

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر
باتنة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم الماستر
السنة أولى تخصص التسويق والاستراتيجية
السنة الثانية تخصص النقل والامداد

محاضرات مقياس
ادارة الجودة

من اعداد الدكتور:
يحياوي المام

برنامج المقياس:

الفصل الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الجودة

الفصل الثالث: إدارة الجودة

الفصل الرابع: نظام الجودة الأيزو 9001

الفصل الخامس: إدارة الجودة الشاملة

الفصل السادس: العلاقة بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة

الفصل الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة

تمهيد:

تواجه مختلف المؤسسات ضغوطا وتحديات تؤثر على استقرارها وبقاءها، والحاجة إلى تحسين أدائها أمر يتطلب تغييرا ديناميكيا في جميع نواحي المؤسسات لضمان بقاءها. وحيث أن الجودة كأحد العناصر المهمة لتحسين أداء المؤسسات، فلقد حظيت مع بداية القرن الحادي والعشرين باهتمام كبير في الأسواق العالمية، وأصبحت شروط الجودة الكامنة في خصائص المنتج هي العنصر الأساسي في المفاوضات و التبادلات العالمية، ولم تعد الجودة في الاقتصاد المعاصر تعني تقديم منتجات (خدمات) أفضل وبدرجة أعلى من نظيراتها بل تعني رضى المستفيدين عن المنتج (الخدمة) مع تحقيق الجودة في المؤسسة ككل لأنها مسؤولة كل فرد وكل قسم بالمؤسسة.

1- تطور الاهتمام بإدارة الجودة:

توجد عدة تصنيفات لتطور ادارة الجودة تاريخيا، ولعل اهم التصنيفات مايلي:

- التطورات المبكرة:

إذا أخذنا الإسلام كمعيار، فإنه نلاحظ أنه قبل الإسلام كان الاهتمام بالجودة في عدة حضارات، وبالتالي يمكن تصنيف هذه التطورات إلى قسمين هما:

- الجودة قبل الإسلام:

نلاحظ وجود الاهتمام بالجودة قبل الإسلام في عدة حضارات هي:

- الحضارة البابلية في العراق: حيث تنص المواد القانونية على معاقبة الفرد الذي لم يحسن عمله.
- الحضارة الفرعونية في مصر: حيث يتضمن بناء الأهرامات فحص مدى دقتها.
- الحضارة اليونانية: حيث كان الاهتمام بجودة المعمار ودقته.

● اضافة الى عدة حضارات مثل الرومانية، ... وغيرها.

- الجودة في الاسلام:

تتم الحضارة الاسلامية بالجودة سواء جودة المنتج او اتقان الاعمال او اعطاء ذي حق حقه. ولقد اكدت الآيات والأحاديث النبوية على ذلك، حيث يقول رسول الله (ص): "ان الله يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقنه".

ولقد اهتم الاسلام باتقان الاعمال وجودتها في عدة مجالات مثل الزراعة والصناعة والتعليم وغيرها. والهدف من الجودة منع الغش والضرر بالزبون.

- التطورات الحديثة نسبيا:

تشمل هذه التطورات الفترة ما قبل الثورة الصناعية الى غاية اليوم، ويمكن تقسيمها الى:

- ما قبل الثورة الصناعية:

كان العمل خلال تلك الفترة في شكل ورشات صغيرة، حيث ركزت الجودة على الفحص (يخص المنتج ويكون بعد الانتاج).

- ما بعد الثورة الصناعية:

بدأ الاهتمام بضبط الجودة من طرف رئيس العمال في المصانع (الضبط يتم خلال الانتاج).

- بداية القرن العشرين الى غاية اليوم:

ظهر الاهتمام برقابة الجودة بالتركيز اكثر على الرقابة الاحصائية (الرقابة تتم قبل وخلال وبعد الانتاج) ثم تطور الى ان اصبح حاليا بمفهوم ادارة الجودة الشاملة.

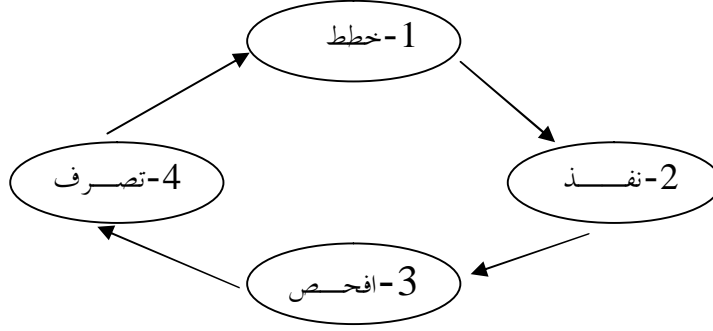
2- مساهمات رواد (المختصين العالميين) ادارة الجودة:

هناك العديد من العلماء الذين أسهموا بشكل واضح في تطوير مفاهيم الجودة وادارتها،

إلا أننا سنتطرق بإيجاز إلى الرواد الأوائل ذوي الإسهامات البارزة وذلك كما يلي:

- مساهمات W-E.Deming: والمتمثلة في:

- عجلة Deming للجودة والتي تتكون من: التخطيط، التنفيذ، الفحص و التصرف. وهي تأخذ هذا الشكل:



- نقاط Deming الأربعة عشر لتسيير الجودة الشاملة، وهي:

- 1- وضع أهداف واضحة لتحسين المنتجات و الخدمات من أجل المنافسة و البقاء.
- 2- تبني الإدارة العليا لفلسفة جديدة بغية مواكبة التغيرات المستمرة.
- 3- تتبع الجودة في المنتج منذ البداية و ليس فقط الفحص للتحقق من الجودة.
- 4- التوقف عن اختيار الموردين بناء على ذوي الأسعار الأقل.
- 5- التحسين المستمر لنظام الإنتاج بغية تحسين الجودة و الإنتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف.
- 6- الاهتمام بالتدريب في المؤسسة.
- 7- وجود قيادة فعالة.
- 8- إزالة الخوف لتشجيع الأفراد على العمل بكفاءة.
- 9- القضاء على الحواجز التنظيمية بين الأقسام ليعمل الأفراد ضمن فريق واحد.
- 10- التخلص من الشعارات و التحذيرات و تهديد العمال و دراسة المسائل بطريقة علمية.
- 11- التخلص من الإدارة بالأهداف.
- 12- إزالة الحواجز التي تحرم العمال من التفاخر بالعمل.
- 13- تطوير برنامج فعال للتأهيل و التدريب لإجراء التحسين الذاتي.
- 14- وضع الأفراد في الأماكن المناسبة لإنجاز الأعمال بشكل أفضل.

3- الأمراض السبعة القاتلة للجودة، وهي:

- 1- عدم استقرار أهداف تخطيط تسويق المنتجات و الخدمات .
- 2- التركيز على الأرباح قصيرة الأجل.
- 3- عدم كفاءة أنظمة تقييم أداء العمال و كذلك أسس الإدارة لتحديد الكفاءة.
- 4- التغيير المستمر في الإدارات العليا مع بقاء باقي المدراء في وظائفهم.
- 5- اتخاذ القرارات بناء على البيانات المتاحة فقط مع تجاهل تلك التي تحتاج إلى تحليل للتحقق من صدقها.
- 6- عدم بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى.
- 7- التكاليف المرتفعة الناجمة عن تكاليف الضمان والاستشارات القانونية التي تتحملها المؤسسة.

- مساهمات J-M.Juran: المتمثلة في:

- الخطوات الثلاث الأساسية للتقدم نحو الجودة، وهي:

- 1- تبني تحسينات مهيكلية وعلى أساس مستمر و مدرك .
- 2- تكوين برنامج تدريبي مكثف.
- 3- إظهار التزام الإدارة العليا.

- الخطوات العشر لتحسين الجودة، وهي :

- 1- بناء الوعي بالحاجة إلى التحسين و استغلال فرصه.
- 2- وضع أهداف التحسين.
- 3- تهيئة النظام المناسب لبلوغ الأهداف الموضوعه.
- 4- تقديم التدريب للعمال.
- 5- تنفيذ مشاريع حل المشاكل.
- 6- توثيق التقدم المنجز في عملية التحسين .
- 7- تقدير الجهود المميزة.
- 8- عرض النتائج.
- 9- الحفاظ على الموارد.
- 10- المحافظة على ما تحقق مع التوسع في التحسين المستمر بالمؤسسة.

- ثلاثية Juran ، و المتمثلة في مراحل تسيير الجودة و هي :

- أ- تخطيط الجودة، و المتضمن تحديد أهداف الجودة في كل المجالات و كيفية تحقيقها.
- ب - رقابة الجودة للتأكد من تنفيذ العمليات لبلوغ الجودة المطلوبة.
- ج- تحسين الجودة باستمرار من خلال : تطوير البنية التحتية الضرورية للقيام بالتحسينات الخاصة بالجودة.

- مبدأ باريتو، و المتمثل في أن 80% من مشاكل الجودة سببها 20% من العيوب. و بالتالي يسمح هذا المخطط للمسيرين من السيطرة على المشاكل القليلة الحرجة.

- مساهمات P.Crosby : هو أول من نادى بمفهوم " صفر عيب " إضافة إلى وضع بعض المواصفات القياسية التي لا تقيس الخلل فقط بل كذلك التكلفة الإجمالية للجودة.

- مساهمات **K.Ishikawa**: فيعتبر Ishikawa مبتكر حلقات الجودة التي تتطلب مشاركة الأفراد و المصالح لادارة الجودة بالمؤسسة، كما أنه وضع مخطط السمكة الذي يستخدم لتحديد مصادر الخطأ إضافة إلى أنه وضع المفهوم الواسع للجودة (المنتوج، الخدمة).

- مساهمات **A-V.Feigenbaum**: فيعتبر Feigenbaum أول من استخدم مصطلح رقابة الجودة الشاملة التي تنطلق من بداية التصميم إلى غاية تقديمها للزبون. و هو صاحب المقولة "الجودة من المنبع" أي أن كل عامل مسؤول عن أداء عمله بجودة كاملة.

- مساهمات **G.Taguchi**: فلقد ساهم Taguchi بابتكار مصطلح هندسة الجودة التي تتمثل في جودة عالية للمنتوجات مع تخفيض التكاليف عن طريق التنسيق بين الهندسة والطرق الإحصائية، كذلك قدم مخططات التجربة، حيث أن الطرق الإحصائية تحدد العوامل المساهمة في مشاكل الجودة لكن التجربة تؤدي إلى التأكد من النتائج، إضافة إلى تركيزه على جودة التصميم.

الفصل الثاني: مفاهيم اساسية حول الجودة

إن كلمة الجودة لا تعني المفهوم الشائع أي الأفضل ، بل لها عدة تعاريف ومفاهيم مختلفة ، أبعاد وعوامل مؤثرة فيها إضافة إلى أهميتها بالمؤسسة ، لذلك سنتطرق إلى العناصر التالية:

1- مفهوم الجودة :

مصطلح الجودة كثير التداول في الحياة اليومية وله مفاهيم مختلفة . فالمفهوم الكلاسيكي للجودة بين أنها التعبير عن قيمة عالية للشيء الذي يوصف به، وعن مؤهلات وكفاءات عالية إذا كان الأمر يتعلق بشخص معين. أما المفهوم العلمي للجودة فهو في تطور دائم تماشياً مع تطورات الأبحاث والدراسات الخاصة بها، وفيما يلي هذه التعاريف من مختلف وجهات النظر وهي:

1-1- التعريف اللغوي لكلمة الجودة:

نشأ مصطلح الجودة لغة من الجودة أي الجيد وهي نقيض الرديء وأصله جيود من جودة أي صار جيداً، بمعنى ما جاء بالجيد من القول والفعل ، أما من الكلمة اللاتينية «Qualis» والتي تعني الشيء كما هو في الواقع.

1-2- النظرة التقليدية للجودة :

ينظر للجودة تقليدياً على أنها تخص المنتج فقط، فعرفت بأنها عبارة عن " مجموعة من خواص المنتج تحدد مدى ملائمة المنتج لكي يقوم بتأدية الوظيفة المطلوبة منه كما يتوقعها المستهلك " .

إلا أن هذه النظرة تطورت، حيث أصبحت الجودة تشمل المنتج والخدمة معاً، وهذا ما وضحته:

أ - تعاريف الجمعيات والمنظمات الخاصة بالجودة ، نذكر أهمها:

- تعريف المنظمة العالمية للتقييس (ISO) للجودة وفق الايزو 8402 إصدار 1994 بأنها "مجموعة الخصائص والميزات الخاصة بمنتج أو خدمة والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة."

ب - التعاريف العامة للمؤلفين ، نذكر أهمها :

- تعريف C.Jambart بنفس تعريف ISO لكنه وضع وجود نوعين من الجودة هما:

" الجودة الخارجية والجودة الداخلية " .

- تعريف L. Krasewski للجودة حسب طرفين هما: " المنتج والمستهلك "

- تعريف J-Groocock للجودة بإضافة تحديد السعر والوقت الملائم للتسليم .
- تعريف J-Teboul للجودة بأنها "قابلية إرضاء حاجات الشراء والاستعمال بأحسن تكلفة لتخفيض الخسائر وأفضل من المنافسين".
- تعريف T.Peters و R.Waterman للجودة بإعطائها جانبا ديناميكيا متمثلا في إغراء الزبون وليس فقط إرضاءه .
- تعريف B-P.Lateur للجودة حسب طرفين هما :

1 - المختصون في الجودة : تعتبر تعاريف المختصون في الجودة أقرب إلى الدقة، ومن أهمهم : P. Crosby ، K.Ishikawa ، J.M.Juran ، G.Taguchi ، ... وغيرهم.

تعريف P.Crosby بأنها " تخفيض الخسارة (الضائع)" سواء بالنسبة للزبون أو المؤسسة. كما عرفها W-E.Deming بأنها " تتوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل".

إضافة إلى إعطائهم أهمية لمفهوم الجودة المثلى أي تجنب اللاحودة (sous qualité) والأكثر جودة (sur qualité) اللتان تؤديان إلى تكاليف غير ضرورية .

2- المختصون في الاستراتيجية :

ولقد استخلص هؤلاء المختصون بأن الجودة المثلى محددة بالزمن وتؤدي إلى الميزة التنافسية للمنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى الموجودة بالسوق والتي تؤدي نفس الوظائف.

بعد عرضنا لمعظم وأهم التعاريف التقليدية، يمكن القول بأن الجودة ليست مجرد تلبية رغبات المستهلك بل هي بلوغ منتج (خدمة) اقتصادي يحقق الخصائص التي تكون مضبوطة بمواصفات محددة مسبقا بأقل تكلفة، بالاعتماد على التخفيض من الخسارة (الضائع) للحصول على منتج منافس في السوق يسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار فيه.

فهذه النظرة التقليدية للجودة تطورت مع تغير المحيط، وبذلك أصبحت الجودة غير مرتبطة فقط بخصائص المنتج بل بكل وظائف المؤسسة: التجارية، المالية، البشرية والتقنية. وبالتالي ظهرت مفاهيم حديثة للجودة .

1-3- النظرة الحديثة للجودة :

انطلاقاً من الفروقات بين النظرة التقليدية للجودة التي تقوم على الإجراءات التقنية والنظرة الحديثة التي تشمل كل أبعاد الجودة: الاستراتيجية، التنظيمية، التجارية، المالية والبشرية، تطور مفهوم جديد وتلقى صدى واسعاً هو الجودة الشاملة. فهذه الأخيرة تخص جميع وظائف المؤسسة وليس فقط المنتج أو الخدمة، وإدارتها يتم من طرف كل أفراد المؤسسة وليس فقط المختصين في الجودة، إضافة إلى أن مفهوم الزبون واسع، فهو يشمل الزبون الداخلي والخارجي وأن هذا الأخير يتمثل في مستعمل المنتج وليس فقط المشتري.

إن مفهوم الجودة الشاملة هو الذي تم أخذه بعين الاعتبار في التعريف الحديث للجودة بنظام إدارة الجودة الإيزو 9000 إصدار 2000 وكذلك إصدار 2008 بأنها "قابلية مجموعة من الخصائص الباطنية لمنتج أو نظام أو سيرورة لارضاء متطلبات الزبائن وبقية الأطراف المعنية". فهذا التعريف ركز على الجانب الداخلي للنظام وكذا متطلبات الزبائن وكل الأطراف المعنية من: مستعملين نهائيين أو زبائن، أفراد المؤسسة، مالكين أو مستثمرين، موردين، شركاء والمجتمع.

إن مفهوم الشمولية في الجودة يتعلق بـ : كل أنواع المنتج، جميع نشاطات المؤسسة، جميع الأفراد، كل متطلبات الزبون وتطبيق كل مواصفات الجودة العالمية.

وتتميز الجودة الشاملة بعدة أبعاد: اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ثقافية و تكنولوجية. وبالرغم من أن مفهوم الجودة الشاملة حديث في التطبيق بالمؤسسات، إلا أنه ظهرت بحوث حديثة نسبياً متعلقة بالتمييز بين الجودة والمصطلحات المستعملة في تفسيرها.

1-4- الدراسات المتعلقة بالمصطلحات المرادفة للجودة:

سنركز على أهم الدراسات الموضحة للعلاقات والفروقات بين الجودة وبعض المرادفات لها، وهي:

1-4-1- الدراسات التي قام بها P-V.Ngobo لتوضيح الفرق بين مصطلحي الجودة والإشباع:

توصل P-V.Ngobo من خلال الأبحاث التي قام بها إلى أن الجودة لا يمكن تعريفها بأنها إشباع لحاجات الزبائن، بل يوجد فرق بين المصطلحين: الجودة والإشباع من حيث تجربة الاستهلاك أو الخدمة، مساهمات المنتج أو الخدمة والبعد المعرفي أو العاطفي.

1-4-2- الدرّاسات التي قام بها J.C.Koskas لتوضيح العلاقات بين الجودة، الإشباع والوفاء:

وضح هذا الباحث بأن متطلبات الزبائن متغيرة ويتشكل وفاء الزبون مع الزمن من خلال الإشباع. فبلوغ الوفاء ينطلق من الانتظارات ثم الانتقال إلى التصميم يلي ذلك الإنجاز وإلى تجربة الزبون وبالتالي إلى إشباعه ومن ثم الوفاء له .

1-4-3- أشار سعيد أو كيل إلى أن مفهومي الجودة والنوعية مصطلحين مختلفين وليس

مترادفين. فوضح أن الجودة مرتبطة بالخصائص الداخلية للمنتوج أو الكيفية التي يتم تقديمها بالنسبة للخدمة، أما النوعية فهي مرتبطة بالخصائص الخارجية للمنتوج أو الخدمة.

1-4-4- هناك من الباحثين من يحدد العلاقة بين الجودة والتميز (l'excellence)، فيعتبرون أن

الجودة الشاملة تعني أو تؤدي إلى التميز.

وبالرغم من هذه الاختلافات في وجهات النظر لمفهوم الجودة، يمكن تعريف الجودة على أنها: مجموعة الخصائص الداخلية للمنتوج أو النظام المطابقة لمتطلبات الزبائن المتطورة، والناجمة عن: تطبيق المواصفات القياسية العالمية، مشاركة كل الأفراد في جميع وظائف المؤسسة من خلال تخفيض الضائع والتكاليف، بهدف إرضاء الزبائن وبالتالي تحسين أداء المؤسسة الشامل نحو التميز، بغية مواجهة المنافسين في السوق وبالتالي القدرة على البقاء والاستمرار.

2- أهمية الجودة في المؤسسة :

من خلال تعريف الجودة ، نلاحظ أن هدفها هو إرضاء الزبون وبالتالي تحسين أداء المؤسسة، وبذلك يمكن توضيح أهمية الجودة من ناحيتين هما :

2-1- أهمية الجودة بالنسبة للزبون :

لقد أدت التغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة لمحيط المؤسسة إلى زيادة اهتمامها برغبات الزبائن، جمع المعلومات عن خصائصهم، احتياجاتهم والعمل على تلبية هذه الرغبات للحصول على رضاهم. فلم يعد السعر هو العامل المحرك لسلوك الزبائن، بل ظهرت جوانب أخرى اهتم بها الزبون مثل: الثقة في جودة المنتوجات، ابتكار أنواع جديدة من المنتوجات والتنوع فيها، وأصبحت المؤسسات مهتدة بترك السوق إذا لم تستطع مواجهة هذه المتطلبات.

وأدى تزايد تأثير العملاء على حجم الطلب إلى زيادة الاهتمام بالجودة ، مما جعلها لا تقل أهمية عن المنافسة السعرية في الاستراتيجيات التسويقية والإنتاجية لزيادة الحصة السوقية.

2-2- أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة :

تتمثل أهمية الجودة للمؤسسة في جانبي التخفيض والتعظيم وذلك كما يلي:

أ- جانب التخفيض والمتمثل في: انخفاض التكاليف ومعدل دوران العمل، تقليص الأخطاء وتقليل العيوب والفاقد.

ب- جانب التعظيم والمتمثل في: زيادة الحصة السوقية والربحية، تحسين سمعة المؤسسة، الرفع من المسؤولية القانونية للمؤسسة و زيادة المنافسة العالمية.

3- أبعاد الجودة :

يتملك المنتج أو الخدمة أبعادا متمثلة في خصائص (مميزات) متعددة مرتبطة بالجودة ، والتي يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات. وبالرغم من تماثل هذه الأبعاد للمنتج أو الخدمة، إلا أن الباحثين يجدون اختلافا بين أبعاد جودة المنتج وأبعاد جودة الخدمة ، والموضحة فيما يلي:

3-1 - أبعاد جودة المنتج :

لقد اتفق معظم الباحثين على أبعاد جودة المنتج والتي حددها D.Garvin (أستاذ في جامعة هارفرد وأحد خبراء الجودة) كما يلي: الأداء، المظهر، الإعتماضية، المطابقة، الديمومة، الجمالية ، الخدمة ما بعد البيع والإدراك الحسي للجودة. ويمكن جمع هذه الأبعاد في شكل أربع خصائص (مميزات) هي :

- المميزات التشغيلية، والتي تشمل نوعين من المميزات: تقنية واقتصادية.
- المميزات الاجتماعية وتتمثل في: المميزات النفسية والحسية، الجمالية وعدم تلوث المحيط.
- مميزات الإتاحة، والمتمثلة في: درجة الوفاء، درجة الصيانة و درجة الأمن والتشغيل.
- المميزات التجارية، أي قابلية المنتجات للتسويق، لتحقيق أرباح وتلبية حاجات المستهلك.

3-2- أبعاد جودة الخدمة :

تتمثل خصائص جودة الخدمة في: الوقت، دقة التسليم، الإتمام، التعامل، التناسق، سهولة المنال، الدقة والاستجابة.

4- العوامل المؤثرة في الجودة:

توجد عدة عوامل تؤثر في الجودة بالمؤسسة تستوجب تحديدها ، إلا أنه اختلف الكتاب في تعيينها، ومن أهم هذه التصنيفات نذكر :

- 1- تصنيف العوامل على أنها مؤثرة في الجودة من طرف المؤلفين: A-
. D.Bain وR-S .Russell and B-W.Taylor ، E-E.Adam and R.Ebert ، V.Feigenbaum
- 2- تصنيف العوامل في شكل محددات الجودة من قبل .G-P.White و M. Vonderembse
- 3- تصنيف العوامل في أنها أسباب فشل الجودة من طرف .N.Slack et others
- يمكن استخلاص العوامل المتفق عليها وهي: العنصر البشري (العمال، الزبائن)، الآلات، المواد، الإدارة، التصميم والفحص.

الفصل الثالث : ادارة الجودة

انطلاقاً من أن ادارة الجودة بالمؤسسة في تطور دائم، سنتطرق الى: مفاهيم عامة حولها (تعريفها، أهميتها، أهدافها، مبادئها)، وظائفها.

1- تعريف ادارة الجودة، أهميتها، أهدافها و مبادئها:

1-1- تعريف ادارة الجودة، أهميتها وأهدافها:

إذا انطلقنا من ادارة الجودة كمصطلح ، فإنه يمكن تقسيمها إلى مفهومين هما:

- ادارة، أي : تخطيط ، تنظيم ، توجيه ورقابة؛
 - الجودة، بمعنى الخصائص الضرورية لتلبية وتجاوز توقعات الزبون.
- وعلى الرغم من تعدد الآراء حول مفهوم ادارة الجودة، فلقد ظهرت عدة وجهات نظر عرفتها كـ: فلسفة، مفهوم متكامل للادارة، استراتيجية ومدخل (معالجة).
- و بما أن التعاريف تركز على جوانب وتهمل جوانب أخرى ، فان اعتبار ادارة الجودة كنظام هو الأشمل، فالنظام متكامل ومفتوح ويتكون من العناصر الأساسية التالية:

- 1- المدخلات، والمتمثلة في المعلومات الأساسية التي تتخذ ركيزة في تصميم مستويات الجودة؛
- 2- العمليات، أي الأنشطة التي تتم باستخدام المدخلات (المعلومات) لتحقيق مستويات الجودة المستهدفة في كل المؤسسة؛
- 3- المخرجات، والتي تبلور في نتائج العمليات التي استخدمت فيها المدخلات.

وللإشارة، فلقد تم تعريف نظام ادارة الجودة في المواصفة الإيزو 9000 إصدار 2000 بأنها "نظام ادارة يسمح بتوجيه ورقابة مؤسسة بدلالة الجودة"

وتعتبر ادارة الجودة ذات أهمية حيوية لعدة أسباب، نذكر أهمها:

- الجودة العالية تؤدي إلى الأداء الأفضل والتميز؛
- الجودة العالية تحافظ على ولاء الزبون للمؤسسة؛
- تنافس المؤسسات يركز أكثر على الجودة.

- أما بالنسبة لأهداف ادارة الجودة، فإنه انطلاقا من أن الهدف الأساسي لها هو إرضاء الزبون، يمكن تحديد أهم أهدافها الفرعية فيما يلي:
- تقديم المنتوجات (الخدمات) وفق متطلبات العميل ؛
 - تحسين كفاءة العمليات بالمؤسسة ؛
 - مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتوجات(الخدمات) و كل عمليات المؤسسة؛
 - ضمان المركز التنافسي للمؤسسة بغية مواجهة تطورات السوق والمنافسين؛
 - ضمان استكمال المؤسسة للمقومات المؤدية إلى وصولها لمراتب التميز وفق المواصفات العالمية.

1-2- مبادئ ادارة الجودة:

يستند التطبيق الميداني لادارة الجودة في أية مؤسسة إلى عدة مبادئ، وفيما يلي المبادئ التي لاقت اهتمام أكثر من طرف الباحثين والتي يمكن للمؤسسة أن تتبناها للوصول إلى أفضل أداء، وهي:

- 1- التركيز على العميل.
- 2- دعم والتزام الإدارة العليا بتطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- 3- ادارة القوى البشرية.
- 4- التحسين المستمر.
- 5- نظام المعلومات والتغذية العكسية.
- 6- العلاقة بالمورد.
- 7- ضمان الجودة.
- 8- الوقاية من الأخطاء.
- 9- الادارة العملياتي.

2- وظائف ادارة الجودة:

تتمثل وظائف الادارة - بشكل عام- في أربعة عناصر هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. وهي كما يلي:

1-2- تخطيط الجودة:

يعرف تخطيط الجودة في نظام الإيزو إصدار 2000 (فقرة 9.2.3) بأنه " جزء من ادارة الجودة مبني على تعريف أهداف الجودة و خصائص السيرورات العملية والموارد الضرورية لبلوغ أهداف الجودة".

إن عملية تخطيط الجودة يقوم بها فريق مشكل من ممثلي أقسام المؤسسة باتباع الخطوات التي اقترحها J-M.Juran، وهي:

أ- تحديد العملاء الحاليين والمرتقبين (المحتملين) من خلال تحديد أهمية أو وزن كل نوع منهم.

ب - تحديد مطالب الزبائن و المتمثلة في: الأهداف، الحاجات، الرغبات و التوقعات.

ج- تحديد خصائص المنتج (الخدمة).

د- تحديد خصائص عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمة.

هـ - تحديد مقدرة عملية الإنتاج و مراقبتها.

و- تحديد أهداف الجودة.

2-2- تنظيم الجودة:

يتمثل تنظيم الجودة في عملية توزيع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف الجودة إضافة إلى توزيع المسؤوليات لهذه الأنشطة و كذا السلطة اللازمة لتحقيق الأهداف. وسيتم تبيان تنظيم الجودة كمايلي:

2-2-1- التزام الإدارة العليا، و المتمثل في:

أ - مسؤولية الإدارة العليا، و المتمثلة في قيادة حركة الجودة وادارةها بالمؤسسة.

ب- دور الإدارة العليا، و المتمثل في: وضع سياسة الجودة، الهيكل التنظيمي، تقييم نظام ادارة الجودة و توفير الدعم و التحفيز لفرق الجودة.

2-2-2- ضمان الجودة، و المتمثل في الأنشطة التي تهدف إلى خلق الثقة داخل المؤسسة و خارجها لدى الزبائن للحصول على الجودة مع توفر نظام معلومات الجودة.

2-2-3- الأقسام (المصالح) المسؤولة عن الجودة بالمؤسسة: فادارة الجودة ليس مسؤولية فرد أو قسم معين في المؤسسة، بل هي مسؤولية ذات طابع شمولي يشترك فيها كل أفراد المؤسسة،

2-2-4- مكانة مصلحة الجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و دورها: ينتج عن عملية التنظيم الهيكل التنظيمي، والذي يسمح بفهم التنظيم و طريقة العمل و كذا مسؤوليات و سلطات الأفراد المكلفين بادارة المهام المؤثرة على الجودة. فلا يوجد شكل مثالي للتنظيم ملائم لكل المؤسسات، بل يتحدد الموقع التنظيمي لمصلحة الجودة وفقا لطبيعة عمل المؤسسة، حجمها و أهدافها.

وتوجد وجهتي نظر حول تحديد موقعها: فالأولى تعتبر أن قسم الجودة تابع لقسم الإنتاج و أنه هيكل تنظيمي يخص المؤسسات الصغيرة، أما الثانية فترى أن مصلحة الجودة منفصلة أي مستقلة لوحدها كباقي المصالح و أن هذا الهيكل يخص المؤسسات المتوسطة والكبيرة.

إلا أن الأرجح - حسب رأينا - أن مصلحة الجودة يجب أن تتمتع بالاستقلالية و أن تمنح لها كل الصلاحيات المتعلقة بما لكي تتمكن من تأدية مهامها كما يجب. و لتحقيق التنسيق بين مصلحة الجودة و باقي المصالح، تلجأ المؤسسة إلى تكوين لجان، نذكر أهمها: لجنة المواصفات، اللجنة الفنية، لجنة رقابة الجودة، لجنة التوعية ولجنة التطوير.

أما دور مصلحة الجودة فهو: التأكد من مطابقة المواصفات لمتطلبات الزبائن، الاتصال باستمرار مع باقي المصالح و القيام بإجراءات خدمات ما بعد البيع و الصيانة في موقع الزبون.

2-2-5- الهيكل التنظيمي لمصلحة الجودة:

تسير الجودة في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة من طرف شخص واحد وظيفته هي إعداد الوثائق. أما في المؤسسة الكبيرة، فتسير من طرف عدة فرق و التي تمثل تقريبا 2 % من مجموع عمال المؤسسة، و مسير المصلحة إطار و مهندس سام بينما تابعيه عبارة عن تقنيين ساميين ووظيفة كل شخص مرتبطة بمدى تحكمه فيها، و يختلف عددهم و مهامهم حسب حجم المؤسسة.

2-3- توجيه الجودة:

تعتبر وظيفتي التخطيط والتنظيم غير كافيتين لإدارة الجودة ما لم يتم توجيه الأفراد و توحيد جهودهم لتحقيق أهداف الجودة، فالعنصر البشري مهم بالمؤسسة رغم الأوتوماتكية الحديثة.

ويؤدي المسير ووظيفة التوجيه من خلال:

2-3-1- إصدار الأوامر الخاصة بالجودة، و التي تتم من طرف الشخص المسؤول عن ذلك تبعا للمنصب الذي يشغله و طبيعة العلاقات التي تربطه بمرؤوسيه.

2-3-2- تحفيز العمال لتنفيذ خطة الجودة، من خلال دفعهم على التنفيذ و تشجيعهم بمختلف الوسائل لبلوغ أعلى مستوى من الجودة.

2-3-3-3- القيادة، و التي تسمح بالتنسيق بين كل العناصر الأخرى، فمعظم جوائز الجودة تركز عليها لأنها تمثل: إرشاد نحو الأهداف، دعم لفرق العمل المسيرة ذاتيا، زيادة(*) و ليست رئاسة.

2-3-3-4- نظم الاتصال، فهي حلقة وصل بين إصدار الأوامر وتطبيقها، فلقد بين Feigenbaum ضرورة وجود شبكة الاتصال بالمؤسسة بغية النقل السريع والدقيق للمعلومات حول الجودة لضمائها. وبالتالي وجود نظام معلومات خاص بالجودة ضروري لنجاح تطبيق نظام الجودة.

2-3-3-5- التدريب، و الذي يمثل نشاطا مهما و عملية مستمرة تتضمن التغيير أو التعديل الإيجابي لمعلومات و مهارات الفرد بهدف رفع مستوى كفاءته وإنتاجيته.

2-4- رقابة الجودة:

إن المتبع للتطور التاريخي لإدارة الجودة يلاحظ أن أول اهتمام بالجودة كان من حيث رقابتها فقط ثم تطور تدريجيا إلى أن أصبح من حيث إدارتها بشكل شامل. و لقد اعتبرها Juran في ثلاثيته بأنها الخطوة الثانية لإدارة الجودة التي تلي التخطيط مباشرة، أما Deming فوضح بأنها المرحلة الثالثة التي تلي التنفيذ. لكن رقابة الجودة هي مرحلة مكتملة للمراحل السابقة حيث بدونها لا يمكن تحسين الجودة.

إن أول من استعمل مصطلح رقابة الجودة هم الأمريكيين والتي تعني عندهم وعند اليابانيين التحكم والسيطرة، أما عند الفرنسيين فتعني التأكيد و التفتيش.

والملاحظ أن معظم الرواد مثل : Deming و Juran ،... و غيرهم يعرفونها بأنها أساليب إحصائية تساعد على احترام مواصفات الجودة ، أي أن تركيزهم كان فقط على الجانب التقني، لكن رقابة الجودة هي " مجموعة من العمليات تسمح بقياس درجة الجودة و مقارنتها مع المواصفات ثم التصرف بعدها في الفرق (بين الدرجة و المواصفات)."

و بالتالي، تشمل رقابة الجودة عملية تقييم الجودة المنجزة من خلال مقارنتها مع الجودة المخططة بغية تحديد الانحرافات و اللامطابقات و بذلك معالجتها أي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. و يتم ذلك باتباع مراحل متتالية باستعمال وسائل وتقنيات خاصة. فبالنسبة للمراحل تتمثل حسب Juran في: قياس الجودة المنجزة (المحققة)، مقارنة الجودة المنجزة مع الجودة المخططة، تحديد الانحرافات عن المواصفات و اتخاذ الإجراءات اللازمة تجاهها. ولتحقيق رقابة فعالة للجودة لابد من استعمال طرق، أساليب وتقنيات.

(*)الريادة هي تأثير القائد في تابعيه بالإقناع و التوجيه و إعطاء المثل و القدوة وهدفها تحسين الحالة المعنوية للعمال و رفع إنتاجيتهم.

الفصل الرابع: نظام الجودة الايزو 9001

1- مفاهيم عامة حول مواصفات الإيزو 9000:

1-1- مفهوم الإيزو 9000: تدل الحروف اللاتينية للإيزو (ISO) على المنظمة العالمية للتقييس، وهي مشتقة من الكلمة اليونانية (ISOS) التي تعني التساوي، أي التساوي بين أعضاء المنظمة و تجنب الجدل حول الحروف الواجب استخدامها للدلالة عليها. ويمثل الإيزو 9000 سلسلة من المواصفات القياسية تضم مجموعة من المتطلبات والإرشادات التي تحدد ماهية الخصائص والصفات التي يجب توفرها في أنظمة الجودة. ويعتمد الإيزو 9000 على مبادئ متتالية هي: توثيق إجراءات العمل بالمؤسسة، تنفيذها، تسجيلها، التأكد من النتائج من خلال التدقيق الداخلي والخارجي وأخيرا معالجة الفروقات ولو بعد الحصول على الشهادة. فهذه المبادئ الخمس يجب أن تنعكس في سياسة وأهداف المؤسسة اتجاه الجودة، وأن تطبيقها يؤدي إلى نظام جودة فعال.

1-2- العوامل المؤثرة في ظهور سلسلة المواصفات القياسية الإيزو 9000:

توجد عدة عوامل: اقتصادية، سياسية، اجتماعية و ثقافية و تاريخية، أثرت في ظهور الإيزو 9000، ومن أهم تلك العوامل نذكر:

- تطور مفاهيم الجودة وظهور فلسفة الجودة الشاملة.
- نجاح المواصفات الوطنية و الإقليمية المماثلة.
- تطور الوعي بالجودة مجتمعيًا.
- بروز العولمة كظاهرة سياسية واقتصادية.
- تطور التشريعات القانونية.

1-3 - استخدامات المواصفات القياسية الإيزو 9000: والتي تستخدم:

- 1- كمرشد (دليل) لإدارة الجودة.
- 2- في الاتفاقيات التعاقدية بين المؤسسة و الزبون.
- 3- في التسجيل أو موافقة الطرف الثاني.
- 4- في التسجيل أو الحصول على شهادة المطابقة من الطرف الثالث.

1-4- دوافع تبني المواصفات القياسية الإيزو 9000:

حددت دوافع تبني هذه المواصفات بثلاثة عناصر أساسية هي:

- أ- طلب الزبون، أي ضغطه على المؤسسات لإثبات مطابقة نظام جودتها.
- ب- الميزة التنافسية، والتي تسمح للمؤسسات بتحسين أوضاعها لتحقيق التميز السوقي.
- ج- التحسين الداخلي سواء في الجودة أو الأداء.
- إن العنصرين: طلب الزبون و الميزة التنافسية، يمثلان دوافع من قوى خارجية ممثلة بالزبائن، أما التحسين الداخلي فهو دافع من قوى داخلية ممثلة بإدارة المؤسسة.

1-5- منافع تطبيق المواصفات القياسية الإيزو 9000:

يمكن تصنيفها إلى نوعين هما:

أ- المنافع الداخلية، والمتمثلة في تلك الإيجابيات المتحققة داخل المؤسسة، وأهمها:

- تلك الخاصة بالجانب البشري من حيث: تغيير إيجابي للثقافة والتدريب وتشجيع فرق العمل وتحسين الوعي بأهمية الجودة وتوضيح المسؤوليات والصلاحيات وتحسين الاتصالات التنظيمية.
- تلك الخاصة بأهداف المؤسسة من حيث: زيادة المبيعات من خلال تحسين جودة المنتجات وانخفاض المعيب وحالات اللامطابقة.

ب- المنافع الخارجية، و المتعلقة بالحيط الخارجي للمؤسسة، و أهمها: إرضاء الزبون وتلبية توقعاته وتحسين الميزة التنافسية وحصتها السوقية.

2- أنظمة الجودة الإيزو 9001:

2-1- تعريف نظام الجودة الإيزو 9001:

يمثل نظام الجودة إطارا تنظيميا يضم: الهيكل التنظيمي، عمليات التنفيذ و الموارد اللازمة لإدارة الجودة. أي أنه يضم مجموعة الأنشطة التي تؤكد بأن العمليات مهما كان حجمها أو طبيعتها، تقدم للعملاء ما يحتاجونه أو يرغبون فيه بشكل مستمر. كما أن نظام الجودة الإيزو 9001 يضمن سلامة النظام الذي يعطي المنتج ولكنه لا يضمن مستوى عال من الجودة للمنتج.

2-2- تطورات أنظمة الجودة الإيزو 9001 :

تتمثل تطورات أنظمة الجودة الإيزو 9001 في التعديلات التي أجريت على هذه الأنظمة، أن أول نشر لهذه المواصفات كان سنة 1987 ثم تم تعديلها مرتين كما يلي:

أ- التعديل الأول (سنة 1994):

انسجاما مع الضوابط التي اعتمدها منظمة (ISO) بإجراء مراجعة للمواصفات القياسية كل خمس سنوات، فقد قامت اللجنة الفنية 176 ولجانها الفرعية سنة 1992 بإجراء مراجعة لبعض مواصفات هذه السلسلة وإعداد توصيات بشأنها. وأصدرت المواصفات القياسية المعدلة سنة 1994، والمتمثلة في: (*)

- المواصفات القياسية الخاصة بالمصطلحات، وهي الإيزو 8402؛
 - المواصفات القياسية الخاصة بالمتطلبات، والتي بدورها تقسم إلى:
 - مواصفات ضمان الجودة لأنظمة الجودة وهي: الإيزو: 9001، 9002، 9003.
 - مواصفات ضمان الجودة لتجهيزات القياس وهي: الإيزو 10012.
 - المواصفات القياسية الإرشادية، والتي تحتوي على: الإيزو 9000 والإيزو 9004 والإيزو 10000.
- وللإشارة، فإن المواصفات القياسية لضمان الجودة المتمثلة في النماذج الثلاثة للإيزو: 9001، 9002 و9003، والتي تتكون كلا منها من 20 فصلا (بندا) حيث يجب توفرها في نظام الجودة المطبق بالمؤسسة.

ب- التعديل الثاني (سنة 2000):

ب-1- ماهية التعديل الثاني (سنة 2000):

إن تطور نظام الجودة يتماشى مع حركة التطور: الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي والتكنولوجي، إضافة إلى تلبية حاجات ورغبات الأطراف المستفيدة. فمراجعة المواصفات القياسية قد يؤدي إلى الإبقاء عليها أو تعديلها أو سحبها. لكن الملاحظ أن سلسلة المواصفات القياسية إصدار 1994 قد جرى مراجعتها بصورة شاملة وتم إصدار هذه المواصفات في 2000/12/15 وهي تنسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ب-2- أسباب و دوافع التعديل الثاني (2000):

أجرت منظمة (ISO) استقصاء للرأي بواسطة لجانها الفنية شمل 1120 مؤسسة في أربعين دولة ولقد توصلت المنظمة إلى عدة أسباب ودوافع لإجراء تغييرات جوهرية في بنية السلسلة: أ- ضمان إمكانية استخدام المواصفات القياسية بسهولة لكل المؤسسات في جميع القطاعات.

(*) سنوضحها باختصار لأنها غير مطبقة حاليا.

ب- الحاجة لتوفر أساس متسق و مخاطبة واعية لاحتياجات بعض المؤسسات مثل: الفضاء، المعدات الطبية ، صناعة السيارات ، ... الخ .

ج - ضرورة توفير البساطة في الاستخدام و الوضوح في اللغة والترجمة و السهولة في الفهم.

د- ضرورة ربط هذه المواصفات بشكل واضح و إيجابي بالأعمال و مقتضيات الأداء الفعلية وقياسها.

هـ- ضرورة التركيز أكثر على التحسين المستمر و إرضاء الزبون و تطبيق نموذج العمليات.

و- تسهيل التكامل و المواءمة مع المواصفات القياسية الأخرى مثل أنظمة ادارة البيئة .

ح- ضرورة الاتجاه نحو تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة بهدف تحسين أداء المؤسسات.

ب-3- نتائج التعديل و أهدافه:

تتمثل نتائج التعديل في أهم العناصر الرئيسية التي يشملها التغيير، مقارنة بين مواصفات الإصدارين، وهي:

أ-التعاريف والمصطلحات، فالتعاريف حسب مواصفات الإيزو 8402 أصبحت في مواصفة واحدة هي الايزو 9000. إضافة إلى تغيير عدة مصطلحات.

ب- بنية المواصفات القياسية، والتي أجري عليها تعديل كبير مع الإبقاء على جوهرها، فأصبحت مواصفات إصدار 2000 تضم تسعة فصول (بنود) عكس المواصفة القديمة عشرين فصلا.

ج- النطاق، و تؤكد المواصفة على قابليتها للتطبيق في جميع المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها، حجمها و المنتج الذي توفره.

د- مدخل العمليات أو السيرورات.

هـ- التوافق مع المواصفة القياسية الإيزو 14001 .

و- الثنائي المتوافق الإيزو 9001 و الإيزو 9004 .

ز- التحسين المستمر .

ح- رضى الزبون، فلقد ركزت مواصفة الإيزو 2000:9001 بصورة كبيرة على رضى الزبون.

ط- المتطلبات القانونية.

ك- محيط العمل، فلقد أكدت المواصفة و لأول مرة على أهمية توفير محيط عمل مناسب.

ل- الأسس الهيكلية، فلقد وضحت المواصفة وبنقرة منفصلة ضرورة تحديد وتوفير وصيانة المعدات والخدمات السائدة ذات العلاقة بجودة المنتج، و اعتبرته كأحد متطلبات المطابقة.

م- التدريب، فلقد أضافت المواصفة متطلبا جديدا كليا مرتبطا به وهو تقييم فعالية التدريب.
ن- الاتصال الداخلي، فلقد وضحت المواصفة أهمية الاتصال الداخلي كإحدى محددات فعالية نظام ادارة الجودة، و هذا لم يكن واردا في الإصدار السابق.
س- السيطرة على البرمجيات، فلقد أكدت المواصفة في إصدار 2000 على أهمية السيطرة على البرمجيات المستخدمة في الضبط و القياس و مدى مطابقتها للأغراض المحددة من استخدامها.
- عائلة المواصفات القياسية الإيزو 9000 إصدار 2000:

تتكون عائلة المواصفات القياسية الإيزو 9000 إصدار 2000 من أربع مواصفات أساسية هي: الإيزو 9000 (مصطلحات)، الإيزو 9004 (خطوط إرشادية لتحسين الأداء)، الإيزو 9001 (المتطلبات) والإيزو 19011 (خطوط إرشادية لتدقيق أنظمة ادارة الجودة والبيئة). فهذه المواصفات تتمحور حول مبدأ (خطط، نفذ، تأكد، تصرف)، أي عجلة Deming

3-2- نظام ادارة الجودة الإيزو 9001: 2000:

سنتركز إلى هذا النظام من حيث: عملياته الأربعة الأساسية، مبادئه، توثيقه وتدقيقه.

أ- العمليات الأربعة الأساسية لنظام الإيزو 9001: 2000 : و المتمثلة في :

1- مسؤولية الإدارة، و المتمثلة في التزامها بـ : تعريف سياسة جودة منسجمة مع إستراتيجية المؤسسة، وضع أهداف جودة قابلة للقياس، إتاحة الموارد الضرورية لتحقيقها، ..ز

2- ادارة الموارد، من خلال توفير الموارد الضرورية للتطبيق والتحسين المستمر للنظام،والمتمثلة في:

محيط عمل ووسائل مادية لبلوغ المطابقة وكذا كفاءات عالية للأفراد لبلوغ أهداف النظام.

3- تحقيق المنتج، وذلك انطلاقا من تعريف متطلبات الزبون مع ضرورة مراجعة هذه المتطلبات تماشيا مع قدرة المؤسسة على تلبيتها. ثم التصميم الجيد للمنتج مع اختيار أفضل الموردين لضمان الجودة.

4- القياس، التحليل والتحسين، والمتعلق بـ: قياس رضی الزبون، ضبط اللامطابقات، تدقيق النظام، تطبيق الأنشطة التصحيحية والوقائية وبالتالي التحسين المستمر للنظام.

ب- مبادئ نظام ادارة الجودة الإيزو 9001: 2000 :

إن مبادئ نظام ادارة الجودة الإيزو 9001 : 2000 ناتجة عن دراسة متكاملة لأساسيات،

مفاهيم و فلسفة ادارة الجودة الشاملة، و المتمثلة في ثمانية عناصر هي:

1- التركيز على الزبون.

2- القيادة.

3- مشاركة الأفراد.

4- مدخل العملية.

5- مدخل النظام.

6- مدخل الحقائق في اتخاذ القرار .

7- التحسين المستمر للأداء الكلي للمؤسسة، والذي يجب أن يكون هدفا ثابتا و مستمرا.

8- علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين.

وعلى هذا الأساس، فإن ادارة الجودة الشاملة أبعد من مواصفات أنظمة ادارة الجودة الإيزو 9000، و لكن كليهما ليسا بديلين مختلفين لفلسفة واحدة وفي نفس الوقت لا يوجد تعارض بينهما، و سنوضح هذه العلاقة بينهما فيما بعد.

ج- توثيق نظام الإيزو 9001 : 2000 وتدقيقه:

ج-1- توثيق نظام الإيزو 9001 : 2000:

يعتبر التوثيق عنصرا مهما خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى للحصول على الشهادة، فهو يمثل " أية معلومات مكتوبة أو مرسومة تصف أو تشرح الفعاليات، المتطلبات، الأساليب أو النتائج". فهو يساعد الإدارة على تطوير نظام الجودة، يسمح بالتأكد من إتقان العمال لأعمالهم و يعتبر كدليل مادي للجهات المانحة للشهادة. و من أهم فوائده نذكر:

- تقديم مرشدا أو دليلا لكيفية إنجاز الأعمال المناطة بالعمال و كذا إشراكهم بالمعارف العلمية؛

- توفير الوثائق كمصدر مرجعي للمدققين الخارجيين؛

- إنشاء قنوات اتصال لتحقيق التطور الإيجابي... الخ.

و تتمثل وثائق نظام الجودة في ثلاثة أدلة أساسية هي: دليل الجودة، دليل الإجراءات، دليل التعليمات، إضافة إلى: السجلات، الاستثمارات والأشكال التوضيحية. فهذه الأدلة مترابطة حيث أن دليل:

- الجودة يتعلق بسياسة الجودة وأهدافها لكل عنصر من عناصر المواصفة؛

- الإجراءات يتناول: من يفعل، ماذا، لماذا، متى، أين يفعل ذلك؛

- تعليمات العمل توضح كيفية القيام بعمل ما والوسائل المستخدمة لذلك.

ج- 2- تدقيق نظام الجودة :

يتوجب على المؤسسات التي تقوم بعملية التدقيق توفير الإمكانيات المطلوبة لتنفيذها مع وجود مصلحة خاصة لإدارة تدقيق نظم الجودة مستقلة عن بقية المصالح. وتتم عملية إدارة التدقيق (الداخلي أو الخارجي) وفق أربع مراحل هي: تخطيط التدقيق، تنفيذه، إعداد تقارير عدم المطابقة و الإجراءات التصحيحية المتخذة.

4- تسجيل نظام إدارة الجودة الإيزو 9001، الحصول على الشهادة والحفاظ عليها:

تعتبر عملية تسجيل نظام الجودة والحصول على شهادة المطابقة، مرحلة هامة للمؤسسة بعد انتهائها من توثيق النظام وتطبيقه.

و تتباين المؤسسات في أساليب التسجيل، و هي :

أ- الاعتماد كلياً على طرف ثالث للقيام بعملية تأهيل المؤسسة وتسجيلها.

ب- الاعتماد على ملاكها لإجراء عمليات التأهيل والتدقيق داخلياً ثم اللجوء إلى طرف ثالث للقيام بالتسجيل.

ج- الإعلان الذاتي في التطابق مع متطلبات المواصفة دون إشراك أي طرف خارجي بالعملية، مما يتطلب قدرة المؤسسة واستعدادها لتوفير أدلة تؤكد تلك المطابقة كلما طلبها أصحاب المصالح. ويعتبر الأسلوب الثاني الأقل تكلفة و الأكثر فعالية و كفاءة إذا ما توفرت للمؤسسة كفاءات مؤهلة للقيام بذلك الدور، و لأنه يساهم في خلق قوى داخلية ضاغطة لتنفيذ النظام وتطويره وبالتالي نجاحه واستمراره.

وتتم عملية التسجيل و الحصول على الشهادة باتباع المراحل الموالية :

1- مرحلة ما قبل التسجيل:

و هي المرحلة التي تقوم فيها المؤسسة بوضع منهجية و خطة تطبيق خاصة بها لتكييف نظام جودتها وفقاً لمتطلبات الإيزو 9001 ، من خلال التزام الإدارة العليا بـ:

- اتخاذ القرار بتطبيق الإيزو 9000 و إظهار التزامها بتطبيقه؛

- اختيار عناصر نظام الجودة؛

- تحديد مجال التسجيل (منتوج، خدمة، خط إنتاج، وحدة،...)

- تحديد التوقيت الزمني للبدء بعملية التطبيق؛

- الموافقة و المصادقة على خطة التنفيذ.

وللإشارة، فإن معدل الوقت اللازم لتطبيق الايزو 9001 هو ثمانية عشر شهرا.

2- مرحلة التسجيل للحصول على الشهادة:

وهي تمثل آلية تأهيل المؤسسات للحصول على شهادة المطابقة، وتتم وفق الخطوات الآتية:

1- اختيار المسجل وكالة منح الشهادة، وذلك حسب: الاعتمادية، نطاق الخبرات، الاتاحة، التكلفة والثقة.

2- قبول المسجل إجراء عملية التقييم، حيث يزود المؤسسة باستمرار لمثلها وتقديمها ثانية مع طلب التقييم الرسمي . فيتم أولا التقييم الأولي ثم التقييم الرسمي.

3- تدقيق المطابقة أو تدقيق تطبيق نظام الجودة:

وهو اختبار نظامي لنظام الجودة يحدد فيه فيما إذا كانت كل عناصره مطبقة بكفاءة وأنه تم إتباع الإجراءات الموثقة. وتتكون عملية تدقيق المطابقة من: اللقاء الافتتاحي، التقييم و إعداد تقرير التقييم و اللقاء الختامي، ففي هذا الأخير تتم إما الموافقة على منح الشهادة، الموافقة المشروطة أو عدم الموافقة مع إعادة التقييم.

4- مرحلة ما بعد التسجيل (الحفاظ على الشهادة):

بعد حصول المؤسسة على شهادة المطابقة للايزو 9001 وتسجيلها في قائمة المؤسسات الحاصلة على الشهادة، فإنها ستخضع إلى زيارات مراقبة دورية مجدولة كل ستة أشهر أو فجائية.

الفصل الخامس: ادارة الجودة الشاملة

1- تعريف ادارة الجودة الشاملة:

إذا انطلقنا من ادارة الجودة كمصطلح ، فإنه يمكن تقسيمه إلى ثلاثة مفاهيم هي:

- ادارة، أي : تخطيط ، تنظيم ، توجيه ورقابة؛

- الجودة، بمعنى الخصائص الضرورية لتلبية وتجاوز توقعات الزبون؛

- الشاملة: تخص جميع وظائف المؤسسة وليس فقط المنتج أو الخدمة، وادارتها يتم من طرف كل أفراد المؤسسة وليس فقط المختصين في الجودة، إضافة إلى أن مفهوم الزبون واسع، فهو يشمل الزبون الداخلي والخارجي وأن هذا الأخير يتمثل في مستعمل المنتج وليس فقط المشتري.

2- تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

إن عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة يتطلب اتباع مراحل متتالية لبلوغ النتائج المرجوة خلال مستويات معينة، وبالتالي سنتطرق إلى: مراحلها، مستوياتها، فوائدها وعوائقها. التغييرات المطلوبة لتطبيقها.

1-2- مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

لا يوجد اتفاق عام لدى المؤسسات والخبراء والكتاب حول مراحل تطبيق ادارة الجودة،

ولقد اقترح كلا من D.Gallear،A.Ghobadian نموذجا لتطبيق ادارة الجودة الشاملة بالاستناد على المعرفة التراكمية للدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالموضوع ، ويعد هذا النموذج وسيلة لعرض الأفكار والخطوط العريضة والنقاط الأساسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، ويتكون هذا النموذج من ثلاث مراحل هي:

أ- مرحلة الإعداد، أي ما قبل التنفيذ، والتي تبدأ بتأسيس فريق عمل من الإدارة العليا قادر على قيادة ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة بفعالية و يعمل على وضع النماذج المناسبة.

ب- مرحلة لتنفيذ المخطط، والتي تنقسم إلى ثلاث خطوات هي:

- الابتدائية ، حيث تلتزم الإدارة العليا والوسطى بالمشاركة في العمليات اليومية.

- الانتقالية، أي توسع النطاق ليشمل العمال حيث تركز الأنشطة على اختيار وسائل الاتصال المناسبة.

- التثبيت والترسيخ، والتي تتركز على الاتصال والقياس لزيادة عدد المشاركين، المعرفة والمهارات.

ج- مرحلة تطوير خطة التنفيذ، والتي تقوم على تعديل الخطط الاستراتيجية والعمليات وإعادة تنظيم العمل بما يتلاءم مع متطلبات الزبائن بهدف التحسين المستمر للجودة.

2-2- مستويات تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

يقصد بمستويات تطبيق ادارة الجودة الشاملة المزايا والخصائص والسلوكيات التي تتصف بها المؤسسة في لحظة معينة لتبين درجة علاقتها بهذا الادارة. وهذه المستويات هي:

أ- المستوى الأول (عدم الالتزام)، فهنا المؤسسة لا تملك خطط طويلة المدى للتحسين المستمر وغير مقتنعة بفوائدها. فهي لا تهتم بفلسفة ادارة الجودة الشاملة بالشكل الكافي.

ب- المستوى الثاني (المنحرفين)، حيث تنحرف المؤسسة نحو ادارة الجودة الشاملة دون وضع قواعد أساسية وخطط رسمية، أي تسرعها نحو النتائج الإيجابية.

ج - المستوى الثالث (المدفعين)، فتمتاز المؤسسات بالخبرة الأكثر لتحسين الجودة و التي تمتد من ثلاث إلى خمس سنوات، ويتم استخدام أساليب وأدوات ادارة الجودة الشاملة استجابة لمتطلبات الزبائن.

د- المستوى الرابع (المحسنين)، فهنا يتم ادارة المؤسسات في الاتجاه الصحيح لتطبيق ادارة الجودة الشاملة لكن ليس في كل النواحي، فهي مازالت عرضة للصعوبات غير المتوقعة لعمليات التحسين المستمر. وتراوح الفترة من ثلاث إلى ثماني سنوات.

هـ- المستوى الخامس (الحاصلين على الجوائز)، أي أن المؤسسات قد وصلت إلى مرحلة النضج في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، فالثقافة السائدة من: قيم، ثقة، علاقات جيدة ومشاركة قد تطورت بشكل ممتاز لدرجة أن التحسين المستمر أصبح جزءا من المؤسسة.

و- المستوى السادس (التميز العالمي)، حيث تمتاز المؤسسات بتكامل عملية التحسين واستراتيجية المؤسسة لتحقيق أكبر درجة ممكنة من الرضى لدى الزبائن، كما تسعى باستمرار للتعرف على مزايا المنتج لزيادة رضاهم، فينظر إلى إشباع رغباتهم على أنها هدف شخصي لكل فرد بالمؤسسة.

2-3- فوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

تسمح ادارة الجودة الشاملة بتحقيق عدة فوائد، أهمها :

- تحسين مستوى الجودة، الإنتاجية وسمعة وصورة المؤسسة؛
- زيادة ربحية المؤسسة، رضى الزبون والمجتمع ؛
- تقوية المركز التنافسي للمؤسسة ؛
- المحافظة على استمرارية المؤسسة ؛
- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال المشاركة، التشاور وتوسيع آفاق القيادة الإدارية العليا؛
- تخفيض التكاليف و معدل دوران العمل من خلال الحوافز المادية والمعنوية والعمل الجماعي.

2-4 - عقبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

- إن عملية التطبيق الناجح لادارة الجودة ليست سهلة لوجود عدة عقبات تواجه المؤسسة هي:
- أ - العقبات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية، و نذكر أهمها: فشل الإدارة العليا في امتلاك تصور بعيد المدى، عدم وجود إستراتيجية طويلة المدى، ...
- ب - العقبات المتعلقة بالادارة، والتي تشمل القيادات على جميع مستويات المؤسسة، وأهمها: عدم وجود قيادة قوية وفعالة لمواجهة التحديات، قلة الوقت الخاص بتحسين الجودة، الافتقار إلى التزام الإدارة الوسطى بالتحسين المستمر، ...
- ج - العقبات المتعلقة بالأفراد و أنظمة ادارةهم، نذكر أهمها: الخوف من موظفي الخط الأمامي و عدم التزام هؤلاء ، عدم ملاءمة نظم تقييم الأداء و أنظمة مكافأة الأفراد، نقص التدريب الكافي خاصة في أساليب التحسين المستمر و دوران العمل المرتفع.
- د - العقبات المتعلقة بالتنظيم، والناجمة عن نظام الادارة القديم، نذكر أهمها: الحواجز بين الأقسام و الوظائف، الافتقار إلى الموارد و معوقات التكاليف و محدودية تطبيق ادارة الجودة خاصة في مجال الخدمات.

2-5 - التغيرات المطلوبة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة:

- إن تطبيق ادارة الجودة الشاملة بنجاح يستدعى إحداث تغييرات بالمؤسسة، و من أهم هذه التغيرات:
- ثقافة المؤسسة المتمثلة في بنية اجتماعية شاملة لمبادئ، قيم، مفاهيم و معتقدات أفراد المؤسسة.
 - الهيكل التنظيمي المتكامل أفقيا و عموديا و المعتمد على التقاطع الوظيفي.
 - إعادة هندسة العمليات من خلال إدخال تغييرات جذرية على أساليب وطرق إجراءات العمل.

- وضع أنظمة و سياسات جديدة و مرنة تخدم استراتيجية الجودة بالمؤسسة.
- تغيير النمط القيادي بما يتلاءم مع فلسفة ادارة الجودة، فعلى القادة: نشر ثقافة الجودة، تحفيز المرؤوسين، تفويض السلطة لهم، فتح قنوات الاتصال معهم وبناء نظام معلومات لاتخاذ القرار الأفضل.

الفصل السادس: العلاقة بين الإيزو وادارة الجودة الشاملة

إن معظم الدراسات الموضحة للفرق بين نظام الجودة الايزو 9001 وادارة الجودة الشاملة تخص نظام الجودة إصدار 1994. لكن إصدار 2000 تم بناء على الدوافع المذكورة سابقا إضافة إلى دراسة متكاملة لمفاهيم وفلسفة ادارة الجودة الشاملة، وبالتالي فإن ادارة الجودة الشاملة أبعد من مواصفات أنظمة ادارة الجودة الايزو 9000 ، ولكن كليهما ليسا بديلين ولا يوجد تعارض بينهما، وسنوضح العلاقة بينهما وفق الحالات التالية:

أ- أن المؤسسات التي تملك برامج ادارة الجودة الشاملة خاصة تلك المتميزة في تطبيقها مما أهلها للحصول على جوائز الجودة، قد أصبحت مسجلة على مواصفات الايزو 9000، أي أنها ستحتاج إلى تغييرات ثانوية للإيفاء بمتطلبات التسجيل مما يوفر عليها تكلفة ووقت التطبيق.

ب- أما المؤسسات الحاصلة على شهادة المطابقة، فإن أنظمة جودتها تمثل قاعدة قوية تمكنها من بناء ثقافة ادارة الجودة الشاملة عليها، من خلال التركيز على الزبون ومشاركة العمال والتحسين المستمر.

ج- المؤسسات التي لا تمتلك برامج ادارة الجودة الشاملة وغير متحصلة على شهادة المطابقة (خاصة بالدول النامية)، فإنه يجب عليها أولا توفير هيكل أو نظام رسمي للجودة متمثل في تطبيق مواصفات الايزو 9000 لتحقيق جودة ثابتة لمنتجاتها ولنظامها، وكأداة للوصول إلى ادارة الجودة الشاملة.

وبناء على ما سبق، يمكن القول أنه يوجد اختلاف، تشابه وتكامل في نفس الوقت بين ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000. **فالاختلاف** يبرز في هدف المؤسسة من تطبيق كل منهما ، فإذا كان هدفها الشهادة فقط ستطبق مواصفات الايزو 9000، أما إذا كان هدفها إرضاء الزبون فإنها ستنتهج مدخل ادارة الجودة الشاملة. وعلى الرغم من أن مواصفات الايزو 9000: 2000 تهدف إلى إرضاء الزبون أيضا، لكن عندما تكون الشهادة الهدف الأول ستسعى إلى خلق محيط يكون فيه رضى الزبون في المرتبة الأولى.

والرؤى المستقبلية تؤكد رغبة المؤسسات في تطوير مواصفات الايزو 9000 باتجاه ادارة الجودة الشاملة وهذا ما تم إنجازه معظمه في التعديل الثاني (إصدار 2000).

إضافة إلى اختلاف آخر وهو أنه يمكن تطبيق نظام الايزو على جزء من المؤسسة، لكن نظام ادارة الجودة الشاملة يجب أن يطبق في كل جوانب ومستويات المؤسسة .

أما التشابه ، فإنه يمكن للمؤسسة أن تحصل على أهدافها وغاياتها بطريقة تبني فلسفة ادارة الجودة الشاملة أو بالحصول على شهادة الايزو 9000 .

وأما التكامل ، فيمكن في حصول المؤسسة على الجودة الشاملة أو على شهادة الايزو 9001 بداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، وأن تطبيق النظامين معا سيؤدي حتما إلى تطوير العمل وتحسين الإنتاجية و بالتالي جعلها قادرة على المنافسة المحلية والعالمية.

وبالتالي، يمكن القول أن نظام الايزو 9001 مكمل لادارة الجودة الشاملة وليس بديلا عنه، وبما أن ادارة الجودة الشاملة تعتبر أرقى أنواع نظم الجودة المطبقة في العالم إلا أن نظام الايزو إضافة إلى كونه يساهم في تنظيم عمل المؤسسة بشكل لائق، فلقد أصبحت الشهادة مطلبا تجاريا وشرطا أساسيا للمنافسة في ظل اتفاقية التجارة الدولية وملحقاتها.