



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير



بحث حول:

الايزو 9000

ISO 9000

الفوج: 02 تحت اشراف:

أ. جمعة خير الدين

من إعداد:

- سروطي محمد نذير
- دريش أسامة

السنة الجامعية: 2020/2019

خطة البحث

مقدمة

المبحث الاول : نظام ادارة الجودة ISO 9000

المطلب الاول:تعريف ونشأة نظام ادارة الجودة ISO9000

المطلب الثاني:سلسلة مواصفات نظام ادارة الجودة ISO9000

المطلب الثالث:متطلبات نظام ادارة الجودة ISO9000

المبحث الثاني: كيفية تطبيق نظام ادارة الجودة ISO9000

المطلب الاول:مبادئ نظام ادارة الجودة ISO9000

المطلب الثاني: مراحل وتكاليف نظام ادارة الجودة ISO9000

المطلب الرابع : أهمية الحصول على الإيزو

خاتمة

مقدمة:

إنّ اتفاقية ال GATT ودورها في تحرير التجارة العالمية أدت إلى زيادة حدة التنافسية بين

المؤسسات، التي أصبح لزاما عليها البحث عن معايير عالمية للجودة، وتطبيق إدارة الجودة من

خلال إتباع سياسات وإجراءات تمكنها من إنتاج منتجات تتناسب مع متطلبات الزبائن،

وتساعدها على زيادة حصتها في السوق وتحقيق مكانة تنافسية، فكانت معايير ISO 9000 إحدى

هذه المواصفات الدولية التي اعتمدها هذه المؤسسات في شكل نظام يطلق عليه نظام إدارة

الجودة، والذي سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال

المبحث الأول: نظام إدارة الجودة ISO 9000.

النقاط التالية:

- تعريف النظام ونشأته.
- سلسلة معايير هذا النظام.
- متطلباته.
- مبادئه.
- مراحل وتكاليف الحصول على شهادة ISO 9000.

المطلب الأول: تعريف ونشأة نظام إدارة الجودة ISO 9000.

يعتبر نظام إدارة الجودة، ISO 9000 من أهم الأنظمة التي تسعى لاعتمادها المؤسسات في ظلالتنافسية السائدة، لذا لقي تعريفه اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، وسنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف هذا النظام وكيفية نشأته.

-يعرف نظام إدارة الجودة ISO 9000 على أنه: «سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات ISO -سنة 1987- والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات)، تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات الزبائن والمستهلكين¹

-كما يعرف أيضا بأنه: «سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات، والتي تنقسم على مجموعة مواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها²

1-سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 147.

2-سملالي يحضية، مرجع سابق، ص 186.

-كما يعرف نظام إدارة الجودة ISO 9000 بأنه: «توصيف لسلوك إنساني يشترط إتباع طرق

محددة في الإدارة والإنتاج، ومراعاة شروط تتطلبها طرق الإنتاج تحكم الطريق والتصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة جودة محددة مسبقاً¹
- كما يعرف بأنه: «شهادة تمنحها المنظمة العالمية للمواصفات الـ ISO للمؤسسات التي تتوفر على مجموعة من المقاييس والمعايير في نظام جودتها والتي تفرضها هذه المنظمة»²
فمن خلال هذه التعاريف نستنتج أن ISO 9000 عبارة عن نظام لإدارة الجودة تتبناه المؤسسة من أجل تلبية رغبات الزبائن والمستهلكين، يشمل على معايير تتصف بالشمولية والعالمية، ويركز على العمليات الداخلية لاسيما التصنيع والبيع والإدارة والخدمات التقنية، وقد تم إصداره ووضعها من طرف منظمة الـ ISO التي تمنح المؤسسة التي تطبقه بفعالية شهادة ISO 9000. هذا وقد سبق اعتماد المؤسسات لنظام إدارة الجودة ISO 9000 مجموعة من المراحل والتطورات³ بحيث يعود تاريخ اعتماد المواصفات والمعايير إلى سنة 1955 حيث قامت لجنة خبراء في منظمة معاهدة شمال الأطلسي، التي عرفت برقمها الرمزي (AC/25) (بإصدار سلسلة من الوثائق عرفت بمنشورات)، والتي أوكلت Allied Quality Assurance (AQAPS) (Publication) الحلفاء لتأكيد الجودة ومسؤولية الجودة إلى مجلس الإدارة، وأكدت على أهمية وجود منظومة للإدارة تشرف على رقابة جميع الأنشطة التي لها تأثير على جودة الإنتاج.

- وفي عام 1965 اعتمدت منظمة معاهدة الأطلسي NATO معاييرها على أساس (AQAPS) للرقابة المشتركة على مشترياتها، وعبر عن هذه السياسة بـ STANAQ 4108 حيث أسست كل دولة فيدوائر مشتريات قواتها السلاحية قسماً لتأكيد الجودة التنفيذي، واختيار مجموعة من المفتشين (مراجعين) وتدريبهم على ذلك، ليتم في سنة 1971 إنشاء أول المؤسسات التي سجلت في المعايير الدفاعية (Défense standards) (لتحصر القوات المسلحة تعاملها معها فقط).

- وفي سنة 1974 أنشأت المؤسسة البريطانية للمعايير الدولية (BSI Britain Standards International) معيارين هما BS 5179، BS 4891 كمرشدين للمؤسسات الراغبة في اعتماد منظومة تأكيد الجودة، ليتم في سنة 1979 تعميم هذه المواصفات لتشمل المجالات الصناعية بنشر المواصفة BS 5750 من قبل جمعية المقاييس البريطانية.

1- حيدر محمد أمين طرابيشي: المرشد إلى طريق ISO 9000 وتطبيقاتها، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1999، ص 31.

2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 63.

3- حيدر محمد أمين طرابيشي، مرجع سابق، ص 181، 40، 41، 39.

بعدها تعددت المؤسسات التي تصدر المعايير وكانت المنظمة الدولية للمواصفات الـ ISO هي الرائدة في ذلك، والتي قامت سنة 1987 بإصدار معيار ISO 9000 من طرف اللجنة التقنية للمعايير الدولية (ISO/TC 176، Comite Technique de ISO'S) المطابق

للمواصفات البريطانية BS5750 بعد إدخال بعض التعديلات عليها، وقد تمّ تطوير هذا المعيار ومراجعته وتعديله في المحتوى والترقيم في معايير ISO 9001,2,3 (ليصدر سنة 1994 تحت اسم ISO 9000:1994) (ليتم تعديلهمرة أخرى حسب ما تقتضيه متطلبات الزبون وتغيرات المحيط من طرف اللجنة التقنية للمعايير الدولية (ISO 9000 version (2000 تحت اسم 2000، ليتم إصداره في ديسمبر (1996 سنة ISO (ISO/TC 179)) (2000:2000 وهكذا اعتمدت معايير ISO 9000 من طرف العديد من المؤسسات لكسب ثقة الزبائن والمستهلكين من جهة، والحصول على شهادة المطابقة للجودة الشاملة في حالة اعتمادها لهذا المعايير بفعالية من جهة أخرى.¹

المطلب الثاني: سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000.

يتكون نظام إدارة الجودة ISO 9000 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 هذا المطلب التطرق إلى سلسلة مواصفات ISO 9000 الكلا الإصدارين لتتعرف على جوانب هذه التعديلات.

1. سلسلة مواصفات ISO 9000:1994

وتتمثل في المواصفات التالية:

ISO 9000: -وهي مجموعة الإرشادات الواجب إتباعها في اختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة¹

ISO 9001: -وهي المواصفة الخاصة بالمؤسسات التي تطبق نظم الجودة الشاملة في مجالات: التصميم، التطوير، الإنتاج والتركيب، الفحص والاختبار وخدمات ما بعد البيع، حيث تعد هذه المواصفات الأكثر شمولية في سلسلة مواصفات ISO 9000.²

ISO 9002: -وتطبق هذه المواصفة في المؤسسات التي تقوم بنفس الأنشطة السابقة الذكر في، ISO 9001 ما عدا نشاط التصميم أي المؤسسات التي يقتصر نشاطها على الإنتاج والتطوير والبيع²

ISO 9003: -وهي مواصفة لنظام الجودة من أجل ضمان الجودة في الرقابة والفحص النهائي³

ISO 9004: -وهو عبارة عن الخطوط الإرشادية والموجهة لنظام الجودة الشاملة بالمؤسسة⁴

¹سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص.137

²-علي السلمي، مرجع سابق، ص.93

تتضمن هذه المواصفة التعليمات الإرشادية التي يجب اتباعها من قبل المؤسسات للحصول على شهادات ISO9003،¹ ISO9002، ISO 9001 هذه إذن سلسلة مواصفات ISO 9000 حسب إصدار سنة 1994 (ISO9000 :1994) التي تم تعديلها لتصدر على شكل سلسلة جديدة وهي²:

2. سلسلة مواصفات ISO 9000 :2000

حيث تم في هذه السلسلة الجديدة إدماج معايير ISO9003، ISO9002، ISO 9001 في معيار واحد هو معيار ISO 9001 وهذا من أجل التغلب على مشكلة الاختيار لدى المؤسسات بين هذه المعايير، وتأكيد اشتمال معيار ISO 9001 على جميع أنشطة المؤسسة وإمكانية تطبيقه في جميع أنواع المؤسساتهما كان نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه² وفي ما يلي السلسلة المعدلة لنظام الجودة (ISO 9000 :2000):³

ISO 9000: - وهو المعيار الذي يوضح ويقدم الأسس والمبادئ التي ترتبط بنظام إدارة الجودة، وكذا المصطلحات المستعملة به.

ISO 9001: - وهو المعيار الذي يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة، والحصول على الشهادة التي تثبت قدرة المؤسسة على تقديم سلع وخدمات مطابقة لمتطلبات الزبون أو المستهلك وتشبع حاجاته، حيث يشمل كل المراحل والعمليات التي ترتبط بجودة المنتج وكيفية التحكم فيها. مع العلم أن هذا المعيار يُقَى م من خلال المراجعة الخارجية.

ISO 9004: - ويطلق عليه (إرشادات تحسين الأداء)، وهو عبارة عن دليل يقدم الخطوط الموجهة (المرشدة) لجميع عمليات المؤسسة من أجل تحسين أدائها، ويهدف إلى تحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين، ولجميع الأطراف المهمة الأخرى، وهو عبارة عن معيار مكمل لمعيار ISO 9001 إذ يشكل معه ثنائي، فما في معيار ISO 9004 يعتبر كتوضيح لما جاء في معيار ISO 9001 ومع العلم أن هذا المعيار يخضع للمراجعة الداخلية، والتقييم الذاتي.

ISO 10011: - وهو معيار مكمل للمعايير السابقة، وتقدم الخطوط المرشدة للمراجعة الداخلية والخارجية لنظام إدارة الجودة، ومعيار مماثل لمعايير مراجعة البيئة (التي سيتم شرحها في مطلب لاحق)، وذلك ما يساعد على تحقيق التناسق ما بين المعيارين نظام إدارة البيئة ISO 14000 ومعيار نظام إدارة الجودة ISO9000. فهذه إذن أهم المواصفات لسلسلة ISO 9000 حسب الإصدارين 1994 و 2000 وفيما يلي جملة من المواصفات التي يضيفها البعض إلى قائمة هذه المواصفات¹

ISO 10005: - وهي الخطوط المرشدة والموجهة لمخططات الجودة، فهي تمثل نصائح لإعداد مخطط الجودة من أجل التحكم أكثر في السلع، المشاريع، العقود الخاصة.

ISO 10006: - وهي عبارة عن الخطوط الموجهة والمرشدة من أجل ضمان جودة

سملالي يحضية، مرجع سابق، ص 3186

4- J. Marie GOGUE : OP.CIT, P49

سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 4137-

و إدارة المشاريع، وكذا العمليات والمنتوج النهائي لها.

ISO 10007 : -وهو عبارة عن الخطوط الموجهة والمرشدة من أجل ضمان استمرار منتوج معقد التركيب لأداء وظيفته في حالة تغيير أحد مكوناته.

ISO 10011 : -وهو عبارة عن الخطوط الموجهة والمرشدة لمراجعة نظام الجودة.

ISO 10012 : -وتمثل الخطوط الموجهة والمرشدة لنظام المعايرة، وضمان جودة أجهزة هذا النظام من أجل تحكم أكثر في إجراءاته.

ISO 10013 : -وتمثل الخطوط الموجهة والمرشدة حول إنشاء دليل الجودة (-) وهو المستند الذي يعلن عن سياسة الجودة ويصف نظام الجودة المعتمد في المؤسسة (-)، ويعتبر كمرشد لكتيب الجودة وكتيب الإجراءات (2).

ISO 8402 : -ويتضمن المصطلحات الأساسية المستخدمة في إدارة نظم تأكيد الجودة (3). فمن خلال ما سبق ذكره، نستنتج أن سلسلة مواصفات ISO 9000 تختلف من حيث محتواها وأهدافها والجوانب التي تشملها، إلا أنها تكمل بعضها البعض فمنها ما يوضح الأسس والمتطلبات ومنها ما يوضح المبادئ ومنها ما يوضح أساليب المراجعة لنظام إدارة الجودة، ISO 9000 وكلها تصب في هدف واحد هو تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة من أجل تلبية متطلبات وأهداف هذا النظام الذي يطمح لتحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين.

1- NICK et Grice WOOD et IRLAND: Le management par la qualité totale implication pour la création d'un environnement de travail acceptable et viable dans les services aux entreprises proceeding de séminaire, Bruxelles,

20-21 Octobre 1991, VNT QENEVE, PP 45-46.

2- حيدر محمد أمين طرابيشي، مرجع سابق، ص. 48.

3- نفس المرجع، ص. 47.

المطلب الثالث: متطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9000.

إن اعتماد مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000 يتطلب توافر مجموعة من العناصر

هي بمثابة متطلبات لتطبيق هذا النظام، وقد عرفت هذه العناصر أو المتطلبات تعديلات من الشكل الذي كانت عليه في نظام إدارة الجودة (ISO 9000:1994) إلى الشكل الذي أصبحت عليه في نظام إدارة الجودة ISO (9000:2000) لذا سنحاول في هذا المطلب التطرق لمتطلبات كلا الإصدارين لمعرفة جوانب التعديلات. إذن فحسب (ISO 9000:1944) (يبلغ عدد العناصر) المتطلبات (التي يتوقف عليها نظام إدارة الجودة عشرين عنصراً (20،) إلا أن هذا العدد يختلف حسب نوع المواصفة المعتمدة من سلسلة مواصفات هذا النظام، حيث تضم المواصفة ISO 9001 عشرين عنصراً، في حين تضم المواصفة ISO 9002 ثمانية عشرة عنصراً، أما المواصفة ISO 9003 فتقتصر على اثنا عشرة عنصراً فقط (.) وهذا ما يوضحه الجدول (1-II) (الموالي: جدول (1-II): (شروط)متطلبات ISO 9000)

رقم الشروط أو المواصفة	الشروط	9001	9002	9003
41	1	41	41	9003

مسؤولية الإدارة.

2. نظام الجودة	4/2	4/2	
3.مراجعة العقود	-	4/3	
4.رقابة التصميم	-	-	
5.رقابة المستندات	4/3	4/4	
6.المشتريات	-	4/5	
7.المنتجات الموردة بمعرفة المشتري	-	4/6	
8.تعريف المنتجات وتتبعها	4/4	4/7	
9.رقابة العمليات	-	4/8	
10.الفحص والاختبار	4/5	4/9	
11.معدات القياس والاختبار	4/6	4/10	
12.موقف الفحص والاختبار	4/7	4/11	

13.رقابة المنتجات غير المطابقة	4/8	4/12	
14.الإجراءات التصحيحية	-	4/13	
15.المناولة، التخزين، التعبئة والتسليم	4/9	4/14	
16.سجلات الجودة	-	4/15	
17.مراجعة الجودة داخليا	4/10	4/16	
4/11	4/17	4/18	
19.الخدمات	-	-	
20.الأساليب الإحصائية	4/12	4/18	

أما بالنسبة لشرح هذه العناصر (المتطلبات) (فهو كالتالي):¹

1. **مسؤولية الإدارة:** وتتخلص مسؤوليات الإدارة في:

أ. **سياسة الجودة:** إذ يجب على المؤسسة تحديد سياسة الجودة، وتزويدها بالوثائق اللازمة، على أن³

تتوافق هذه السياسة مع حاجات الزبائن، وأن يطلع عليها جميع أفراد المؤسسة.

ب. **المسؤولية والسلطة:** بحيث يجب أن تكون السلطة التي تمنحها الإدارة قادرة على التأثير في

نظام الجودة، وإدارة الأعمال بشكل فعال، لجعل الأفراد قادرين على تحمل المسؤوليات المسندة إليهم.

ج. **تحديد الموارد:** بحيث يجب على الإدارة تدريب فريق منفصل عن عملية الإنتاج على وظيفة

التدقيق الداخلية، للتأكد من أن العملية الإنتاجية تسير حسب الخطة المرسومة للجودة، لمساعدة

الجهة الموردة لمتطلبات المؤسسة على تحديد هذه المتطلبات وتوفيرها بشكل مطابق للمواصفات

التي تحقق الجودة، على أن تدعم عملية التدقيق هذه بوثائق.

د. **تحديد ممثل الإدارة:** إذ يجب تعيين من يمثل المؤسسة إثناء اعتمادها لنظام إدارة الجودة.

هـ. **مراجعة الإدارة:** بحيث يجب على الإدارة القيام بمراجعة دورية لنتائج نظام الجودة، والتي يشترط

أن تكون قائمة على التدقيق الداخلي، والمعلومات التي ترد من الزبائن والمستهلكين من أجل

³ جون رابيت وبيتر بيرغ: دليل الجيب إلى ISO 9000 ترجمة مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، ط 1999، ص 18-85.

2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 64-65.

ضمان أكثر فعالية لتطبيق هذا النظام.

2. نظام الجودة: ويقصد بهذا العنصر انه يجب على المؤسسة تحديد نظام الجودة الذي

ستعتمده، وتدعيم

ذلك بالوثائق المطلوبة، إذ تقوم المؤسسة بتوفير كتيب يشمل توضيحات عن

معيار ISO9000

المعتمد ويشمل مراجع حول الإجراءات المدعومة بوثائق، يطلق عليه "كتيب الجودة"

ليتم مراقبة مدى

تطبيق هذه الإجراءات.

-أيضا على المؤسسة وضع خطة للجودة (مدعومة بوثائق)، توضح نوع السلعة

التي تنتجها،

والشروط المطلوب توافرها في التصميم والإنتاج، والتركيب، وإجراءات الرقابة،

والتفتيش والفحص،

وإعداد سجلات عن سير الجودة بالمؤسسة.

3.مراجعة العقد: إذ يجب على المؤسسة تدعيم نظام جودتها بوثائق تربطها بالزبائن

تتمثل في العقود، إذ

تقوم المؤسسة بإبرام عقد «يوضح المتطلبات المتفق عليها بين المورد والذبون، وكذا شروط

الاتفاق(1)». «

تتمثل مراجعة هذا العقد في مراجعة طلبيات الزبائن قبل الموافقة عليها، و التأكد من

أنها مدعومة

بالوثائق المطلوبة، وان المؤسسة قادرة على تلبيتها، وفي حالة تغير طلبيات الزبون لا بد

من إجراء تعديل

للعقد وتدعيم ذلك بوثائق، وبعد مرحلة المراجعة لطلبية الزبون يتم إعداد سجل لها لفترة زمنية

محددة.

4.مراقبة التصميم: بحيث يجب أن تقوم المؤسسة بإتباع إجراءات مدعومة بوثائق من اجل

تصميم السلعة

وفق متطلبات الزبائن وتتضمن هذه الإجراءات:

-**تخطيط التصميم والتطوير:** إذ يجب على المؤسسة إعداد خطة مع تدعيمها بالوثائق

بكل ما يتعلق

بعملية التصميم، يُحدّد فيها الأفراد المسؤولين على التنفيذ، والجهات التي تزود

عملية التصميم

بمعلومات، والمتمثلة في المؤسسات والأطراف الأخرى التي تشارك في تصميم السلعة،

مع مراجعة

عملية التصميم دوريا، من قبل موظفين معتمدين.

-**تحديد مدخلات التصميم:** أي تحديد متطلبات التصميم من مدخلات تتعلق

- بالسلعة، مع توثيقها
مستندياً بما يتوافق مع العقد المبرم مع الزبائن.
- **مخرجات التصميم:** وتتضمن هذه المخرجات الرسومات المدعومة بوثائق،
وخصائص وشروط
التصميم، ومعايير تجميع السلعة واستخدامها.
- **مراجعة التصميم:** اذ تعتبر كشرط أساسي للتصميم، على أن تتم طيلة مراحل عملية
إنتاج السلعة،
وتشمل كل مدخلات ومخرجات هذا التصميم.
- **التحقق من التصميم:** لا بد من التحقق من أن تصميم السلعة يتم وفقاً للمعايير المطلوبة.
- **المصادقة على التصميم:** بعد إخضاع السلعة للتجربة والتحقق من أن تصميمها يتوافق مع
متطلبات
الزبون، تتم المصادقة على هذا التصميم.
- **التغيرات في التصميم:** إن أي تغير في التصميم يجب أن يدعم بوثائق تحدد مجال التغيير
وطبيعته،
مع مراعاة جميع المعايير الواجب احترامها عند تنفيذ التصميم الجديد.
5. **مراقبة الوثائق والبيانات:** حيث لا بد من أن تتم مراقبة جميع الوثائق والبيانات
المتعلقة بنظام إدارة
الجودة المعتمد، وكذا عملية تغييرها وتعديلها.
6. **الشراء:** لا بد على المؤسسة من اعتماد نظام شراء فعال مدعم بالوثائق اللازمة
يضمن شراء مواد
تتوافق مع المتطلبات والشروط، ومع ما يحدده المصممون، ويتضمن نظام الشراء:
أ- **تقييم المتعاقدين الفرعيين:** ويتطلب ذلك اختيار الموردين القادرين على توفير موارد
تلبى شروط
الجودة الموضوعية، وتقييم أنظمة الجودة لديهم مع الاحتفاظ بسجلات توضح قائمة هؤلاء
الموردين
المتعامل معهم.
- ب- **بيانات الشراء:** بحيث يجب توفير وثيقة تفصيلية عن المواد المشتراة
وشكلها، ونوع المعيار
المعتمد، مع شرط إجراء مراجعة لهذه الوثيقة، ليتم الموافقة عليها.
- ج- **التأكد من السلعة التي تم شراؤها:** بحيث يتحقق الشاري من صلاحية المواد
المشتراة، واحترامها
لشروط الجودة، وتوضيح ذلك في وثيقة الشراء.
7. **مراقبة السلعة التي يؤمن الزبون معداتها:** وهذا في حالة ما إذا كانت المعدات التي تقوم

بإنتاج السلعة

مؤمنة من طرف الزبون، إذ يجب على المؤسسة اعتماد نظام مدعوم بالوثائق، تتضمن إجراءات للكشف

والتخزين والمعاملة، وصيانة هذه المعدات بما يتماشى مع معيار ISO 9000 المعتمد.

8. **تحديد وتعريف السلع ومتابعة خطوات إنتاجها:** إذ يجب توفير وثائق تتضمن تعريفا للسلعة ونوعها،

ومراحل إنتاجها، حتى تاريخ تسليمها الزبون.

9. **مراقبة عملية الإنتاج:** إذ يجب على المؤسسة توفير مراقبة مستمرة لعملية الإنتاج، تضمن تطابق السلع

مع متطلبات وشروط المعيار المعتمد، هذا مع إعطاء إرشادات حول إجراءات التحكم بكل العمليات.

10. **الكشف والاختبار (التفتيش والفحص):** ويتطلب ذلك اعتماد نظام تفتيش واختبار مدعوم بالوثائق أثناء

العملية الإنتاجية، وذلك بواسطة الرقابة للعملية الإحصائية، كأحدى طرق هذه الرقابة، مع إجراء عملية

كشف واختبار نهائيين للسلعة النهائية، للتأكد التام والشامل بان السلعة تستجيب للشروط الموضوعية،

ولمتطلبات الزبون، وتوضيح نتائج التفتيش والفحص في سجلات والاحتفاظ بها.

11. **مراقبة تجهيزات الكشف والقياس والاختبار:** ويقصد بهذا العنصر الحرص على صيانة كل معدات

المعايرة وتجهيزات الفحص والقياس، للتأكد من أنها تؤدي وظيفتها بشكل جيد.

12. **حالة (نتيجة) الكشف والاختبار:** وذلك بتوفير معلومات عن نتيجة فحص واختبار السلعة، وتزويد

الجهات المعنية بها.

13. **مراقبة السلعة غير المطابقة للشروط:** حيث لا بد أن تتم متابعة السلعة التي لا تتطابق مواصفاتها مع

الشروط المطلوبة، ومعرفة أسباب ذلك، وتدوينه في السجلات، وإعلام الأطراف المعنية وتنبيههم بذلك،

مع محاولة إصلاح هذه الانحرافات، أو التخلص من السلعة نهائيا إن تعذر إصلاحها.

14. **العمل التصحيحي والوقائي:** بحيث يجب على المؤسسة اعتماد نظام مدعوم بالوثائق والسجلات، يتولى

القيام بأعمال تصحيحية لنواحي عدم التطابق في هذا النظام مع الشروط

الموضوعة، انطلاقاً من ملاحظات الزبائن، وقبل ذلك لا بد على المؤسسة القيام بإجراءات وقائية متمثلة في المراجعة المستمرة للعمليات.

15. **المناولة، التخزين، التوضيب، الحفظ والتسليم:** بحيث يجب على المؤسسة اعتماد إجراءات مدعومة

بالوثائق تتعلق بمناولة، ونقل السلعة، وتخزينها، وحفظها وتسليمها، وتوضيبها، وتغليفها وتمثل في:

- اعتماد إجراءات خاصة حول كيفية مناولة المواد مع تفادي إتلافها، أو إلحاق الضرر بها.
- توفير مواقع تخزين ملائمة للمواد ونقلها، مع القيام بمراجعة دورية لها من أجل ضمان سلامتها، وتوضيح ذلك في سجلات.

- ضمان طريقة ملائمة للتوضيب والتغليف ووضع العلامات التجارية على السلع ومراقبتها، بما يتلاءم

مع أذواق الزبائن ومتطلباتهم، ومع ما يتماشى مع الشروط الموضوعية.
- اعتماد مناهج لحفظ السلع، وتزويد ذلك بوثائق إلى غاية تسليمها للزبون بناءً على عقد الاتفاق.

- تزويد طرق التسليم بوثائق، مع تدريب العاملين على ذلك.
16. **مراقبة سجلات الجودة:** وتعتبر هذه السجلات بمثابة وثائق تثبت تطابق عناصر نظام إدارة الجودة

مع الشروط الموضوعية، حيث توضح عليها كل التوضيحات والملاحظات على عناصر النظام المعتمد من رقابة ومراجعات، وعقود، وتفتيش وفحص، على أن تتم عملية حفظ هذه السجلات لإظهارها عند

الحاجة كإثباتات، عند طلبها من جهة الاعتماد، أو الزبائن.
17. **التدقيق الداخلي (المراجعة الداخلية للجودة):** حيث يجب أن تكون عملية التدقيق أو المراجعة

مبرمجة زمنياً، في مختلف مجالات وعناصر نظام إدارة الجودة، على يد فريق مدرب من العاملين، مع تدوين نتائج التدقيق في وثائق لتنتقل إلى الجهات المعنية بها.

18. **التدريب:** بحيث يجب توفير تدريب ملائم لكل العاملين المعنيين بنظام الجودة، وإرفاق ذلك بوثائق،

تبين وصفاً للتدريب، وأهدافه، ومستلزماته، وشروطه، وإجراءاته التي يجب أن تركز على مواصفات

الوظيفة.

19. **تقديم خدمات:** بحيث يجب اعتماد إجراءات مدعومة بالوثائق لمجموع الخدمات المقدمة للزبون والتي تتوافق مع متطلباته.

20. **التقنيات الإحصائية:** بحيث يجب على المؤسسة اعتماد تقنيات إحصائية مرفقة بوثائق تضمن

حسن استخدامها في حالة حاجة العملية الإنتاجية لذلك.

هذه إذن عناصر (متطلبات) نظام إدارة الجودة حسب (، 1994 : ISO 9000) التي تم تقليصها إلى

ثمانية عناصر فقط في إصدار سنة 2000 أي حسب نظام ISO9000:2000 (بالشكل التالي 1):

1. مجال التطبيق: حيث يُطبق ISO9000:2000 (من أجل:

- إثبات قدرة المؤسسات على تقديم منتجات تطابق متطلبات الزبائن والمستهلكين، بالإضافة إلى

المتطلبات التنظيمية المطبقة.

- ضمان التحسين والتطوير المستمر للمؤسسة.

2. مصدر التوصيف: أي الجهة المسؤولة عن منح الشهادة.

3. مصطلحات وتعريف: ويقصد بها توضيح المصطلحات والتعاريف المرتبطة بنظام إدارة الجودة المُطبق،

وما يميز هذا النظام أن:

- مصطلح منتج يشمل الخدمة أيضا، وليس السلعة فقط.

- مصطلح مورد يعوض مصطلح "متعاقدا" في إصدار 1994.

4. نظام إدارة الجودة: ويتضمن:

أ. **متطلبات عامة:** وتتمثل في المتطلبات التي يجب أن تقوم بها المؤسسة وهي:

- تحديد العمليات المهمة لنظام إدارة الجودة، وتطبيقها في كامل المؤسسة.

- تحديد تتابع وتداخل العمليات.

- تحديد المعايير والمناهج الضرورية من أجل ضمان فعالية التنفيذ والتحكم في هذه العمليات.

- توفير الموارد والمعلومات الضرورية للتنفيذ، ومراقبة العمليات.

- مراقبة، قياس، تحليل العمليات.

- تنفيذ النشاطات الضرورية من أجل الحصول على النتائج المخططة، والتحسين

المستمر لهذه

العمليات.

فالمؤسسة يجب أن تسيير العمليات بشكل يطابق متطلبات النظام المعتمد.

ب. **متطلبات متعلقة بالتوثيق:** بحيث أن التوثيق في نظام إدارة الجودة لا بد أن يحتوي على:

- مصطلحات التوثيق لسياسة الجودة وأهدافها.
 - دليل الجودة: ويتضمن مجالات تطبيق نظام الجودة، وإجراءات التوثيق ووصف لتداخل عمليات نظام إدارة الجودة المطبق.
 - إجراءات التوثيق المطلوبة من طرف المعيار المطبق.
 - الوثائق الضرورية للمؤسسة واللازمة للتخطيط، التنفيذ، والتحكم الفعال في العمليات.
 - السجلات اللازمة للمعيار المعمول به.
- 5.مسؤولية الإدارة: وتتضمن:**

أ. إلتزام (تعهد) الإدارة (Engagement de la direction): (فمن أجل ضمان التحسين المستمر

وفعالية تطبيق نظام إدارة الجودة لابد على إدارة المؤسسة أن:
-تكون على اتصال بكامل أقسام وأفراد المؤسسة، من أجل ضمان إشباع متطلبات الزبائن
والمستهلكين، والمتطلبات التنظيمية والقانونية.

-تضع سياسة للجودة.

-تضع أهدافا للجودة.

-تضمن مراجعة للإدارة.

-تضمن توفير الموارد.

ب. الاستماع للزبائن: إذ لابد على المؤسسة أن تكون على إطلاع دائم بمتطلبات الزبون، وأن تركز

عليها بتحديد لها من أجل العمل على تلبيةها -وهذا ما يميز هذا النظام

عن النظام السابق

(ISO9000:1994)-.

ج. سياسة الجودة: لابد على الإدارة أن تقوم بإعداد سياسة للجودة تكون:

-متأقلمة مع أهداف المؤسسة.

-تحتوي على إجراءات إشباع المتطلبات والتحسين المستمر لضمان فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة.

-تقدم إطار من أجل وضع ومراجعة أهداف الجودة.

-متصلة ومفهومة لدى كل أفراد المؤسسة.

د. التخطيط: أي لابد على المؤسسة أن تضع مخططا يتضمن:

-أهداف الجودة: بالتركيز على الأهداف التي تضمن إشباع متطلبات المنتج، وتتلاءم

مع الوظائف

والمسويات المختلفة للمؤسسة، على أن تكون قابلة للقياس ومرتبطة ومتناسقة مع سياسة الجودة.

-التخطيط لنظام إدارة الجودة :لضمان إشباع كل المتطلبات.

ه. المسؤولية، السلطة، الاتصال: إذ يجب على الإدارة أن تحدد المسؤوليات والسلطات الخاصة بتطبيق

النظام، وأن تكون على اتصال داخلي فعّال بكامل أطراف المؤسسة.

و. مراجعة الأداء: إذ لا بد على الإدارة أن تقوم بمراجعة دورية لنظام إدارة الجودة، من أجل تقييم فرص

التحسين، وتحديد احتياجات التعديل والتغيير لسياسة الجودة وأهدافها، على أن يتم الاحتفاظ بسجلات

مراجعة الجودة، مع العلم أن لهذه المراجعة مدخلاتها ومخرجاتها. بالنسبة للمدخلات فتتمثل في:

-نتائج المراجعات السابقة.

-المعلومات العائدة من الزبائن.

-تحليل أداء العمليات، ومطابقة المنتجات.

-الوضع الحالي للإجراءات الوقائية والتصحيحية.

-الإجراءات الموضوعية لمراجعة الإدارة السابقة.

-التغيير الذي يمكن أن يؤثر على نظام إدارة الجودة.

أما بالنسبة للمخرجات فتتمثل في:

-تحسين فعالية نظام إدارة الجودة وعملياته.

-تحسين المنتج تبعاً لمتطلبات الزبون.

-احتياجات الموارد.

6.إدارة الموارد: وتتضمن:

أ. تحديد الموارد: فالمؤسسة يجب عليها أن تقوم بتحديد وتوفير الموارد الضرورية لـ:

-تنفيذ نظام إدارة الجودة وضمان فعاليته وتحسينه المستمر.

-تنمية إشباع الزبائن وتلبية متطلباتهم.

ب. الموارد البشرية: إذ لا بد على المؤسسة أن توفر الموارد البشرية الملائمة

واللازمة لتطبيق النظام

بفعالية، باختيار أفراد أكفاء، مدربين، ذوي معارف وخبرات لضمان تحقيق الجودة المطلوبة

للمنتجات.

ج. المهارات، الوعي (الإدراك (sensibilisation) () التكوين: فالمؤسسة يجب عليها أن تقوم

بـ:

-تحديد المهارات اللازمة توفرها في الأفراد العاملين من أجل ضمان تحقيق الجودة المطلوبة

للمنتوج.

-الاستعانة بالتكوين والتدريب ونشاطات أخرى من أجل إشباع المتطلبات.

-تقييم فعالية نشاطات المؤسسة.

-ضمان أن أفراد المؤسسة على وعي وإدراك بأهمية النشاطات التي يقومون بها،

الشيء الذي يساهم
في تحقيق أهداف الجودة.
- الاحتفاظ بالسجلات التي تتعلق بالتكوين ، التمهين، المعارف، التجارب.
د. **البنية الأساسية** : إذ لا بد على المؤسسة أن تقوم بتحديد المنشآت الضرورية لضمان
مطابقة المنتج،
وتتمثل في:

-العمارات، مساحات العمل.
-التجهيزات المرتبطة بالعمليات.
-الخدمات المدعمة مثل: وسائل الاتصال.
هـ. **محيط العمل** : إذ لا بد على المؤسسة أن تحدد وتسير محيط العمل الضروري والملائم
للحصول على
مطابقة المنتج للمتطلبات.

(: ويتضمن . **Réalisation du produit تحقيق المنتج 7**

أ. **التخطيط لتحقيق المنتج** : إذ لا بد على المؤسسة أن تخطط وتطور العمليات
الضرورية لتحقيق
المنتج، على أن يكون هذا التخطيط مرتبط ومتناسق مع متطلبات العمليات
الأخرى لنظام إدارة
الجودة، وأن تحدد المؤسسة من خلاله:

-أهداف الجودة ومتطلبات المنتج.
-إنشاء الوثائق وتقديم الموارد الخاصة بالمنتج.
-أنشطة المراجعة والمراقبة والفحص الخاصة بالمنتج ومعايير قبوله.
-السجلات الضرورية المتضمنة لمراجعات عمليات تحقيق المنتج، والسلع المنتجة.

ب. **العمليات المتعلقة بالزبائن** : وتتضمن:

-تحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتج.
-مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج.
-الاتصال الفعال مع الزبائن.

ج. **التصميم والتطوير** : ويتضمن:

• **تخطيط التصميم والتطوير** : ويتضمن هذا التخطيط تحديد:

-مراحل التصميم والتطوير.
-نشاطات المراجعة والفحص لكل مرحلة من مراحل التصميم والتطوير.
-المسؤوليات والسلطات المتعلقة بالتصميم والتطوير.

• **مدخلات التصميم والتطوير** : وتتمثل في المتطلبات التي تتعلق بالمنتج التي
تحدد وتحفظ في
سجلات وتتمثل في:

-المتطلبات الوظيفية والأداء.

-المتطلبات التنظيمية والقانونية المطبقة.

-المتطلبات الأخرى للتصميم والتطوير.

-المعلومات المتعلقة بالتصميم والتطوير.

● **مخرجات التصميم والتطوير:** والتي يجب أن تكون قابلة للمقارنة مع مدخلات التصميم والتطوير
كما يجب أن:

-تحقق الإشباع لمتطلبات مدخلات التصميم والتطوير.

-تقدم المعلومات الملائمة للشراء والإنتاج.

-تحتوي على معايير قبول المنتج.

-تحدد وتوضح المواصفات الأساسية الخاصة بالمنتج من أجل الاستعمال الصحيح والأمن له.

● **مراجعة التصميم والتطوير:** بحيث يجب أن تتم مراجعة التصميم والتطوير في كامل المراحل من أجل:

-تقييم إمكانيات نتائج التصميم والتطوير للاستيفاء بمتطلبات الجودة.

-تحديد كل المشاكل، واقتراح حلول لها.

-ولابد أن يشارك في هذه المراجعة ممثلين عن عمليات التصميم والتطوير، وأن تسجل النتائج في سجلات محفوظة.

● **التصميم والتطوير:** ويتم ذلك من أجل التأكد من مطابقة مخرجات التصميم والتطوير لمتطلبات

مدخلاته، ولما خطط له، مع الاحتفاظ بنتائج التأكد في سجلات.

● **سريان مفعول (المصادقة Validation) () التصميم والتطوير:** ويهدف للتأكد من أن المنتج

يتطابق مع المواصفات، وقابل لتأدية المتطلبات وإشباعها. ويتم هذا الإجراء قبل تسليم المنتج

للزبون، وتحفظ نتائجه في سجلات.

● **التحكم في التغيرات التي تطرأ على التصميم والتطوير:** بحيث يجب أن تحدد هذه التغيرات، وتحفظ

في سجلات على أن يتم مراجعتها وفحصها وتصحيحها قبل تنفيذها.

د. **المشتريات (Achat):** (ويتضمن:

• **عمليات الشراء:** والتي يجب أن تضمن مطابقة المنتج لمتطلبات الشراء المحددة، وأن تخضع لمعايير في اختيار وتقييم الموردين، من أجل ضمان منتجات مطابقة للمتطلبات، والاحتفاظ بذلك في سجلات.

• **المعلومات المتعلقة بالشراء:** وتتضمن:

-متطلبات مطابقة المنتجات، والإجراءات، المراحل والمعدات.

-متطلبات تأهيل الأفراد.

-المتطلبات المتعلقة بنظام إدارة الجودة.

مع العلم أنه يجب على المؤسسة ضمان المطابقة مع متطلبات الشراء المحددة قبل الاتصال بالمورد.

• **فحص المنتج المشتري:** وذلك من أجل ضمان مطابقة هذا المنتج لمتطلبات الشراء المحددة.

هـ. **الإنتاج وتحضير (إعداد) الخدمات:** ويتضمن:

• **التحكم في الإنتاج وإعداد الخدمات:** إذ لا بد على المؤسسة أن تخطط وتنفذ نشاطات الإنتاج،

وتحضير الخدمات في شروط محكمة، ومفهومة، تتمثل في:

-توفير معلومات كافية عن مواصفات المنتج.

-توفير معلومات مهمة عن الإنتاج.

-استعمال الأجهزة والمعدات الملائمة.

-توفير أجهزة للقياس والمراقبة.

-تطبيق نشاطات المراقبة والقياس.

-تطبيق نشاطات التسليم والالتزام بخدمات ما بعد تسليم المنتج.

• **صلاحية (مصادقية Validation) عمليات الإنتاج وتحضير الخدمات:** إذ يجب على المؤسسة

أن تصادق على صلاحية كل عمليات الإنتاج وتحضير (إعداد) الخدمات، لتثبت قدرتها على

تحقيق النتائج المخططة وتم ذلك بواسطة:

-وضع معايير لمراجعة العمليات.

-توفير معدات ملائمة وأفراد مؤهلين.

-استعمال مناهج (طرق)، وإجراءات خاصة.

-الإيفاء بمتطلبات التسجيل.

● **تحديد المنتج ومتابعته:** بحيث يجب على المؤسسة تحديد السلعة وتعريفها على طول مراحل

إنتاجها، بتوضيح حالتها مقارنة مع متطلبات القياس والمراقبة، وتوضيح ذلك في سجلات خاصة بكل سلعة من أجل متابعتها.

● **ملكية الزبون:** بحيث يجب على المؤسسة أن تحافظ على ممتلكات الزبون التي في عهدها، مع

تحديد (تعريفها)، فحصها، حمايتها، تخزينها وإعلام الزبون بعد صلاحيتها أو تلفها في حالة حدوث ذلك، مع تدوين ذلك في سجلات.

● **صيانة (وقاية) المنتج:** إذ لا بد على المؤسسة أن تتخذ الإجراءات الوقائية لضمان المطابقة

للمنتجات على كامل مراحل إنتاجها، مع احتواء هذه الوقاية (الصيانة) لعمليات تحديد، ترتيب، تعبئة، تخزين وحماية المنتج وكل مكوناته.

● **التحكم في أجهزة القياس والمراقبة:** إذ لا بد على المؤسسة أن تحدد نشاطات المراقبة والقياس

والأجهزة الخاصة بها من أجل ضمان مطابقة المنتجات للمتطلبات المحددة، على أن يتم بتسجيل

نتائج تقييم أجهزة القياس ونتائج المعايرة والفحص في سجلات خاصة والاحتفاظ بها.

8. **قياس، تحليل وتحسين:** إذ يجب على المؤسسة أن تخطط وتنفذ عمليات المراقبة والقياس والتحليل

والتحسين الضرورية من أجل:

- برهنة مطابقة المنتجات.

- ضمان المطابقة لنظام إدارة الجودة.

- التحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة.

ويتم ذلك بالاعتماد على طرق (مناهج) وتقنيات إحصائية.

أ. **المراقبة والقياس:** وتتضمن:

● **إشباع الزبائن:** فعلى المؤسسة أن تقوم بمراقبة للمعلومات المتعلقة برد فعل الزبائن حول مستوى

إشباع متطلباتهم من طرف هذه المؤسسة، مثل قياس أداء نظام إدارة الجودة، واعتماد طرق تسمح

بالحصول على المعلومات واستعمالها.

● **المراجعة الداخلية:** إذ يجب على المؤسسة أن تقوم بمراجعة داخلية للتأكد من أن نظام إدارة الجودة.

-مطابق لما هو مخطط، ولمتطلبات نظام إدارة الجودة المعمول به.

-مطبق بشكل فعال.

● **رقابة وقياس العمليات:** إذ لا بد على المؤسسة أن تعتمد طرق ملائمة لمراقبة وقياس عمليات نظام

إدارة الجودة، التي يجب أن تثبت قدرة العمليات على الحصول على النتائج المخططة، وفي حالة

عدم الحصول على النتائج، يجب على المؤسسة أن تقوم بإجراءات تصحيحية من أجل ضمان مطابقة المنتجات.

● **رقابة وقياس المنتج:** إذ لا بد على المؤسسة أن تقوم بمراقبة وقياس مواصفات وخصائص المنتج

من أجل التأكد من إشباع متطلبات هذا المنتج، على أن يتم ذلك على كامل المراحل الملائمة

لعمليات تحقيق المنتج، مع تسجيل نتائج المراجعة في سجلات والاحتفاظ بها.

ب. **التحكم بالمنتجات غير المطابقة:** إذ لا بد على المؤسسة أن تحدد المنتجات غير المطابقة

للمتطلبات، لتقادي تقديمها للزبون، والقيام بمعالجتها، وتوضيح ذلك في إجراءات موثقة، وفي حالة

ما إذا عولجت عدم مطابقة المنتج تتم إعادة فحصه لإثبات قدرته على الوفاء بالمتطلبات.

ج. **تحليل المعطيات:** إذ لا بد على المؤسسة أن تقوم بتحليل المعطيات الملائمة من أجل إثبات فعالية

نظم إدارة الجودة، وتقييم إمكانية تحسين فعاليته، ويمكن أن تكون هذه المعطيات عبارة عن نتائج

نشاطات المراقبة والقياس. هذا ويفيد تحليل المعطيات في تقديم معلومات حول:

-مستوى إشباع الزبائن.

-المطابقة للمتطلبات المتعلقة بالمنتج.

-الخصائص وتطورات العمليات والمنتجات.

-الموردّ دين.

د. **التحسين:** ويتضمن:

● **التحسين المستمر:** إذ لا بد على المؤسسة أن تقوم بالتحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة

بالاعتماد على سياسة الجودة، وأهدافها، نتائج المراجعات، تحليل المعطيات، النشاطات التصحيحية

والوقائية، ومراجعات الإدارة.

● **الأنشطة التصحيحية:** إذ لا بد على المؤسسة أن تقوم بأنشطة تصحيحية تقلص من أسباب عدم

المطابقة، وتتضمن الإجراءات التصحيحية:

- إجراء مراجعة عدم المطابقة (مع الأخذ بعين الاعتبار شكاوى الزبائن).

- تحديد أسباب عدم المطابقة.

- تقييم الحاجة لنشاطات تضمن عدم حدوث عدم المطابقة.

- تسجيل نتائج الأنشطة المنفذة.

- القيام بمراجعة النشاطات التصحيحية المطبقة.

● **الأنشطة الوقائية:** إذ لا بد على المؤسسة أن تقوم بنشاطات وقائية تقلص من أسباب عدم المطابقة

المحتملة وتتضمن هذه الأنشطة:

- تحديد عدم المطابقة المحتملة وأسبابها.

- تقييم الحاجة لاعتماد أنشطة تمنع ظهور عدم المطابقة.

- تحديد وتنفيذ الأنشطة المهمة.

- تسجيل نتائج النشاطات المطبقة.

- القيام بمراجعة الأنشطة الوقائية المنفذة.

مما سبق نلاحظ أن متطلبات ISO9000:1994 (تم تعديلها وتطويرها بحيث تقلص حجمها من

عشرين عنصرًا إلى ثمانية عناصر فقط، وذلك بإدماج بعض المتطلبات مع بعضها، وإضافة عناصر جديدة

أهمها: التركيز على الزبون، والتحسين المستمر، ولكن هذه المتطلبات تحتاج إلى ما يدعمها من مبادئ

سنتطرق إليها في المطلب الموالي.

المطلب الرابع: مبادئ نظام إدارة الجودة ISO9000.

إنّ نظام إدارة الجودة ISO9000 يقوم على مجموعة من المبادئ التي تضمن التطبيق الأفضل

والفعال له، وتتلخص هذه المبادئ حسب نظام إدارة الجودة (ISO9000:2000) فيما يلي (1):

1. الاستماع للزبون: بحيث يجب أن تكون المؤسسة على إطلاع بحاجات الزبائن

والمستهلكين الحالية

والمستقبلية، وأن تأخذها بعين الاعتبار من أجل العمل على تلبيةها وإشباعها.

2. القيادة: حيث يجب أن تتوفر المؤسسة على قيادة فعّالة من طرف الإدارة أو

المسيرين تقوم بتحديد التوجيهات والأهداف، وإنشاء وثائق التخطيط الاستراتيجي، وغيرها من المهام التي تدخل في تطبيق النظام المُطبق، وذلك من أجل حماية المحيط الداخلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

3. إشراك الأفراد (Implication de personnel): (إذ لابد من إشراك أفراد المؤسسة وعلى كامل

المستويات في كل الأمور التي تتعلق بتطبيق نظام إدارة الجودة والإدماج الكلي لإمكاناتهم وقدراتهم، من⁴

أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

4. النظرة العملية (Approche processus): (حتى تحقق المؤسسة أهدافها المحددة في سياسة الجودة

بفعالية، لابد عليها أن تتبع نظام العمليات، بحيث يتم اعتبار كل نشاط أو مجموعة نشاطات مرتبطة

ومتفاعلة بحيث تحول عناصر دخول (مدخلات) إلى عناصر خروج (مخرجات) كعملية، ولكن يجب

على المؤسسة هنا تحديد العمليات وتسييرها بدقة بجعل مخرجات عملية ما هي مدخلات العملية التي

بعدها، والشكل II-1) (يوضح تركيز نظام إدارة الجودة على هذه النظرة.

الشكل II-1): (نموذج لنظام إدارة الجودة يركز على العمليات

1	
-	
الزبائن (والأطراف الأخرى المهمة) متطلبات	عناصر الدخول

-169.	الإشباع
عناصر خروج	
زبائن (وأطراف	

أخرى مهمة)	
---------------	--

التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة
قياس، تحليل، إدارة الموارد
تحسين

مسؤولية الإدارة

تحقق

منتوج المنتج

فهذا الشكل يوضح لنا تركيز نظام إدارة الجودة حول العمليات في سلسلة معايير ، ISO 9000 كما

يبين الدور الذي تلعبه الأطراف المهمة مثل الزبائن في تقديم عناصر الدخول لنظام التي تم معالجتها بالمرور بعمليات لتصبح على شكل منتجات أي عناصر خروج تشبع متطلبات هؤلاء الزبائن. **ملاحظة:** هذا الشكل لا يوضح النظرة العملية بشكل مفصل.

5. الإدارة بواسطة النظرة النظامية (Management par approche système): يقصد بذلك تحديد

وتسيير العمليات المترابطة واعتبارها كنظام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. **6. المدخل الواقعي في اتخاذ القرارات:** بحيث لا بد على المؤسسة أن تعتمد على تحليل المعلومات والمعطيات من أجل اتخاذ قرارات فعّالة.

7. علاقات تبادل المنافع مع الموردّ دين: بحيث يجب أن يكون العمل بين الموردّين والمؤسسة على أساس

تبادل المنفعة بين الطرفين وهذا ما يساعد على خلق القيمة.

8. التحسين المستمر: حيث يعتبر التحسين المستمر للأداء الكي للمؤسسة كهدف دائم لها، والمبدأ الذي

يركز عليه نظام إدارة الجودة. ويتمثل هدف التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة في رفع

قدرة المؤسسة

على إشباع متطلبات الزبائن والأطراف الأخرى المهمة ويتضمن العناصر التالية(1):

-تحليل وتقييم الوضعية الموجودة من أجل تحديد مجالات التحسين.

-وضع أهداف التحسين⁵.

-البحث عن الحلول الممكنة من أجل الحصول على الأهداف.

-تقييم الحلول والاختبار.

-قياس، فحص، تحليل نتائج التنفيذ من أجل التأكد من تحقيق الأهداف.

- (Formalisation des changements).تشكيل التبادلات

هذا ويعتبر التحسين نشاط مستمر لأنه يستخدم المعلومات العائدة من الزبائن، ويقوم بمراقبة وفحص

ومراجعة نظام إدارة الجودة من أجل تحديد فرص التحسين(2).).

هذا ويمكن توضيح مبادئ التحسين المستمر من خلال دورة (Deming) التي يرمز لها

بـ(PDCA), (Plan Do Check Act) ((تخطيط، تنفيذ، مراجعة، رد فعل)، والتي تشبّه التحسين المستمر

بظاهرة دائرية كما يوضحه الشكل II-2) (الموالي):

Deming (La roue de Deming) دورة (II-2 شكل

ويمكن إسقاط دورة Deming على نظام إدارة الجودة كما يلي(1):

تخطيط(Plan): (تحديد ووضع الأهداف والعمليات اللازمة للحصول على نتائج تطابق⁶متطلبات⁷

الزبائن وسياسات المؤسسة.

التنفيذ(Do): (تنفيذ العمليات.

مراجعة (تقييمCheck): (مراقبة وقياس العمليات والمنتوج ومقارنة نتائج ذلك مع سياسات وأهداف ومتطلبات المنتوج.

رد الفعل(Agir): (مباشرة إجراءات التحسين الدائم لأداء العمليات، ومعالجة الانحرافات.

فمجمّل هذه المبادئ تشكل قاعدة لمعايير نظام إدارة الجودة(ISO 9000:2000) (من⁸أجل ضمان

⁵Source: Henri Mitonneau: OP.CIT, P98.

⁶1- Norme Européenne: "norme Française" AFNOR, Indice de classement: X50-130, En ISO 9000 Décembre 2000, P5.

2- Ibid

⁷SOURCE :Norme Européenne: "norme Française" AFNOR, Indice de classement: X50-130, En ISO 9000 Décembre 2000, P03.

⁸1- Norme Européenne: "norme Française" AFNOR, Indice de classement: X50-131, En ISO 9000 Décembre 2000, Pvi.

علي السلمي، مرجع سابق، ص ص 166-2163-

تطبيق جيد لها.

المطلب الثاني: مراحل وتكاليف الحصول على شهادة ISO 9000.

إنّ الحصول على إحدى شهادات مواصفات ISO9000 يتطلب المرور بعدة مراحل، بالإضافة إلى

تحمل مجموعة من التكاليف، وسنحاول في هذا المطلب التطرق لكل من مراحل وتكاليف الحصول على

إحدى شهادات ISO 9000.

تتمثل المراحل والخطوات التي تمر بها المؤسسة للحصول على شهادة ISO 9000 في (2):
7. تحديد المواصفة المطلوب الاعتماد وفقا لها، وكذا النطاق الذي ستشمله في المؤسسة.

Plan	Act Agir فعل
Check Evaluer تقييم	

Prévision

تخطيط

Do

réaliser

تنفيذ

8. تحديد جهة الاعتماد التي سيتم التقدم لطلب التسجيل لديها: ويتوقف اختيار هذه الجهة على نوع

النشاط الذي تمارسه المؤسسة طالبة للاعتماد، وكذا التكاليف التي تفرضها هذه الجهة.

9. المناقشة المبدئية مع جهة الاعتماد: وتتمثل في النقاشات التي تدور حول طبيعة المؤسسة، والمجال

الذي يشمل نظام الجودة بها، وعدد ونوعية العاملين، ونوع المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة،

ونوع المواصفة التي تريد المؤسسة اعتمادها، ليتم توضيحها في استيفاء استبيان.

10. الحصول على عرض من جهة الاعتماد: انطلاقا من المناقشة المبدئية وتحليل بيانات الاستبيان يتم⁹

تقديم عرض فيه تحديد تكاليف ونفقات التسجيل، التقييم، والمراجعة التي ستتحملها المؤسسة، من

⁹1- Norme Européenne : «norme française» AFNOR, Indice de classement : X50-130. En ISO9000 décembre 2000.

طرف جهة الاعتماد، وذلك حسب نوع المواصفة التي سيتم الإعداد وفقاً لها.
11. **التقدم بالطلب**: ويتمثل في التقدم بطلب التسجيل وسداد الرسوم من قبل المؤسسة، في حالة قبولها

للعرض المُقدم لها من جهة الاعتماد.

12. **تطبيق نظام إدارة الجودة**: يتم الشروع في اعتماد نظام إدارة الجودة المختار مروراً بالخطوات التالية:

- تحديد حاجات ومتطلبات الزبائن والأطراف الأخرى المهمة.

- إنشاء سياسة وأهداف الجودة للمؤسسة.

- تحديد العمليات والمسؤوليات اللازمة للحصول على أهداف الجودة.

- تحديد وتوفير الموارد اللازمة للحصول على أهداف الجودة.

- تحديد المناهج والطرق التي تسمح بقياس كفاءة وفعالية كل عملية.

- تطبيق وتنفيذ هذه الطرق والمناهج من أجل قياس كفاءة وفعالية كل عملية.

- تحديد الوسائل التي تمنع حدوث عدم المطابقة، وتقلص من أسبابها.

- إنشاء وتطبيق عمليات التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة.

ولضمان اعتماد وتطبيق جيد لنظام إدارة الجودة لا بد أن تضمن المؤسسة (1):

- **تعهد الإدارة العامة**: إذ يجب على الإدارة العامة أن تتعهد بالحصول على شهادة

ISO9000 جنباً

إلى جنب مع جميع أفراد المؤسسة، وضمان اختيار موفق للمسؤولين، من أجل ضمان تحقيق

الأهداف.

- إعلام وتوعية جميع أفراد المؤسسة ببرنامج ISO9000 الذي سيعتمد، وتوضيح الهدف منه، وسبب

اختياره، وتدريب ممثلي الإدارة عليه، من أجل تهيئة بيئة ملائمة لتطبيقه).

إنشاء مجلس توجيهي ISO9000: تتمثل مهمته في وضع برنامج لنظام إدارة الجودة الذي سيعتمد،

وتنظيمه، ومتابعته، وتحريك عملية تطبيقه.

- **اختيار وكيل تسجيل**: تقع عليه مسؤولية التعامل مع مكتب التسجيل.

- **تحديد مسؤوليات الجودة وإجراءاتها**: وذلك بتحديد وتوزيع المسؤوليات والسلطات

والمهام على فريق²

العمل، وتوضيح الإجراءات العامة والتفصيلية التي سيتم العمل وفقاً لها.

- **تحديد مقاييس التوثيق**: أي توفير جميع المستندات المطلوبة من طرف المجلس التوجيهي والتي

يجب عليه العمل بها بعد تحويلها إلى إجراءات.

7. **التقييم المبدئي من طرف ثالث:** ويعمل هذا الطرف الثالث كجهة مستقلة لتنظيم سير نظام الجودة

للمؤسسة قبل استكمال إجراءات منح الشهادة، حيث يقوم بتقييمه مروراً بالخطوات التالية (1).
أ. الاتصال بجهة منح الشهادة: من أجل تبادل المعلومات وعرض عن دليل الجودة والمعلومات المطلوبة.

ب. زيارة الموقع محل التقييم ومباشرة المراجعة: وذلك بفحص الوثائق والسجلات واللقاءات مع العمال والمسيرين.

ج. إعداد تقرير رسمي عن نتيجة المراجعة، التي يجب متابعتها باستمرار بالموازاة مع المراجعة الداخلية،

هذه الأخيرة التي تتمثل في: «الرقابة الداخلية لنظام الجودة من أجل التعرف على أبعاد المشكلة

ومنع الأخطاء قبل وقوعها، وكشف نواحي الضعف في النظام ومحاولة معالجتها والتأكد من وجود

الإجراءات والمتطلبات القانونية وإتباعها)» (2).

8. **التقييم النهائي:** ويتم هذا التقييم من طرف جهة الاعتماد، التي تقوم بمراجعة شاملة دقيقة ونهائية لنظام

إدارة الجودة المعتمد بالمؤسسة، للتأكد من مدى مطابقته للشروط المطلوبة.

هناك حالتين محتملتين لنتائج هذا التقييم تتمثلان في:

الحالة الأولى: استيفاء نظام إدارة الجودة المعتمد للشروط المطلوبة، وبالتالي تمنح للمؤسسة شهادة المطابقة

المطلوبة من طرف المؤسسة المانحة للشهادات أو جهة الاعتماد على أن يتم تحديد مدة سريانها تزامناً مع

ذلك والشروع في التسجيل المبدئي لمدة ثلاث سنوات.

الحالة الثانية: عدم استيفاء نظام إدارة الجودة المعتمد للشروط المطلوبة أي في حالة ما إذا كانت نتيجة

التقييم النهائي سلبية، فإن المؤسسة المانحة للشهادة في هذه الحالة إما (3):

أ. تعطي فرصة لهذه المؤسسة بمنحها فترة زمنية أخرى، تقوم خلالها بإجراءات تصحيحية

يتبعها تقييم جزئي للتأكد من تدارك هذه المؤسسة لأخطائها، وفي حالة حدث ذلك تمنح لها

الشهادة.

ب. تمتنع عن منح الشهادة لهذه المؤسسة، لأن النظام المعتمد بها بعيد كل البعد عن

الشروط
المطلوبة.

هذا وتتبع مرحلة منح الشهادة مرحلة أخرى هي:

9. المراجعة والتقييم المستمر لنظام إدارة الجودة المعتمد بالمؤسسة التي حصلت على

الشهادة: ويتم ذلك

على فترات دورية (عادة مرة خلال كل ستة أشهر) للتأكد من أن فعالية تطبيق النظام
طيلة مدة سريان

الشهادة، وللتأكد من أن منتوجات هذه المؤسسة مطابقة للمواصفات القياسية، وإن
حدث عكس ذلك

تُمنح لها فرصة إصلاح عدم المطابقة أو تسحب منها الشهادة(1).

هذا ويتم تقييم شامل لنظام الجودة بالمؤسسة بعد ثلاث سنوات من منح الشهادة.

هذه إذن مراحل الحصول على شهادة المطابقة لنظام إدارة الجودة ، ISO
9000 التي يستدعي

الحصول عليها مجموعة من التكاليف تتوقف قيمتها على(2):

1. طبيعة نظام الجودة القديم المعتمد بالمؤسسة قبل اعتماد النظام الجديد حيث أنه كلما كان
النظام القديم

فعال فإن ذلك سيساعد المؤسسة في عدم تحمل تكاليف كبيرة عند شروعها في اعتماد
نظام الجودة

الجديد للإيزو ،9000في حين أنّ عدم فعالية وضعف النظام القديم أو عدم وجوده
أصلاً، سيجعل

المؤسسة تتحمل تكاليف كبيرة عند شروعها في اعتماد النظام الجديد.

2. قيمة التكاليف التي تفرضها المنظمات التي يتم التسجيل لديها؛ بحيث تختلف قيمة
هذه التكاليف من

منظمة إلى أخرى، ومن بلد إلى آخر، وحسب نوع الشهادة التي تريد المؤسسة
الحصول عليها، أو

حسب حجم المؤسسة أو الفرع الذي ستمنح له هذه الشهادة.

ويمكن تصنيف التكاليف التي قد تتحملها المؤسسة في سبيل حصولها على الشهادة كالتالي(3):
-رسوم طلب التسجيل والتقديم: إذ لا بد على المؤسسة من دفع حقوق التسجيل

للجهة التي يتم

التسجيل لديها، وتكاليف مراجعة نظام جودتها من قبل هذه الجهة.

-أتعاب الاستشاري: وتتمثل في النفقات التي تدفعها المؤسسة للجهات الاستشارية
الخارجية التي

تساعدها في إستراتيجيتها للحصول على الشهادة التي ترغبها.

-نفقات الخبراء الداخليين: تتمثل في الرواتب والمكافآت التي تقدمها المؤسسة

للأطراف التي تساهم

في العمل من أجل الحصول على شهادة الإيزو كالخبراء الداخليين.

-تكاليف النظم والبيانات التي تعتمدها المؤسسة في نظام إدارة الجودة.

-**تكلفة الالتزام والوقت**: إذ أن المؤسسة لابد عليها من وقت طويل تلتزم فيه بالسير وفق

شروط نظام

الجودة المعتمد.

هذا ويمكن للمؤسسة أن تستعيد التكاليف التي تحملتها في سبيل الحصول على شهادة

ISO 9000،

في حالة حصولها عليها لأن ذلك يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي جذب أكبر

عدد من الزبائن

والمستهلكين، وزيادة حصتها في السوق، وزيادة أرباحها وتجاوز وتعويض التكاليف

والخسائر التي تحملتها

قبلاً.

ومن مجمل ما سبق ذكره نستنتج أن نظام إدارة الجودة ISO 9000 هو وسيلة لتحقيق الجودة

الشاملة

للمؤسسة، إذ يعتبر كنظام لإدارة الجودة الشاملة، يقوم على مجموعة من المتطلبات

والمبادئ التي تتركز

على الزبون ومتطلباته، لذا فقد أصبح هذا النظام مسعى العديد من المؤسسات التي تسعى

لتحقيق الجودة في

كامل نشاطاتها من أجل كسب ثقة الزبائن والمستهلكين، وتحقيق ميزة تنافسية بذلك،

ولكن هذا التميز لا

ينبغي أن يكون على حساب سلامة المحيط أو الفرد بالمؤسسة، لذا كان لزاماً على هذه

المؤسسات اعتماد

مواصفات تضمن سلامة البيئة والمستهلك التي تدرج ضمن نظام إدارة البيئة الذي

سيتم التطرق إليه في

المبحث الموالي

المطلب الثالث: أهمية الحصول على الإيزو 1

تزايدت أهمية حصول المؤسسات على الإيزو 9000 لعدة أسباب أهمها:

مع اقتراب لحظة تطبيق مقررات منظمة التجارة العالمية في الأول من يناير 2005م وعندما تصبح

المؤسسات في كل أنحاء العالم

متساوية الحق في الأسواق ، فليس هناك احتكار أو ميزة تقدم لمؤسسة عن الأخرى ، والفوز يأتي من مقدرة

المؤسسة على إرضاء

المتعاملين معها، والخطوة الأولى لإرضاء المتعاملين هو الحصول على إحدى شهادات الأيزو 9000 ولذلك

سوف يتوقع كل

العملاء في النهاية أن المنشآت مهما كان نوعها أو حجمها التي لم تحصل على الشهادة تسعى للحصول عليها.

1- أيضا ما يزيد أهميتها ، إرأ تعتبر المدخل لدول الاتحاد الأوربي والولايات المتحدة الأمريكية وكندا، فالوصول على هذه الشهادة

يمنح المؤسسة التي حصلت عليها الحق في دخول هذه الأسواق الضخمة، فهي تعطي ميزة تنافسية للمؤسسات التي حصلت عليها.

2-تسهيل التبادل التجاري و توحيد الأنماط و الأسس المتبعة في أرجاء العالم.

3-كما إرأ الخطوة الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالرغم من عجزها عن تطبيق مبادئ مثل التحسين المستمر، إلا إرأ تساعد

في توضيح الوضع الحالي للأداء فهي تقوم بتوثيق كامل أداء المؤسسة وإنشاء دليل الجودة ، ومن هنا يمكن الانطلاق نحو تطبيق

إدارة الجودة الشاملة التي تمتلك الأدوات والأساليب التي تمكن من تحقيق هذا التحسين

خاتمة

نلاحظ على المواصفة ISO9000 وان كانت قد وضعت النصوص التي تهيأ الإطار الذي يسمح بتحسين أداء

المؤسسات إلا أنها سكنت عن الطرق، أي عن الإجراءات التي بموجبها يتم تطبيق هذه النصوص، فالمواصفة

ISO9000 تنص على ما يجب فعله لكنها تسكت عندما يتعلق الأمر بكيف يجب فعله، الشيء الذي يجعل العلاقة بين الإسهاد

والأداء غير مضمونة. إن سكوت المواصفة ISO9000 عن الطرق وإن كان له من المزايا من حيث أنه لا يفرض على

المؤسسات طرق معينة بسبب عدم وجود طرق مثالية متفق عليها من جهة، وحتى يفتح المجال أمام المؤسسات ويترك لها

الحرية في أن تبذل وتتخذ الطرق التي تناسبها وتراعي ظروفها من جهة أخرى،