة التي يتوخاها المنتجون في ملاءمة سلعهم المنتجة للاستعمال.

¹ - خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، صص 104-105.

إلا أن النوعية يعلقون عليها أهمية كبيرة إذ تعني لديهم مدى المطابقة للمواصفات المحددة مسبقاً نظراً لوجود خصائص عديدة تتميز بها السلع أو البضائع المنتجة في بداية التصميم وغالبا ما تلتصق هذه المواصفات أو السمات بالسلعة ذاتها في سوق الاستعمال.

وتحديدها كميًا تتم المزاوجة الموضوعية فيما بينها مراعاة للتكلفة إذ لا بد من الأخذ بعين الاعتبار ارتباط الجودة ارتباطاً عضويًا بالتكلفة حيث لا يمكن النظر إلى جودة البضاعة أو السلعة دون النظر إلى تكلفتها من ناحية البعد الهندسي أو الفني والبعد الاقتصادي، ويتم التأكد من ذلك بغية تحقيق الأهداف الرئيسية للرقابة على الجودة وهي:¹

1. تحديد المواصفات الفنية والهندسية للمواد الأولية (سواء التي يتم شرائها من المصادر الخارجية أو التي يتم تجهيزها من المصادر الداخلية للمنظمة) وكذلك الموارد نصف المصنعة والمنتجات والبضائع النهائية.

2. تحديد الأسلوب التي يتم على ضوءه الفحص إحصائياً أو شاملاً وعلى أساس المفاضلة بين البديلين ووفقاً للأسس المتعلقة بطبيعة السلعة أو البضاعة والتعقيد الفني فيها ورغبة المنظمة بتحقيق المكانة السوقية لها أمام المجابهات التنافسية الحادة ومدى اهتمامها بجودة المنتجات النهائية وسبل الحفاظ على زبائنها وعملائها من المستهلكين وتدعيم أو اصبر الثقة لديهم... الخ.

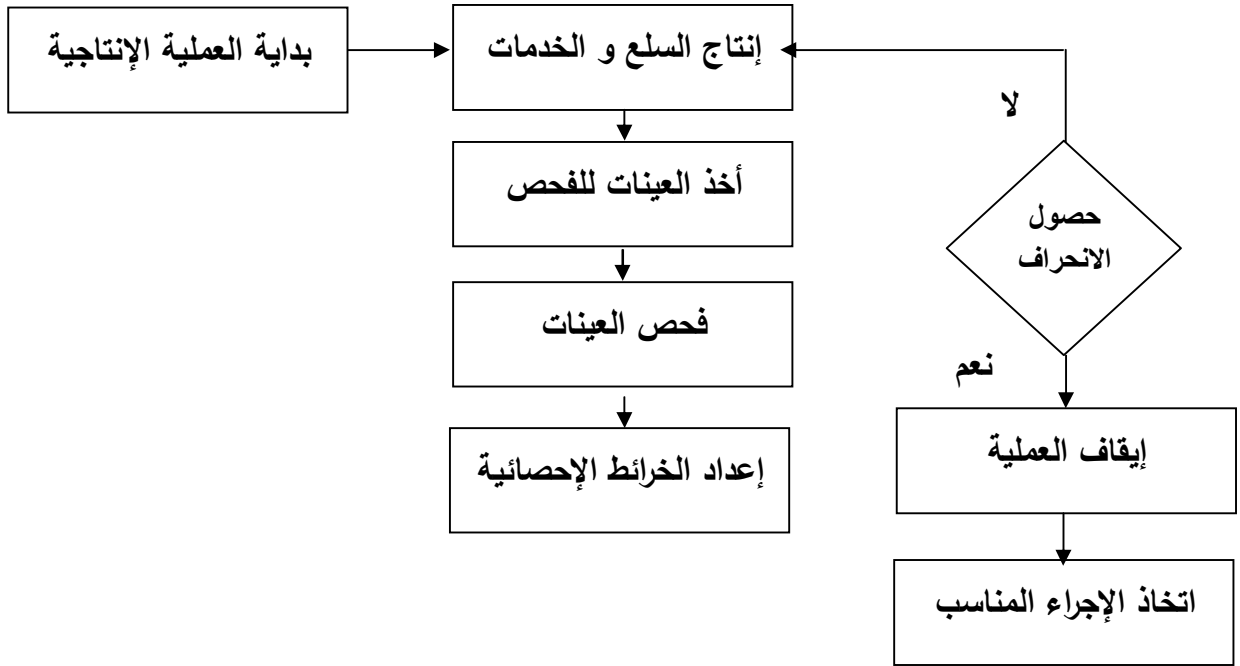
3. القيام بتطبيق أو تصميم خارطة المراقبة الإحصائية وفقاً لمتطلبات عمليات السيطرة النوعية في المنظمة كأن يتم استخدام خرائط المراقبة للمتغيرات أو خرائط المراقبة للعوادم أو عينات القبول... الخ.

4. القيام بإجراء المقارنة السليمة للأداء الفعلي (المتحقق) مع المعيار أو المواصفات المحددة لجودة المنتج التي تم تحديدها مسبقاً .

5. اتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية الملائمة عند حصول الانحراف بين المخطط المحقق مثلاً وتحديد الأسباب الرئيسية له ثم إقصاء أثره لمواصلة العمل الإنتاجي والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ - نفس المرجع السابق، ص 105-106.

الشكل رقم (3-1): يوضح خطوات المراقبة الإحصائية للجودة



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 106.

ومما سبق يمكن تلخيص الأهداف الرئيسية للمراقبة على الجودة كالأتي:¹

1. تخفيض نسبة مردودات المبيعات بسبب ارتفاع مستوى الجودة.
2. المحافظة على درجة تطابق المنتج النهائي مع مواصفات التصميم الأساسية التي تم وضعها لهذا المنتج.
3. تقليل حجم المبيعات في المواد المشتراة حتى لا يؤثر ذلك على درجة جودة المنتجات النهائية.
4. تخفيض عدد شكاوي العملاء بشأن تدني مستوى الجودة.
5. تخفيض تكاليف الرقابة على الجودة والفحص للوحدات المنتجة.
6. تخفيض نسبة المواد التي يعاد تشغيلها مرة أخرى بسبب انخفاض الجودة.

ومن الضروري لضمان نجاح النظام الرقابي في تحقيق أهدافه أن يتم العمل على تحليل هذه الأهداف، وإعادة النظر

في هذه الأهداف وتحديثها في ضوء النتائج المحققة.

¹ - يوسف حجيم الطائي و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، صص 104-

الفرع الثاني: أنواع الرقابة على الجودة وخطوات تطبيق عملية الرقابة

أولاً - أنواع الرقابة على الجودة: يمكن التمييز بين عدة أنواع من الرقابة على الجودة وهي:¹

1. الرقابة الداخلية (مراقبين داخليين) والخارجية (مراقبين خارجيين) على الجودة.
2. الرقابة على عمليات الإنتاجية على المعدات والآلات وعلى المشتريات وعلى المنتجات النهائية.
3. الرقابة على جودة النظام وعلى الإجراءات وعلى المستندات والوثائق الخاصة بالجودة.

ثانياً - خطوات تطبيق عملية الرقابة: يتم تطبيق الرقابة على الجودة وفق المراحل التالية:²

- 1- التخطيط: ومن أهم وسائل التخطيط الموازنة التقديرية للإنتاج، حيث تضم أهداف الموارد المتاحة والقيود.
- 2- الإعلان والنشر: بعد إعداد الموازنة يتم توزيعها على مختلف الجهات المعنية بالرقابة.
- 3- القياس والمقارنة: يعني قياس النشاطات ثم مقارنتها بالمستويات التي تم تحديدها في الموازنة.
- 4- التصحيح: تقوم الإدارة المختصة باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بعد إبلاغها بالانحرافات الموجودة.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية الرقابة على الجودة

من المعلوم أن عملية الرقابة على الجودة تبدأ بتقديم مواصفات المنتج وفي العادة تكون هذه المواصفات بشكل كمي يمكن قياسها بسهولة، ومثال ذلك أن يتم تحديد طول معين لأحد الزجاجات المنتجة 10 سم مثلاً على أن تحدد أيضاً نسبة سماح معينة لتكون مثلاً (1) ملليمتر، بعد ذلك تأتي الخطوة التالية والمهمة وهي مقارنة المنتج الفعلي بالمواصفات المحددة مسبقاً مع مراعاة الحدود المسموح بها وهي في المثال السابق (1) ملليمتر، بعد ذلك يتم اتخاذ القرار حول مدى جودة هذه المنتج أم لا، فإذا كانت مواصفات السلعة المنتجة متشابهة مع المواصفات المحددة سلفاً وفي ضوء نسبة السماح المحددة لها فإنه يتم قبول جودة هذه السلعة والعكس صحيح، وفي العادة لا تقوم المؤسسات بعملية الفحص لكل الوحدات المنتجة وهذا يعود لعدة أسباب رئيسية منها:³

¹ - العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 23.

² - حسن علي علي، مرجع سبق ذكره، ص 218.

³ - سامون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2001، صص 85 - 87.

1. ارتفاع التكاليف: لأن عملية الفحص لكل سلعة منتجة سيكلف المنظمة تكاليف باهظة ستؤثر على أرباحها السنوية وبالتالي على وضعها التنافسي في السوق، مثلاً ليس من المعقول أن يتم الفحص لكل (دابوس) منتج في المصنع.

2. الاستحالة العملية: فقد تتعرض بعض المنتجات للتلف نتيجة لعملية الفحص، فمثلاً مصانع الذخيرة والقنابل لا تستطيع لقيام بفحص كل الوحدات المنتجة وذلك لأن عملية فحصها يعني خسارتها.

3. احتمالية شعور القائمين بالفحص بعدم الاهتمام بالفحص في حالة قيامهم بفحص كل الوحدات المنتجة، فقد يشعرون بأن الخطأ في القياس ليس له أثر كبير لأنهم يتعاملون مع عدد كبير من الوحدات المنتجة.

نتيجة للأسباب الثلاثة السابقة فإنه من المتوقع نحو أسلوب لعينات ويقصد بذلك اختيار عينة يتم فحصها والاعتماد على نتائجها في الحكم على جودة المجتمع ككل، ويتم اختيار هذه العينة عشوائياً وبشكل يضمن تمثيل كل المجتمع تمثيلاً إحصائياً .

والعينة العشوائية هي التي يتم اختيارها بحيث يكون لكل مفردة في المجتمع نفس فرصة الظهور في العينة خلال عملية الاختبار وهذه العينة قد تتكون من:¹

1- الوحدات من الأجزاء التي يتم تصنيعها من خارج الشركة.

2- الوحدات من الأجزاء التي يتم شراؤها من خارج الشركة.

3- الوحدات من بين المنتجات النهائية للشركة.

وفي العادة تكون مفردات العينة حسب نوع النشاط فمثلاً مصنع للأحذية فإن الأحذية تمثل مفردات العينة، أما في شركات الطيران فإن عدد الركاب يمثل مفردات العينة وهكذا.

¹ - يوسف جحيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص113.

المطلب الرابع: تكاليف الجودة

تسعى كل مؤسسة لبلوغ الجودة المثلى في منتجات أي إنتاج سلع وخدمات مطابقة لحاجات لزبائن المستهلكين بأقل تكاليف ممكنة، وهذا ما يتطلب منها تفادي عدم المطابقة في منتجاتها وما ينجم عنها من تكاليف والتي يعبر عنها بتكاليف الجودة لذا سنحاول التعرف من خلال مطلبنا هذا عليها بدقة.

الفرع الأول: تعريف تكاليف الجودة

إن التكاليف المرتبطة في الجودة استخدمت بشأنها مصطلحات مختلفة حيث أن الكلفة التي ترتبط بتوفير وتجهيز المنتجات والخدمات بنوعية جيدة تتضمن كافة التكاليف المتعلقة بالنوعية الجيدة، ولكفة المنتجات الرديئة كافة التكاليف التي تقترن بالجودة، ويمكن تحديد مفهوم هذه الكلفة بأنها كافة التكاليف التي تتحملها المنظمة من أجل إنتاج سلعة جيدة أو تقديم خدمة ملائمة.¹

وظهر مفهوم كلفة الجودة في الخمسينات من القرن العشرين، ويعد خبير الجودة الأمريكي أول من استخدم مصطلح كلف الجودة وتحديدًا في عام 1956، وقد أشار إلى أنها كلف إيجاد الجودة وتحديدًا والسيطرة عليها، والتقييم والتغذية العكسية لمطابقة الجودة والاعتمادية ومتطلبات الأمان، فضلًا عن كلف الفشل في تحقيق المتطلبات داخل المنظمة ولدى المستهلكين.²

كما تعرف كذلك بأنها تمثل ذلك الجزء من التكاليف التشغيلية الذي يساهم بتخفيف مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات المعيارية (القياسية)، أو أنها تمثل التكاليف الوقائية من المنتجات ذات النوعية الرديئة ولذا فإن كافة التكاليف التي تقترن بالإنتاج النوعي الملائم للسلع والخدمات يندرج تحت تكاليف جودة المنتجات أو الخدمات.³

الفرع الثاني: أنواع التكاليف الجودة

يمكن تحديد أنواع التكاليف في مايلي:

¹ - حضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 73.

² - يوسف جحيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 82.

³ - حضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 73.

1- تكاليف الوقاية (prevention costs): تمثل تكاليف الوقاية التكاليف التي تحتملها المنظمة من أجل

إنجاز الأنشطة التشغيلية وتقديم السلع أو الخدمات بالجودة الملائمة والمطابقة للمواصفات التي تنسجم مع

الحاجات الفعلية للمستهلكين.¹ وتتضمن هذه التكاليف مايلي:²

أ- كلف خطط الخردة: وهي الكلف الخاصة بتطوير برامج الجودة في المنظمة وتنفيذها.

ب- كلف تصميم المنتج (product design cost): وهي تلك المصروفات التي تنفق لغرض تحقيق الجيد والخالي

من العيوب وتحديد خواص عملية السيطرة على الجودة.

ج- كلف العمليات (process cost): وهي الكلف التي تنفق على العمليات والتي تهدف إلى جعل الفعاليات

الإنتاجية مطابقة لمواصفات الجودة المحددة مسبقاً .

د- كلف التدريب (training cost): وهي كلف تطوير العاملين وإعداد البرامج التدريبية لهم في المنظمة بهدف

نشر الوعي في مجال الجودة وتعميقه.

هـ- كلف المعلومات (information cost): وهي كلف البيانات المتعلقة بالجودة والمحافظة

عليها وتحديثها باستمرار، لغرض استخدامها بعد ذلك في مجال تطوير تقارير أداء الجودة وتحليلها.

2- تكاليف التقييم (appraisal costs): وهي إجمالي المصروفات التي تنفقها المنظمة من أجل تحديد مستوى

الجودة التي يقدمها نظام الإنتاج والتشغيل فيها، وتتضمن مصروفات قياس الأجزاء والمواد واختبارها في مختبرات

خاصة، وتزود تلك المختبرات بالأدوات والمعدات اللازمة واستخدام الأساليب في ضبط العملية وتسلم نتائج

الفحص وتقارير الجودة إلى المسؤولين وتتضمن ما يأتي:³

¹ - نفس المرجع السابق، ص 73.

² - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 83.

³ - نفس المرجع، ص ص 84-85.

أ- كلف الفحص والتفتيش (inspection testing cost): هي الكلف المتعلقة بعمليات الفحص والتفتيش والاختبار للمواد والأجزاء الجديدة القادمة من المجهز وللمنتوج تحت الصنع ما بين العمليات الإنتاجية وللمنتوج النهائي تام الصنع.

ب- كلف المعدات وأجهزة الفحص (test equipment costs): وهي الكلف المتعلقة بشراء المعدات والأجهزة المستخدمة في عمليات الفحص والاختبار ونصبها واستخدامها وإدامتها والتحقق من مواصفات الجودة.

ت- كلف المشغلين (operator cost) وهي كلف الإجراءات التي تقوم بها المنظمة من أجل التحقق من فاعلية برنامج الجودة فيها مثل كلفة الزمن الذي يستغرقه العاملون في جمع بيانات الجودة.

3- تكاليف الفشل (failure costs) وتمثل هذه التكاليف كافة التكاليف المترتبة في السلع والمنتجات النهائية والخدمات التي لا تتطابق مع متطلبات المستهلكين وهذه التكاليف تكون على نوعين عادة وهي:¹

أ- تكاليف الفشل الداخلي (internal failure): وهي إجمالي التكاليف المترتبة بفضلات الإنتاج والتخلص منها، وبإصلاح المنتوجات المعيبة قبل أن ترسل إلى سوق وتوقف المكائن وبخسارة الإنتاج الضائع وذلك لأنها تمثل نقاط ضعف².

وتحاول المنظمة القضاء عليها من أجل استمرارها بالمنافسة والبقاء في بيئة الأعمال، فههدف المنظمة الأساس هو تقديم منتوج ذي جودة عالية بأقل كلفة، وبمبلي حافة الزبون، وتتضمن هذه الكلف مايلي:

- كلف الخردة (scrap costs): وهي إجمالي تكاليف المنتوجات المعيبة التي لا يمكن إصلاحها وتتضمن كلف المواد والعمل والكلف غير المباشرة.

- كلف المعاد عمله (rework costs): وهي كلف معالجة المنتوجات المعيبة التي يمكن إصلاحها وإزالة عيوبها من أجل تطابقها مع مواصفات الجودة المرغوب فيها.

¹ - حضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 74.

² - يوسف جحيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 85 - 86.

- كلف فشل العملية (process failure costs): وهي الكلف التي تنشأ عن تحديد أسباب الفشل المؤدية إلى منتوجات ذات جودة رديئة أو متدنية.

- كلف توقف عملية التصنيع بسبب تصليح المعدات الإنتاجية أو ضبطها أو تغيير المشغل أو تدريبه أو إحلال المواد المسببة لظهور الجودة الرديئة.

- كلف خفض سعر البيع (price down grading costs): وهي النفقات التي تنشأ عن بيع المنتجات المعيبة أو المتضررة أو ذات الجودة المتدنية بسعر أقل من سعر بيع صفه أو مثيله.

ب- كلف الفشل الخارجي (external failure):

وهي الكلف المترتبة عن شحن المنتج ذي الجودة الرديئة إلى السوق مثل: كلف عدم رضا المستهلك وتعد عملية تحديد كلف الفشل الخارجي واحتسابها عملية صعبة، وذلك لأنها ترتبط بكل من المنظمة والمستهلك.

وهذا ما يجعلها تختلف عن كلف الفشل الداخلي التي ترتبط بالمنظمة فقط ولكن هذه العملية مهمة للمنظمة لأنها توضح العلاقة بين الجودة المنخفضة في منتوجها ورضا الزبون الذي تسعى المنظمات كافة لاكتسابه من أجل ازدهارها وتعظيم الأرباح، وتتضمن هذه الكلف الآتي:

- شكاوي الزبائن: وهي الكلف الناتجة عن استجابة المنظمة لشكاوي الزبائن بشكل ملائم والتي ترتبط بالمنتجات المرتجعة وإلغاء الطلبات وتعويض المستهلكين.

- كلف إعادة المنتج: وهي كلف إصلاح أو استبدال المنتوج الرديئة التي أرجعها الزبون و كلفة فحص المعاد مرة أخرى.

- كلف المسائلة القانونية: وهي كلف النشاطات القانونية التي تقوم بها المنظمة من أجل تسوية مع المستهلكين

تكلفة فقدان المبيعات: وهي كلف عزوف الزبون عن شراء منتجات المنظمة نتيجة لاقتناعه بأن هذه المنظمة تقدم منتجات ذات جودة متدنية و اللجوء إلى منظمات أخرى هي (المبيعات المفقودة = المبيعات المخططة - المبيعات الفعلية) وأن كلف الفشل الخارجي تتناقص مع مرور الزمن وتطور نظم الجودة في المنظمة.¹

4. التكاليف غير المنظور (intangible costs):

وتمثل التكاليف التي تتكبدها المنظمة بتقديم السلع أو الخدمات غير المطابقة للمواصفات أو المتطلبات المعيارية (القياسية) وهذه التكاليف غالبا ما ترتبط بعدم رضا المستهلك على السلع والخدمات المقدمة، وبالتالي تشكل أثر كبير على الأرباح الملزم تحقيقها للمنظمة على المدى البعيد والقصير، وتمثل هذه التكاليف أهمية كبيرة إذ أنها غالبا ما تكون كبيرة في المستهلكين أو المستعملين للسلع أو الخدمات وهي تقترن بإمكانية المنظمة في الاستقرار والاستمرار في السوق وتحقيق المكانة السوقية للمنظمة.

غالبا ما تشكل هذه الأنواع الأهمية الكبيرة التي يجب أن تضع المنظمة الاقتصادية السياسات الكفيلة بتقليل آثارها إلى الحدود الاقتصادية الدنيا بغية الحفاظ على المكانة السوقية للمنظمة وتعزيز الربحية الملائمة لمواصلة الأنشطة الاقتصادية لها.²

الفرع الثالث: أهداف تكاليف الجودة

هناك عدة أهداف تسعى الإدارة إلى تحقيقها ومن أهمها مايلي:³

1. إظهار أهمية الأنشطة المتعلقة بالجودة أمام الإدارة بالتعبير عنها كأرقام.

2. إظهار تأثير الأنشطة المتعلقة بالجودة على نتائج أعمال المنظمة وأرباحها.

3. المساعدة في تحديد فرص التحسين في الدوائر و العمليات.

4. توفير إمكانية عمل مقارنة مع الدوائر الأخرى أو المتطلبات الأخرى.

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص 86-87.

² - حضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، صص 74-75.

³ - عبد العزيز عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالملكة المتحدة، بريطانيا، 2010، ص33.

5. وضع أسس للمؤشرات التقديرية وأسلوب للمراقبة على عملية الجودة.

6. توفير معلومات عن التكاليف لأهداف تتعلق بأنظمة الحوافز في المنظمة.

وقد تزداد تكاليف الوقاية وتكاليف التقويم بعد تطبيق إجارة الجودة الشاملة في المنظمة وذلك ما تعوض هذه الزيادة وبدرجة أكبر منها انخفاض في تكاليف الفضل الداخلية والخارجية بعد تطبيق الجودة الشاملة، بنوءً عليه تكون النتيجة النهائية هي انخفاض إجمالي تكاليف الجودة بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة مقارنة بإجمالي تكاليف الجودة قبل تطبيق الجودة الشاملة.

إن قياس تكاليف الجودة يساهم في تحقيق الأهداف التالية للمؤسسة:¹

- 1- تقييم التكاليف التي تتحملها المؤسسة الناتجة عن عدم جودة منتوجاتها، وتحديد كيفية تخفيضها.
- 2- نوعية العمال من خلال نشر نتائج تكاليف الجودة، وتقييم التحسين المحقق في مجالات الجودة.
- 3- ضمان متابعة سياسة الجودة على المدى البعيد.

المبحث الثاني: سلسلة مواصفات ISO 9000

في ظل الرغبة القوية لدى الدول في الوصول إلى حد معين من التوافق حول المصطلحات والأفكار المتعلقة بضمان وإدارة الجودة، وأمام الحاجة لتحديد مستوي قياسي للجودة يجاري التحولات والتوجهات التي أفرزتها ظاهرة العولمة، تكلفت جهود الهيئات القياسية الناشطة تحت لواء منظمة الـ ISO بإصدار سلسلة من المواصفات تعني بمصطلحات، ومتطلبات وإرشادات نظام إدارة الجودة أو هي سلسلة الـ ISO9000.

سنتناول فيما يلي مفهوم هذه السلسلة ومراحل تطور ISO9000(سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000)

¹ - Detrie Philippe, Conduire une demarche qualité, Les éditions d'organisations, Paris, 2001, P 188.

المطلب الأول: مفهوم ISO9000

سنتطرق في هذا المطلب إلى ثلاثة فروع كما يلي:

الفرع الأول: التعريف بمنظمة ISO، نشأتها، أهميتها، أهدافها.

أولاً - التعريف بالمنظمة العالمية للمواصفات القياسية الإيزو (ISO): تعرف تسمية الإيزو ISO من حيث معني المصطلح بأنها تعني التعادل أو التساوي والتشابه¹ وهي كلمة مشتقة من أصل يوناني (إيزوس) مستنبطة من فكرة عدم الاختلاف أو التعادل، و كلمة إيزوس كجزء متقدم من عدد الكلمات المترابطة بمفهوم السماوات، فعلى سبيل المثال تعني كلمة "يزو شرميل" تواجد درجات حرارة متساوية، لذا فإن المقصود بكلمة إيزو هو موجود مواصفات قياسية متجانسة لعملية معنية قادرة على إنتاج وحدات متماثلة².

ويمكننا ذكر بعض التعاريف للمنظمة الدولية للمواصفات القياسية كما يلي:

- تعريف المنظمة الدولية للمواصفات القياسية (International organisation stradarzation) على أنها: "منظمة مهمتها إصدار المواصفات القياسية الدولية وتوحيد المواصفات في المجالات المتعددة على مستوى العالمي، حيث تساعد على سهولة التبادل التجاري في السلع والخدمات، وتطوير التعاون بين دول العالم"³.
- كما تعرف على أنها: "كبان غير حكومي أساس من أجل تطوير الموصفات، فهي مسؤولة عن تصميم تطوير العديد من الموصفات الدولية في جوانب قطاع الأعمال والجوانب الفنية والتقنيات والتي تدخل في بناء الموصفات.
- تعتمد المنظمة على مجموعة من العلماء المخصصين في مختلف الدول حيث يتم متابعة مشكلات التطبيق عن طريق مندوبي يجتمعون على شكل لجن لتبادل الخبرات والآراء وهذا ما يعطي المنظمة سمة العمل الغير المركزي
- وتعرف أيضا بأنها: "المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، وهي أكبر منظمة دولية متخصصة في إنشاء وإصدار الموصفات الدولية وهي اتحاد عالمي مقره حنيف وهو يضم في عضويته أكثر من 160 هيئة مقياس وطنية"⁴.

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون مرجع سبق ذكره، ص 310.

² - أديدجبياديو، الدليل الصناعي إلى الإيزو 9000: ترجمة فؤاد هلال محسن عاطف، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 1999، ص33.

³ - سوسن شاكر مجيد، ومحمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في الصناعة والتعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 139.

⁴ - عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2009، ص 119.

ثانيا - نشأة المنظمة العالمية للمواصفات القياسية:

لقد عرفت أهمية القياس أثناء الحرب العالمية الأولى، لجعل المواد المصنعة بينمنتجينمختلفين قابلة للتبادل، كما شجع هذا التنسيق بين المنظمات الدولية للتنسيق في تشرين الأول عام 1928 في براغ، ثم توقفت عن العمل لسوء أحوالها المالية وكانت تلك الجمعية أساسا للتذكير في إنشاء المنظمة الدولية للمواصفات القياسية.¹

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية اقترحت عدد من الدول الأوروبية إنشاء منظمة دولية متخصصة تسعى لتحقيق عدة من الأهداف منها تحديد المواصفات المتعددة في صناعة لتسهيل عملية التبادل التجاري في ما بينها، وتوحيد وتحديث المواصفات بقصد تطوير مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية، من أجل تسريع الجودة إلى المجال الصناعي العالمي، بما يحول دون سيطرة الولايات المتحدة الأمريكية على الأسواق العالمية، وعليه قامت الدول الأوروبية باتخاذ إجراءات سريعة تشمل الجانب التصنيعي والجانب التجاري ومن بينها ما يلي:²

- إقامة منظمة دولية لتوحيد وتطوير المواصفات والأعمال ذات العلاقة بها على المستوى الدولي تم تسميتها بمنظمة التقييس الدولية ISO.

- عقد اتفاقية دولية لتحرير التجارة من القيود الجمركية تسعى باتفاقية الجات.

لذلك تم عقد لقاء عام 1946 بين وفود 25 دولة في لندن واتفقوا على إقامة منظمة دولية عرفت ب: المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الأيزو (ISO) واختيرت مدينة جنيف السويسرية مقرا لها وباشرت المنظمة عملها فعليا بتاريخ 1946/02/23، وذلك بإصدار جملة من المواصفات القياسية عممت على دول الأعضاء بالمنظمة.³

ثالثاً ١ - أهمية المنظمة العالمية للمواصفات القياسية:

- يساهم في وضع المواصفات الدولية (ISO) في تطوير الصناعة مما يحسن في المنتجات وكذلك بالنسبة للخدمات.
- تساعد التكنولوجيا بصورة أسهل من خلال تأسيس اتفاق جماعي على مصطلحات والمقاييس الفنية، وهذا يساهم في تقديم التكنولوجيا فإذا لم يكن هناك مواصفات دولية تتفق على كميالات والوحدات والأساليب والمبادئ والصفات، فإن هذا سيعوق عملية تطوير التكنولوجيا.

¹ - مأمون سليمان الدركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص242.

² - عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص121.

³ - خليل إبراهيم العاني وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو. 9001 إصدار 2000، مطبعة الأشقر، ط1، بغداد، 2002، ص57.

- تكمن أهمية مواصفات الإيزو (ISO) بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في أنها تنظم وتوجه العمل الإداري ورفع الكفاءة في العمل والفعالية الأداء وخفض التكاليف واستمرار التطوير للحصول على منتج أو خدمة عالية من حيث التصميم والمراجعة والتنفيذ والتسويق والتخزين هو ما يكسب المؤسسة رضا العميل بتلبية متطلبات وتوقعاته¹.

رابعا - أهداف المنظمة العالمية للمواصفات القياسية:

تحمل منظمة الإيزو في طياتها مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تسهل عمليات التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية، العلوم، التكنولوجيا والاقتصاد²

- تصوير مجموعة مشتركة من مقاييس في مجالات الصناعية ومنتجات التجارة والاتصالات.³

- رفع المستويات القياسية، ووضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على مستوى عالمي.⁴

الإيزو اتحاد دولي يضم هيئات الموصفات القياسية في مختلف بلدان العالم، فأيتها إقامة علاقات تميز محبة بين الأجهزة الحكومية ذات العلاقة بين العلماء، والباحثين، والمخترعين، وتقنيين والاقتصاديين في العالم.

- كما يمكن تلخيص الأهداف السابقة في أنموصفاتاالإيزو ISO تهدف إلى وضع نظام إداري وقائي محدد لمنع حالات عدم المطالبة لمعايير محددة تشتمل على جميع الشروط والضوابط التي يجب توفيرها في المؤسسات لضمان جودة المنتج أو الخدمة، مما ينتج عنه تطبيق المتطلبات المحددة.⁵

الفرع الثاني: تعريف ونشأة الإيزو 9000

أولاً - تعريف الـ ISO 9000:

من باب التيسير وتسهيل الفهم، فضلنا أن نسبق تعريف الـ ISO 9000 بشرح بعض المصطلحات ذات العلاقة تخص الشروحات للمصطلحات التالية:

¹ - فؤاد زكريا، الجودة وحماية المستهلك، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص101.

² - طاهر رجب، مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دار الحصاد، ط1، دمشق، 1998، ص240.

³ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص31.

⁴ - عادل الشبراوي، الدليل العلمي لتطبيق الجودة الشاملة والإيزو 9000 والمقارنة المرجعية، المؤسسة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 1995، ص101.

⁵ - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص113.

- مواصفة: المواصفة في عبارة عن وثيقة تم إعدادها و المصادق عليها بإجماع من قبل هيئة معترف بها تعطي هذه الوثيقة في عدة إرشادات وخصائص ممارسات مذكورة و مشاركة نشاطات أو نتائج هذه النشاطات، تضمن لهم من خلالها وفي سياق معين بالوصول إلى مستوي المثالي من النظام.
- تقييس: التقييس هو نشاط خاص يرمي إلى إعطاء حلول التطبيقات متكررة في مختلف الحقول والميادين العلمية والتكنولوجية والاقتصادية، وبذلك من أجل البلوغ بها في سياق معين إلى مستوي أمثلي من النظام، يتجسد هذا النشاط في صياغة مواصفات ونشرها وتطبيقها.¹

● الـ ISO 9000:

1. التعريف الأول: الإيزو 9000 عبارة عن مجموعة من خمس وحدات منفردة و كذلك متعلقة ببعضها البعض من المواصفات القياسية العالمية الخاصة بإدارة الجودة وتأكيداتها وقد تطورت المواصفات القياسية لمساعدة الشركات في تطبيق عناصر نظم الجودة المطلوبة بكفاءة التدعيم نظام جودة كفو².
2. التعريف الثاني: فيعرف على أنه سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات سنة 1987، والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوبة توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتبناه إدارة المؤسسة التأكيد من أن منتجاتها لسلع و خدمات التوافق معها أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء.³
3. التعريف الثالث: هو سلسلة من المواصفات التي تضم مجموعة من المتطلبات والإرشادات التي يمكن من خلالها لأي مؤسسة تسعى للحصول على شهادة، و يحقق خلال استخدامه وتوفير متطلبات رضا المستهلك الأخير أو المستعمل الصناعي.⁴
4. التعريف الرابع: كما يعرف بأنه سلسلة من المواصفات المبنية على مفهوم العلمية، أي أنه كل عمل يتم تأديته من خلال عمله معينة، وتهتم تلك المواصفات بتطبيق نظم إدارة جودة فاعلة لتحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات المقدمة رضا العميل عنها.⁵

مما سبق ذكره، يمكن القول أن "الإيزو 9000" يشمل مجموعة من المتطلبات الأساسية والإرشادات التي من شأنها مساعدة مختلف المؤسسات في بناء نظام محكم لإدارة الجودة مدعم بالتوثيق وحاجات الزبائن ورغباتهم.

¹ - منصف ملوك، أثر إسهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة لـ ISO 9001 إصدار 2000، دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف - الجزائر، 2010/2009، ص 16.

² - أديدياديرو، مرجع سبق ذكره، ص 32.

³ - سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 و 1011، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2000، ص 119.

⁴ - خضير كاظم حمود، وسلمان نادي أبو تابه، متطلبات التأكيد على شهادة الإيزو 9000، دار البقعة للنشر والتوزيع، عمان، 2001 الأردن، ص 27.

⁵ - عباس قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتنقي الدولي حول "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، جامعة حسبية بن بوعلوي، الشلف - الجزائر، يومي 17- 18 أفريل 2006، ص 713.

وبذلك فإن مواصفات الإيزو 9000 ليست مواصفات للمنتج وإنما هي مواصفات إدارية أي تنصب على المنظومة الإدارية للمؤسسات.¹

ثانيا- نشأة الإيزو 9000:

شهد نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 العديد من التطورات منذ نشأته ومن بين هذه التغييرات نجد:

☑ **المرحلة الأولى:** يعود تاريخ اعتماد المعايير لعام 1955، حيث قامت لجنة خبراء في منظمة معاهدة شمال الأطلسي التي عرفت برقمها الرمزي (AC/25) بإصدار سلسلة من الوثائق عرفت بمشاورات الحلفاء لتأكيد الجودة (aqups). (aqups) التي أوكلت مسؤولية الجودة إلى مجلس الإدارة، وأكدت على أهمية وجود منظمة إدارية تشرف على رقابة جميع الأنشطة التي لها تأثير على وجود الإنتاج.²

☑ **المرحلة الثانية:** في عام 1965، اعتمدت منظمة معاهدة الأطلسي NATO معاييرها على أساس (aqups) للرأفة للمشاركة على مشتريها، وعبر هذه السياسة بـ 4108szanaq حيث أسست كل دولة في دوائرها مشتريات فواتيرها للسلعة لتأكيد الجودة التنفيذية، واختبار مجموعة من المفتشين (مراجعين) وتدريبهم على ذلك ليتم في عام 1971 إنشاء أول المؤسسات التي سجلت في المعايير الدفاعية (Standar dedefense) لتحصر القوات تعاملها معها فقط.

☑ **المرحلة الثالثة:** في عام 1974، أنشئت المؤسسة البريطانية للمعايير الدولية (ISO) Standardsinternational Brian معيارين كمشردين للمؤسسات الراغبة في اعتماد منظومة تأكيد الجودة ليتم في عام 1979 تعميم هذه المواصفات لتشمل المجالات الصناعية لنشر المواصفة الـ 5750bs من قبل جمعية المقاييس البريطانية.

☑ **المرحلة الرابعة:** بعدما تعددت المؤسسات التي تصدر المعايير و كانت المنظمة الدولية لمواصفات ISO هي الرائدة في ذلك والتي قامت عام 1987 بإصدار معيار الإيزو 9000 من طرف اللجنة التقنية للمعايير الدولية المطابق للمواصفات البريطانية بعد إدخال بعض التعديلات عليه وقدم تطوير هذا المعيار والمراجعة والتعديل في المحتوى والترقيم لمعايير الإيزو 9000 (1,2,3) لينحدر عام 1994 تحت اسم (Iso9000;1994) ليتم تعديله مرة أخرى حسب ما تقتضيه متطلبات الزبون وتغييرات المحيط من طرف اللجنة التقنية للمعايير الدولية سنة 1996 ليتم إصداره في ديسمبر 2000 تحت اسم (iso9000 version 2000) هكذا اعتمدت معايير iso

¹ - للطلاع أكثر أنظر: CenriNaitoneau , ISO9000, Versivon: 2000 pour upartique

² - حيدر محمد أمين طرابيشي، المرشد إلى طريق iso9000 وتطبيقاته، دار السلام للنشر والتوزيع، ط1، 1999، ص ص 39-41.

9000 من طرف العديد من المؤسسات لتكسب ثقة الزبائن والمستهلكين من جهة و الحصول على شهادة الإيزو المطابقة للجودة الشاملة في حالة اعتمادها لهذه المعايير بفعالية من جهة أخرى.¹

الفرع الثالث: أهمية الإيزو 9000

مع مرور الزمن زاد إصرار المنظمات في كل أنحاء العالم على الحصول على شهادة الإيزو وذلك نظرا لأهمية الفوائد التي اكتسبتها وتجنيتها المنظمات والمتمثلة في:

- تحقيق الأرباح كهدف نهائي لأي مؤسسة صناعية أوخدمية.
- إمكانية فتح أسواق جديدة لتسويق السلع والخدمات المنتجة على صعيد الدولي.
- توفير الثقة بقدرة المؤسسة على تزويد منتجات تطابق المتطلبات التي يحددها المستفيد.
- استمرارية الجودة العالمية للمنتجات والخدمات.
- تحقيق المراقبة على النشاطات التي تتم داخل إدارة الشركة أو على أرض المصنع.
- رفع كفاءة وتخفيض النفقات التشغيلية
- تخفيض تكاليف الجودة.
- رفع روح الفريق العامل داخل المؤسسة وتحفيزهم على زيادة الكفاءة الإنتاجية.²

المطلب الثاني: مراحل تطور الـ ISO9000 لسلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000

يتكون نظام إدارة الجودة ISO9000 من سلسلة من المعايير والمواصفات التي عرفت تعديلا من حيث العدد والمحتويات في إصدار سنة 2000 من الشكل الذي كانت عليه في إصدار سنة 1994، وسنحاول في المطلب التطرق إلى سلسلة مواصفات ISO9000 كالاتي:³

الفرع الأول: سلسلة المواصفات (ISO9000:1994)

وتتكون من:

¹ - دليلة رويحة وآخرون، دور الموارد البشرية في تحقيق برامج إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ليسانس، المركز الجامعي بالوادي، 2007، صص 93-94.
² - أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص 191.
³ - سوياء محمد البكري، مرجع سبق ذكره، صص 334-335.

أ. المواصفات القياسية **ISO 8402**: تعطي هذي المواصفات 67 تعريف المختلف المصطلحات التي تتعلق المفاهيم الجودة، ويشمل مصطلحات عامة، وأخري خاص بالجودة وأنظمة الجودة، وأساليب والوسائل المستخدمة غي مجال الجودة.

ب. مواصفات إرشادية عامة: وتتكون من:

◀ **ISO9001**: وهي المواصفة الخاصة بالشركات التيطلب في نظام الجودة في مجالات أعلاه ما عد التصميم والتطوير (تطبيق على الشركات التي تعمل في الإنتاج والفحص والاختيار والتركيب فقط).

◀ **ISO9002**: وهي المواصفات الخاصة بالشركات التي تطبق نظام الجودة في مجالات أعلاه ماعدا التطوير والتصميم (تنطبق على الشركات التي تعمل في الإنتاج والفحص والاختبار والتركيب فقط).

◀ **ISO9003**: وتغطي هذه المواصفة عمليات الفحص النهائي والاختبار فقط (تطبيق هذه المواصفة إلا في مجالات التي يمكن التأكد من الجودة فقط من خلال الفحص النهائي والاختبار).

◀ **ISO9004**: وفي شخص الشركات التي تطبق التفتيش والفحص النهائي كذلك تتضمن التوجهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة وبيان عناصر نظام الجودة.¹

ج. المواصفات التي تستخدم الأغراض تأكيد الجودة الخارجية (مواصفات الإيزو والتقاعدية): وتشمل:

✓ المواصفات القياسية **ISO9001**: والمواصفة الخاصة بالمؤسسات التي تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في مجالات : تصميم، التطوير، الإنتاج والتركيب.²

✓ المواصفات القياسية **ISO 9002**: وتطبيق المواصفة في المؤسسات التي قوم بنفس الأنشطة السابقة الذكر من 9001 ماعدا نشاط التصميم أي المؤسسات التي يقتصر نشاطها على الإنتاج والتطوير والبيع.³

✓ المواصفة القياسية **ISO 9003**: وهي مواصفة للنظام الجودة من أجل ضمان الجودة في الرقابة والفحص.⁴

د. المواصفات التي تستخدم لتأكيد الجودة لأغراض الداخلية: وتتكون من:⁵

✓ المواصفة **ISO 9004-1**: إرشادات لتطبيق نظام الجودة و عناصر نظام الجودة.

✓ المواصفة **ISO 9004-2**: إرشادات لتطبيق المواصفات في الخدمات.

¹ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، مكتبة دار الثقافة، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 191.

² - على المللي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التّأهيل للإيزو 9000، دار غرب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص 93.

³ - سملاي محمد بحضية، إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، جامعة ورقلة - الجزائر، 22-23 أبريل 2003، ص 186.

2-Jeam Marie, Mangement de la qualité, Ed Economique, 4^{eme} édition, paris, p49.

⁵ - إتحاد غرفة التجارة والصناعة بدولة الإمارات العربية المتحدة، آفاق اقتصادية، المجلد 19، العدد 74، 1998، ص22.

✓ المواصفة **ISO 9004-3**: إرشادات لتطبيق المواصفات على المواد المعالجة.

✓ المواصفة **ISO 9004-4**: إرشادات لتحسين الجودة.

الفرع الثاني: سلسلة المواصفات الـ **ISO 9000:2000**:

وتتكون من:

أ. المواصفة **ISO 9000** (أنظمة إدارة الجودة مبادئ مفردات): وهو المعيار الذي يوضح ويقدم الأسس والمبادئ التي تربطها بنظام إدارة الجودة، و كذا المصطلحات المستعملة به.

ب. المواصفة **ISO 9001** (أنظمة إدارة الجودة وتوكيد الجودة متطلباته): تتم فيها دمج مواصفات الإيزو (9001-9002-9003) إصدار عام 1994 في مواصفة واحدة معدلة هي **ISO 9001**، وهو المعيار الذي يحدد متطلبات لنظام إدارة الجودة، والحصول على شهادة التي تثبت قدرة المؤسسة على تقديم سلع وخدمات مطابقة لمتطلبات الزبون أو المستهلك وتشبع حاجياته حيث يشمل كل المراحل والعمليات التي ترتبط بجودة المنتج وكيفية التحكم فيها.

ج. المواصفة **ISO 9004** (أنظمة إدارة الجودة وإرشادات): وهو عبارة عن دليل يقدم الخطوط الموجهة (المرشدة) لجميع عمليات المؤسسة من أجل تحسين أدائها، ويهدف إلى تحقيق لإشباع للزبائن والمستهلكين ولجميع الأطراف المهمة الأخرى، وهو عبارة عن معيار مكمل لمعيار **ISO 9001**.¹

د. سلسلة المواصفات القياسية **ISO 10000**: هي عبارة عن مجموعة مواصفات تختص بالنواحي الفنية الخاصة بالجودة أو التكنولوجيا الجودة، لذا فإن هذه السلسلة تعد مساعدة أو مساندة لسلسلة المواصفات القياسية (**ISO 9000**) وتتكون من:

✓ ايزو 10005: وهي الخطوط المرشدة والموجهة للمخططات الجودة فهي تمثل نصائح لإعداد المشاريع، وكذا العمليات و المنتج النهائي لها.

✓ ايزو 10006: وهي عبارة عن خطوط الموجهة والمرشدة من أجل ضمان جودة وإدارة المشاريع، وكذا العماليات و المنتج النهائي لها.

¹ - علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2003، ص44.

- ✓ ايزو 10007: وهي عبارة عن خطوط الموجهة والمرشدة ضمان استمرار منتج معقد التركيب الأداء وظيفة في حالة تغيير أحد مكونات.¹
- ✓ ايزو 10011: ويتكون من:
- ايزو 10011-1: خطوط إرشادية لتدقيق أنظمة الجودة التدقيق؛
 - ايزو 10011-2: معايير تصنيف المدققين (المؤهلات المدققين)؛
 - ايزو 1011-3: إدارة برامج التدقيق؛
- ✓ ايزو 1012: ويتكون من: ايزو 10012-1 وايزو 10012-2؛
- ✓ ايزو 20013: وتمثل الخطوط المرشد حول إنشاء دليل الجودة - وهو المتمثل الذي يعلن عن سياسة الجودة ويصف نظام الجودة المعتمدة في المؤسسات ويعتبر كمرشد لكتيب الجودة وكتيب الإجراءات.

المبحث الثالث: سلسلة مواصفات ISO 9000 إصدار 2000

إن نشوء وتطور ISO9000 كمواصفات لأنظمة إدارة الجودة تعود إلى الصناعة العسكرية والذرية، فالحاجة إلى هذه المواصفات أفرزتها ظروف الحرب العالمية الثانية بسبب فشل العديد من منتجات تلك الصناعات في أداء عملها مما أدى بها إلى أن تفرض على المجهزين قواعد محددة لتأكيد الجودة شرطا مسبقا من شروط التعاقد معهم حيث وجدت تلك الصناعات أن تطبيق مبادئ تأكيد الجودة ذات أهمية كبيرة في تحسين جودة منتجاتها.

المطلب الأول: مفهوم ومبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9000

أولا - مفهوم نظام إدارة الجودة ISO 9000:

يعرف نظام إدارة الجودة بأنه: "البناء التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والوسائل المستخدمة لأجل تحقيق إدارة الجودة". ويعرف كذلك بأنه: "نظام فعال لتكامل تطور الجودة والجهود التي تقدمها مختلف الجماعات في منظمة من أجل تحسين الجودة والقدرة على التسويق الهندسة والإنتاج والخدمات المختلفة التي ساقها بدورها على الإشباع الكلي للمستهلك".²

¹ - حيدر محمد أمين طرابيشي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² - يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

وتعرف أنظمة الجودة ISO 9000 بأنها: "مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها في نظم الجودة المختلفة وهي عائلة من المواصفات التي تحدد مجموعة من العناصر والمتطلبات الأساسية التي تستند عليها نظام إدارة الجودة في منظمات الأعمال".¹

كما يعرف أيضا بأنه: "عبارة عن مجموعة من المواصفات والمعايير التي تم اعتبارها من متطلبات أنظمة الجودة من قبل المنظمة الدولية لتقييس، وتعتمد مواصفات ISO على أساس توثيق كل النظم والإجراءات والتعليمات والاحتفاظ بالسجلات الملائمة، وقد صدرت مواصفات ISO9000 الإصدار الأول عام 1987 لتوحيد كل ما يتعلق بنظم الجودة، بحيث يكون هناك منظمات دولية تقوم بمراجعة نظم الجودة في المنظمات ومنح الشهادة المطلوبة بعد التأكد من مطابقة نظم الجودة مع متطلبات مواصفات المنظمة الدولية لتقييس.

وقد ركز الإصدار الأول ISO9000/1987 على ضبط الجودة والذي يعني تطبيق النشاطات والأساليب المتعلقة بضمان استمرار متابعة متطلبات العميل وبمعنى آخر فقد كان التركيز على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بالدرجة الأولى. أما الإصدار الثاني ISO9000/1994 والذي كان عام 1994 فقد ركز على تأكيد الجودة والذي يعني تصنيف الأنشطة الضرورية لتوفير الثقة بأن المنح تلبى متطلبات العميل ومن هنا كان التركيز على منع وقوع الأخطاء والوقاية من حدوثها.

أما الإصدار الثاني ISO9000/2000 والذي صدر عام 2000 ركز على نظام إدارة الجودة مما يعني تطبيق النشاطات والأساليب المتعلقة بإدارة البحوث.²

ثانيا: مبادئ نظام إدارة الجودة ISO9000

أكدت أساسيات نظام إدارة الجودة ومعاني المصطلحات في الـ ISO9000 /2000 على أن نجاح المنظمة ينتج عن تطبيق نظام الإدارة المصمم لتحسين الأداء والموجه إلى تلبية احتياجات الأطراف المعنية، وهناك ثمانية مبادئ رئيسية لإدارة الجودة ويمكن الإدارة العليا استخدامها من أجل تحسين الأداء.

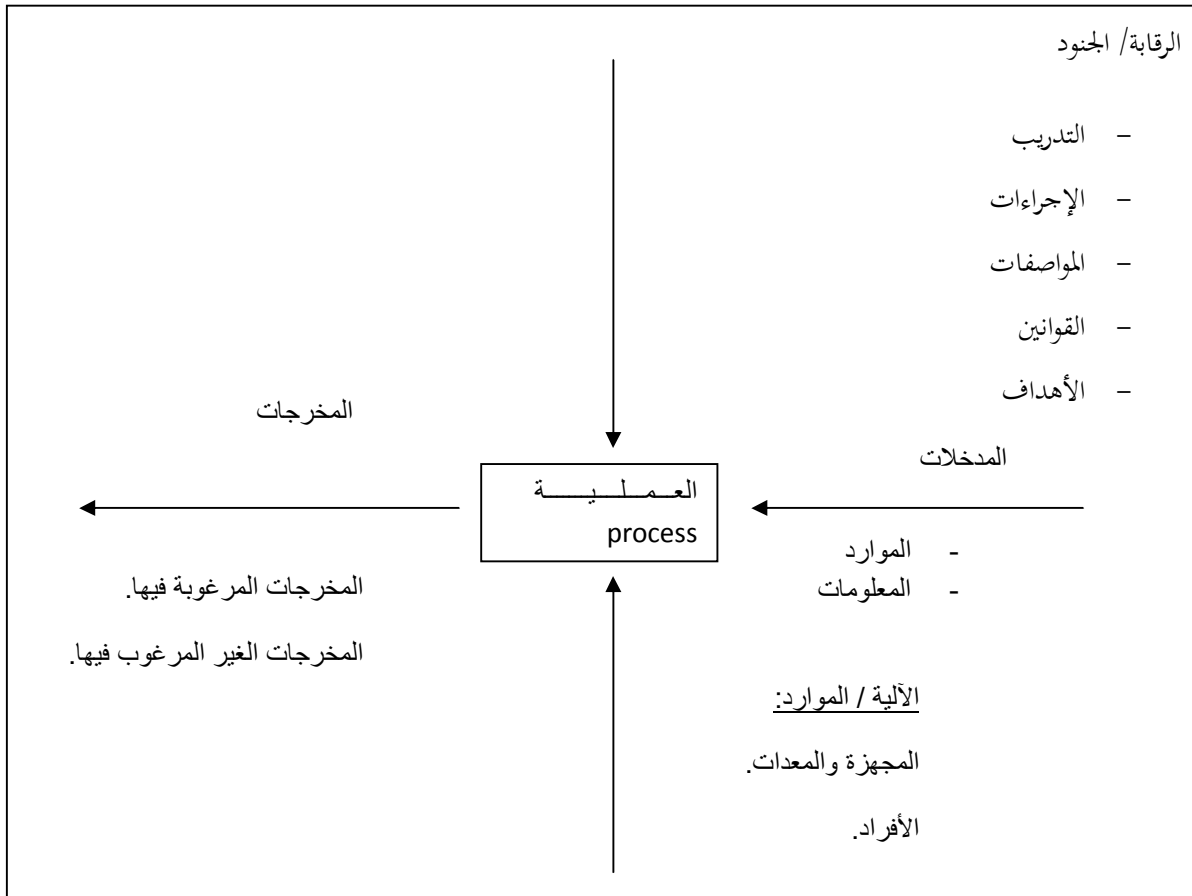
1. التركيز على العميل: بما أن العملاء هم مفتاح نجاح المنظمة، فلا بد من أن تقوم المنظمة بدراسة احتياجات بل وأن تقدم أكثر منها.

¹ - مؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف حجم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص ص 275-276.

² - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، صص 307 - 308.

2. القيادة: تقوم القيادة بوضع أهداف المنظمة وتوجيه أعضائها بالشكل السليم ونضع على القيادة مسؤولية إيجاد بيئة داخلية تحفز الأفراد على الوصول إلى أهداف المنظمة.
3. اندماج الأفراد العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية هم أساس المنظمة وبالتالي اندماجهم واهتمامهم بالمنظمة يمكن المنظمة من استعمال قدراتهم لصالحها.
4. منهج العمليات يمكن الوصول إلى الأهداف المرغوبة بكفاءة أكبر عندما تدار نشاطها المنظمة ومواردها على أساس منهج العمليات، فالتركيز حسب هذا المنهج يكون على العمليات وكيفية سير العمليات وليس فقط على الأفراد¹، وحتى نعطي للقارئ صورة أفضل عن منهج العمليات يجب توضيح العلاقة بين الأنشطة المكونة للعمليات في نظام إدارة الجودة² كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-1) : بين منهج العمليات في نظام إدارة الجودة



المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 33.

¹ - منصف ملوك، مرجع سبق ذكره، ص32.

² - مؤيد عبد الحسين الفضل، ويوسف حجم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 293.

فالشكل أعلاه يبين مدخلات ومخرجات العملية وآلياتها وكيفية الرقابة عليها أن إدراك كيفية الربط بين أنشطة العمليات ساعد على اكتشاف نقاط الضعف في أنظمة الإدارة وهذا ما حققه نظام إدارة الجودة مقارنة مع المنهج التقليدي في الإدارة والذي يقود إلى تحديد أو تعريف غير دقيق للعلاقات الداخلية بين أنشطة العمليات فالأهداف السابقة لتضم الجودة قد ركزت على توثيق الإجراءات حيث اعتبرت كل من هذه الإجراءات نشاطا منفردا ولم تقم بالتركيز على تسلسل هذه الأنشطة وعلاقتها مع بعضها.

5. **منهج النظم في الإدارة:** إن إدراك وفهم وإدارة العلاقات الداخلية بين العمليات على أساس منهج النظم ساهم في كفاءة وفعالية تحقيق الأهداف.

6. **التحسين المستمر:** إن التحسين المستمر الأداء المنطقة ينبغي أن تكون هدفا دائما تسعى المنظمة الوصول إليه.

7. **الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات:** تعتمد فعالية القرارات على تحليل المعلومات والبيانات دقيقة وموثوق بها بالإضافة إلى أنه من الضروري أن تكون متاحة أمام من يحتاج إليها.

8. **علاقات ذات مصلحة مشتركة مع الموردين:** إن علاقة المنظمة مع مورديها هي علاقة تتصف بوجود المصالح المشتركة بين الطرفين مما يعزز قدرة كلا الطرفين على الاستفادة منها¹

المطلب الثاني: الشئائي المتوافق ISO9001 و ISO9004 والعلاقة بين الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة

أولا - الشئائي المتوافق ISO9001 و ISO9004:

يصنف ISO9001 المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة عندما ترغب مؤسسة ما في إثبات قدرتها على تقديم منتوجات ترضي متطلبات العملاء المتطلبات القانونية المطبقة، وتهدف إلى مضاعفة رضا عملائها تعطي ISO9004 إرشادات حول فعالية وكفاءة ونظام إدارة الجودة موضوع هذه المواصفة هو تحسين أداء المؤسسة وإرضاء العملاء والأطراف الأخرى ذات المصلحة.

نلاحظ من موضوع هاتين المواصفتين أن المواصفة ISO9004 لم تقدم سوى بالتوسع في متطلبات ISO9001 من إرضاء العملاء إلى إرضاء الأطراف الأخرى ذات المصلحة ومن تحسين الأداء في جانبه المغلق إلى تحسين الفعالية والكفاءة وعليه فالغاية إذا من إرشادات المواصفة ISO9004 هي فتح المجال أمام المؤسسة

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 308 - 309.

لتصنيف إدارة جودة الشاملة ونماذج الجودة وحتى يتحقق هذا الانتقال بسرعة وسهولة يتم تصميم المواصفتين بشكل متوافق ومتجانس فهما مختلفان في المحتوى لكنهما يملكان نفس الهيكل مما يجعلهما قابلتان للتصنيف سواء بشكل مشترك أو منفصل¹.

فالذي يطلع على ما جاء في المواصفة ISO9004 سيلاحظ أنها تأخذ فقرات المواصفة ISO9001 من دون أن تغير فيها وتضعها في إطار وسبق كل واحدة منها بمجموعة من التوصيات والنصائح تتناول معلومات وشروحات إضافية، أحياناً في شكل أمثلة، حول تصنيف الفقرات وتختتم هذه المواصفة في الأخير بملحقين الأول خاص بالتقييم الذاتي لنظام إدارة الجودة وتتضمن قائمة بـ 27 سؤال من شأنها أن تفتح أعين المؤسسة حول المنافع الممكنة التي قد تجنيها من تطبيق مثل هذا النظام أما الملحق الثاني فهو خاص بعملية التحسين المستمر ويتضمن مجموعة من الشروحات حول تطبيقها.

في الأخير، تجب الإشارة إلى أن المواصفة ISO9004 لا تقدم سوى إرشادات خاصة بتصنيف أنظمة إدارة الجودة وعليه فهي ليست موجهة إلى أغراض إسهادية أو تعاقدية².

ثانياً - العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة ISO900 وإدارة الجودة الشاملة:

يخلط البعض في كتاباتهم بين مفهومين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة ويتحدثون عنهما وكأنهما يعينان الشيء نفسه، مع أن لكل منها أبعاد ومتطلبات وأهداف الخاصة به، ولكن هذا لا يمنع من وجود أوجه التشابه مثلما توجد أوجه الاختلاف³ كما يوضحه الجدول التالي:

¹ - منصف ملوك، مرجع سبق ذكره، ص43.

² - مؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف حجيماطائي، مرجع سبق ذكره، ص278.

³ - مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، جامعة بغداد، 2007، ص 380.

الجدول رقم (3-1): يوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو

ت	إدارة الجودة الشاملة	الإيزو 9000
1	موجه للعملاء.	ليس ضروري أن تكون موجهة للعملاء.
2	تمثل المحور الأساس الإستراتيجية المنشأة.	قد لا تمثل جزء متكامل في الإستراتيجية
3	موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة.	موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الجزئي
4	تمثل مرحلة بلا نهاية فالتحسين والتصوير المستمر أحد محاوره الأساسية.	التحسين والتطوير المستمر غير وارد كالمعايير وإجراءات العمل وطرقه محددة.
5	تشمل جميع الأقسام والإدارة والوحدات والمستويات.	يمكن تصنيفها على أقسام أو إدارات محددة وليس الضرورة على سوى المنشأ ككل.
6	يتولى مسئوليتها كل حربي المنشأة وليس إدارة أو قسم محدد.	يتولى مسئوليتها قسم أو إدارة مراقبة محددة.

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 380.

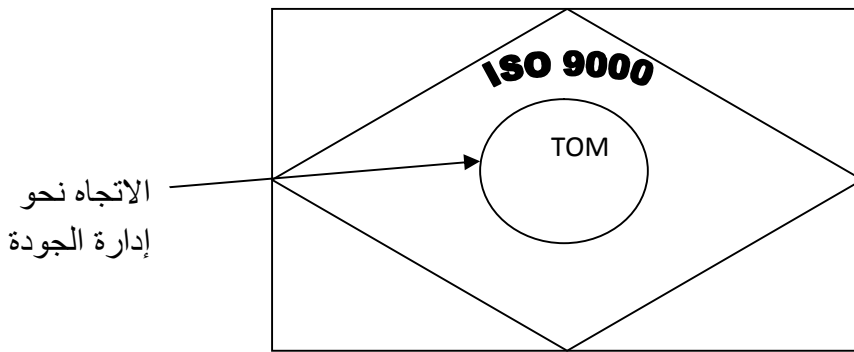
إن البحث في العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة المعروفة باسم ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة TOM نبدأ من دراسة ما توصلت إليه اللجنة القيمة ISO/ TC/ 176 التحليل المعمق والمتكامل الأساسيات مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث اختارت اللجنة المذكورة ثمانية مبادئ أساسية الإدارة الجودة الشاملة TOM تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها حيث أصبحت فيما بعد هذه المبادئ أساسا مهم تم الاستناد إليها عند إجراء التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 والمبادئ هي:

1. **التأكيد على المستهلك:** ونقصد بذلك أن المنشأة الإنتاجية أو الخدمية تعتمد على المستهلك في استمرارها ونجاحها وذلك من خلال استيعاب متطلباتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها سواء كان ذلك قبل عملية الإنتاج أو بعدها.
2. **التأكيد على القيادة:** ويقصد بذلك أن قيادة المنشأة أو المنظمة تتحمل مسؤولية خلق وحدة الفرص والتوجه الكلي كذلك والعمل على خلق نوع من البنية الداخلية التي ستسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنشأة أو المنظمة¹.
3. **مشاركة العاملين:** ويقصد بذلك أن العاملين في جميع المستويات هم أساس استمرارية العمل في المنشأة أو المنظمة لذلك فإن السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار يمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم بما فيه مصلحة المنشأة.

¹ مؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف حليم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 291.

4. **مدخل العملية** ويقصد بذلك أن الوصول للأهداف المحددة بتحقيق بشكل أكثر كفاءة عند إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.
 5. **اعتماد مدخل النظم في الإدارة:** ويقصد بذلك تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة والمتقاعدة في إطار مدخل التنظيم ساعد إدارة المنشأة في تحقيق أهدافها.
 6. **اعتماد مبدأ التحسين المستمر:** حيث أن تحسين الأداء مهم في المنشأة بحيث أن يضل هدفا ثانيا ومستمرا في تصور الإدارة المسؤولة في المنشأة المذكورة.
 7. **اعتماد مدخل الحقائق في اتخاذ القرار:** ويقصد بذلك أن العملية اتخاذ القرارات الرشيدة والفاعلة ينبغي أن يكون مسند على تحليل البيانات والمعلومات للحصول على الحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات بعيد عن المدى والتحسين¹.
 8. **اعتماد علاقة المنفعة المتبادلة مع المجهزين:** من المعروف أن بين إدارة المنشأة والمجهزين على اختلافهم علاقات وتعاقبات مختلفة الغرض منها تأمين المتطلبات اللازمة للمنشأة وتحقيق غايات المجهزين وأن توحيد هذه العلاقة بشكل صحيح وكفاء يؤدي إلى خلق قيمة مضافة لكليهما.
- وعلى أساس ما تقدم يتضح أن هناك علاقة وثيقة بين الاثنین بحيث أن الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يتم من خلال أنظمة إدارة الجودة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (4-1): أنظمة إدارة الجودة



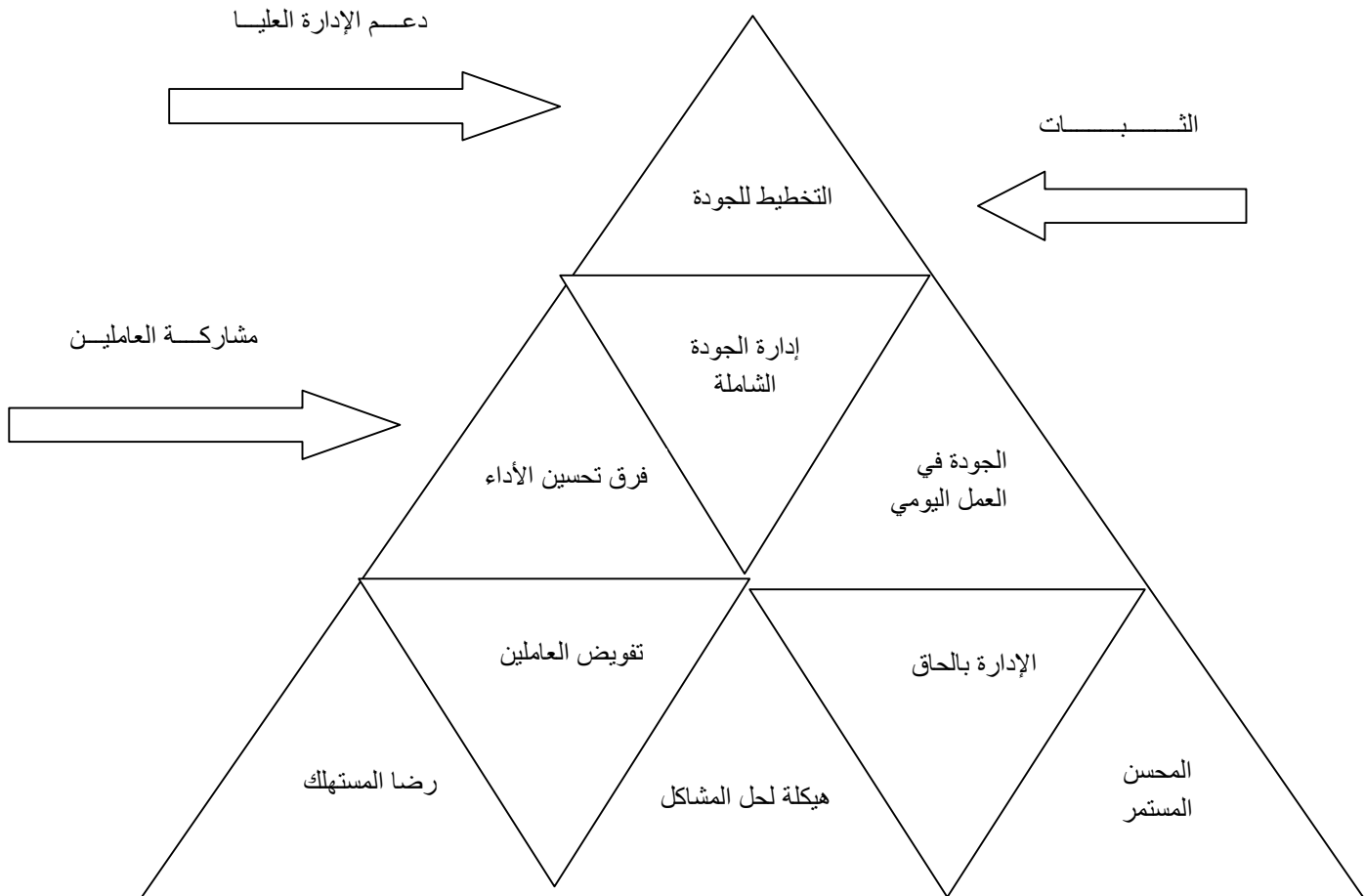
المصدر: نفس المرجع السابق، ص 293.

ومما تقدم أعلاه، يتضح أن إدارة الجودة الشاملة TOM هي أبعد من مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO9000 وأن هذه الأخيرة هي الأساس للوصول إلى TOM بعبارة أخرى أن المنشأة أو المنظمات الخاصة

¹ - نفس المرجع السابق، ص 292.

على شهادة الجودة ISO9000 تستطيع أن تتبنى فلسفة لإدارة الجودة الشاملة. وقد أدرك هذه الحقيقة الكثير من المنظمة الإنتاجية والخدمية في الدول المتقدمة صناعياً. أما بالنسبة للدول التي لا تزال في طور التنمية (مثل بعض الدول العربية) والتي لا تملك أية مراجع الإدارة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة الإيزو 9000، كان عليها أولاً العمل على تهيئة هيكل أو نظام رسمي للجودة سيمثل في تطبيق سلسلة المواصفات القياسية ISO9000 وذلك من أجل خلق الاستقرار في بيئة الأعمال الداخلية للمنظمة وتحقيق جودة ثابتة لمنتجاتها واستخدامها كأداة للوصول إلى بناء نموذجي الإدارة الجودة TOM إن هذا الترابط الفكري يمكن أن نوضحه من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم: (5-1) : نموذج الإدارة الجودة الشاملة TOM قائم على أساس أنظمة الجودة ISO9000

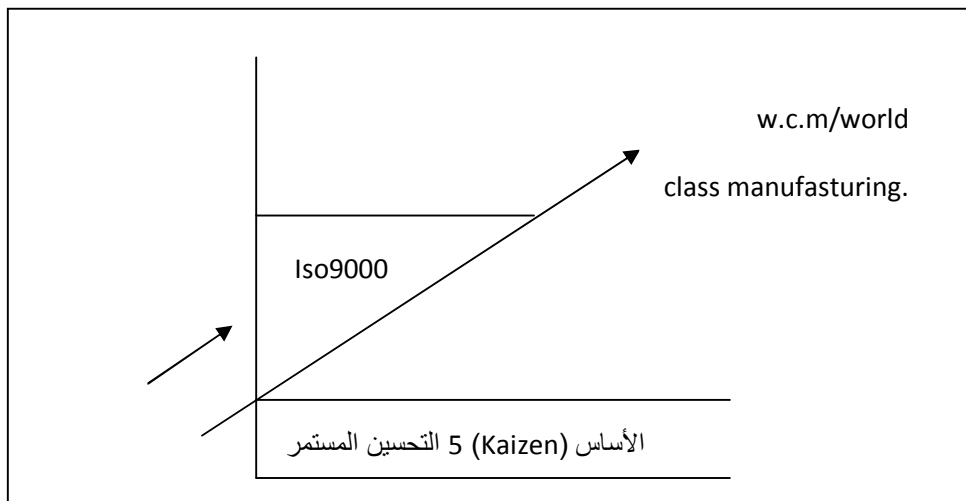


إن الشكل السابق يمكن أن يعرض بشكل آخر عندما تكون مبادئ وأسس المواصفات القياسية ISO9000 هي القاعدة الأساس في تصميم الخطوات اللاحقة والتي من شأنها أن تؤدي في النهاية إلى الوصول الإدارة الجودة الشاملة TOM وهذه الخطوات مثل:

- قيادة الإدارة العليا لكلف الجودة والإشراف عليها.
- اعتماد مشاريع التحسين المستمر.
- مشاركة العاملين ضمن حلقات خاصة بالجودة.
- اعتماد أساليب السيطرة الإحصائية المختلفة.
- اعتماد مبدأ الشراكة مع المجهزين.
- اعتماد مبدأ رضا المستهلك باعتباره أول وآخر اهتمامات الإدارة.
- الإبداع القائم على أساس قواعد المقارنة المناقشة اعتمدت الأفكار التي جاء بها DEMING في مجال الجودة.

ومن هذا المنطق، يتضح أن إدارة الجودة هي أعم وأشمل من المواصفة الدولية ISO9000 ولكنها اعتبار المواصفة الدولية مرحلة أولية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة مستقبلا وحجز الزاوية لبنائها. والشكالاتالي يوضح أن المواصفة القياسية الدولية ISO9000 هي القاعدة الأساسية للوصول إلى TOM كما يلي:

الشكل رقم (6-1):العلاقة بين نظام إدارة الجودة ISO9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة TOM .



المصدر: يوسف حجم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 365.

المطلب الثالث تعريف الإشهاد ودوافعه

نستعرض هنا مفهوم الإشهاد والدوافع التي تحكم العلاقة الموجودة من أطراف الإشهاد.

أولا - مفهوم الأشهاد (التصديق):

الإشهاد هو الإجراء الكتابي الذي يتضمن بمقتضاه طرف ثالث أو منتج أو خدمة أو كفاءة أو منظمة تتطابق مع المتطلبات. نلاحظ من هذا التعريف أن الإشهاد يحتمل عدة مواضيع كالأشهاد على الحسابات من طرف محافظي الحسابات الأشهاد على المنتجات أو الخدمات الإشهاد على الكفاءات والأفراد، الإشهاد على أنظمة إدارة التبتة... إلخ وبما أن موضوعنا هو نظام إدارة الجودة كالأشهاد إذا هو الإجراء الكتابي الذي يتضمن بمقتضاه هيئة شاهدة أن نظام إدارة الجودة يتطابق مع متطلبات المواصفات (2000) ISO9001¹.

ثانيا - دوافع الإشهاد:

يتجلى التنظيم والأفراد في مختلف المؤسسات الكثيرة من الفوائد الناجمة عن تصنيف نظام إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000 وقد أعقد الباحثون قائم مطولة لهذه الدوافع والأهداف نحاول هنا عرضها باختصار وهي:²

1. تحقيق الاستقرار والثبات للمؤسسة والثقة بإنتاجها وخدماتها.
2. تحقيق الروحية المستهدفة.
3. توفير لغة ومصطلحات موحدة وواضحة على الصعيد العالمي.
4. إتاحة المجال للمؤسسة لدخول السوق العالمي بقدرة فاعلة.
5. إطالة عمر المؤسسة لتزايد الثقة بإنتاجها وخدماتها.
6. تشكيل الأنظمة الثانية للجودة في المؤسسة وإتاحة فرص اعتمادها في استخدام TOM.
7. رفع كفاءة وفاعلية الأنشطة التشغيلية.

¹ - منصف ملوك، مرجع سبق ذكره، ص ص 45 - 46

² - مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 385.

المطلب الرابع: مراحل ومستلزمات الحصول على شهادة الإيزو

أولاً - مراحل الحصول على شهادة الإيزو:

تتوقف إجراءات تأسيس نظام الجودة المطابق (ISO) على عدد من العوامل مثل (صيغة العمل، وحجم المنظمة الراهن للرقابة على الجودة ومتطلبات السوق) ويتبع المنظمات مجموعة من الخطوات لغرض الحصول على الشهادة وهي:

1. مرحلة ما قبل التسجيل:¹

هي المرحلة التي يتم فيها التجهيز والاستعداد وتعديل الأوضاع لتتطابق مع متطلبات المواصفة (ISO9000) وفي هذه المرحلة تتخذ الإجراءات التالية والتي سنوضحها فيما يلي:

¹ - يوسف حجم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص358.

2. مرحلة التسجيل أو مرحلة الحصول على الشهادة: وتتكون مما يلي:

أ- اختيار المسجل: أي اختيار المنظمة التي تقوم بالمراجعة والتقييم من أجل منح الشهادة عمل أن تكون من المنظمات المرخص لها بذلك بالإمكان التعرف على هذه المنظمات من خلال قائمة دولية أو محلية تحتفظ بها الهيئات المختصة بالمواصفات والتوحيد القياسي.

ب- ملء نموذج طلب التسجيل: الهدف منه تزويد السجل بمعلومات تفصيلية كاملة عن المنظمة:

- اسم المنطقة وشكلها القانوني وتاريخ الإنشاء.
- نوع النشاط وأنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- خطوط الإنتاج أو مراكز الخدمة التي تطلب المنظمة الشهادة شأنها إذ قد تقتصر المراجعة والتقييم والشهادة على واحد فقط من أنشطة المنظمة.
- مواقع الوحدات الإنتاجية أو الخدمية للمنظمة.
- عدد وجبات العمل.
- عدد الموظفين.
- مساحة الأراضي التي تشغلها منشأة المنظمة.

ت- التفاوض مع المسجل بشأن الشروط: ويمكن لهذه الشروط أن تشمل:

- نوع الشهادة التي تطلب المنظمة الحصول عليها.
- الوقت اللازم لإنهاء عملية التسجيل.
- التفاوض على تحديد الأتعاب للمسجل.
- ضمان عدم إنشاء المسجل لأي سر من أسرار المنظمة التي اطلع عليها خلال عملية المراجعة والتقييم.

ث- التخطيط والإعداد للمراجعة؛

ج- وضع جدول زمني لعملية المراجعة؛

ح- التنسيق والتعاون التام مع فريق المراجعة؛

3. مراحل ما بعد التسجيل¹:

بعد حصول المنظمة على شهادة (ISO9000) ودخول المنظمة في سجل المنظمات التي حصلت على هذه الشهادة لا يعني أنها تتوقف عند هذا الحد بل يجب العمل على تحسين المستمر للجودة والحفاظ على المستوى

¹ - نفس المرجع السابق، ص36.

الذي وصلت إليه والذي منحت الشهادة بموجبه الآن المنظمة سوف تخضع لمراجعة تصنيف سنوية وفي حالة انخفاض مستوى جودتها فقد يتم شطبها من السجل المؤهل لمنح الشهادة.

وهناك أيضا بعض المراحل نذكر منها:¹

- تشكيل مجموعة جودة.
- تحديد أهداف الجودة.
- التشاور حول أهداف الجودة الكلية.
- تحديد أهداف كل قسم.
- تحضير وتوزيع مصفوفة شرح ماهية الإجراءات التي ستكتب في نظام الجودة.
- وضع الإجراءات التي تشكل نظام الجودة.
- مقارنة الإجراءات مع الإيزو 9000 بصورة دورية.
- كتابة الإجراءات الإضافية.
- إصدار الإجراءات العامة لكل المنظمات التي تتعلق بوثائق الرقابة.
- إجراءات المراجعة الإدارية.
- اجتياز التدقيق التقييمي المبدئي.
- اختيار التدقيق التي تقوم به الجهة المانحة لشهادة الحصول على الشهادة.

ثانيا - المستلزمات الأساسية للحصول على شهادة ISO 9000

من أجل الحصول على شهادة ISO 9000 لا بد أن تتوفر مجموعة من المستلزمات الإدارية والفكرية والفنية يمكن إجمالها على النحو التالي:

1. أن تكون الإدارة العليا بالمنظمة مؤمنة بشكل كامل بالجودة مع اعتمادها منهج عمل واضح وتحملها كافة المسؤوليات المرتبة على ذلك.

¹ - مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 384-385.

2. وجود نظام متكامل ومحدد لتنفيذ البرامج والخطط المتعلقة بالجودة بحيث يعمم على الأطراف ذات العلاقة داخل المنظمة مع وضع إجراءات خاصة لمتابعة المذكور.
 3. وجود مجموعة من الأنظمة واللوائح والتعليمات الخاصة بأساليب التعاقد وذلك ضمن مخطط عام وتخصص لكل بنود التعاقد وعلى اختلاف أنواع البنود.
 4. اعتماد إدارة تعنى بالتصاميم وتشمل أقسام التخطيط للتصميم والتطوير وتضم مستلزمات بشرية ومادية كاملة ودقيقة وأنظمة تقنية مساعدة .
 5. ضرورة وجود إدارة متخصصة بأعمال التوثيق تقوم بأعمال تصديق وتأمين الوثائق وإجراء عمليات ضرورية لتبديل أن استلزم الأمر ذلك.
 6. وجود دائرة مشتريات تحتفظ بمعلومات عن البائعين المجهزين والمتعاقدين الثانويين ومعلومات عن كافة بنود المشتريات مع توثيق المنتجات المشتراة ومواصفاتها.
 7. وجود أقسام للسيطرة على عمليات الإنتاج وفي مختلف المراحل الدقيقة منها.
 8. تحديد جهاز مكلف بالتفتيش أو الفحص وذلك في إطار دائرة لو أشخاص متخصصين وذلك أثناء استلام مدخلات الإنتاج أو خلال عمليات الإنتاج أو في مرحلة الإنتاج الجاهز وكذلك في مرحلة ما قبل التسويق مع اعتماد سجلات لأجل توثيق كل المراحل السابقة .
 9. يتم إجراء تفتيش ومعاينة للأجهزة والمعدات المستخدمة في العمليات الإنتاجية بشكل دوري وذلك وفق شروط محددة.
 10. وجود آلية السيطرة على المنتجات غير المطابقة لوصفات الجودة خلال عمليات الإنتاج وأساليب إيقاف الإنتاج مع تعديل وتقويم العمليات الإنتاجية والتعامل مع السلع غير المطابقة للمواصفات.¹
- بخصوص التعديل الأول فقد جاء طبقاً لما ورد في أصل الضوابط الواردة في خلفيات النظام الذي جاءت به منظمة **ISO** والقاضي بإجراء مراجعة لمواصفاتها كل خمس سنوات وبناء على ذلك قامت اللجنة الفنية واللجان التابعة لها في سنة 1992 بالمراجعة لبعض مواصفات هذه السلسلة وإعداد توصيات بشأنها كما قامت بوضع

¹ - مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف جحيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 283 - 284.

صيغ المواصفات جديدة أخرى قي سنه 1994 والتي اتضحت الحاجة إليها علما بأنها لم تكن جوهرية بقدر ما هي استجابة لمتطلبات مستمدة من نظرة مستقبلية الأمور.

أما بالنسبة لتعديل الثاني فقد تم في 2000/12/5 بعد إجراء مراجعه شامله لكافه مواصفات السلسلة مع الاستفادة من جميع الخبرات السابقة الواردة في نظم إدارة الجودة والهدف من هذا التعديل هو الوصول إلى أعلى درجات الرضا لمستفيدين والهدف من هذا التعديل هو الوصول إلى أعلى درجات الرضا للمستفيدين وقد أجريت تغيرات رئيسيه في بنيه المواصفات مع الاحتفاظ بالمتطلبات الأساسية السابقة وبما ينسجم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.¹

¹ - محمد عاصي العجيلي، و ليث علي الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص316.

خلاصة الفصل :

يقدم هذا الفصل تحليلاً وتقويماً للإدراة الجودة الشاملة وكيفية الحصول على شهادة الإيزو ومتطلباتها بما يساهم في فهم لتلك المتطلبات بوصفها معايير قياسيه دوليه من أجل تأهيل الشركة صوب الحصول على شهادة الإيزو وهذا ما إستهدفه المبحث الحالي عبر محاور رئيسيه يتطرق إلى مدخل لمفهوم إدارة الجودة يستند أسلوب علميا وكذلك إلى الفرق بين نضام إدارة الجودة والإيزو وقد توصل المبحث إلى مجموعه من التوصيات وتستهدف إن تطوير وتنميه أنضمه الجودة وغيرها من طرف إدارة الجودة مثل فلسفه التحسين المستمر وإدارة الجودة

الفصل الثاني

متطلبات أنظمة إدارة الجودة 2000 : ISO 9000

المبحث الأول: مسؤولية الإدارة

المبحث الثاني: إدارة الموارد وإنجاز المنتج

المبحث الثالث: القياسات، التحليل والتحسين والتوثيق

مدخل الفصل :

لا يقصد بمعنى متطلبات إدارة الجودة بأنها الحاجات الظاهرة أو المضمنة لنظام إدارة الجودة وإنما يقصد بها مجموعة من النصوص الواردة على متن وثيقة تتضمن المعايير الواجب احترامها لبلوغ المطابقة والتي لا تقبل اتجاهاتها أي إنحراف.

هذه النصوص تمت صياغتها وهيكلتها على أساس مقارنة العمليات التي تشجع المواصفة (2000) ISO 9001 على تبينها في تطوير وتطبيق أنظمة إدارة الجودة وتحسين فعاليتها باستمرار لذلك عند استقرار نصوصها سنجد أنه قد تم تخصيص كل نوع من العمليات بمجموعة من الفقرات مسؤولة الإدارة لعمليات الإدارة، إدارة الموارد لعمليات الدعم، إنجاز المنتج لعمليات الإنجاز والقياسات، التحليل والتحسين لعمليات القياس إضافة إلى سنجد مجموعة أخرى من النصوص تتناول مجال تطبيق المواصفة المراجع القياسية المصطلحات ولتعريف ومتطلبات عامة متعلقة بالتوثيق لذلك سنقسم هذا الفصل على هيكل المواصفات (2000) ISO 909000 بحيث سنتناول في البداية مسؤولية الإدارة ثم بعدها إلى إدارة الموارد ثم نتطرق إلى إنجاز المنتج و القياسات والتحليل والمراقبة ونختتم في الأخير بالتوثيق.

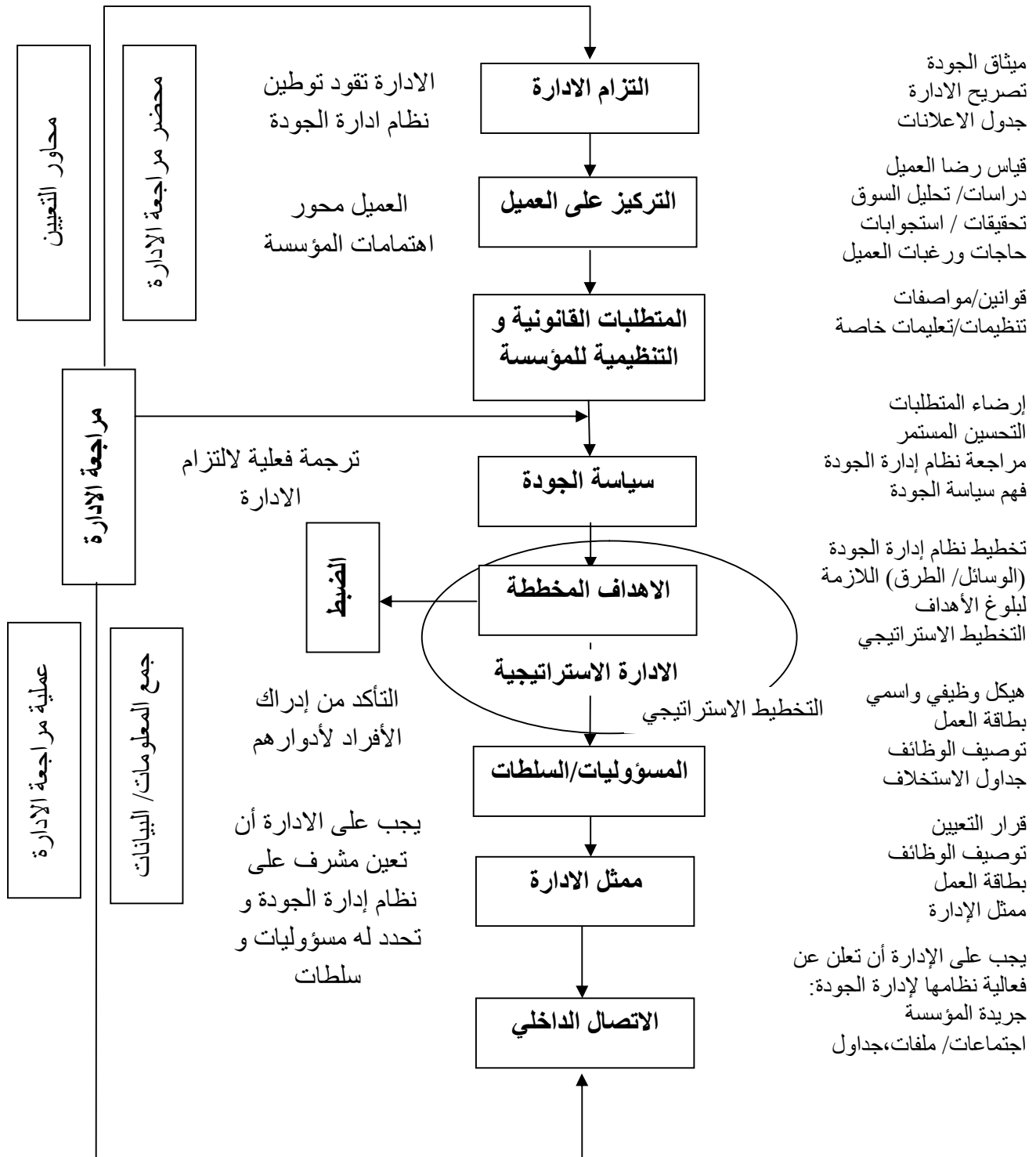
المبحث الأول: مسؤولية الإدارة

ما يميز المواصفة ISO9000 في إصدارها لسنة 2000 هو تبديل العنوان من نموذج لضمان الجودة إلى نظام إدارة الجودة إن هذا التغيير في العنوان يحمل دلالة كبيرة لإدارة المؤسسة إذ أنها تهدف في مرامية مثلما يقول إلى إرجاع السيادة على الجودة إلى إدارة المؤسسة التي أصبحت الآن مطالبة بالمشاركة والمساهمة أكثر من أي وقت مضى في تطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليته باستمرار¹.

حيث أصبحت الإدارة في إصدار 2000 تقوم بنشاطات متنوعة مثلما يوضحه الشكل الموالي:

¹ منصف ملوك، مرجع سبق ذكره، ص: 59، 60.

الشكل رقم (1-2) :مسؤولية الإدارة:



Source: quaret Abdel hamid, les dirigeants algériens Face à la performance de leur entreprises:

rôle de la direction dans un système management de la qualité, GAL, Alger, 2005, p 121.

من خلال الشكل السابق سنتناول فيما يأتي إلتزام الإدارة، التركيز على العميل، سياسة الجودة، التخطيط، التنظيم و مراجعة الإدارة.

المطلب الأول: التزام الإدارة و التركيز على العميل.

حتى تقوم الإدارة بتطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليتها باستمرار عليها الإلتزام والتركيز على العميل وللتوضيح أكثر قمنا بتقسيم المطلب على ما يلي:

الفرع الأول: التزام الإدارة

قبل تحديد معنى الالتزام نقف أولاً عند مفهوم الإدارة، والإدارة هي شخص أو مجموعة من الأشخاص يقومون بتوجيه ومراقبة المؤسسة من مستوى أعلى، والشخص الذي يتعين عليه القيام بالإدارة إن رئيس المدير العام أو لجنة الإدارة بشرط أن يتم تحديد أعضائها، ومن الناحية العلمية عادة ما يخضع هذا التحديد إلى اعتبارات ميدانية إذ يصعب علينا تخيل وقوع كل مسؤوليات الإدارة على عاتق الرئيس المدير العام وحده.

أما الالتزام فهو يعني: (الفعل الذي بمقتضاه يربط الشخص نفسه بوعده أو اتفاق). لذا يجب على الإدارة العليا توفير دليل على التزامها بتطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة، وتحسين فعاليتها باستمرار من خلال¹:

1. توصيل وتبليغ جميع العاملين في المنظمة بأهمية الوفاء لمتطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والنظامية من خلال الاجتماعات الدورية مع إدارة التسويق والمبيعات والإدارات الأخرى.
2. إعداد سياسة الجودة ومراجعتها دورياً للتأكد من ملائمتها لأهداف الجودة والعملاء والمجموعة.
3. التأكد من إعداد أهداف الجودة من قبل جميع الإدارات وأنها تفي بمتطلبات الخدمة وتتماثل مع سياسة الجودة.

4. عقد رئاسة اجتماع مراجعة الإدارة مرتين على الأقل في السنة.

5. المراجعة والتأكد من توفر الموارد دورياً¹.

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

7. التأكد من إعداد الخطط اللازمة من قبل الإدارات لتنفيذ نظام إدارة الجودة، للوفاء بالمتطلبات المحددة

والمتفق عليها مع العميل وأهداف الجودة.

¹ - محمد حسن رياض، مرجع سبق ذكره، ص ص 38، 39.

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

الفرع الثاني: التركيز على العميل.

التركيز أو الاستماع للزبون تشترط المواصفة في هذا الإطار أن تحدد المديرية بوضوح الطرق التي تعتمد عليها في التعرف على انطباعات الزبائن بخصوص منتجاتها من استفادة من شكاوي هؤلاء وسبر آرائهم وعقد لقاءات معهم.¹

إن التحولات والتغييرات التي تحيط المؤسسة تملئ عليها بالضرورة التعرف على المتطلبات المستقبلية للسوق، ولتوضيح ذلك فإن قننا بتفكيك المؤسسة سنجدتها تتكون من جزئين: جزء ينشغل بما هو حاضر وجزء آخر ينشغل بما هو آتٍ، يتمثل الحاضر في الإنتاج فالمؤسسة وجدت لتنتج لذلك من الطبيعي جداً أن تذهب معظم مواردها إليه، أما المستقبل فهو يتمثل في التطوير أي في كيفية جعل المؤسسة بالموارد الضئيلة المخصصة لهذا الغرض أن تتكيف مع التغييرات والتحولات التي تلوح في الأفق وتقع مسؤولية على الإدارة التي يمكن تشبيهها ببحر مراقبة السفينة الذي يتولى استباق ما سيحدث في المستقبل القريب .

المطلب الثاني: سياسة الجودة و التخطيط

وفي هذا المطلب سنقوم بالتعرف على مايلي:

الفرع الأول: سياسة الجودة

ويقصد بسياسة الجودة توجهات إدارة للشركة فيما يتعلق بنظام الجودة والتي تمثل جزءاً من السياسة الكلية للشركة، ووفق هذه السياسة يصدر عن الشركة وثيقة تحدد فيها أهداف وسياسة الجودة وتكون معلنة ومعروفة لجميع العاملين في الشركة.²

¹ - الدراجي شعوة، إعادة تنظيم المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية وتبني مواصفة الإيزو 2000/9001، مذكرة ماجستير، قسم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر - باتنة، 2008/2007، ص 133.

² - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 222.

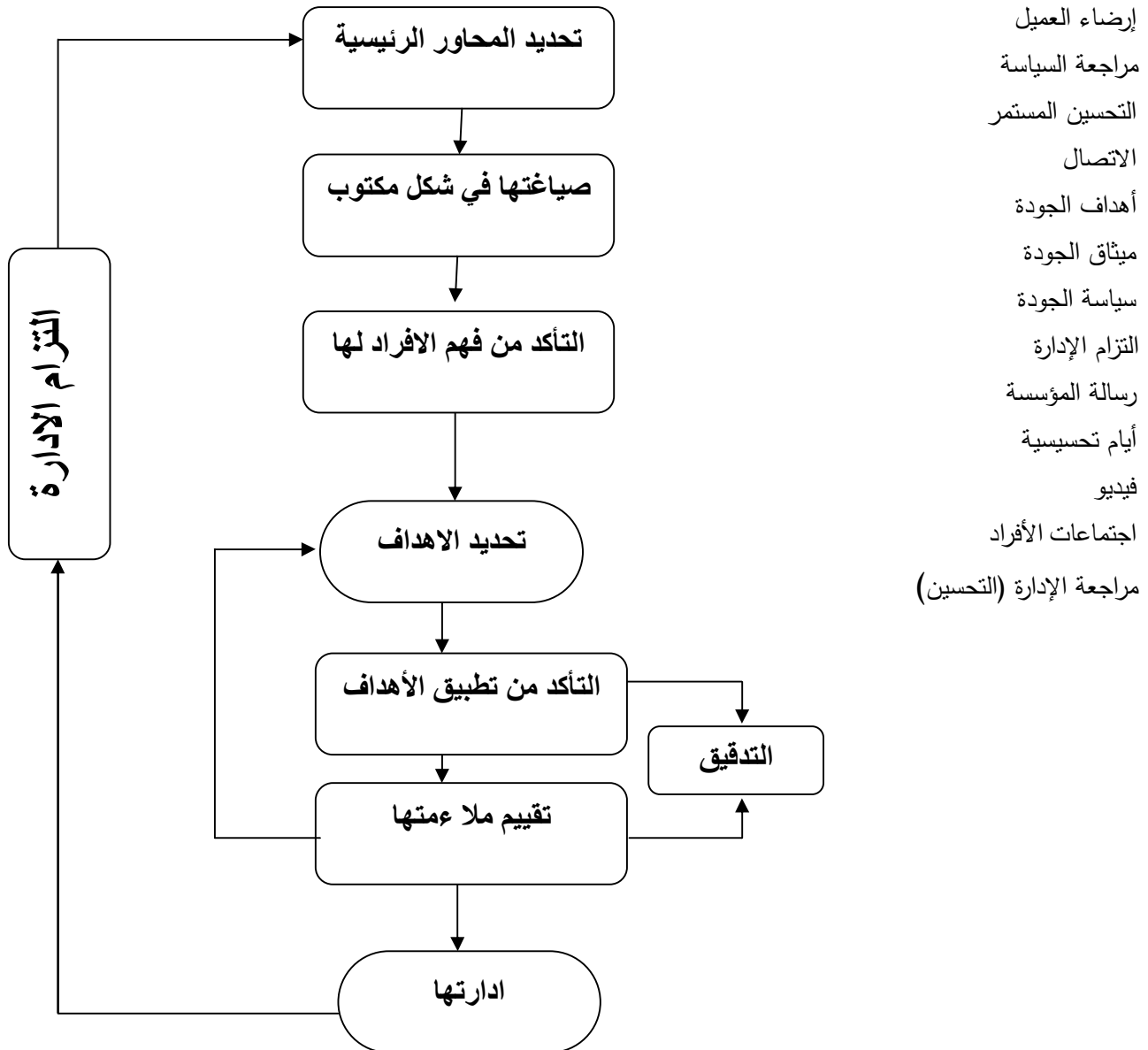
أما فيما يتعلق بها فيجب أن تكون هناك قائمة واضحة و مركزة لتعريف أهداف المنظمة والتزامها بالجودة ويجب أن يتم كتابتها لغة واضحة وسهلة الفهم وتجنب استخدام الألفاظ المركبة وغير المحددة أو الفنية أو تنظيم محدد كما على الإدارة التأكد من أن سياسة الجودة مفهومه ومطبقة ويتم صياغتها في كل مستويات التنظيم.¹

وعلى العموم فإن سياسة الجودة حسب ما جاء في المواصفة (2000) iso 9001 يجب أن:

- 1- تتماشى وغاية المؤسسة.
 - 2- تتضمن التزاما بإرضاء المتطلبات وبالتحسين المستمر لفاعلية نظام إدارة الجودة.
 - 3- تهيئ إطار يسمح بوضع ومراجعة أهداف الجودة.
 - 4- تكون معلنه ومفهومة داخل المؤسسة.
 - 5- تُراجع حتى تبقى متكيفة بشكل مستمر
- وإستنادا إلى الشكل الموالي يمكن القول أن ذكر هذه الشروط جاء وفق تسلسل زمني ومنطقي.

¹ - سونيا محمد بكري، مرجع سبق ذكره، ص 343.

الشكل رقم (2-2) يوضح دور الإدارة في نظام إدارة الجودة.



Source : Quaret Abdel hamid, op. cit, p :134

و باختصار يجب أن تتضمن سياسة الجودة على الأقل توجيهين أو ثلاثة نحو إرضاء العملاء يتم التعبير عنها بأسلوب سهل وبسيط بما يسمح بفهمها وتوطينها داخل المؤسسة كما يجب أن تكون هذه التوجهات معقولة وقابلة للتحقيق ذلك أن السياسات التي يتم التعبير عنها في صفتين سيصعب فهمها وتوطينها داخل

المؤسسة، فالرغبة في القيام بكل شيء دفعة واحدة دون اكتراث للموارد المتاحة للمؤسسة سيجهض أهداف المؤسسة ويؤدي إلى إهدار كافة قدرات الأفراد في تبرير فشل بلوغ هذه الأهداف¹.

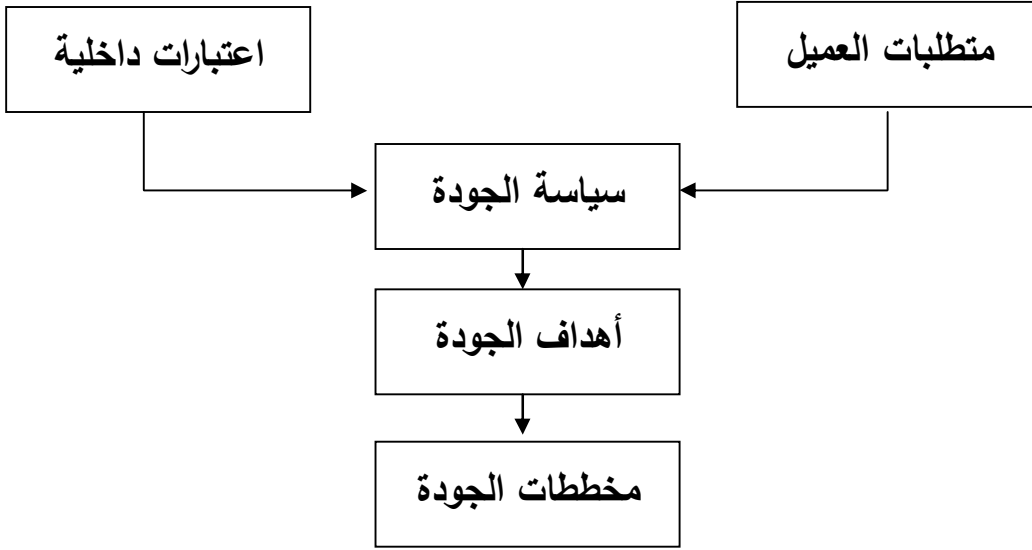
الفرع الثاني: التخطيط:

إن التخطيط يمثل أحد الوظائف الإدارية التي تقوم بها إدارة المؤسسة، وتهتم بتقسيم مواردها ومن ثم القيام بعملية التنسيق بين الأنشطة .

وأيضاً يجب تحديد أهداف الجودة المطلوبة للمطابقة بمتطلبات المنتج، وأن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس ومرتبطة بسياسة الجودة².

ويمكن توضيح العلاقة الموجودة بين هذه المرحلة وسابقتها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-2): يوضح العلاقة بين سياسة الجودة و أهداف الجودة



Source: Krebs. Genevieve et Mouglin. Yvon, Les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne,

AFNOR, Paris, 2003, p 76

¹ -Krebs. Genevieve et Mouglin. yvon, , les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne, AFNOR, paris, 2003, P 74.

² - راشي طارق، مرجع سبق ذكره، ص152.

المطلب الثالث: السلطة، المسؤولية والاتصال ومراجعة الإدارة

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى فرعين هما:

الفرع الأول: السلطة، المسؤولية والاتصال

لقد تناولت المواصفة (2000) ISO 9001 هذا العنصر في ثلاث فقرات وهي كإيلي:

أولاً- المسؤولية والسلطة:

يجب تحديد السلطة والمسؤولية وعلاقات العاملين الذين تسند إليهم الإدارة ويقومون بالأداء وتنفيذ

العمل المؤثرة في الجودة وبصفة خاصة للعاملين الذين يحتاجون إلى حرية في المنظمة ومنهجم السلطة من أجل:¹

أ- اتخاذ إجراءات حيوية دون حدوث عدم تطابق المنتج.

ب- التعرف على أية مشكلة تتعلق بجودة المنتج

ت- البدء أو التوجيه أو إعطاء حلول من خلال القنوات المرسومة

ث- التحقق من الإنجاز وتنفيذ الحلول.

ج- السيطرة على العمليات اللاحقة والتسليم أو التركيب للمنتجات غير المتجانسة حتى تصحح

الأخطاء أو العمل على معالجة الحالة غير المرضية.

فالمسؤولية هي تعهد المرؤوسين لرؤسائهم بأداء الواجبات التي تتضمنها أعمالهم بشكل يضمن تحقيق

النتائج المرجوة. أما السلطة فهي الحق في اتخاذ الأعمال ووضع القرارات والحق في توجيه أعمال الآخرين والتنسيق

بينها.

¹ - أدجي باديرو، مرجع سبق ذكره، ص 104-105.

ثانيا- ممثل الإدارة:¹

إن المورد أو مصدر التوريد سوف يعين مندوبا له بالإدارة و الذي يصرف النظر عن مسؤولياته الأخرى ستكون له سلطة و مسؤولية محددة لكي يتأكد من أن متطلبات هذه القياسات قد نفذت و إستمرت على ذلك.

ثالثا- الاتصال الداخلي:²

يمثل الاتصال الداخلي أحد التعديلات الجديدة و الهامة في سلسلة المواصفات iso9000 لسنة 2000 و يمكن القول أن هذا الاستدراك يتمشى و النتائج المرتدة من التجارب الميدانية التي أظهرت أن نجاح نظام إدارة الجودة يتطلب أفعالا تحسيسية و اتصالية ذلك أن الانتقال من مقارنة تحليلية إلى مقارنة نظامية سوف يؤدي لا محالة الى تغيير عميق في ثقافة المؤسسة، و الذي بدوره لا يتحقق إلا من خلال حملات اتصالية تتمثل أساسا في إعطاء تبريرات موضوعية و مقنعة حول المزايا المنتظر من وراء تطبيق هذا النظام و كذا حول العقبات الواجب من الأفراد الإستعداد لمواجهةتها.

الفرع الثاني: مراجعة الإدارة

وهي تمثل عملية تقييم الإدارة العليا لنظام الجودة بهدف الإيفاء بمتطلباته و تتضمن عملية المراجعة مراجعة سياسة الجودة و نتائج مراجعة الجودة³.

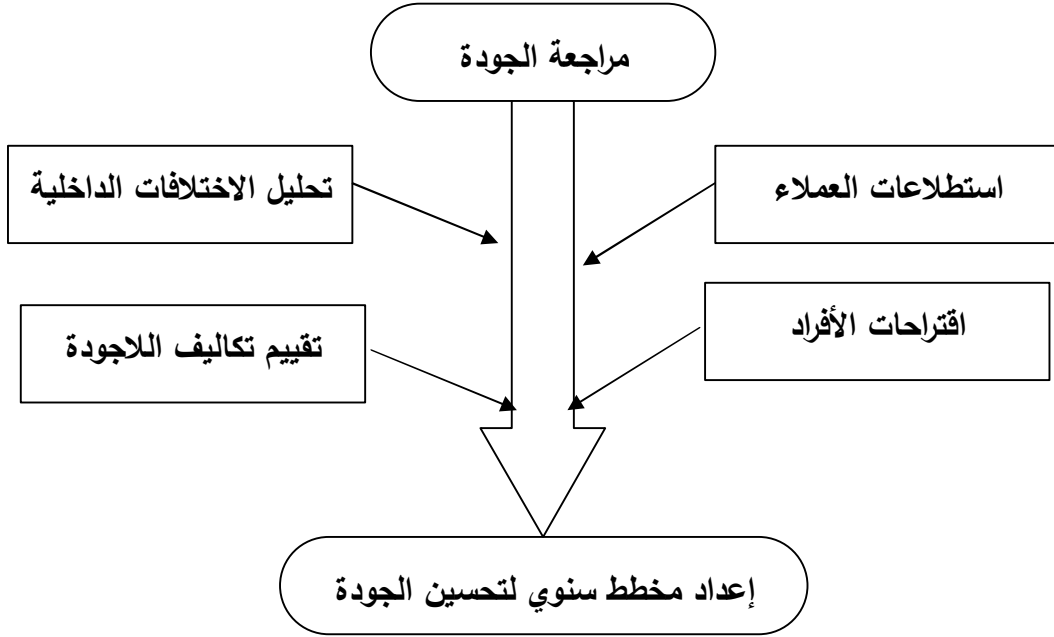
حيث يجب على الإدارة أن تراجع خلال فترات زمنية مخططة نظامها لإدارة الجودة لذا فإن مراجعة الإدارة تهدف إلى التأكد من فعالية و ملائمة نظام إدارة الجودة أي النظر في قدرته على تحقيق سياسة الجودة و أهدافها و النظر في تجانس سياستها مع السياسة العاملة للمؤسسة و على ضوء هذه المراجعة يتم إتخاذ القرارات التحسينية كما يوضحه الشكل التالي:

¹ - نفس المرجع ، ص: 105.

² - منصف ملوك، مرجع سبق ذكره، ص : 77-78.

³ - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص: 222.

الشكل رقم (4 - 2) : أهداف مراجعة الإدارة



.Source : Hocquet Alain, autres, 1999 ; AFNOR, Paris, P 99

مراجعة الإدارة كما يدل عليه اسمها يجب أن تقوم بها الإدارة وهي فرصة لها لممارسة القيادة وإظهار التزامها بوضع وتطوير نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليتها باستمرار أما عدد المرات التي يجب فيها هذه المراجعة فذلك مرتبط باحتياج المؤسسة ففي الأنظمة الحديثة يستحسن ألا تقل على أربع مرات في السنة، على عكس الأنظمة التي بلغت حداً معيناً من النضج أي يمكن تقليصها إلى مرتين أو مرة في السنة كحد أدنى ويتولى تحديدها المدير العام.

مراجعة الإدارة كما يدل عليه اسمها يجب أن تقوم بها الإدارة وهي فرصة لها لممارسة القيادة وإظهار التزامها بوضع وتطوير نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليتها باستمرار أما عدد المرات التي يجب فيها هذه المراجعة فذلك مرتبط باحتياج المؤسسة ففي الأنظمة الحديثة يستحسن ألا تقل على أربع مرات في السنة، على عكس الأنظمة التي بلغت حداً معيناً من النضج أي يمكن تقليصها إلى مرتين أو مرة في السنة كحد أدنى و يتولى تحديدها المدير العام.

المبحث الثاني: إدارة الموارد و إنجاز المنتج

تعد الموارد على إختلاف أنواعها من عوامل النجاح، لذلك يجب على أي مؤسسة تطمح إلى تحسين أدائها وإنجاز العمليات التي تساهم بصفة مباشرة في إنجاز المنتج، وهذا ما سنتطرق إليه الآن كما يلي:

المطلب الأول : إدارة الموارد

حيث تهدف هذه الفقرة الى التعريف بإدارة الموارد التي تضمن الموارد البشرية و البنى التحتية وبيئة وظروف العمل، و كيفية توفيرها لتعزيز رضا المستهلك.

الفرع الأول: توفير الموارد¹ (Provisionaf Resource)

يتحتم على المنظمة أن تحدد وتوفر الموارد لغرض تحقيق ما يلي:

1. التطبيق و المحافظة على إدارة الجودة و التحسين المستمر لفاعلية
2. تحقيق رضا الزبون عن طريق تلبية متطلباته

الفرع الثاني : الموارد البشرية houman Resource

وتتمثل في مايلي:

1. عام general:² يتطلب أن يكون الأفراد الذين يؤثرون بجودة المنتج من ذوي المقدرة القائمة على الكفاءة و الاختصاص والمهارة والتعليم المناسب و التدريب والخبرة المطلوبة، وعلى الإدارة أن تحسن الفاعلية والكفاءة للمنظمة و الذي يتضمن نظام إدارة الجودة من خلال أشراك و دعم الأفراد العاملين.
2. الكفاءة والوعي و التدريب:

حسب ما تنص عليه المواصفة (2000) iso 9001 ان الكفاءة تعرف على أنها " ما يستخدمه الفرد

¹ يوسف جحيم الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 337.

² - مرجع سابق، ص: 338.

وهو يمارس نشاطه المهني بجل مشكلة حقيقية محاط بكامل رهانات وضغوط وتوترات ومفارقات محيطة

المهني.¹

لذا يتطلب من المنظمة أن تعمل على ما يأتي:²

- أ- تحديد المقدرات المطلوب في الأفراد الذي يقومون بأعمال تؤثر في جودة المنتج.
- ب- التدريب على وفق هذه المقدرات المطلوبة (الاحتياجات).
- ت- تقوم فاعلية الأفعال المتخذة.
- ث- التأكد من الأفراد العاملين فيهمادركين لأهمية نشاطهم بالجودة والكيفية مساهمتهم في تحقيق أهداف الجودة.

ج- الاحتفاظ بسجلات مناسبة للتعليم والتدريب والمهارات والخبرات.

حسب ما تنص عليه المواصفة (2000) ISO 9001 ان الكفاءة تعرف على أنها " ما يستخدمه الفرد

وهو يمارس نشاطه المهني بجل مشكلة حقيقية محاط بكامل رهانات و ضغوط وتوترات ومفارقات محيطة المهني.³

لذا يتطلب من المنظمة أن تعمل على ما يأتي:⁴

- ح- تحديد المقدرات المطلوب في الأفراد الذي يقومون بأعمال تؤثر في جودة المنتج.
- خ- التدريب على وفق هذه المقدرات المطلوبة (الاحتياجات).
- د- تقوم فاعلية الأفعال المتخذة.
- ذ- التأكد من الأفراد العاملين فيهمادركين لأهمية نشاطهم بالجودة والكيفية مساهمتهم في تحقيق أهداف الجودة.

¹Massot. Pierre et Feisthammel. Daniel, Pilotage des compétences et dela formation : des méthodes et outils inédits, AFNOR, Paris,2001, P : 4.

² - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 338.

³Massot. Pierre et Feisthammel. Daniel, Pilotage des compétences et dela formation : des méthodes et outils inédits, AFNOR, Paris,2001, P : 4.

⁴ - يوسف حجيم وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 338.

ر- الاحتفاظ بسجلات مناسبة للتعليم والتدريب والمهارات والخبرات.

الفرع الثالث : البنية التحتية¹ infrastructure

ينبغي على المنظمة أن تحدد و توفر الأجهزة المطلوبة في المختبرات و الورش و المعامل و ان تعمل على المحافظة على البنية التحتية اللازمة لتحقيق المستوى المطلوب من الأعداد لغرض تحقيق المطابقة لمتطلبات المنتج ويتضمن ذلك:

1. الأبنية وأماكن العمل والمعدات المرافقة.
2. تجهيزات العمليات الأدوات منها والبرمجيات.
3. خدمات الصيانة والخدمات الداعمة الأخرى مثل (النقل والاتصالات)
4. يجب أن تراعي خطة البنية التحتية تحديد المخاطر المحتملة وتتضمن الإستراتيجيات لحماية مصالح الأطراف المستفيدة.

الفرع الرابع: بيئة العمل work Environment

على المؤسسة او المنظمة او تحدد وتدبر بيئة العمل المطلوبة لبلوغ التطابق مع متطلبات المنتج وتتضمن مايلي:²

1. توفير بيئة العمل الفيزيائية والكيميائية و البيولوجية المناسبة لطبيعة العمل و خصوصياته.
2. تكتني الوعي بأهمية الجودة ومعطياتها للمنظمة و العاملين فيها كافة.
3. توفير الخدمات المتعلقة بالإطعام والنقل والصحة.
4. الاعتماد على نتائج التقييم الفاعل لتطوير بيئة العمل.
5. الهندسة البشرية (الإيرونومكس) Ergonomics

¹ - نفس المرجع السابق، ص- ص: 338-339.

² - نفس المرجع السابق، ص: 339.

6. إيجاد فرص للتطوير الذاتي، بما في ذلك تفويض الصلاحيات.

المطلب الثاني: إنجاز (تحقيق) المنتج Product Realization

يعد إنجاز المنتج أحد العناصر المهمة للمواصفة 9001 إصدار 2000، ويضم هذا العنصر مجموعة

العمليات اللازمة لإنتاج السلع والخدمات وتشتمل:

الفرع الأول: التخطيط لتحقيق (إنجاز) المنتج

ينبغي على المنظمة أن تخطط سلسلة العمليات المطلوبة لتحقيق المنتج وتطويرها والذي يجب أن يكون

متوافقاً مع نظام إدارة الجودة ويجب على المنظمة ان تراعي الآتي عند قيامها بالتخطيط لإنجاز المنتج¹.

1. أهداف الجودة ومتطلبات المنتج

2. الحاجة لإنشاء عمليات وتوثيق وتوفير الموارد الخاصة بالمنتج

3. نشاطات التحقق المطلوبة للمنتج والمصاهة والمراقبة والتفتيش والاختبار اللازمة بالإضافة إلى معايير

قبول المنتج.

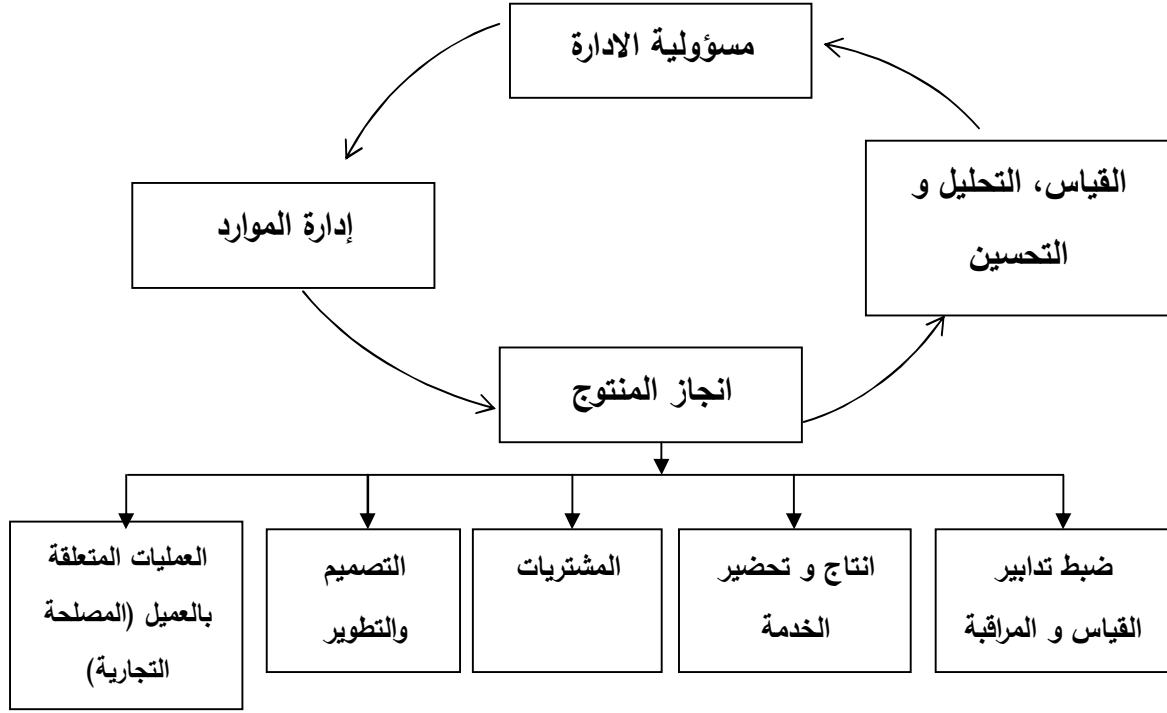
4. السجلات اللازمة والتي تقدم الدليل على تطابق عمليات إنجاز المنتج المتحقق مع المتطلبات.

5. يجب أن تكن مخرجات التخطيط ملائمة لطرائق التشغيل في المنظمة.

وللتعرف أكثر على عملية التخطيط لإنجاز المنتج تقوم بوضع الشكل التخطيطي التالي:

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 340.

الشكل رقم (5-2) التخطيط لإنجاز المنتج



المصدر: اعتمادا على هيكل المواصفة (2000) iso 9001

اعتمادا على ما جاءت عليه المواصفة (2000) iso 9001 يفترض على المؤسسة أنها قد قامت قبل هذه المرحلة بتحديد أهداف الجودة والعمليات المكونة لنظام إدارة الجودة والموارد اللازمة لتطبيقه لتأتي مرحلة إدارة هذه العمليات.

نلاحظ من الشكل أعلاه فعالية نظام إدارة الجودة، أي قدرة النظام على إرضاء متطلبات العميل تتطلب مشاركة جميع لعمليات المكونة لسلسلة القيمة وليس عملية الإنتاج فقط ، ذلك لأن كل خلل قد يطرأ على حلقة من هذه الحلقات سوف يؤدي الى فشل السلسلة ككل في تحقيق أهدافها، وعليه ففعالية النظام مرهونة بفعالية العمليات التي تساهم كل واحدة منها بطريقتها الخاصة في إرضاء متطلبات العميل يفترض فيها أولا ان تكون على علم بمايري وما لايريد هذا العميل من خلال واجهات إتصال مع العميل.

الفرع الثاني: العمليات المتعلقة بالمستهلك: Customer- Related processes

وهو يتضمن عددًا من العمليات المطلوبة القيام بها من قبل الشركة، والتي تمثل تنفيذ متطلبات الزبون ومنها¹:

أولاً: تحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتج.

ينبغي على المنظمة أن تحدد الآتي²:

1. المتطلبات التي يحددها المستهلك، بما في ذلك متطلبات نشاطات التسليم وخدمات ما بعد البيع.
2. المتطلبات غير المحددة من قبل المستهلك، ولكنها ضرورية من أجل الاستخدام، كالمتطلبات القانونية والنظامية المتعلقة بالمنتج.
3. أي متطلبات إضافية تحددها المنظمة.

ثانياً: مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج.

يجب على المنظمة أن تراجع المتطلبات المتعلقة بالمنتج بعد تحديدها. وينبغي أن تسبق هذه المراجعة تعهد المنظمة بتجهيز الزبون بالمنتج، وعلى المنظمة أن تتأكد من³:

1. تحديد متطلبات المنتج.
2. إيجاد الحلول لمتطلبات العقد أو الطلب في حالة اختلافها عن المتطلبات إيضاحها سابقاً.
3. إن المنظمة لديها المقدرة على تلبية المتطلبات المحددة.
4. تحديد صلاحيات تنفيذ الفعاليات ومتطلبات الأفراد.
5. تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الفعاليات.

ثالثاً: الاتصال بالمستهلك.

يجب على المنظمة ترتيب وتنفيذ ترتيبات فاعلة للاتصال بالمستهلكين، والتي تتعلق بالآتي⁴:

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص224.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:341

³ - نفس المرجع السابق، ص:341.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص:342.

1. معلومات عن المنتج.
2. الاستفسارات، العقود، ومعالجة الأوامر، بضمنها التعديلات.
3. المعلومات المرتجعة من المستهلك، بضمنها الشكاوي.

الفرع الثالث: التصميم والتطوير.

المقصود بالتصميم والتطوير هنا هو تصميم وتطوير المنتج، وهو نشاط تقوم به في العادة بنية على مستوى المؤسسة تعرف بـ البحث والتطوير *Recherche et Developpment*. واهتمام المواصفة إيزو 9001 (2000) الميدان يردّ أساساً إلى كون هذا النشاط يهدف بالتحديد إلى الإتيان بجوانب على متطلبات الزبائن ورغباتهم المتعلقة بتصميم المنتج نفسه.

فإن لم يكن بالمؤسسة نشاط متعلق بميدان الصياغة والتطوير فإن هذا الأخير يمكنها أن تستثني هذا الفصل ولا تأخذ بعين الاعتبار المتطلبات المتعلقة به في المواصفة. أما إذا كان هناك نشاط من هذا النوع، فإن المواصفة توجب على المؤسسة أن تقوم بتخطيط عملها الخاص بالصياغة والتطوير وأن تحصر مدخلات ومخرجات هذا النشاط وتتحكم فيها.

أولاً: تخطيط التصميم والتطوير.

توجب المواصفة القيام بتخطيط عملية تصميم وتطوير المنتج وذلك للتحكم فيها وقيادتها بشكل سليم، تحكما من شأنه أن يمكن وبفاعلية من الخرج بنتيجة تكون قريبة إلى أبعد ممكن من متطلبات الزبائن وتوقعاتهم.

وفي هذا الإطار توجب المواصفة على المؤسسة أن تحدد¹:

- خطوات التصميم والتطوير.
- أنشطة المراجعة، التحقق والاعتماد الملائم في كل مرحلة من مراحل الصياغة والتطوير.
- المسؤوليات والسلطات الخاصة بالصياغة والتطوير.

¹ - الدراجي شعوة، مرجع سبق ذكره، ص: 138.

ثانياً: مدخلات التصميم و التطوير .

اهتمت المواصفة بالمواضيع التي تعتبر كمدخلات لعملية الصياغة والتطوير والتي لها علاقة بخصائص المنتج. وهي مواضيع ترتبط بمتطلبات ورغبات الزبائن وكذلك بالنصوص التشريعية والتنظيمية السارية المفعول، وقد حددت فيما يلي¹:

- المتطلبات المتعلقة بالوظائف والأداء (وظائف المنتج وأداءه).
- المعلومات الصادرة عن تصميمات مشابهة سابقة، إن اقتضى الأمر.
- المتطلبات الجوهرية الأخرى، ذات العلاقة بالتصميم والتطوير. بالإضافة إلى ذلك فإن المواصفة توجب على المؤسسة القيام بالمراجعة لكل هذه العناصر لمعرفة مدى ملاءمتها في ظل تطورات الطلب، والمحيط بصفة عامة. كم تشترط أن تكون المتطلبات المأخوذة في الاعتبار متكاملة، غير متناقضة فيما بينها ولا يشوبها أي غموض.

ثالثاً: مخرجات التصميم والتطوير.

ما يصدر من التصميم والتطوير هو ما يعتمد عليه نشاط الإنتاج لإيجاد المنتج المطلوب بالمواصفات المرغوبة. لكن مخرجات التصميم والتطوير لا يتم العمل بها إلا إذا تمت المصادقة عليها والتحقق من علاقتها بالمدخلات، من حيث كونها إجابات حقيقية على هذه الأخيرة. وفي هذا الإطار توجب المواصفة أن تكون مخرجات التصميم والتطوير مستوفية الشروط التالية وذلك ب²:

- تلبيتها للمتطلبات المتعلقة بمدخلات التصميم والتطوير.
- تقديمها للمعلومات الملائمة بالمشترىات والإنتاج.
- احتوائها على معايير قبول المنتج أو بالدلالة عليها.
- تحديدها لخصائص المنتج الجوهرية من أجل واستعماله عمالاً صحيحاً وآمناً.

¹ - نفس المرجع السابق ، ص:139.

² - الدراجي شعوة، نفس المرجع السابق، ص139,140.

رابعاً: مراجعة التصميم والتطوير.

وهي عملية تتم بطريقة منهجية في محطات ملائمة وفق المراحل التي حددها تخطيط هذا النشاط المشار إليه في الفقرة أعلاه. ويكون الهدف منها هو التحقق من كون مخرجات التصميم والتطوير تلي حقيقة وبشكل مرض متطلبات المدخلات التي تم العمل عليها. وفي هذا الإطار تنص المواصفة على ضرورة قيام عمليات المراجعة بـ:

- تقييم قدرة نتائج التصميم والتطوير على تلبية متطلبات المدخلات.
- التعرف على كل المشكلات القائمة أمام هذا النشاط واقتراح ما يجب من عمل.

خامساً: التحقق Verification من التصميم والتطوير .

والهدف من التحقق من التصميم والتطوير هو التأكد من أن مخرجات هذا النشاط تلي حقيقة متطلبات مدخلاته، وتأتي هذه الخطوة بعد المراجعات السالفة الذكر، تحضيراً للقرار بتبن التصميم المتوصل إليه أو أبعاده .

سادساً: اعتماد Validation التصميم والتطوير .

بعدما يتوصل القائمون على التصميم والتطوير إلى مخرجات موافقة وملائمة لمدخلات نشاطهم وبعدما يتأكد ذلك من خلال عملية التحقق المذكورة أعلاه يرفع التقرير إلى مستويات المسؤولية العليا في المؤسسة حيث يتم البث في قبول أو رفض النتائج المتوصل إليها، فلا يتم قبول أي منتج جديد إلا بعد اعتماده من كبار المسؤولين لأنهم هم الذين يتحملون بصفة مباشرة النتائج التي تترتب على هذا القرار.

من جهة أخرى نشير إلى أن عملية التصميم والتطوير وما يتبعها من مراجعة وتحقيق واعتماد يجب أن تتم بشأها كل التسجيلات اللازمة للاحتفاظ بالأدلة الضرورية لسير العمل والمراجعات المديرية وكذلك للتدقيقات الشاملة لنظام تسيير الجودة¹.

سابعاً: ضبط التغييرات في التصميم والتطوير.

يجب تحديد تغييرات التصميم والتطوير والاحتفاظ بالسجلات، ويجب مراجعة التغييرات والتحقق منها، ومن صلاحياتها، أينما كان مناسباً، ويوافق عليها قبل تنفيذها، ويجب أن تشمل مراجعة تغييرات التصميم والتطوير

¹ - نفس المرجع سابق ، ص140.

تقييماً لتأثير التغييرات على الهيكل العام للمنتج المسلم بالفعل، والاحتفاظ بسجلات نتائج مراجعة التغييرات وأية إجراءات ضرورية¹.

ثامنا: ضبط التعديلات على التصميم والتطوير

أحيانا تطرأ تعديلات على تصميم المنتج فقد تأتي من العميل الذي يغير رأيه أو من المصمم بعد أن يدرك أن تصاميمه ليست ملائمة كما قد تأتي أيضا مراجعة المتطلبات التنظيمية وملا كان كل تعديل على تصميم المنتج تترتب عليه انعكاسات على باقي العمليات الأخرى كان على المؤسسة تحديد هذه العمليات وتقييم الآثار المحتملة التي قد تصيبها والتحكم فيها، وعلى العموم فإن الدوافع التي تقف وراء هذه التعديلات تتمثل في:²

أ- العمل على تشغيل المنتج: أحيانا تكون الرسومات التقنية للمنتج جيدة إلا أن إنجازها لا يتحقق إلا بعد إدخال تعديلات عليها.

ب- تخفيض تكاليف الإنتاج: كإستخدام مكونات تكلفة وحذف بعض نشاطات المراقبة الداخلية أو تبسيط الإجراءات.

ت- تحسين الإستعمال والصيانة: كتخفيض ترددات الصيانة مقابل تبديل عنصر بعنصر آخر يكون أكثر نجاحه.

ث- إطالة مدة حياة المنتج

ج- تخفيض تكاليف التوزيع عن طريق إعادة تصميم التعبئة.

¹ محمد حسن رياض، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² - Lamprecht, Jeames, V, ISO 9001: commentaires et conseils pratiques, une approche statistique, AFNOR, paris, 2001, pp. 86-87.

الفرع الرابع : المشتريات.

للمشتريات أهمية كبيرة في نشاط المؤسسة فهي تملك على المستوى الإقتصادي أثر مباشر على المردودية، كما أنها ستحمل إسم وصورة المؤسسة أما العميل الذي لا يفرق بين ما تم شراؤه من الموردين وما تم إنتاجه داخل المؤسسة إضافة الى كونها ضرورية لتنظيم الإنتاج خاصة من حيث الآجال.¹

لقد تناولت المواصفة (2000) iso 9001 المشتريات في ثلاث فقرات و هي:

أولا : عملية الشراء:

حتى تتحقق هذه العملية بالفعالية المطلوبة يتعين على المؤسسة الإستناد الى فقرات المواصفة (2000) iso 9001 الخاصة بها وإتخاذ جميع التدابير التي تضمن مطابقة المشتريات للمواصفات المطلوبة وتمثل هذه التدابير أساسا في تحديد المصادر الممكنة للحصول على ما تحتاجه المؤسسة من المشتريات وتطوير علاقات مع الموردين والشركاء الموجودين وتقييم قدرتهم على توريد المؤسسة بالمواد المطلوبة.

ثانيا :المعلومات المتعلقة بالشراء:

تفيد المعلومات المتعلقة بالشراء في تقليل فرص حدوث إنحرافات بين مواصفات المنتج المشتري والمواصفات المطلوبة حيث يجب أن لا يكون وصفها دقيقا ومفصلا أكثر من اللزوم ذلك أنه سيجعل المنتج في هذه الحالة نادراً في السوق وبالتالي سيكون إما غير متوفر وإما باهظ الثمن كما لا يجب أن يكون الوصف عاما لكي لا يترك مجالا واسعا للشك لدى المشتري خاصة إذا كان غير مختص أو من غير المستعملين المباشرين للمنتج.²

¹ - Longin. Pierr et Denet. Henri , Construisez votre qualité : toutes les clés pour unedémarche qualité gagnante, Dunod, Paris,2004, p 86.

²Longin. Pierr et Denet. H, 2004, p 89.

ثالثا: التحقق من المنتج المشتري:

أحيانا عند إبرام العقد يتم إعطاء العميل أو من ينوب عنه الحق في التحقق من مطابقة المشتريات المستعملة في إنتاج البضاعة محل العقد ، هذه العملية قد تجري في مقرات المورد أو في مقرات المؤسسة، وهنا فالتحقق الذي يقوم به العميل لا يعفي المؤسسة من مسؤولياتها إذ تبقى ضامنة لجودة المنتج وبالتالي فهي تبقى دوماً مطالبة بالتأكد بشكل مستمر من ملائمة نظام إدارة جودة موردها.¹

الفرع الخامس : الإنتاج و تحضير الخدمة:

الإنتاج هي مرحلة التي يتم فيها تحويل التصميم و المشتريات الى كيان مادي يرضي متطلبات العميل و تتمثل في:

أولا : ضبط الإنتاج و تحضير الخدمة

يتم عن طريق ضمان الجودة أي السيطرة والتحكم في جميع الظروف و العوامل التي تساهم في إنتاج المنتج.

ثانيا : المصادقة على عمليات الإنتاج و تحضير الخدمة:

هناك عمليات لا يمكن التحقق من مخرجاتها بالمراقبة أو القياس لسبب من الأسباب (مكلفة جدا ، تأخذ وقت طويل، صعبة ...) وتشمل هذه العمليات جميع العمليات التي لا تظهر عيوبها إلا عند استعمال المنتج أو تحضير الخدمة ولما كانت كذلك فهي تخضع لإجراء بديل هو المصادقة الذي يقصد به التأكد بأدلة مادية أن هذه العمليات قد قامت بتلبية المتطلبات توقعات الناجعة وغيرها من التقنيات الأخرى.²

ثالثا: التمييز و التتبع:

يعد إعطاء هوية للمنتج من الحالات العديدة الأساسية لمنع الخلط غير المقصود للمنتجات وللتمكن من إعادة طلب المنتج نفسه بدون رموز وأرقام وبطاقات وأسماء وغيرها من طرق التمييز الأخرى التي لا يمكن وصف

¹Jensen PoulBuch, Guide, d interprétation des normes ISO9000, AFNOR, paris, 2002 , P 10.

² - NFEN ISO 9004, système de management de la qualité- lignes directrices pour l'amélioration des performances, AFNOR, paris, 2000 , P :24.

المنتج للآخرين بدقة بشكل كافٍ ، أما التتبع فهو القدرة على المحافظة على هوية المنتج وعلى مكوناته خلال مختلف مراحل إنجازها، حيث تنبع الحاجة إلى التتبع من الحاجة إلى إيجاد السبب الأساسي للمشكلات التي قد تحدث، فدون وجود تسجيلات تحتوي على تفاصيل ما تم تنفيذه وعلى أسماء القائمين بذلك لا يمكن فعل أي شيء لمنع معاودة حدوث المشكلة مرة أخرى.¹

رابعا: ملكية العميل:

يقوم العميل بتزويد المؤسسة بمواد أو منتوجات أو معدات أو برامج... لتدمج في المنتج أو تستعمل في إنجازها، وإستناداً الى مواصفة (2000) iso 9001 لا يجوز للمؤسسة أن تملص من مسؤولياتها بإنجاز منتج مطابق وتحتجج بأن أسباب عدم المطابقة ترجع الى وجود خلل في الأشياء التي قام العميل بتزويدها إياه سواء طرأ هذا الخلل قبل أو بعد إنتقال الحياة، لأنه في جميع الأحوال تبقى المؤسسة ملزمة بتحديد ملكية العميل والتحقق منها وحمايتها والمحافظة عليها ، و تبليغ مالكةها (العميل) بكل خلل قد يطرأ عليها².

خامسا: المحافظة على المنتج وضبط تدابير المراقبة و القياس:

يهدف عموماً الى ضمان أن المنتوجات التي اجتازت المراقبة والقياس وصنفت على أنها مطابقة تبقى كذلك إلى حين تسليمها أو إستخدامها ولما كانت متطلبات هذه الفقرة تتعلق بحماية المنتوجات من أي ضرر أو خلل أو تدني قيمة فإنها تنطبق بشكل أساسي على المنتوجات المادية كالمنتوجات الداخلية في عملية إنجاز (مواد ، قطع غيار...)المنتوجات قيد التصنيع والمنتوجات النهائية

¹ - مأمون السلطي و سهيلا إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، الإيزو 9000، دار الفكر، دمشق، 1999، ص:70.

² - NFEN ISO 9001, systèmes de management de la qualité, Escigences, AFNOR, Paris, 2000 , P :24.

سادسا: ضبط تدابير المراقبة و القياس:

يعد ضبط تدابير المراقبة والقياس ضمانا على صحة ومصداقية نتائج المراقبة والقياس، فالنتائج لا يمكن ان يعتمد عليها في التحليل هي النتائج يتم الحصول عليها من أجهزة مضبوطة ومعايير وفق للمواصفات المتعارف عليها والمعمول بها.

لذلك فإنه ينص على وجود الاحتفاظ بتسجيلات المعايرة التي تظهر أهميتها عند قيام نزاعات مع العميل بشأن جودة المنتج و كذا في تقييم أخطاء و تذبذبات عمل التجهيزات فالبيانات المسجلة تشكل قاعدة لإتخاذ القرارات المتعلقة بصيانة وإصلاح التجهيزات والمنتجات.¹

المبحث الثالث: القياسات، التحليل و التحسين والتوثيق .

العنصر الرابع من عناصر نظام إدارة الجودة هو القياس والتحليل والتحسين فبعد أن تقوم الإدارة العليا بمسؤولياتها وتقوم بتوفير الموارد اللازمة لعملية الإنتاج و ما بعد الإنتاج من تسليم العميل المنتج، يأتي دور القياس

والتحليل والتحسين وذلك لكي تتمكن المنظمة من :

1. تقديم البرهان على مطابقة المنتج للمتطلبات

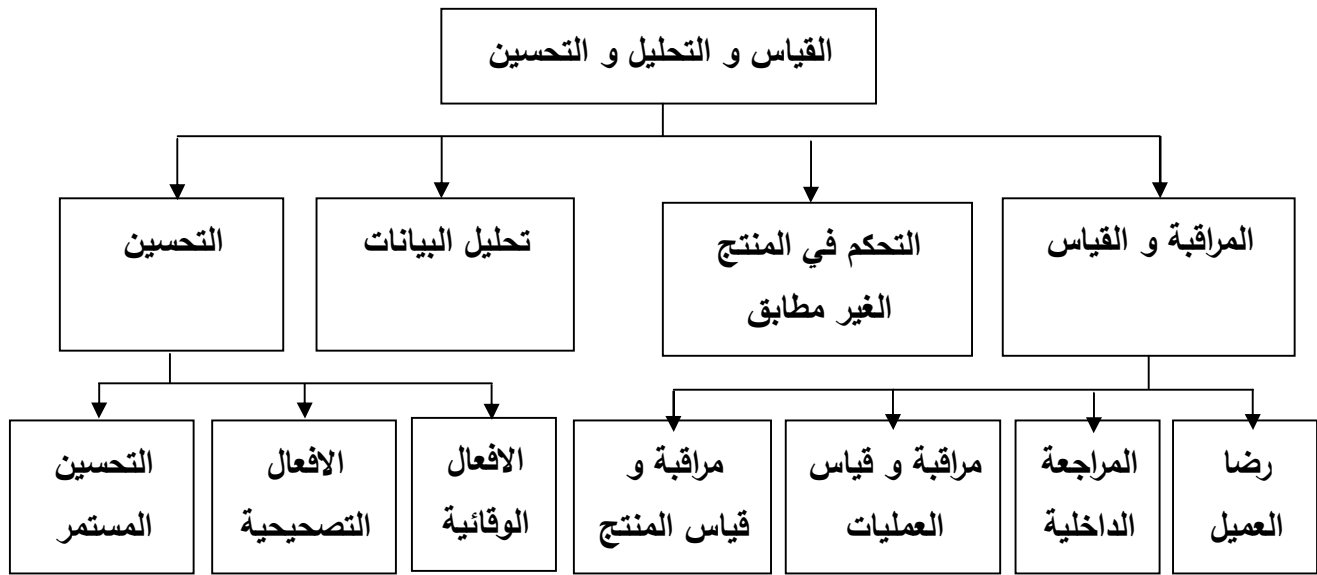
2. التأكيد على مطابقة نظام إدارة الجودة للمتطلبات

3. العمل على التحسين المستمر.

وتتلخص عملية القياس والتحليل والتحسين في الشكل التالي:

¹-Jensen. Pb. (2002),p :95 .

الشكل رقم (6-2) : يوضح عملية القياس و التحليل و التحسين.



المصدر : عبد العزيز عبد العال، زكي عبد العال، ادارة الجودة و دورها في بناء الشركات، مذكرة دكتوراه في ادارة الاعمال

،الجامعية الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، 2010، ص: 51.

المطلب الأول : المراقبة و القياس و ضبط المنتج غير المطابق .

للتعرف أكثر قسمنا المطلب كما يلي:

الفرع الأول : المراقبة و القياس:

¹ تتطلب المواصفة أن تكون هناك مراقبة و قياس على أربع عناصر وهم كالاتي:

- رضا العملاء.

- نظام إدارة الجودة

- العمليات

- المنتجات

¹ - عبد العزيز عبد العال، زكي عبد العال، إدارة الجودة و دورها في بناء الشركات، مرجع سبق ذكره، ص-53، 51، 52، 50.

أولاً: مراقبة و قياس رضا العميل:

إن قياس رضا العميل يعتبر من أهم مؤشرات قياس الأداء الخاصة بنظام إدارة الجودة لذلك يجب على المنظمة مراقبة المعلومات الخاصة بمدى تحقيق رضا العميل عن طريق الوفاء بمتطلبات العميل كالاتي:

أ- يمكن أن تستخدم المعلومات الخاصة بنتائج الإستبيانات بالعملاء والمعلومات الخاصة بالشكاوي المتعلقة بالمنتجات كوسائل لقياس رضا العميل، ولا بد من جميع أفراد المنظمة وخاصة الإدارة العليا التعامل مع شكاوي العملاء بمنتهى الجدية والتقدير.

ب- عمل اجتماعات بصفة شهرية لمناقشة التقدير الشهري لشكاوي العملاء، إذا تطلب الأمر لمناقشة الشكاوي وحلها في أسرع وقت لما له من أهمية كبيرة جداً في الوفاء بمتطلبات العميل ومعالجة أوجه القصور في التعامل مع العملاء، وهذه العملية تتطلب تضافر جهود ثلاثة إدارات معاً (المبيعات والتسويق والجودة) حيث لكل منه جزء هام لا ينفصل عن باقي الإدارات.

ثانياً: المراجعة الداخلية:

لكي تتمكن المنظمة من قياس أداء نظام الجودة فيجب عليها تنفيذ مراجعات داخلية على فترات مخططة للتأكد من أن نظام إدارة الجودة يتوافق مع متطلبات الإيزو 9001 و متطلبات نظام إدارة الجودة الخاص بالمنظمة وعملية المراجعة الداخلية يجب أن تتم وفق لإجراء وفق لإجراء هوثق يوضح المسؤوليات والمتطلبات لتخطيط وتنفيذ المراجعات وعمل السجلات والتقارير الخاصة بنتائج المراجعة.

بعد إتهاء أعمال المراجعة الداخلية وتحديد الأفعال التصحيحية الناتجة عن حالات عدم المطابقة التي تم إكتشافها من طرف الإدارة المسؤولة يجب على المنظمة القيام بعمليات خاصة تضمن متابعة وتنفيذ تلك الأعمال التصحيحية والتحقق من مدى فاعلية تلك الأفعال.

ثالثا: مراقبة وقياس العمليات:

تهدف إلى التأكد من أن العمليات تشتغل تحت ظروف مسيطرة عليها يجب على المؤسسة ما إذا كانت عملياتها قابلة للمراقبة والقياس وإتخاذ الطرق الملائمة التي تسمح بتحديد ما إن كانت هذه العمليات قادرة على بلوغ النتائج المخطط لها ومن بين الطرق المستعملة في ممارسة هذا الضبط نذكر التجهيز الآلي (أجهزة مراقبة متصلة بنظام إعلامي متطور متواجد على مستوى "قاعدة المراقبة" المعاينة ومخططات الإختبار.¹

عندما تظهر العمليات من خلال مؤشرات أنها غير قادرة على بلوغ النتائج عندما المخطط لها يجب على المؤسسة إتخاذ الأفعال العلاجية والأفعال التصحيحية التي تعيد للعمليات فعاليتها.

رابعا: مراقبة وقياس المنتج:

إن المنتج هو ناتج من جميع عمليات نظام إدارة الجودة وهو الذي يتم تسليمه الى العميل ولذلك يجب على المنظمة عمل التالي:²

أ- مراقبة وقياس المنتجات خلال مراحل تحقيق المنتج طبقا لترتيب مخططة مع الإحتفاظ بأداة التطابق مع معايير القبول التي تم وضعها في مرحلة التخطيط.

ب- يجب الإحتفاظ بسجلات مراقبة وقياس المنتج

ت- يجب أن تكون سجلات مراقبة وقياس المنتج تحدد الأشخاص الذين قاموا بالمراقبة على تسليم المنتج للعميل.

ث- عدم الإفراج عن المنتجات إلا بعد القيام بالترتيبات الخاصة بذلك مع ملاحظة أنه يمكن إعطاء الصلاحيات لتشخص ما يقوم بالسماح بالتجاوز في بعض الأوقات عن تلك الترتيبات كما يمكن أيضا وضع جزء من هذه الصلاحيات للعميل شرط عدم الإضرار بالمنتج النهائي طبق بمعايير خاصة طبقا لطبيعة نشاط المنظمة.

¹ - Voir Lamprecht, J , (2001), P P 111-112.

² - عبد العزيز عبد العال و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص:53.

الفرع الثاني: ضبط المنتج غير المطابق¹

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:

- 1- يتم إتخاذ إجراء لإزالة عدم المطابقة المحددة
 - 2- الموافقة على إستخدام أو إجازته أو قبوله بشرط قبل سلطة مناسبة أو من قبل العميل
 - 3- يتم إتخاذ إجراء لتجنب تطبيقه أو إستخدامه ويجب تسجيل طبيعة عدم المطابقة أو أي إجراءات يتم إتخاذها في وقت لاحق ويحافظ على السجلات
- عندما يصحح المنتج غير المطابق فإنه يخضع لإعادة فحص لكي يثبت مطابقتها للمتطلبات وعند إكتشاف المنتج غير المطابق ببعد تسليمه أو بدء إستخدامه يجب على المنشأة إتخاذ إجراء مناسب للآثار أو الآثار المحتملة لعدم المطابقة.

المطلب الثاني: تحليل البيانات والتحسين .

الفرع الأول : تحليل البيانات

ويقصد بهذا العصر هو تحديد وجمع وتحليل البيانات المناسبة لتوضيح ملائمة وفعالية نظام إدارة الجودة ويجب أن تكون عملية تحليل البيانات توفر المعلومات المرتبطة ب :²

1. إرضاء الزبون
2. خصائص وإجاهات العمليات والمنتجات محتوية على فرص الإجراءات الوقائية
3. معلومات عن الموردين والتحقق في قدرتهم على التجهيز وفقا للمواصفات المحددة في العقد.

¹ - محمد محمد رياض، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 72،73.

² - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره ، ص:226.

الفرع الثاني : التحسين

لقد تناولت المواصفة (2000) ISO 9001 التحسين عبر ثلاث فقرات وهي:¹

أولا : التحسين المستمر:

يجب على المنشأة أن تحسن باستمرار فعالية نظام إدارة الجودة من خلال إستخدام سياسة الجودة أهداف الجودة، وتدقيق نتائج المراجعة تحليل للبيانات ، الإجراءات التصحيحية والوقائية ، مراجعة الإدارة.

ثانيا : الإجراءات التصحيحي:

يجب على المنشأة إتخاذ إجراء لإزالة أسباب عدم المطابقة لكي تمنع إعادة حدوثه ويجب ان تكون الإجراءات التصحيحية مناسبة لآثار عدم المطابقة.

ويجب إعداد إجراء موثق لتعريف المتطلبات ل :

أ- مراجعة عدم المطابقة (شاملة شكاوي العملاء)

ب- تحديد أسباب عدم المطابقات

ت- تقدير الحاجة الى إجراء ليؤكد أن عدم المطابقات لن تتكرر

ث- تحديد و تطبيق الإجراء المطلوب

ج- تسجيل نتائج الإجراء المتخذ

ح- مراجعة الإجراء التصحيحي المتخذ

و يجب إعداد إجراء موثق لتعريف المتطلبات ل :

أ- تحديد عدم المطابقات المحتملة وأسبابها

ب- تقدير الحاجة لإجراء يمنع حدوث عدم المطابقات

ت- تحديد و تطبيق الإجراء المتخذ

¹ - محمد محمد رياض، مرجع سبق ذكره ، ص-ص:74,73.

ث- تسجيل نتائج الإجراء المتخذ .

ج- مراجعة الإجراء الوقائي المتخذ

ثالث : الإجراء الوقائي :

يجب على المنشأة تحديد إجراء لإزالة الأسباب المحتملة لعدم المطابقات لمنع حدوثه ويجب أن تكون

الإجراءات الوقائية مناسبة لآثار المشاكل المحتملة.

المطلب الثالث : التوثيق

أي توثيق جميع أنشطة العمل فيما يخص الجودة في المؤسسة وإستنادا الى المواصفة (2000) iso 9001

نجد أن توثيق نظام إدارة الجودة يتضمن مايلي:

الفرع الأول: المجال العام

ينبغي أن يشمل نظام إدارة الجودة الأمور الآتية:¹

1- إعلان موثق لسياسة الجودة واهدافها.

2- دليل الجودة.

3- إجراءات موثقة .

4- الوثائق اللازمة لضمان فاعلية التخطيط والتشغيل والرقابة.

5- السجلات المطلوبة.

عندما يرد مصطلح " الإجراءات الموثقة " في هذه المواصفة فإن ذلك يعني بأن الإجراءات وضعها وتوثيقها

وتطبيقها والمحافظة عليها.

¹ - يوسف جحيم الطائي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 329,330.

الفرع الثاني : دليل الجودة

يجب على أي مؤسسة أن تضع دليل للجودة يحتوي على الأمور التالية:¹

- 1- مجال نظام إدارة الجودة متضمنا التفصيل و التبريرات للاستثناءات
- 2- الإجراءات موثقة الموضوعية لنظام إدارة الجودة او الإدارة لمراجعتها.
- 3- وصف التفاعل بين عمليات نظام الجودة

الفرع الثالث : ضبط الوثائق

ينبغي ضبط الوثائق في نظم إدارة الجودة من خلال إجراءات موثقة لتحديد الضبط المطلوب لكل مما

يأتي:²

1. المصادقة على الوثائق من حيث كفايتها قبل إصدارها
2. مراجعة الوثائق وتحديثها حسب الحاجة إليها والمصادقة عليها مجدداً .
3. التأكد من توفر نسخ من الوثائق القابلة للتطبيق في نقاط الاستخدام.
4. التأكد من بقاء الوثائق مقروءة وقابلة التمييز بسهولة.
5. التأكد من ان الوثائق ذات المصدر الخارجي مميزه
6. منع الاستخدام غير المقصود للوثائق الملغاة تمييزها في حالة الاحتفاظ بها.

¹ - راشي طارق، مرجع سبق ذكره، ص:139.

² - يوسف جحيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص -ص: 330،331.

الفرع الرابع: الإحتفاظ بالسجلات وضبطها.

ويهدف الى تمكين المؤسسة من تتبع ما حدث في حال ظهور أي مشكلة وإظهار أنه قد تم إتباع الإجراءات وتعليمات العمل، كما يحتاجها الجهات الخارجية (العملاء او الجهات المتاحة لشهادات المطابقة) والجهات الداخلية (المدققين)¹

كما ينبغي وضع السجلات و المحافظة عليها لتقديم الأدلة على التطابق مع المتطلبات وعلى التشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة وينبغي أن تبقى هذه المجالات مقروءة وسهلة التمييز مع إمكانية الرجوع إليها وينبغي إجراء موثق لتحديد الضبط اللازم لتمييز السجلات وتخزينها وحمايتها والرجوع إليها وتحديد فترة الإحتفاظ بها وإتلافها.²

¹ - راشي طارق، مرجع سبق ذكره، ص140.

² - يوسف جحيم الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 331.

خلاصة الفصل:

إستخلاصا مما سبق نجد أن المواصفة (2000) 9001 وضعت العميل في محور إهتمامات المؤسسة من جهة وتركيزها على أهمية ضبط العلاقات الداخلية بين العمليات عن طريق تطبيق مقارنة العمليات من جهة أخرى، لذلك تكون قد هيئت الإطار الذي يسمح لها بتحسين وتطوير أدائها.

الفصل الثالث

واقع نظام إدارة الجودة دراسة حالة في شركة بلاستي أنابيب

المبحث الأول: تقديم عام لشركة بلاستي أنابيب بالوادي

المبحث الثاني: نظرة على دليل الجودة

المبحث الثالث: أهم الإجراءات التبعة في المؤسسة محل الدراسة في ظل

تطبيق نظام إدارة الجودة

مدخل الفصل:

إمتزج تاريخ بلاستي أنابيب بالتحدي والحلم الذي كان يراود مؤسسها في منطقة صحراوية، تقع في الجنوب الشرقي الجزائري، معروفة بعبادات وتقاليد وأصول، كلها متغيرات أثرت في درجة استيعاب سكانها للتطورات التي تحدث في جميع المجالات التي منها المجال الاقتصادي، فهم يميلون بطبعهم للتشبث بنمط معيشي معين، حيث يولي سكان منطقة الوادي أهمية بعنصر المياه الذي أعطوه القيمة الحقيقية له، وسعوا في استغلاله أحسن استغلال، وعملوا على توظيف الآلات التي تمكن من استغلاله، وفي ظل هذه الظروف اهتم بعض أبناء هذه المنطقة بصناعة الأنابيب البلاستيكية المستعملة في شبكات المياه والري، ومن المؤسسات الرائدة في هذا المجال نجد شركة بلاستي أنابيب، التي نأخذها كحالة للدراسة كون الشركة تطبق نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفة

العالمية الإيزو 9001:2000

ولهذا سنقوم بتقسيم هذا الفصل كما يلي :

المبحث الاول: تقديم عام لشركة بلاستي أنابيب بالوادي.

المبحث الثاني: نظرة على دليل الجودة .

المبحث الثالث: أهم الإجراءات المتبعة في المؤسسة محل الدراسة في ظل تطبيق نظام إدارة الجودة .

المبحث الأول: تقديم عام لشركة بلاستي أناييب بالوادي

أكثر من عشر سنوات من نشأة مؤسسة بلاستي أناييب و التي كانت أول أنطلاقة لها سنة أثنى وتسعون تسع مائة و ألف. بصناعة الاناييب البلاستيكية بأقطار مختلفة للاستعمالات المتنوعة . وهذه المنتوجات موجهة الى مختلف القطاعات و أهمها القطاع الفلاحي و الري و قطاع نقل المياه الصالحة للشرب بالاطافة الى الاناييب الموجهة الى شبكة الاتصالات الهاتفية، كما أستطاعت لتلبية طلبات جل زبائنها بانشاء و توسيع وحدة انتاجها لتوفير الاناييب السمادة ب (البولي أثيلين ذو الكثافة العالية) و المطلوب بكثرة من زبائنا الاعزاء لنقل المياه الصالحة للشرب و الغازات.

وتصل كثافة الانتاج السنوي للمؤسسة الى 6000 طن و تسعى جاهدة لتلبية كل طلبات زبائنها للمحافظة على العلاقة الوطيدة بين المؤسسة و الزبون، واستطاعت بلاستي أناييب ان تحقق نجاح مهم مع شراكائها و زبائنها و ذلك بجودة منتوجها والاساليب المتبعة لتحسين العلاقات المتبادلة و جعلتها تتبوء مكانة مرموقة في السوق الوطني، ومن بين اهم الاهداف الاستراتيجية التي خططت لها المؤسسة و حققت نجاحا و تطورا في تسير نظام إدارة الجودة هو حصولها عل شهادة الايزو 9001 طبعة 2008 ، ومازالت بلاستي أناييب تسعى للتطور و الازدهار حتى تغزو الاسواق العالمية.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة بلاستي أناييب

تقع شركة بلاستي أناييب بالمنطقة الصناعية بكوينين بولاية الوادي على بعد 05 كلم من عاصمة الولاية، على الطريق الوطني رقم 48 الرابط بين ولايتي الوادي وبسكرة، تتربع على مساحة إجمالية قدرها 4500 متر مربع.

تأسست شركة بلاستي أناييب في شهر سبتمبر من عام 1989م، كمؤسسة متواضعة لصنع أناييب البولتيلان وبنقطة بيع وحيدة استمرت على حالها ما يقارب ثلاثة سنوات، لتغير الشركة من شكلها القانوني من

مؤسسة عادية إلى شركة ذات مسؤولية محدودة، وذلك بتاريخ 20 ديسمبر من عام 1992م، أين استأنفت نشاطها كوحدة صغيرة بآلات بسيطة وعدد عمال قليل ورأسمال اجتماعي قدره 1.200.000.00 دج، واستهدفت في السنوات الأولى من النشاط تغطية طلب السوق المحلية من منتجات الأنابيب البلاستيكية المستخدمة في مد شبكات المياه الصالحة للشرب والري، مستغلة بذلك الحركية التي شهدها قطاع الفلاحة بالمنطقة، كما اعتبرت وحدة بلاستي أنابيب لفترة معينة المؤسسة الوحيدة على المستوى الولائي التي تمارس صناعة الأنابيب البلاستيكية، مما جعلها في تلك الفترة تفرض سيطرتها على السوق المحلية لمجال إنتاجها، ومكناها ذلك من انتهاز سياسة توسعية تطمح للتطلع للأسواق الوطنية، حيث ضاعفت رأسمالها إلى عشر مرات في ظرف لا يتعدى السبع سنوات، أي في سنة 1999. وواصلت المؤسسة في تطوير نشاطها، لتختص في صناعة الأنابيب البلاستيكية PVC الصلبة المستعملة في شبكات المياه الصالحة للشرب وشبكات صرف المياه.

ومن منطلق القائمين على إدارة شركة بلاستي أنابيب بأن استمرارية النشاط وفرض الذات في ظروف تسودها احتدام المنافسة العنيفة، بدخول مؤسسات متمرسة في النشاط الإنتاجي المماثل، أضحى ذلك مرتبط بتفعيل أنشطة البحث والتطوير، وللبحث عن فرص التميز وتحسين الأداء، وتلبية حاجات ومتطلبات العملاء، تمكنت الشركة من تطبيق نظام إدارة الجودة وبذلك الحصول على شهادة الإيزو 2000:9001 بتاريخ 27 فيفري 2007¹، وهي الآن تسعى جاهدة لاقتحام الأسواق العالمية، وهذا من خلال العمل الجاد ومسعاعي المؤسسة إلى التماس السبل وتوظيف كل الوسائل والإمكانيات المتاحة في ذلك.

وعن الظروف الراهنة، فإن الشركة دخلت معترك الظفر بوفرات اقتصادية استثنائية منشؤها المشروع الوطني لمكافحة ظاهرة صعود المياه بولاية الوادي، هذه الظاهرة التي عان منها سكان الولاية لفترة طويلة امتدت من الثمانينات وكان لها الأثر السلبي على مسار التنمية بها، خاصة في قطاع الفلاحة، ويتمثل هذا المشروع في انجاز شبكة ولائية لتصريف المياه، حيث يشمل جميع تراب بلديات الولاية، ليحدث بذلك اتساع في سوق أنابيب

¹ - أنظر الملحق رقم (1).

الصرف الصحي للمياه، وهو ما من شأنه أن يمكن الشركة من توسيع نشاطها وتكثيفه لتجاوز انتهاج أسلوب الإنتاج حسب الطلب الذي لا زالت تعتمد عليه لحد الآن، ناهيك عن انتعاش الحصة السوقية للشركة الناتج عن انتعاش النشاط الفلاحي بالولاية بعد النجاح الباهر الذي حققته في مجال زراعة البطاطا، والاستثمار الفلاحي في مجال إعادة الاعتبار لثروة النخيل، كلها عوامل اجتمعت لتمثل فرص التوسع للشركة لتغطية الطلب المتزايد على منتجاتها أما عن إستراتيجية التوزيع التي تعتمد عليها المؤسسة في السوق الوطنية فترتكز على:

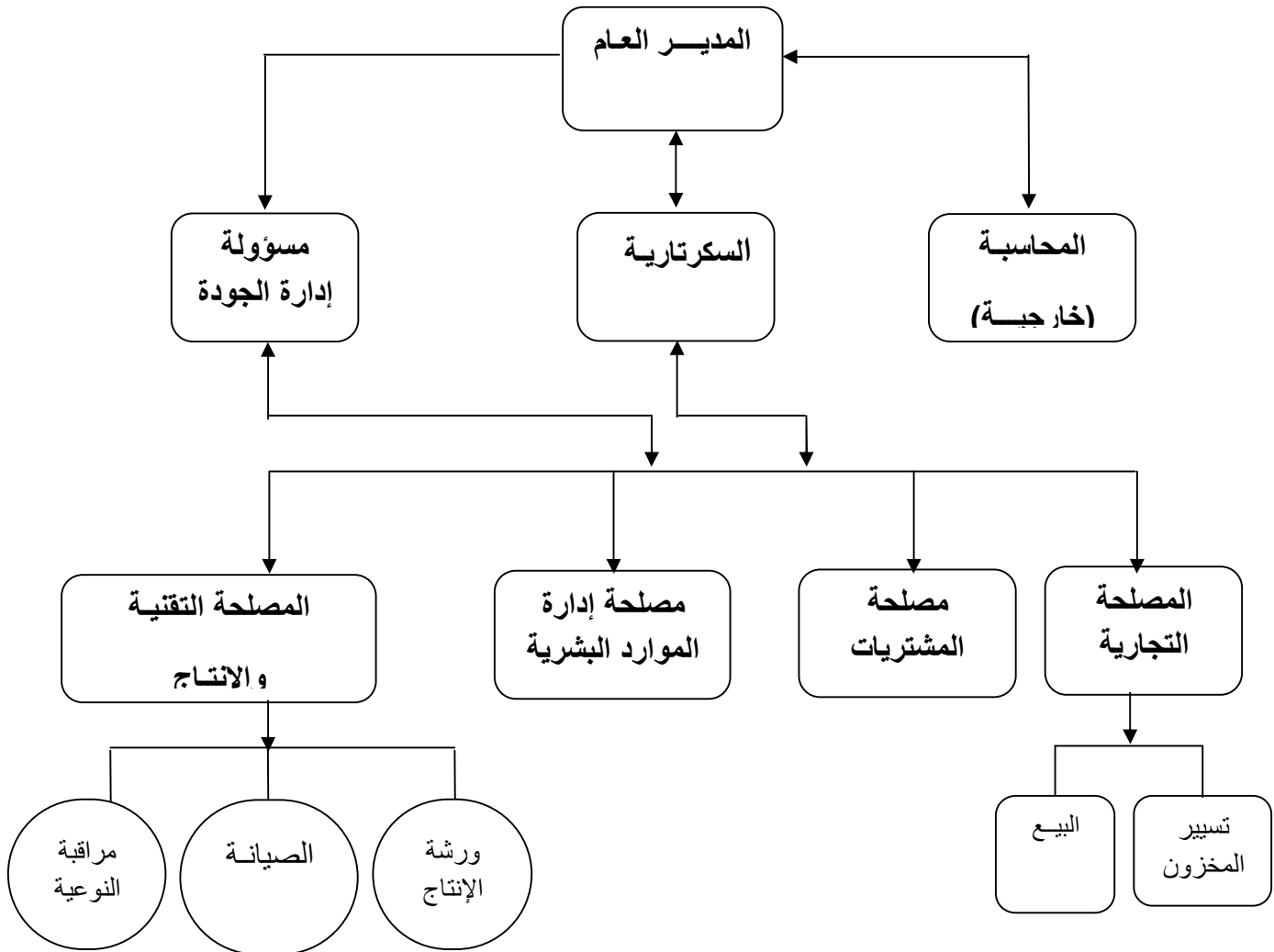
- اعتماد نقطتي توزيع بمنطقة شرق البلاد مقرهما بعنابة وبسكرة.
- اعتماد نقطة متنقلة تغطي معظم ولايات الجنوب الجزائري.
- توسيع مجال التعامل مع تجار الجملة والتجزئة من مختلف ولايات القطر الجزائري.
- تفعيل التعامل مع مقاولات الصرف الصحي والأخرى المختصة بشبكات المياه الصالحة للشرب.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

ينقسم الهيكل التنظيمي للشركة وفق تنظيم سلسلي يضمن تحديد الوظائف حسب المصالح المتوفرة، الأمر الذي يكفل توزيعا واضحا للمهام بصورة منتظمة، ويحفظ سيرورة المهام دون تداخل في المسؤوليات.

ويمكن توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): يوضح الهيكل التنظيمي لشركة بلاستي أنابيب.



المصدر: مصلحة إدارة الموارد البشرية بالشركة.

انطلاقاً من الشكل السابق فإن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يضم المهام الإدارية التالية:

01 - المدير العام: يقوم بالإشراف العام على السير الحسن لنشاطات المؤسسة في جميع تعاملاته من

الداخل والخارج، وهو متخذ القرار في الشركة والمشرف على جميع المصالح، فهو يسهر على متابعة الأعمال اليومية

لها، ليساهم في تحقيق الأهداف المسطرة على مستوى الإدارة العامة.

02 - السكرتارية العامة: هي إطار متخصص في عدة لغات مكلفة بأداء المهام التالية:

• مساعدة المدير العام في مهامه.

- الربط بين المدير العام ومختلف المصالح.
- متابعة سير النشاط عند غياب المدير العام.
- استقبال البريد الخاص بالشركة وتوقيعه، واستقبال المكالمات الداخلية والخارجية.

03 - مسؤول إدارة الجودة: وتتمثل مهامه فيما يلي:²

- متابعة وقياس فعالية تطبيق النظام من خلال المراجعة الداخلية.
- ممثل الإدارة في إدارة الجودة.
- الإشراف على السير الحسن لعملية المراجعة الخارجية للهيئة المانحة، مع كتابة التقارير المتعلقة بالعملية.
- تحليل نتائج لوحة القيادة.
- متابعة الوثائق الخاصة بالعمليات غير المطابقة.
- تنظيم الاجتماعات الخاصة بالتحسين.
- الإشراف على وضع استبيانات للزبائن لمعرفة مدى رضاهم وإدراك متطلباتهم.
- التحسيس والإعلام (الإبلاغ عن كل جديد يتعلق بالجودة ونظام إدارتها).

04 - المصلحة التجارية: تسهر هذه المصلحة على تنظيم علاقات الشركة مع المتعاملين معها، سواء

كانوا موردين أو زبائن، وتضم القسمين التاليين:

- قسم التموين: مهمة هذا القسم القيام بجميع العمليات التي تربط الشركة بمورديها، وذلك في إطار المخطط العام، حيث يسهر على تلبية احتياجاتها من المواد الأولية المختلفة، بما يضمن السير الحسن للعملية الإنتاجية وما يمكن ورشات الإنتاج من تسليم الطلبات المقررة في آجالها المحددة، ومن أهم المتعاملين مع هذا القسم الشركة الوطنية للصناعات البتروكيمياوية بسكيكدة التي تمون الشركة بخمس أنواع من المواد الكيماوية، وبدرجة أقل يتعامل هذا القسم مع المستوردين الخواص.

² - مقابلة مع السيدة حدجي فاطمة، مسؤولة إدارة الجودة بشركة بلاستي أنابيب، يوم 25/04/2013 على الساعة 15:09 بمكتب مسؤولة إدارة الجودة.

● قسم المبيعات: يشرف هذا القسم على جميع الإجراءات المتعلقة بعملية تسليم الطلبات لصالح عملاء الشركة، كما يعمل على تسهيل عمليات البيع والتسليم.

05 - مصلحة المحاسبة: يقوم هذا الفرع بعدة مهام من بينها ما يلي:

- مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف و إيرادات.
- مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات.
- متابعة ملفات المنازعات (الزبائن التجارية).
- السهر على التصريحات الضريبية و مراجعة الحسابات.
- الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية(المحاسبة والمالية).
- السهر على المراقبة الدورية على الخزينة.

06 - المصلحة التقنية و الإنتاج: مهمة هذه المصلحة متابعة سير عمليات الإنتاج، كما تعمل على

مراقبة آليات الإنتاج وصيانتها، وتضمن الأقسام الآتية:

- قسم الصيانة: وظيفة هذا القسم جدولة عمليات الصيانة الوقائية التي تطبقها الشركة على جميع آلياتها المستعملة في عملياتها الإنتاجية، والصيانة العلاجية لجميع الآليات التي تعرضت إلى عطل خلال عملية الإنتاج، كما تقدم الدور الاستشاري في عمليات تجديد المعدات والتزود بقطع الغيار اللازم لصيانة المعدات القديمة.
- قسم الإنتاج والنوعية: وظيفة هذا القسم متابعة عمليات التشغيل في العملية الإنتاجية، كما يسهر على أن تكون مخرجاتها مطابقة للمواصفات المطلوبة، ويعتمد للحكم في ذلك على نظام لضبط الجودة على مستوى المؤسسة يطبق بموجب ثلاث أنواع من الرقابة:

-الرقابة السابقة: حيث يسهر قسم الإنتاج على تهيئة الظروف المناسبة للحصول على منتجات مطابقة

للمواصفات المحددة مسبقا.

-الرقابة المتزامنة: والتي تتم بمعاينة الآلات أثناء تشغيلها، الذي يستلزم ضبط حرارتها في حدود مجال معين، لكي لا يعود عليه بالأثر السلبي على نوعية المخرجات.

-الرقابة اللاحقة: حيث ترسل عينة من منتجات كل دفعة بهدف اختيار مدى ملائمة مواصفات منتجاتها للمواصفات المطلوبة.

07 - مصلحة إدارة الموارد البشرية: تتولى هذه المصلحة متابعة كافة موظفي الشركة، حيث تعمل على ضمان انضباطهم في العمل، كما تعمل المصلحة على تكوين وتدريب العمال وكذا تقييم أدائهم، ومتابعة ملفات عملهم، بالإضافة الإشراف على توظيف العمال الجدد بالمؤسسة.

المطلب الثالث: العملية الإنتاجية بالشركة

يتمثل النشاط الرئيسي للشركة في إنتاج أنابيب الفينيل المتعدد الكلور PVC بمختلف الأحجام من القطر 20م إلى القطر 400 مم، وبقوة ضغط تختلف من مجموعة لأخرى، ويمكن عرضها كما يلي³:

-أنابيب PVC ذات الضغط الضعيف.

-أنابيب PVC بقوة ضغط 04 بار.

-أنابيب PVC بقوة ضغط 06 بار.

-أنابيب PVC بقوة ضغط 10 بار.

-أنابيب PVC بقوة ضغط 16 بار.

كما تصل الطاقة الإنتاجية السنوية للشركة إلى 6000 طن، وتسعى الشركة للقيام بعملية توسع من أجل الوصول إلى قدرة إنتاجية أكبر من ذلك.

وتتشابه مراحل الإنتاج لجميع المنتجات التي تقدمها شركة بلاستي أنابيب، حيث تمر العملية الإنتاجية

بالمراحل التالية:

³ - أنظر الملحق رقم (2).

● **مرحلة الخلط:** في هذه المرحلة يتم خلط مزيج المواد الأولية المشكلة لمختلف المنتجات بنسب مدروسة تفرضها طبيعة المنتج والاستغلال العقلاني لموارد الشركة.

● **مرحلة العجن:** وهنا تتحول المواد الكيماوية وباقي المكونات الأخرى إلى عجين، ويمكن التحكم في شكله لتشكيل الأنابيب.

● **مرحلة البناء والتشكيل:** في هذه المرحلة يتم تشكيل أو بناء الأنابيب من خلال الخليط الكيماوي المعجون، الذي يتحول إلى أنابيب بلاستيكية صلبة.

● **مرحلة السحب والنشر:** في هذه المرحلة تخرج الأنابيب في هيئاتها النهائية من الآلات الإنتاجية، وبعدها مباشرة يتم نشرها إلى عدة أنابيب حسب مقاييس الطول المعمول بها.

● **مرحلة التهيئة الجانبية:** تعتبر هذه المرحلة آخر مرحلة يمر بها المنتج، وفيها يتم تهيئة مقدمة ومؤخرة كل وحدة منتجة بشكل يضمن التوصيل بين الوحدات المتجانسة، أين تستعمل في مد شبكات المياه الصالحة للشرب أو شبكات الصرف الصحي أو الاستعمال الفلاحي.

المبحث الثاني: نظرة عن دليل الجودة بالمؤسسة محل الدراسة:

لقد قامت مؤسسة بلاستي أنابيب في إطار التّحضير للحصول على شهادة الإيزو 9001 إصدار عام 2000 بإنشاء دليل للجودة خاص بالمؤسسة، سنحاول التّطرق لأهم محتويات هذا الدليل.

بصفةٍ فإغماً المفردات المستخدمة في هذا الدليل بناءً على متطلبات المواصفة العالمية (ISO 9001

version 2000) قامت مؤسسة سبلاستي أنابيب بتوثيق نظام إدارة الجودة في دليل الجودة للمؤسسة، وهي

تنفذه وتصونه وتحسنه تماشياً مع متطلبات المواصفة ونظام إدارة الجودة⁽³⁾.

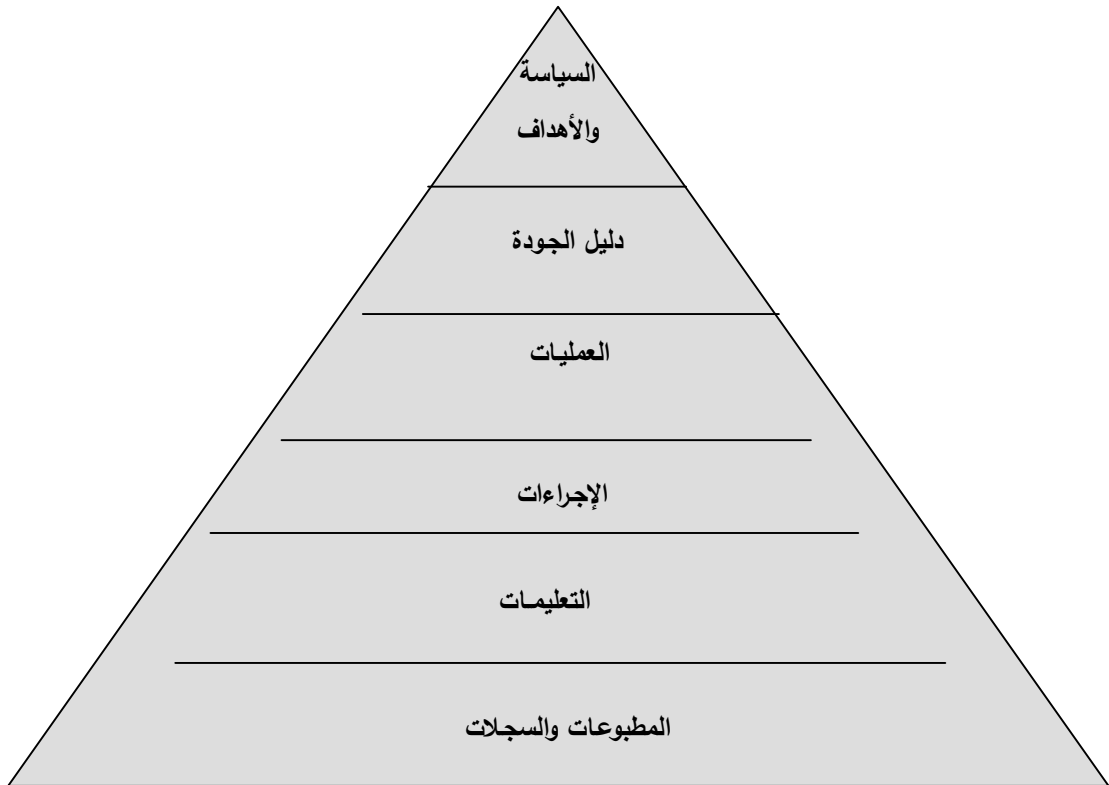
(3)- Manuel qualité de PlastiAnabib, 22-12-2006,p 4.

المطلب الأول :إدارة وثائق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة محل الدراسة:

الفرع الأول :هيكل الوثائق المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة، يمكن توضيحه في الشكل

الآتي:

الشكل رقم (2-3) يوضح هيكل الوثائق المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة



Source: Manuel qualité de PlastiAnabib, op.cit, p 6.

● سياسة وأهداف الجودة: قامت المؤسسة محل الدراسة بتوثيق سياسة الجودة للمؤسسة، والتي تعكس

التوجهات الاستراتيجية الحالية، وقامت بتبليغها إلى جميع الموظفين بالمؤسسة⁴.

● دليل الجودة: وهو يعتبر كإطار وأساس مرجع داخلياً وخارجياً، ودليل الجودة يمثل فلسفة الإدارة والمحاور

لرئيسية لإدارة الجودة، ويحدد الإجراءات والعمليات التي تشكل أساس نظام إدارة الجودة بالمؤسسة محل الدراسة.

⁴- أنظر الملحق رقم (3)

الإجراءات المحددة والتي تتطلبها المواصفة الدولية، هي موثقة في دليل الإجراءات لنظام إدارة الجودة بالمؤسسة محل الدراسة وهي⁽¹⁾:

- التحكم في الوثائق (PS01).

- التحكم في السجلات (PS02).

- الأعمال التصحيحية (PS03).

- الأعمال الوقائية (PS04).

- تدقيق الجودة (PS05).

- التحكم في المنتج غير المتطابق (PS06).

العمليات التشغيلية الحاسمة للمؤسسة المحرسة قد وثقت لضمان فعالية سير العمليات في المؤسسة، وتمكن من التحليل والتحسين المستمر للعمليات.

المطبوعات والسجلات بحيث يجب الحفاظ على السجلات حتى بعد ملئها، مثل سجلات الأنشطة المحققة وفقاً لمتطلبات نظام إدارة الجودة.

الفرع الثاني: التحكم في الوثائق:

تمثل المراقبة والتحكم في الوثائق محورا أساسيا في سياسة الجودة للمؤسسة محل الدراسة وتشمل عملية المراقبة والتحكم في⁽¹⁾:

- الكتابة (la rédaction).

- المراجعة (la revue).

- الموافقة (l'approbation).

- التعديل (la modification).

⁽¹⁾ -Ibid, p 07.

⁽¹⁾ - Ibid, p 8.

-سحب الوثائق التي لم تعد المؤسسة بحاجة إليها (périméesleretrait des version).

-أرشفة جميع وثائق نظام إدارة الجودة (l'archivage de tous les documents du)

(SMQ).

المطلب الثاني مسؤوليَّة الإدارة:

الفرع الأول:التزام الإدارة و الإستماع للزبون.

1- التزام الإدارة: حسب دليل الجودة المؤسسة محل الدراسة فإن إدارتها ملزمة باستمرار بتحسين نظام

إدارة الجودة، وهذا من خلال مراقبة فعَّالته واستغلال فرص التحسين.

كما أن الحاجة لتلبية متطلبات العملاء وكذا المتطلبات القانونية والتنظيمية، ويتم تعميمها على جميع الموظفين في المؤسسة وهنباستخدام الوسائل المناسبة، كما أن سياسة المؤسسة محل الدراسة دعمت بأهداف قابلة للقياس لكل عملية حساسة.

2-الاستماع للزبون إن سياسة المؤسسة محل الدراسة تسعى لجمع احتياجات جميع أصحاب المصالح،

وتسعى المؤسسة إلى رصد رضاهم على نحو منتظم وفعَّال، كما أن المؤسسة تقوم بالعديد من حملات الاتصال التي تهدف إلى تحسين مستوى رضا العملاء عن منتجاتها من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية، وهذا كله لتقييم فعَّالية نظام إدارة الجودة.

الفرع الثاني:سياسة الجودة و تخطيط و أهداف الجودة.

1- سياسة الجودة⁽²⁾: سياسة الجودة للمؤسسة محل الدراسة تعتبر من قبل الإدارة كمهمة المؤسسة،

وتُبلغ هذه السياسة إلى جميع الموظفين حتى تمكن من تقييم جميع القرارات المتعلقة بالنشاط ولضمان تطبيق ممارسات جيدة لنظام إدارة الجودة على جميع مستويات المؤسسة، وحسب دليل الجودة للمؤسسة محل الدراسة فإنه

لابد من نشر هذه السياسة على مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة إلى أن تدمج في العمليات.

(2)- أنظر الملحق رقم (04).

2-: تخطيط وأهداف الجودة إن أهداف الجودة القابلة للقياس يجرى التّخطيط لإنشائها ومراقبتها من

قبل الإدارة، لضمان أن سياسة الجودة مطبقة وتدار من قبل موظفي المؤسسة محل الدراسة على جميع المستويات التّظيمية بالمؤسسة.

الفرع الثالث: المسؤولية بالسلطة و الإتصال و مراجعة الإدارة.

1-المسؤولية، السّلمة والاتصال:د المسؤوليةّات والسّلمتات من قبل الإدارة، ويتم الكشف عنها

في أي وصف للعملية، ويعلم كل موظف في المؤسسة بهذه المسؤوليةّات من خلال المراجعات المنتظمة للعمليات التي تؤثر عليه.

ويحدّد الهيكل التّظيمي للمؤسسة محل الدراسة السّلمة الهرميّة والوظيفيّة بين الوظائف مدججة في دليل

الجودة، وتحدّد بطاقات الموظفين (Les fiches de poste du personnel) مهام كل موظف والصّلاحيّات والواجبات اللاّزمة، وكذا التّعريف بشاغل المنصب.

أ- ممثل الإدارات المؤسسة محل الدراسة بتعيين مسؤول إدارة الجودة رسمياً من قبل الإدارة من

أجل⁽¹⁾:

التأكّد من أن جميع عمليّات إدارة الجودة يتم تحديدها وتنفيذها وصيانتها.

تعريف التّوعية لمتطلّبات الزبائن ومدى تفهمها في جميع أنحاء المؤسسة.

إدارة جميع النّشاطات المتعلقة بالجودة، بما في ذلك العلاقة مع المؤسسات الخارجيّة هيئات التّصديق...

الخ).

تنظيم تدقيق داخلي مرّ في السّنة، والذي يعرض في تقرير أثناء مراجعة الإدارة.

حفظ وتحديث ونشر جميع وثائق نظام إدارة الجودة.

تقديم تقرير للإدارة حول تشغيل نظام إدارة الجودة وكل متطلّبات التّحسين.

⁽¹⁾ -Ibid, p 10.

بالاتصال الداخلي يجب أن تضمن وتكفل إدارة المؤسسة محل الدراسة بأن عمليّات الاتصال الداخلي تقام على كل أنحاء المؤسسة لتمكين التبادل السريع والدقيق لمعلومات نظام إدارة الجودة.

2- :مراجعة الإدارة المؤسسة محل الدراسة تتعهد بإجراء وأداء مراجعات للإدارة على الأقل مرة في السنة.

المطلب الثالث: إدارة الموارد وإنجاز المنتج

الفرع الأول: إدارة الموارد:

1-عموميات حسب دليل الجودة للمؤسسة محل الدراسة يجب أن تضمن الإدارة ما يكفي من الموارد

المتاحة لدعم جميع الالتزامات التي تتعهدت بها للعملاء والمساهمين، تماشياً مع وصيانة نظام إدارة الجودة.

2-الموارد البشرية بتجنيع الموظفين الذين يؤدون الأنشطة ذات الصلة بجودة المنتج للمؤسسة محل

الدراسة، يجب أن يتم اختيارهم على أساس كفاءاتهم لأداء المهام بالنسبة لهم. ويجب على إدارة بلاستي أنابيب أن

تحدد الاحتياجات من المهارات والكفاءات المطلوبة لكل وظيفة التي تم تحديدها في المؤسسة والتي يمكن أن تؤثر

على جودة المنتج والخدمة المقدمة.

وينبغي على الإدارة مراجعة الاحتياجات التدريبية بصورة مستمرة وفعّالة، وهذا لتطوير مهارات الموظفين

الذين سيساعدون في تطوير إستراتيجية التحسين المستمر للمؤسسة محل الدراسة.

وتتعهد الإدارة بتبليغ جميع الموظفين في المؤسسة على أهمية الدور المنوط إليهم في المساهمة في تحقيق أهداف

وسياسة الجودة⁽²⁾ كما أن المؤسسة تسجل جميع أنشطة التدريب المنجزة، كما يعمل على الحفاظ على مهارات

وكفاءات كل موظف والسعي لتطويرها.

(2)- Idem, p 11.

3-البنية التحتية د وتوفر وتحافظ المؤسسة محل الدراسة على البنية التحتية اللازمة لتحقيق المنتج، وهذا من خلال العمليات التي تنظم وتدار بشكل مستمر لضمان الصيانة المنتظمة للهيكل الأساسية المناسبة للمؤسسة.

فالبنية التحتية للمؤسسة محل الدراسة تحتل مساحة إجمالية تقدر بـ 4500 متر مربع، منها 27% مخصصة لأنشطة الإنتاج، وتم تجهيز ورش العمل بالآلات تكنولوجية تلي احتياجات كل أنواع المنتجات المصنعة، ويتم القيام بالصيانة الوقائية والتصحيفية وفق وصف العملية وكذا التعليمات الفنية للمصنعين.

4-بيئة العمل: تدار بيئة العمل بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا من أجل توفير ظروف عمل مناسبة لرعاية لإومة العاملين، وكذا للحفاظ على خصائص المنتج وهذا أثناء مراحل عملية الإنتاج والتخزين، ومن بين هذه العوامل نجد نظافة المباني والتهوية ودرجة الحرارة المناسبة... الخ.

الفرع الثاني::إنجاز المنتج:

1- تخطيط المنتج يتم التخطيط لكل عملية محددة في نظام إدارة الجودة لتحقيق أهداف الجودة القابلة للقياس وتشمل عملية التخطيط ما يلي⁽¹⁾:

أهداف الجودة ومتطلبات المنتج.

إدخال عمليات جديدة لتلبية الاحتياجات المحددة.

-الأنشطة اللازمة لتفتيش وفحص واختبار المنتجات.

معايير القبول للمنتج وهذا لضمان الامتثال للمتطلبات المحددة.

تحليل وتحسين العمليات اللازمة لمواصلة تحسين كفاءة نظام إدارة الجودة، وأي تغيير في المؤسسة يجرى

بطريقة محكمة، بحيث يحافظ على نظام إدارة الجودة في ظروف خاضعة للرقابة.

(1)- Ibid, p12.

العمليات التجارية:

أ-متطلبات المنتج:تلي المؤسسة محل الدراسة توقعات وتطلعات عملائها من خلال تحديد مجموعة من تطلّبات قبل القيام بأي عملية من تنفيذ طلبه أو عقد، وتحدّد هذه الاحتياجات سواء على استلام طلبية أو في العقود، وهي تشمل ما يلي:

البنود المحدّدة للعملاء بما في ذلك الطلب على التسليم.

المتطلّبات غير المحدّدة ولكن ضرورية لتحقيق المنتج والخدمة.

المتطلّبات القانونية والتّظيمية.

ب-التّواصل مع العملاء:تضمن المؤسسة محل الدراسة ومن خلال الاتصال الدائم مع العملاء بإرسال

معلومات عن المنتجات والحاجات الجديدة، وتبلغهم بأنّها تتعامل مع طلباتهم بشكل صحيح، كما تسجل

المؤسسة التّطلّبات والشكاوى وكذا الاقتراحات المقدمة من العملاء وفق إجراءات مكتوبة تؤخذ بعين الاعتبار

للتحسين المستمر في نوعية سلعها وخدماتها.

كما أنّ المصلحة التجارية وبمعية مسؤول إدارة الجودة، تقوم باستطلاع سنوي لآراء كبار العملاء، وهذا

لجمع وتحليل ردود الفعل، ولوضع إجراءات للتحسين المستمر.

3عملية الشراء:

أ-التّحكم في العملية: المؤسسة محل الدراسة تتحكم في جميع المنتجات التي يتم شراؤها، والتي تؤثر

بصورة مباشرة أو غير مباشرة على العميل ولضمان التّحكم يتم:

-شراء المنتجات من الموردين المعتمدين.

-ثلثاء لعل والخدمات التي تتوافق مع المتطلّبات المحدّدة.

وينبغي اختيار الموردين وفقاً لمعايير محدّدة، وهي تستند إلى قدرة الموردين لتقديم خدمة أو سلعة تفي

بمتطلّبات المؤسسة محل الدراسة، كما أنّ المؤسسة تحتفظ بسجلات تقييم الموردين وتقوم بتحديثها.

ب- المعلومات المتعلقة بالشروط والمعلومات الموضوعية في أوامر الشراء تكون دقيقة وواضحة، وتشمل هذه

المعلومات:

مواصفات المنتج (الاسم، الكمية، الخصائص، ... الخ).

متطلبات العميل والمحددات في أوامر الشراء.

ج- التحقق من المنتج المشتري يجب مراجعة جميع السجلات والخدمية التي يتم شراؤها وفقاً للمعايير

المعمول بها، ولضمان استيفاء متطلبات المشتريات وهذا وفق لتعليمات "شراء وفحص المنتجات 3-6 INS".

4- عمليات تحقيق المنتج مصنع منتجات المؤسسة محل الدراسة في ظروف خاضعة للرقابة والتي

تشمل:

- توفير المعلومات التي تصف خصائص المنتجات.

توفير سجلات العمليات والتعليقات والتقنية.

- توفير المعدات المناسبة.

إجراء ومراقبة وقياس الأنشطة في المراحل المتتابعة من عملية التصنيع.

تنفيذ أنشطة التعبئة والتغليف والمناولة والتسليم.

● الحفاظ على المنتج منسقى المؤسسة محل الدراسة للحفاظ على بيئة نظيفة أثناء العمليات الداخلية

وكذا عند التسليم للجهة المقصودة وذلك من خلال:

- تحديد مناطق للتخزين والمناولة.

تغليف المنتجات بطريقة محددة، أو بالطريقة التي يحددها العميل.

تخزين المنتجات يكون في مناطق مناسبة لمتطلبات النظافة ودرجة الحرارة.

- حماية المنتجات في المصنع.

وعلاوة على ذلك، فعندما يتم اعتماد تسليم من قبل المؤسسة يتم إجراء تدقيق لضمان نقل وتحميل المنتجات بشكل صحيح (الذِّقُّق من سلامة المركبات).

المبحث الثالث: أهم الإجراءات المتبعة في المؤسسة محل الدراسة في ظل تطبيق نظام إدارة الجودة .

المطلب الأول: مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة

حسب السيدة مسؤولة إدارة الجودة بشركة بلاستي أنابيب فإن فكرة إقامة النظام بالشركة، تعود إلى زيادة انتشار تطبيق نظام إدارة الجودة في المنظمات خصوصا في السنوات الأخيرة وفي كل أنحاء العالم، إضافة إلى النجاحات التي حققتها الشركات المتحصلة على هذه المواصفات، كل هذه العوامل جعلت المؤسسة تفكر أن تكون ضمن هذه المؤسسات التي تبحث عن التحسين المستمر.⁵

انطلاقا من ذلك قامت المؤسسة بالبحث عن مكتب مرافق (Accompagnement) من خلال مستشار محاسب وصيديق للرئيس المدير العام، وتم اختيار المكتب المتخصص في المرافقة Concerpso ومقره في الجزائر العاصمة، وقبل الشروع في المرافقة قامت الشركة باستشارة بعض المؤسسات التي قامت بالعمل مع هذا المكتب سابقا وكان رأيهم بالإيجاب، مما جعل المؤسسة تتعاقد معه.

بعد التعاقد قام المكتب المرافق بعملية فحص شامل بالمؤسسة من خلال الاطلاع على:

-وثائق المؤسسة المكتوبة المعتمدة في تنظيم العمل في مختلف المجالات المرية بجودة المنتج.

- سير العمل الفعلي على مستوى الورشات وفي مختلف الأماكن الأخرى ذات العلاقة.

- سير العمل على مستوى الهياكل المكلفة بعملية التسيير ذات الأثر المباشر على جودة المنتج.

⁵ - مقابلة مع السيدة حدجي فاطمة، مسؤولة إدارة الجودة بشركة بلاستي أنابيب، يوم 2013/04/25 على الساعة 30: 09 مكتب مسؤولة إدارة الجودة.

ولقد أسفر عمل المكتب المرافق في هذه المرحلة على تقديم تقريراً مفصلاً يوضح من خلاله نقاط التوافق ونقاط عدم التوافق في نظام التسيير القائم مقارنة بمقتضيات المواصفة الدولية.

بعد إجراء الفحص الأولي شرع في بداية إقامة النظام وذلك عبر الخطوات التالية:

● التعيين الرسمي لمسؤول إدارة الجودة: قامت مؤسسة بلاستي أنابيب بجلب إطار متخصص ذو خبرة نوعاً ما، حيث سبق وأن كان مساعداً لمسؤول إدارة الجودة في مؤسسة أخرى وعينه في هذا المنصب يوم 09/10/2006، وأوكلت له عدة مهام سبق ذكرها.

● تعيين فريق قيادة الجودة: Comité de pilotage de la qualité

إن إقامة نظام إدارة الجودة يتطلب مشاركة أطراف عديدة في المؤسسة، ولا يمكن بأي حال لمسؤول الجودة أن يقوم بهذه المهمة بمفرده.

في شركة بلاستي أنابيب تم تعيين فريق الجودة يوم 09/10/2006 ويضم كل من:

-المدير العام للشركة.

-مسؤول إدارة الجودة.

-مسؤول التسويق.

-مسؤول الإنتاج.

وقد حددت مهام هذا الفريق بشكل رسمي في مجموعة من النقاط منها:

-قيادة نظام الجودة.

-ضمان توافق النظام المطبق مع متطلبات المواصفة.

-جمع واستغلال المعلومات المتعلقة بالجودة.

-تحليل المعطيات وضع مخطط لتحسين الجودة.

●التكوين والمرافقة: لقد قام مكتب المرافقة بتكوين إطارات المؤسسة ومرافقتهم في تحرير وثائق النظام وطرحها للاستعمال، وتمثلت عملية التكوين في شرح شامل لمحتوى المواصفة وكذا لطرق إعداد الوثائق اللازمة لنظام إدارة الجودة و لكيفيات العمل بها، كما شملت عملية التكوين تكوين عدد من الإطارات على القيام بالتدقيقات الشاملة الداخلية.

●صياغة وتحرير وثائق نظام إدارة الجودة: مع تناول المكتب المرافق للمسائل المتعلقة بوثائق النظام، كان يكلف إطارات المؤسسة بالشروع في صياغة الوثائق اللازمة وفقا للمتطلبات التي يوضحها لهم. في هذا الإطار قام فريق قيادة الجودة بوضع سياسة الجودة و إنشاء دليل الجودة وإعادة ضبط النظام بالمؤسسة وذلك بتحرير الإجراءات والتعليمات Procédures et instructions وصياغة النماذج Formulaire المختلفة المستخدمة في التسيير.

●بعد القيام بالمراحل السابقة الذكر، وبتوجيهات من خبراء الجودة التابعين للمكتب المرافق قام أعضاء فريق الجودة ببرمجة تدقيق شامل أبيض وتم فيه استعراض عمل مختلف الهياكل من الإطارات التي تم تكوينها من المكتب المرافق، وأسفر هذا التدقيق على اكتشاف جملة من عدم المطابقة تم اكتشافها من طرف خبراء المكتب المرافق ثم أمروا بتصحيحها وهي:⁶

- التقييم الدوري للموردين من حيث جودة المنتج والآجال، مع المراقبة المستمرة للمنتج قبل دخوله مخازن المؤسسة.

وعلى ضوء نتائج التدقيق، ووفقا لتوجهات الخبراء قام فريق الجودة ببرمجة الأعمال التصحيحية اللازمة التي كان لابد من القيام بها.

⁶ - مقابلة مع السيدة حدجي فاطمة، مسؤولة إدارة الجودة بشركة بلاستي أنابيب، يوم 2010/03/05 على الساعة 30: 90 بمكتب مسؤولة إدارة الجودة.

● بعد إدخال التعديلات اللازمة، وبعد اطمئنان المديرية العامة للمؤسسة وفريق الجودة لسلامة صياغة وسير النظام المقام، وهذا بالنظر لنتائج التدقيق الأبيض الذي قامت به المؤسسة رفقة المكتب المرافق، تقرر المرور إلى طلب الإشهاد من طرف منظمة دولية معتمدة في منح شهادات المطابقة للنظام.

وبإرشاد من مكتب Concerpso تقدمت المديرية العامة للشركة بطلب الحصول على شهادة الإيزو من طرف الجمعية الكندية QMI، وكان طلب الحصول على الشهادة مرفوق بالوثائق الضرورية، حيث بعد دراسة الملف والموافقة على القيام بعملية التدقيق عينت المنظمة مدققين معتمدين وأوكلت لهما المهمة.

وبعد الخطوات الأولية بدأ الشروع في العملية حيث تلقت المديرية العامة من المدققين مراسلة حاملة لبرنامج التدخلات محددتين تاريخ التدقيق، وبعد القيام بالتدقيق الأول والنتائج التي توصل إليها المدققين رفع تقرير بهذا الخصوص إلى الجمعية الكندية QMI، وعلى إثر هذا التدقيق قررت هذه المنظمة منح شهادتها على مطابقة نظام إدارة الجودة المقام بشركة بلاستي أنابيب وكان ذلك يوم 26 فيفري 2007.

في إطار التحضير لتطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة الإيزو، قامت المؤسسة بإنشاء مجموعة من الإجراءات خاصة بها ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:

المطلب الثاني: إجراء التحكم في عدم التطابق و التدقيق الداخلي و إجراء التكوين .

الفرع الأول: إجراء التحكم في عدم المتطابق (Procédure de maitrise des non

conformités): هذا الإجراء يهدف إلى تحديد ومراقبة المنتج غير المتطابق داخل المؤسسة، ويوضح

المسؤوليات والصلاحيات لمعالجة عدم التطابق، ويشمل هذا الإجراء معالجة عدم التطابق سواء كان داخلياً (ضمن

هياكل المؤسسة) خارجياً (ضمن شكاوى العملاء) ويمكن التمييز بين عدة أنواع من عدم المطابقة وهذا

حسب الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، ويمكن تحديد عدم المطابقة من خلال:

نتائج التدقيق الداخلي.

-شكاوى العملاء.

-المنتوج غير المطابق (المواد الخام، نصف مصنعة، ... الخ).

-عدم تحقيق الأهداف.

والبحت والكشف عن عدم المطابقة هو من مسؤوليّة كل المسؤولين والموظفين في المؤسسة، وعلى الجميع أن يكفلياً أنّ المنتج المقدم للعملاء يتماشى مع متطلّباتهم، وأنّ أي حالة من عدم المطابقة يجب الكشف عنها.

كما أنّ المؤسسة محل الدّراسة تقوم بتسجيل حالات عدم المطابقة في استمارات عدم المطابقة (**Fiche de**

non-conformité)⁽¹⁾ وفي سجل عدم المطابقة (**Registre de non-conformité**).

كما تقوم المؤسسة بمعالجة عدم المطابق من خلال عدّة مراحل وفي كل مرحلة تقوم بعدّة أعمال

تصحيحية⁽²⁾.

الفرع الثاني إجراء التّدقيق الداخلي:

الهدف من هذا الإجراء هو معاينة هل أنّ النّشاطات المتعلقة بالجودة والنّتائج المتعلقة بها تتماشى مع

متطلّبات المواصفة (ISO 9001 / 2000)، وهذا من أجل تحديد إذا ما كان نظام إدارة الجودة الموصوف في

دليل الجودة متبع وفعّال وينطبق هذا الإجراء على كل نظام إدارة الجودة وعلى كل الأنشطة الأخرى وفقاً لأهداف

المراجعة المحدّدة من طرف الإدارة⁽³⁾.

الفرع الثالث: إجراء التّكوين (Procédure de formation):

يهدف هذا الإجراء إلى ضمان إجراء تدريب وتكوين لموظفي المؤسسة محل الدّراسة، وتكوينهم على

مهارات اللّازمة لأداء مهامهم، بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات التّدريبية اللّازمة، وينطبق هذا الإجراء على جميع

موظفي المؤسسة⁽⁴⁾. مسؤوليات تطبيق هذا الإجراء يمكن توضع يجهلوكلم الموارد البشرية يحدّد التّدريبات

والمهارات اللّازمة لكل وظيفة، وكذا الاحتياجات الضّرورية للموظفين الجدّد.

(1)- أنظر للملحق رقم (05) يوضح نموذج من الاستمارة.

(2)- أنظر للملحق رقم (06) يوضح آلية معالجة عدم المطابقة.

(3)- أنظر للملحق رقم (07).

(4)- أنظر للملحق رقم (08).

- مدير المصنع يقوم بتوفير الموارد اللازمة لذلك.
 - مسؤول الموارد البشرية يحدد بالاحتياجات التدريبية لجميع المؤسسة.
 - رئيس مصلحة الإنتاج يقيم تدريبات و مهارات موظف.
 - مسؤول إدارة الجودة يقوم بإنشاء إدارة الجودة يقوم بإنشاء السجلات.
- أمّا محتوى هذا الإجراء يمكن تلخيصه فيما يلي:
- يتم توظيف وتعيين الموظفين لكل وظيفة على أساس المهارات المطلوبة لهذا المنصب.
 - يجب أن يرفق ملف كل موظف بشهادات التكوين المتحصل عليها.
 - يتم إدارة ملفات الموظفين من طرف مسؤول الموارد البشرية.
 - تسجل وتحلل الأنشطة السنوية للتدريب في استمارة المخطط السنوي للتدريب.
 - تسجيل أهداف التكوين وتقييمه.
 - تحفظ استمارة التقييم في سلسلة الموظفين (Filière des employées).
 - يمكن تقييم الموظف أكثر من مرة إذا لم يتم تصحيح مشكلة أو إذا كان المسؤول المباشر عن الموظف يريد تقييم أفضل.

المطلب الثالث: إجراء سماع و قياس الزبائن وإجراء مراقبة و قياس العميل.

الفرع الأول إجراء سماع و قياس رضا الزبائن:

- هذا الإجراء يهدف لتوليد الترتيبات المتخذة من طرف المؤسسة محل الدراسة من أجل قياس رضا العملاء، فيما يتعلق بسلعها وخدماتها وتحديد احتياجاتهم الكامنة، وينطبق هذا الإجراء على جميع العملاء الحاليين للمؤسسة (الموزعين بالجملة).

وحسب هذا الإجراء فإنّ مسؤول إدارة الجودة هو المسؤول عن تنفيذ هذا الإجراء، ومسؤول المبيعات يجب أن يكفل معالجة شكاوى العملاء وإرضائهم، وفي هذا الجانب تقوم المؤسسة بإنشاء استبيان⁷ تريد من خلاله قياس الرضا الحالي للعملاء، وتوقع حاجاتهم الكامنة وبعد ذلك تحليل سلوك العميل وكسب ولاءه.

الفرع الثاني: إجراء مراقبة وقياس العمليات:

هذا الإجراء يصف الطريقة المستعملة من طرف المؤسسة محل الدراسة من أجل ضمان أن عمليات نظام إدارة الجودة قادرة على تحقيق الأهداف على نحو فعّال، وينطبق هذا الإجراء على جميع العمليات التشغيلية ولدعم نظام إدارة الجودة من أجل مراقبة وقياس الأهداف، وحسب محتوى هذا الإجراء فإنّ مسؤوليات تطبيق هذا الإجراء في المؤسسة تكون كما يلي⁽¹⁾:

- مسؤول مصلحة المشتريات يكلف بالإشراف على عمليات الشراء.
- مسؤول نظام الجودة يكلف بالإشراف وقياس عمليات المراجعة والتّحسين لنظام إدارة الجودة.
- مسؤول مصلحة الإنتاج يكلف بقياس عمليات الإنتاج والصيانة.
- مسؤول المصلحة التجارية مكلف بمتابعة العمليات المتعلقة بالزبائن.
- مسؤول الموارد البشرية مكلف بمتابعة العمليات المتعلقة بالتكوين.

الفرع الثالث: إجراء التّحكم في معايير القياس والمراقبة:

الهدف من هذا الإجراء هو التّأكد من أنّ تجهيزات المراقبة والقياس والتّحريب مستعملة، وإظهار أنّ المنتجات المصنوعة تتطابق مع الشروط الخاصة، ويطبق هذا الإجراء على كل تجهيزات القياس الأصلية المستعملة في الإنتاج.

⁷- أنظر الملحق رقم (9)
⁽⁴⁾- أنظر الملحق رقم (10).

خلاصة الفصل :

نستخلص من هذا الفصل تحليلا و تقويما لإدارة شركة بلاستي أنابيب وكيفية تصنيف مراحل الايزو في الشركة مما يساهم في فهم و تبني ذلك المراحل من أجل تأهيل الشركة صوب الخطى الصحيحة لشهادة الإيزو وقد توصل مما سبق إلى مجموعة من التوصيات ستهدف أن مراحل والعملية الإنتاجية بالمؤسسة تمثل فلسفة التحسين المستمر وإدارة الجودة .

الخطبة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع حاولنا معالجة إشكالية البحث التي تتبلور حول: "ما هو واقع نظام إدارة الجودة في المؤسسة الإنتاجية؟ معتمدين على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة حالة في الجانب الميداني.

ومن خلال الفصول الثلاثة لهذه المذكرة وانطلاقاً من الفرضيات الأساسية تم الوقوف على أهم جوانب الموضوع.

إن شهادة الإيزو 9000 هي مواصفة تساعد المؤسسات في بناء نظام لإدارة الجودة واضح وسهل، يساعد على نشر ثقافة الجودة في المؤسسة وتشجيع وتحفيز الأفراد العاملين فيها على الالتزام بمتطلبات تحقيقها، والتحفيز على تحسين الجودة وتحقيقها، والعمل باستمرار على المحافظة عليها.

لإدراك طبيعة العلاقة التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو 9000 هي علاقة تكامل، فهما مدخلان إداريان يعملان معاً على تحقيق منتج عالي الجودة وهذا وفق رغبات ومتطلبات العميل، وذلك من خلال خلق مزايا تنافسية جديدة على أساس الجودة، وذلك عن طريق إدخال تحسينات مستمرة على كافة العمليات في المنظمة.

وكنموذج من المؤسسات الصناعية الجزائرية المطبقة لنظام إدارة الجودة الموافق للمواصفة العالمية (ISO 9001: 2000) أخصت دراستنا في جزء منها لشركة بلاستي أنابيب بالوادي المتخصص في إنتاج

الأنابيب البلاستيكية الصلبة، وهذا من خلال إبراز واقع نظام إدارة الجودة بها.

نتائج البحث:

بناءً على التحليل السابق فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

◆ يضع الإمبراطور على حد سواء رضا الزبون ووفائه الركيزة الأساسية لها، لذلك حددت عددًا من الطرق

للوصول إلى الزبون، حيث جعلت الاستماع للزبون محوراً هاماً للتوجه نحوه، لما في ذلك من أثر كبير في تعظيم

القيمة له، وخلق الوفاء لديه، كما تفترض أيضاً تصوراً جديداً للمنظمة عن طريق العمليات (المسارات)، وجعلت من مبدأ التحسين المستمر أساس الجودة الشاملة.

● اعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة أحسن من الحصول على شهادة الإيزو، لأن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من المبادئ ذات طابع العام ولكن تطبيقها يختلف من مؤسسة لأخرى، وبالتالي لكل منها نموذج خاص بها، كمقوماتها التي تتغير والتطوير باستمرار وهذا ما يكسبها مرونة تجعلها تتماشى مع التغييرات المستمرة في المحيط. ولكن بمعلل الإيزو عبارة عن شروط أو قيود تطبق مثلما جاءت ولا تتغير فيها، إلا إذا أرادت المؤسسة الحصول على شهادة أخرى، مثلاً تكون أحدث من التي سبقتها ولكن هذا مكلف جداً.

● تعتبر الجودة الشاملة وسيلة لمسايرة عولمة السوق، كما أنها تهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق الجودة مع تخفيض الأسعار دون أن يؤثر ذلك على أرباحها.

● بالرغم من الأهمية الكبرى التي تساهم بها أنظمة إدارة الجودة في تحقيق المزايا للمؤسسات المعاصرة وكذا تحسين أدائها، إلا أنها ليست الوحيدة، حيث تعرف الأبحاث في مجال إدارة الأعمال تطوراً كبيراً سمحت بظهور العديد من الأساليب الجديدة لتحسين الأداء كإعادة الهندسة، والقياس المقارن، والشراء والإنتاج في الوقت المناسب.

◆ إن الحصول على شهادة الإيزو 9000 لا تعني بأي شكل من الأشكال أن المؤسسة تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة لأن هذه الأخيرة أكثر شمولاً، لذا يمكن أن نقول أن الحصول على شهادات الإيزو خطوة أساسية على طريق بلوغ مستوى الجودة الشاملة ولكن ليس بديلاً عنها، كما أن تطبيق الإيزو سيؤدي حتماً إلى التمهيد بشكل سليم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة للإيزو ما هو إلا مقدمة جزئية فقط للوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وخير دليل على ذلك مواصفة الإيزو (9001/2000) والتي تعتمد على خمسة محاور رسمية فقط، وهي: التخطيط، المسؤولية الإدارية، إدارة الموارد، تحقيق المنة، القياس والتحليل والتحسين. فقد شملت مبادئ هذه المواصفة العديد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ونكاد أن نعتبرها مواصفة دولية لها.

◆ عملية تحقيق الجودة بثلاث مراحل: أولها التخطيط لمستوى الجودة، ثم الرقابة عليها لتحديد فجوة الأداء، وأخيراً وضع الاستراتيجية المناسبة لتحسين مستوى الجودة كما أن تكلفة تحقيق الجودة تعدّ عاملاً أساسياً في تحديد سعر المنتجات والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على سلوك عملائها.

◆ تساهم الوحدة في رفع الحصص السوقية للمؤسسة من خلال زيادة رضا العملاء على مستوى منتجاتها. كما أنها تعتبر مصدر للميزة التنافسية للمنظمة، وزيادة أرباحها وتحسين مكانتها التنافسية في السوق.

◆ انتشار الفهم الخاطيء وسط الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة باعتبار أن تطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة الإيزو، وسيلة للشهرة فقط بدل اعتبارها كوسيلة لتحسيد مبادئ الجودة في كامل نشاطات ووظائف المؤسسة.

◆ اقتصر إجراء التكوين على بعض الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وعدم استفادة أغلبيتهم من هذا الإجراء. إضافة ضعف نظام المعلومات في المؤسسة محل الدراسة.

ك توصيات البحث:

انطلاقاً من النتائج السابقة يمكننا تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:

■ إن تظليل الجودة ليس غاية في حد ذاته بل يبقى الانشغال الرئيسي هو كيفية المحافظة عليه، وذلك بتوجيه كل الجهود نحو كفاءات تحسين هذا النظام.

■ احترام المنهج العلمي في تطبيق نظام إدارة الجودة واستخدام الطرق والأساليب الإحصائية لمراقبة الجودة وكذا التحسين المستمر للجودة.

■ الاهتمام على التجارب العالمية في مجال الجودة في الدول المتقدمة عموماً والعربية خصوصاً للاستفادة من تطبيقاتها ومن أبرزها جوائز الجودة العالمية.

■ العمل على تبني الجودة الشاملة كخيار استراتيجي، واعتماد نظامها، ومباشرة خطوات الحصول على شهادة

مواصفات الجودة العالمية (الإيزو 9001 إصدار عام 2008 مثلاً) وضرورة تشجيع التحسين المستمر، تشجيع

الإبداع، وخدمة العملاء، وتهيئة بيئة العمل الجماعي الأمر الذي يمكننا من تطوير جودة منتجات المؤسسة مع إمكانية تصديرها إلى الأسواق الوليّة، أو المنافسة بها محلياً .

■ العمل على ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة لدى جميع أفراد المؤسسة وحثهم على تحقيقها والالتزام بها بشكل مستمر من خلال التطبيق الجيد لمبادئ الإيزو والتي تعتبر أحسن آلية لتحقيق ذلك.

■ ضرورة سعي المؤسسات نحو توظيف الموارد البشرية المؤهلة؛ لأنها ما وحدها تضمن تحقيق جودتها وفعاليتها الانتاجية جودة الخدمات، وخلق فرص للتطوير والتجديد.

■ جعل إدارة الجودة الشاملة هدف استراتيجي، يبدأ بالإدارة العليا وينتهي بآخر فرد عامل.

■ سعي أكثر لترسيخ نظام إدارة الجودة لدى جميع موظفي المؤسسة على جميع المستويات، وضرورة إقناعهم بأن مسؤولية تطبيق النظام لا تقتصر على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة فقط.

■ نشر الوعي في وسط الموظفين بأهمية تبني مبادئ ومتطلبات نظام إدارة الجودة كفلسفة جديدة في المؤسسة، ويجب على الجميع احترامها والالتزام بها والمساهمة في إنجاحها.

■ الاهتمام أكثر بالموارد البشري داخل المؤسسة وهذا من خلال التعليم والتدريب المستمر، وكذا شفافية اختيار الموظفين عند التوظيف والتدريب.

■ زيادة الاهتمام بالصيانة الوقائية لما لها من أهمية بالغة في المحافظة على مستويات الجودة المحققة.

■ الاهتمام أكثر بوظيفة الرقابة على الجودة بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بإنشاء مختبر للجودة على مستوى المؤسسة، لتتمكن من ربح الوقت الذي تستغرقه هذه العملية بمختبرات خارج الولاية.

■ على المؤسسة محل الدراسة الإسراع في دراسة إمكانية تطبيق نظام المسؤولية الاجتماعية وكذا نظام الصحة والسلامة المهنية ونظام الإدارة البيئية وهذا من أجل دعم نظام إدارة الجودة.

◀ آفاق البحث:

وفي الأخير ورغم الصّـ علوب التي واجهتنا لاستكمال هذا البحث إلا أنّنا حاولنا وبتوفيق من الله تعالى أن نلم بأهم جوانب البحث آملين أن نكون قد استوفينا جوانب الدّـ راسة، وكآفاق يبقى المجال مفتوح حيث يمكنّا طرح الأسئلة التالية :

- ◆ ما هو دور تبني نظام المسؤولية الاجتماعية في حوكمة المؤسسات - دراسة حالة المؤسسات الخدمية؟
- ◆ ما أهمية تظليل الصّـ حة والسّـ لامة المهنية على الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة؟
- ◆ ما هو أثر تبني مدخل إعادة الهندسة على أداء المؤسسة دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
- ◆ ما هو دور تبني معايير الإيزو في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة قطاع البنوك في الجزائر؟

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

I. الكتب:

1. أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2000.
2. أديجبياديرو، الدليل الصناعي إلى الإيزو 9000: ترجمة فؤاد هلال محسن عاطف، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 1999.
3. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.
4. حسن علي علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 1999.
5. حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية (الإيزو) 90014-9000 وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2006.
6. حسين عبد الله حسين التميمي، إدارة الإنتاج و العمليات، دار الحكمة اليمنية، صنعاء، 1994 – 1995.
7. حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003.
8. حيدر محمد أمين طرابيشي، المرشد إلى طريق iso9000 وتطبيقاته، دار السلام للنشر و التوزيع، ط1، 1999.
9. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2002.
10. خضير كاظم حمود، وسلمان نادي أبو تايه، متطلبات التأكيد على شهادة الإيزو 9000، دار اليقظة للنشر والتوزيع، عمان، 2001 الأردن.
11. خليل إبراهيم العاني وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو -9001 إصدار 2000، مطبعة الأشقر، ط1، بغداد، 2002.
12. زين الدين فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، جامعة الزقازيق، القاهرة، 1996.
13. سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 و 1011، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2000.
14. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2003-2004.
15. سونيا محمد بكري، إدارة الجودة الكلية . كلية التجارة . جامعة الاسكندرية . 2006.2003.
16. طاهر رجب، مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دار الحصاد، ط1، دمشق، 1998.
17. عادل الشيراوي، الدليل العلمي لتطبيق الجودة الشاملة و الإيزو9000 والمقارنة المرجعية، المؤسسة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 9519.
18. عبد الستار محمد العلي، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

19. عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، بريطانيا، 2010.
20. على السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995.
21. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2009.
22. فؤاد زكريا، الجودة وحماية المستهلك، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
23. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001: 2000.
24. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001: 2000، مكتبة دار الثقافة، ط1، عمان، الأردن، 2005.
25. للطلاع أكثر أنظر: Cenri Naitoneau, ISO9000, Versivon: 2000 pour upartique
26. مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2001.
27. مأمون السلطي و سهيلا إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، الإيزو 9000، دار الفكر، دمشق، 1999.
28. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
29. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
30. محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2009.
31. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، جامعة بغداد، 2007.
32. مؤيد عبد الحسن الفضل، يوسف حجم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
33. يوسف حجيم الطائي و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.

II. رسائل وأطروحات جامعية:

1. بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
2. الدراجي شعوة، إعادة تنظيم المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية وتبني مواصفة الإيزو 9001/2000، مذكرة ماجستير، قسم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر - باتنة، 2007/2008.
3. دليلة رويحة وآخرون، دور الموارد البشرية في تحقيق برامج إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ليسانس، المركز الجامعي بالوادي، 2007.

4. راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف- الجزائر، 2010-2011.
5. علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2003.
6. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
7. منصف ملوك، أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة لـ ISO 9001 إصدار 2000، دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف - الجزائر، 2009/2010.
8. هند هويدي وآخرون، قياس جودة الخدمات المصرفية، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، تخصص مالية، المركز الجامعي بالوادي، 2008 - 2009.

III. مجلات و دوريات:

1. إتحاد غرفة التجارة والصناعة بدولة الإمارات العربية المتحدة، آفاق اقتصادية، المجلد 19، العدد 74، 1998.

IV. الملتقيات و المؤتمرات:

1. سملاي محمد يحضية، إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، جامعة ورقلة - الجزائر، 22-23 أبريل 2003.
2. عباس قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف - الجزائر، يومي 17-18 أبريل 2006.
3. محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة والمواصفات العالمية "إيزو 9000 إصدار 2000"، منشورات المنظمة للتنمية الإدارية، مصر، 2005.

V. مواقع الكترونية :

1. [http:// www.mmsec.com/m3.files/Jawda.3](http://www.mmsec.com/m3.files/Jawda.3). consulté le: 03 / 01 / 2013.

VI. مراجع أخرى:

1. مقابلة مع السيدة حدجي فاطمة، مسؤولة إدارة الجودة بشركة بلاستي أنابيب، يوم 2013/04/25 على الساعة 09:30 بمكتب مسؤولة إدارة الجودة.

ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية:

1. Brilman jean, les meilleures pratique du management au cœur de la
2. Brilman jean, les meilleures pratique du management au cœur de la performance, les édition d'organisation, 3eme édition, Paris, 2001.
3. Detrie Philippe, Conduire une demarche qualité, Les éditions d'organisations, Paris, 2001.

4. Detrie Philippe, Conduire une demarche qualité, Les éditions d'organisations, Paris, 2001.
5. GerandBaglin, Management industriel et logique, 1èreEdition, Paris,1990.
6. Jean Marie, Mangement de la qualité,Ed Economique, 2eme édition, paris.
7. Jensen PoulBuch,Guide, d interprétation des normes ISO9000, AFNOR, paris, 2002 .
8. Jensen PoulBuch,Guide, d interprétation des normes ISO9000, AFNOR, paris, 2002 .
9. Krebs. Generieve et Mougin. yvon, , les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne, AFNOR, paris, 2003.
- 10.Krebs. Generieve et Mougin. yvon, , les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne, AFNOR, paris, 2003.
- 11.Lamprecht. James, V, ISO 9001: commentaires et conseils pratiques, une approche statistique, AFNOR,paris, 2001.
- 12.Longin. Pierr et Denet. Henri , Construisez votre qualité : toutes les clés pour unedémarche qualité gagnante, Dunod, Paris,2004.
- 13.Massot. Pierre et Feisthammel. Daniel, Pilotage des compétences et dela formation : des méthodes et outils inédits, AFNOR, Paris,2001.
- 14.NFEN ISO 9004, système de management de la qualité- lignes directrices pour l amelioration des performances, AFNOR, paris, 2000 .
- 15.Robert H et JohensonMatar, Conception de la qualité, 1ère édition, Paris, 1992 .
- 16.Yoshio Kondo, Maitrise de la qualité dans l'entreprise,eddunod, Paris, 1998.

قائمة الملاحق

سياسة الجودة

إن الإلتزام بالجدية والمصداقية مع الإلتقان في مجالنا جعلنا نكون في الريادة ونصر على التمسك بها.

- رسالة أمانا بها وإلتزما بها قولاً وعملاً ، من أجل الجودة في منتجاتنا المتنوعة واضعين نصب أعيننا إرضاء الزبون كهدف أساسي وذلك من خلال :

✓ (1)- الإلتزام

✓ (2)- المصداقية.

✓ (3)- الإلتقان.

✓ (4)- الريادة.

ولكي يتنامى هذا الأداء المتميز آلياً على أنفسنا إستحداث وتطبيق نظاماً للجودة يتواءم مع متطلبات المواصفة القياسية **ISO 9001 VERSION 2008** ووضع آلية لمراجعة كفاءة هذا النظام وتحسينه بإستمرار ليحقق الأهداف التي من أجلها تم إستحداثه ، بإذلين في سبيل ذلك كل الإمكانيات المادية والبشرية وبرامج التدريب لنظل رواداً دائمين.

و من أجل ذلك راجعنا الأهداف مراجعة دقيقة:

- المحافظة على مستوى ملائم من الكفاءة.
 - الشروع في بناء وحدة إنتاجية ترضي الزبون و تحقق له أهدافه المتنامية.
 - العمل على تقديم منتج ذو جودة ملائمة .
 - المحافظة على مستوى المردودية المتنامي.
- أن هذه الأهداف العامة تظل عندنا خاضعة للمراجعة الدقيقة وبصفة دورية.
- لقد تم النشر والتعريف بهذه السياسة العامة التي تتقيد بها المؤسسة بأمر من السيد المدير العام لشركة

" **بلاستي أنابيب** " والذي يلتزم بتبليغها لمجموع التنظيم مع الحرص على تنفيذها ومتابعتها المستمرة.

الوادي في : 28 / 06 / 9200
المدير العام

	بلاستي أنابيب	FP5-1.1
الصفحة: 3/1		
مراجعة: 00	إستمارة تحقيق حول إرضاء الزبون	المنطقة الصناعية ص ب410 كوينين 39000 الوادي
تاريخ: 2006/12/25		

إن تقييمكم مهم ٠٠٠ بالنسبة لنا - شكرا

رمز الزبون :
إسم الزبون : التاريخ :

➤ ما هي درجة رضاكم عن احترامنا للآجال؟

مستاء جدا مستاء راضي راضي جدا

➤ ما هي درجة رضاكم عن الأسعار؟

مستاء جدا مستاء راضي راضي جدا

➤ كيف تقيمون متابعتنا للصفقة والمعلومات التي وصلت إليكم أثناء الخدمات؟

مستاء جدا مستاء راضي راضي جدا

➤ ما هي درجة تقييمكم للجودة التقنية للخدمات؟

مستاء جدا مستاء راضي راضي جدا

➤ ما هو تقييمكم للحفاوة و العلاقات البشرية التي لقيتموها طوال الخدمات؟

مستاء جدا مستاء راضي راضي جدا

هل كنتم موضوع أخطاء؟	<input type="checkbox"/> نعم	<input type="checkbox"/> لا
إذا كان نعم حددوا نوعها:	<input type="checkbox"/> قوترة	<input type="checkbox"/> مضمون طلب
	<input type="checkbox"/> آخر	<input type="checkbox"/>

Fi 1-12	بلاستي أنابيب	المنطقة الصناعية ص ب 410 كويينين 39000 الوادي
الصفحة: 3/2		
مراجعة: 00	استمارة سبر آراء لقياس مدى رضا الزبائن	
تاريخ: 2006/12/25		

أسئلة تقيس وفاء الزبائن:

- عند شرائكم لمنتجاتنا هل كنا أول إختياركم ؟
 نعم لا
- هل نصحت مؤسستنا إلى أصدقائكم أو متعاملين آخرين ؟
 نعم لا
- هل تلقىكم صعوبات في شراء منتجاتنا ؟
 نعم لا

إذا كان نعم وضحوا :

.....

.....

.....

➤ ما هي الأسباب التي جعلتكم تختارون منتجات بلاستي أنابيب؟

- الثمن - طرق التسديد
- نوعية المنتج - بنصح
- الثقة في العلامة - أسباب أخرى، وضحوا:

Fi 1-12	بلاستي أنابيب	المنطقة الصناعية ص ب 410 كوينين 39000 الوادي
الصفحة: 3/3		
مراجعة: 00	استمارة سبر آراء لقياس مدى رضا الزبائن	
تاريخ: 2006/12/25		

أسئلة تقيس الاحتياجات الغير معلنة للزبائن :

➤ إن كانت لديكم اقتراحات لتحسين منتجاتنا وخدماتنا أذكروها:

.....

.....

.....

.....

➤ كيف تصفون علاقتكم بمؤسستنا بالمقارنة مع الممومين الآخرين :

سيئة جدا
 سيئة
 مقبول
 حسنة
 جيدة

تشكراتنا الجزيلة عن إهتمامكم بإستماراتنا وآراءكم تساعدنا كثيرا

بلاستي أنابيب