

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2 بوزريعة

قسم علم النفس



مطبوعة دروس إدارة الجودة في العمل

موجهة لطلبة ماستر 2 علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

السنة الدراسية: 2023/2022

مقدمة

ساهمت التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية والاجتماعية الناتجة عن عولمة السوق، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات إلى تغيير نظرة هذه الأخيرة من التركيز على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط إلى نظرة أشمل وأوسع، وذلك بالتركيز على جودة كل عمليات، أنشطة ومراحل العمل بالمؤسسة باعتمادها لما يسمى بالجودة الشاملة، من أجل تحقيق أقصى إشباع للزبائن والمستهلكين، ولكن تحقيقها وتجسيدها في المؤسسة يتطلب تنسيق وتوجيه لكل الجهود من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة.

في هذا الإطار أصبحت الجودة من بين الإهتمامات الكبرى للمؤسسات، خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها والتي استدعت منها تأقلم وتكيف دائم مع أذواق ورغبات الزبائن والمستهلكين، الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم بدل الأسعار، وهذا ما يعكس أهمية الجودة لدى المؤسسة والمستهلك على حد سواء.

وتظهر أهمية دراسة تطبيق أنظمة الجودة في تخصص علم النفس العمل والتنظيم كونها تعطي أهمية كبيرة للعنصر البشري وطريقة تسييره وتنميته، فبالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فهي تعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاحها ولذا نجدها تهتم بجوانب عديدة منها: التغيير الثقافي، مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، العمل في فريق وخلق روح التعاون، التدريب، الإبداع، الحوافز، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، وتحسين ظروف العمل وتحقيق الرفاهية للعاملين.

وعليه، نجد أنّ بناء وتطبيق نظام لإدارة الجودة (SMQ) حسب المعايير الدولية ISO 9001 والحصول على شهادة المطابقة، يمثل إنجازاً هاماً لتطوير وتحسين أداء كل الوظائف والأنشطة

بالمنظمة، ومن ذلك طبعا وظيفة تسيير الموارد البشرية. ويشترط للتطبيق الفعّال لنظام إدارة الجودة، أن يشمل التطبيق كلّ المبادئ التي تضمّنتها المعايير ISO 9001 وذلك لأنّ هذه المبادئ تكون في مجملها نظاما لتحسين أداء وفعالية المنظمة وتحقيق التّميز وهو الهدف الذي نسعى اليه في تخصص عن النفس العمل والتنظيم.

- الاهداف التعليمية العامة للوحدة.

ان يكون الطالب قادر في نهاية المقرر على:

- التعرف على تطور إدارة الجودة ومختلف التعاريف والمناهج الخاصة بها.
- التعرف على أنظمة ادارة الجودة العالمية المعترف بها.
- فهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا ثقافة الجودة، القياس، التعليم
- + والتدريب مشاركة وتمكين الموظف.
- التعرف على اهمية تطبيق ادارة الجودة والمعايير الايزو في تسيير الموارد البشرية.
- التحكم في اجراءات تسيير وتنمية الكفاءات ضمن ادارة الجودة.
- تكوين رؤية نقدية عن الاجراءات، التقنيات والقوانين المستخدمة في تطبيق ادارة الجودة في المؤسسة الجزائرية.

- مضمون المطبوعة.

شملت المطبوعة على ستة محاور على شكل محاضرات وتطرق كل محور الى:

المحور الأول: مفهوم الجودة، نشأتها وأهميتها.

- المحاضرة الاولى: مفهوم الجودة.
- المحاضرة الثانية: نشأة وتطور مفهوم الجودة: من الجودة الى الجودة الشاملة.
- المحاضرة الثالثة: أهمية الجودة في المنظمة.

المحور الثاني: مدخل ادارة الجودة الشاملة

- المحاضرة الرابعة: تعريف، أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة (TQM).
- المحاضرة الخامسة: أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- المحاضرة السادسة: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية.
- المحاضرة السابعة: الرواد الاوائل لإدارة الجودة الشاملة.

المحور الثالث: نظام إدارة الجودة وسلسلة المعايير ISO 9000

- المحاضرة الثامنة: المنظمة الدولية للتقييس ومعايير الجودة ISO 9000.
- المحاضرة التاسعة: مراحل تطور سلسلة معايير ISO 9000
- المحاضرة العاشرة: مبادئ نظام ادارة الجودة حسب معايير ISO 9000.
- المحاضرة حادية عشر: شهادة الجودة ISO 9001 ومراحل الحصول عليها.

المحور الرابع: واقع الجودة والمعايير الايزو في المؤسسات الجزائرية

- المحاضرة ثمانية عشر: نشأة التقييس في الجزائر.
- المحاضرة ثالثة عشر: الاجراءات والقوانين الخاصة بالتقييس
- المحاضرة رابعة عشر: مراحل الحصول على شهادة الجودة في المؤسسة الجزائرية.

المحور الخامس: تسيير الموارد البشرية ضمن ادارة الجودة الشاملة والمعايير ISO 9000

- المحاضرة الخامسة عشر: تسيير الموارد البشرية والكفاءات ضمن معايير ISO
- المحاضرة السادسة عشر: وظيفة تسيير الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة وانظمة الجودة ISO 9001.
- المحاضرة السابعة عشر: تسيير الموارد البشرية والكفاءات ضمن معايير ISO 9001

المحور الاول: تعريف الجودة، تطورها واهميتها.

- الاهداف التعليمية:

ان يكون الطالب قادر في نهاية المحور الأول على:

- تعريف مفهوم الجودة حسب روادها الاوائل، ومختلف المنظمات العالمية المختصة في الجودة.

- التعرف على مختلف توجهات ونماذج تعريف مفهوم الجودة.

- بلورة مفهوم عام للجودة سواء من حيث ارتباطه بجودة المنتج او العلاقة بين الزبون والمنتج.

- التعرف على نشأة مفهوم الجودة، واهم التطورات التي مرت بها من خلال تطور مفهوم

العمل، تطور ادوات الانتاج، واعمال الباحثين في الميدان.

- تحديد جميع مراحل تطور مفهوم الجودة من مرحلة ضمان الجودة الى مرحلة الجودة الشاملة، والتعرف على خصائص كل مرحلة.

- بلورة تصور عام وشامل حول اهمية الجودة في المنظمة، وتحديد المخاطر التي قد تتحملها

المؤسسة جزاء عدم اهتمامها وتحقيقها للجودة، والآثار الناتجة عن غيابها أي عن اللاجودة

المحاضرة الأولى: مفهوم الجودة.

تعددت تعاريف الجودة باختلاف الباحثين ونظرتهم إليها، والتطور التاريخي لمفهومها في حد ذاته، فمنهم من يرى بأنها تعني التخلص من العيوب في المنتج، ومنهم من يرى بأنها تعني التفوق أو التميز، ومنهم كذلك من يرى بأنها مسألة مرتبطة بخصائص المنتج أو السعر.

- اشتقت كلمة " الجودة" من الكلمة اللاتينية " Qualities " المقصود بها جوهر الشيء أو طبيعة الشخص ودرجة صلاحيته، وكانت تعني قديما الدقة والإتقان، وهو مفهوم في غاية البساطة أي " أداء العمل الصحيح بالطريقة الصحيحة مع القدرة على التحسين" (مأمون الدرادكة وطارق شلبي، 2002، ص. 15).

من جهة أخرى، تعددت تعاريف الجودة حسب روادها:

- فقد عرفها **Crosby (1986)** بأنها: " المطابقة للمواصفات وأنها مسؤولية الجميع، ورغبات المستهلك هي أساس التصميم"، وأكد كذلك بأنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح، ويمكن قياس مدى تحقيق الجودة من خلال تكاليف عدم المطابقة (Crosby, 1986, p. 19). ويشترط هذا التعريف ثلاثة شروط لتحقيق الجودة وهي:
 - الوفاء بالمتطلبات.
 - انعدام العيوب.
 - فيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة .

- أما **Juran (1989)** فيعرفها بأنها: "مدى ملاءمة المنتج للغرض أو الاستعمال" (محفوظ احمد جودة، 2008، ص. 19)، أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق

الصفات، وكلما كانت الخدمة أو السلعة المصنّعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة.

- وقد عرف العالم الياباني المهتم بالجودة " إيشيكوا Ishikawa " الجودة بأنها: " درجة وفاء المنتج لاحتياجات المستهلك عند استخدامه " (خليل ابراهيم محمود العاني وآخرون، 2002، ص.7)، ويركز هذا التعريف على المستهلك وضرورة تلبية احتياجاته، وبالتالي تقاس الجودة بدرجة تلبية المنتج لاحتياجات المستهلك.
- ويعرفها Feignbaum (1961) بأنها: " الناتج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة الناتجة عن دمج خصائص نشاطات التسويق، الهندسة، التصنيع، والصيانة، والذي من خلاله تلبى السلعة أو الخدمة حاجات وتوقعات العميل " (Feignbaum, 1961, p. 5)،
- وتعرف الجودة حسب المنظمة الدولية للتقييس وفقا للمعايير ISO 9001 : 2000 على أنها: " قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية للمنتج (النشاط، العملية، المؤسسة أو الشخص) على تلبية الحاجيات المعلنة أو الضمنية" (Froman, 2001, p. 23)، وبقدر ما يكون المنتج ملبيا للحاجات والتوقعات، نصنفه منتجا جيدا أو عالي الجودة أو رديئا".
- أما الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQS) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) فقد عرفا الجودة على أنها " المجموع الكلي للمزايا
- والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة (صريحة أو ضمنية) (محمد العزاوي، 2005، ص. 153). يركز هذا التعريف على الخصائص

والمزايا التي تجعل السلعة أو الخدمة قادرة على إشباع الحاجات المتوخاة منها، وبذلك فإنّ الجودة مرهونة بمدى توفر هذه الخصائص والمزايا.

بالإضافة إلى التعاريف السابقة قدم المهندس الياباني "Taguchi" تعريفاً مغايراً وأكثر شموليةً مفاده أنّ الجودة تعبر "عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها، والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه، وتتضمن هذه الخسارة الفشل في تلبية توقعات الزبون، والفشل في تلبية خصائص الأداء، والتأثيرات الجانبية على المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها" (محمد عبد الوهاب العزاوي، 2002، ص. 19).

ومما سبق نلاحظ أنّ مصطلح الجودة يحمل مفهومين كلاهما مرتبط بالآخر:

- المفهوم الأول مرتبط بالمنتج نفسه.
- في حين المفهوم الثاني مرتبط بالعلاقة بين الزبون والمنتج (سلعة أو خدمة).

وبناءً على هذا الارتباط فإنّ المفهوم الأول ينظر إلى الجودة من حيث مدى مطابقة المنتج للمواصفات المحددة له، من حيث جودة التصميم، جودة الأداء وجودة المطابقة، ومن تمّ يمكن تحديد مواقع الخطأ وإصلاحه قبل تقديمه للزبون، أمّا الثاني فيرى أنّ الجودة هي " مدى ملاءمة المنتج للغرض الذي أنتج من أجله"، بعبارة أخرى ينظر إلى الجودة على أنّها قيمة، بمعنى " كيف يمكن للمنتج الجيد أن يحقق الغرض المقصود منه بالسعر الذي يرغب في دفعه".

المحاضرة الثانية: نشأة وتطور مفهوم الجودة.

1- نشأة مفهوم الجودة.

مرّ مفهوم الجودة بالعديد من المراحل والتطورات إلى غاية يومنا هذا، ففكرة الإهتمام بالجودة أرجعها العديد من الباحثين إلى أكثر من سبعة آلاف سنة، وتجسّدت في الحضارات الإنسانيّة المتعاقبة خاصة منها الحضارة الفرعونيّة واليونانيّة وغيرها، فيستدلّ العزّاوي على ذلك بما تضمّنته المادّة (229) من قوانين حمورابي حيث أشارت هذه المادّة إلى ضرورة الإهتمام بالجودة وحسن تنفيذ العمل. وكذلك نجدها من خلال ما عرف عن الفراعنة من دقّة وإتقان للعمل في بناء معابدهم وما تركوا من شواهد باقية حتّى عصرنا هذا (محمد عبد الوهاب العزّاوي، 2002، ص. 07)، إلّا أنّ أصل الإهتمام الفعليّ يعود لفترة ما قبل الثّورة الصّناعيّة، حيث كان إنتاج الورشات الحرفيّة يتمّ وفقا لمعايير بسيطة يحدّدها صاحب الورشة.

- مع ظهور الثّورة الصّناعيّة وتزايد الإعتقاد على الآلة والتوسّع الهائل في حجم المصانع، كان الإهتمام منصّبًا على البحث عن تحسين مستوى الإنتاجيّة وحجم الإنتاج ولو على حساب نوعيّة وجودة المنتج، والتي تقع مسؤوليّة تحقيقها على عاتق المسؤول المباشر (عمر وصفي عقيلي، 2001، ص. 24).

- هذه التغيّرات كانت سببا في الحاجة الملحة إلى ممارسات جديدة لإدارة المصانع، ففي صناعة الأسلحة مثلا كانت الحاجة إلى الإنتاج النّمطي للأجزاء الذي يضمن التّطابق التّام بين المواصفات المحدّدة للمنتج، وكان تحقيق الجودة هو السّبيل إلى ذلك (مأمون الدّرادكة وطارق الشبلي وآخرون، 2001، ص. 43).

- ولظهور حركة الإدارة العلمية -التي تزامنت مع هذه المرحلة- أثرا على مفهوم الجودة، خصوصا الأعمال المتعلقة بالتنظيم العلمي للعمل O.S. T، وضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة الرقابة على الإنتاج التي توكل لقسم الرقابة على الجودة من طرف مختصين، وكان الهدف من هذه الوظيفة هو تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لمعاقبته من قبل المفتش الذي كان هو المسؤول المباشر على جودة العمل حسب F.Taylor. ومفهوم الجودة في هذه المرحلة كان يرتبط بمراقبة الإنتاج ومطابقته للمواصفات، وكان الهدف منه التفتيش عن عدم المطابقة باستخدام وسائل فنيّة.
- مع تطوّر بحوث العمليات والأدوات الإحصائية، تمّ استخدام العينات الإحصائية ووضع مواصفات نمطيّة. في هذه المرحلة كان تتميط الإنتاج ومحاولة توحيدِه أحد أهمّ الأسباب التي أدّت إلى اللجوء لاستخدام الأساليب الإحصائية، لاسيما مع استعمال نظريّة الاحتمالات التي كان لها دورا في فحص الجودة واستخدام العينات. و يعود لفضل إلى كل من Shewart و Deming (رائد الجودة الأمريكيّة) الذي يعتبر أوّل من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة، وقد قام بنقل أفكاره إلى اليابان بعد الحرب العالميّة الثانيّة والتي ساعدت على تطور صناعتها وجودتها في فترة الخمسينيات.
- في سنة 1955 ظهر في اليابان مفهوم جديد للجودة وعلى نطاق واسع ليشمل جميع نشاطات المؤسسة ووظائفها، كفلسفة جديدة ترى أنّ الوصول إلى مستوى عال من الجودة وتحقيق إنتاج دون عيوب وأخطاء (Zéro défaut) يتطلّب متابعة شاملة لكافة العمليات، بدءًا من عمليّة تصميم المنتج إلى غاية تسويقه وما بعد التسويق (عمر وصفي عقيلي،

2001 ص. 24-25) بحيث تقع مسؤولية تحقيق الجودة على كل فرد في المؤسسة كل

حسب موقعه ومستواه التنظيمي.

- من بين المتأثرين بهذه الفلسفة كان Feigenbaum سنة 1961، حيث يرى أن كل أقسام

المؤسسة ونشاطاتها معنية بالجودة، بالتركيز على تسيير الإنتاج بأسلوب تتمكّن من خلاله

المؤسسة من إنتاج وحدات جيّدة وعالية الجودة من البداية، تحت شعار "الجودة من

المنبع"، فنتج عن فلسفته هذه بما يسمى: "المراقبة الشاملة للجودة" (أحمد سيد مصطفى،

1999، ص. 544) وهو أول مفهوم جمع بين مفهوم الجودة وكلمة الشاملة.

- تبنت المؤسسات اليابانية هذه الفلسفة من خلال الاستعانة بتقنيات لكشف الأخطاء قبل

وقوعها، وتنظيم برامج تدريبية للعمال قصد تحسين الجودة.

- في سنة 1962 ظهر مفهوم آخر للجودة يتمثل في حلقات الجودة أو حلقات النوعية

(Cercles de Qualité) تحت إشراف Kaoru Ishikawa الذي تبناه الاتحاد الياباني

للعلماء والمهندسين (JUSE)، والذي اعتبر إدماج ومشاركة كل أفراد المؤسسة أمر

ضروري للتحكم في الجودة. ويقصد بحلقات النوعية «جماعات من العمال متكوّنة من

سبعة إلى اثني عشر فردا (عمال، مهندسين، رجال، بيع... إلخ) تقوم باجتماعات دورية

لمناقشة الأمور المتعلقة بالجودة وتحسينها» (أحمد سيد مصطفى، 1999، ص. 545)،

وانتشر هذا المفهوم بعد اليابان في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية.

- في العشرية (1970-1980) ونتيجة للمنافسة الحادة التي واجهتها الشركات الأمريكية

(بالخصوص شركة IBM التي تعتبر أكبر مصنع للمعدات الآلية والبرمجة على

المستوى العالمي) من طرف الشركات اليابانية المتميزة بالمنتجات ذات الجودة العالية

والأسعار المعقولة، فقد دفعها ذلك إلى أن تكون أول من يتبنى مفهوم " إدارة الجودة

الاستراتيجية" بالتركيز على أهم مبادئها:

- العمل على إرضاء الزبون باعتباره المحدد الرئيسي للجودة، أي جعل السوق أساس كل القرارات.

- اعتبار الجودة مسئولية جميع أفراد المؤسسة.

- اعتماد الجودة في كل المستويات بما فيها أنظمة، أساليب وإجراءات العمل... إلخ (عمر وصفي عقيلي، 2001، ص. 26-27).

- تبنت كل من GOLD STAR و SAMSUNG نفس الفلسفة بعد عام 1980. وتميّزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص أهمها:

- الاهتمام بالجودة على مستوى التسيير الاستراتيجي.

- الربط بين الجودة والقدرة على تحقيق الأرباح على المدى الطويل.

- اعتبار الجودة كوسيلة تنافسية.

- الاقتراب من السوق والزبائن (مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، 2001، ص32).

هذه الأفكار ساعدت على ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Qualité

Management منذ 1980 إلى يومنا الحالي (عمر وصفي عقيلي، 2001، ص.28).

السبب الأول لظهور هذا المفهوم هو ازدياد حدة المنافسة أكثر فأكثر من قبل الصناعة اليابانية التي غزت الأسواق العالمية مما جعل المؤسسات الأمريكية تلجأ إلى توسيع مفهوم

إدارة الجودة الاستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقا، واستخدام أساليب أكثر تطورا

2- مراحل تطور مفهوم الجودة.

من خلال التطور الفكري والإداري لمفهوم " إدارة الجودة " يمكن أن نلاحظ أن تتابع مداخل الجودة ليس بالجديد، وأن تطورها لم يحدث في صورة قفزات ولكنها كانت من خلال تصور مستقر وثابت. وكان هذا التطور انعكاسا لسلسلة من الاكتشافات، بحيث بدأت ثورة الجودة في منتصف القرن الماضي عندما ركز اليابانيون على الجودة كسلاح للمنافسة، ثم حذت حذوها في ذلك عدد من دول جنوب شرق آسيا (النمور الآسيوية) وبعض الدول الغربية، فظهرت العديد من المفاهيم والمصطلحات التي عكست التطور المتسارع لمفهوم الجودة. ومرت أساليب الجودة بمراحل متعددة منذ بداية هذا القرن نتيجة لتطور عمليات الإنتاج وتعمدها، لذلك قسم عدد من الباحثين التطور التاريخي لمفاهيم الجودة إلى أربع مراحل متميزة، نتناولها فيما يلي:

- المرحلة الأولى: التفتيش والفحص Inspection.

في بداية الثورة الصناعية، قياس جودة المنتجات كانت ملازمة للعمل الحرفي حيث كان العامل مسؤولاً عن تصنيع المنتج بأكمله، وكل الوحدات يتم فحصها قبل وصولها للزبون. ومع التطورات التي شهدتها بدايات القرن العشرين وظهر مفهوم المصنع الحديث (واسع النطاق) أصبحت هذه الطريقة مكلفة وبطيئة وغير قابلة للتطبيق خاصة مع ارتفاع الإنتاج وتطور التكنولوجيا، بحيث أفرزت الثورة الصناعية ما يسمى بمفهوم الإنتاج الواسع نتيجة لزيادة الطلب وتوسع المعاملات التجارية مما اقتضى فحص جودة المنتجات والتأكد من خلوها من العيوب عن طريق مشرفين أوكلت إليهم مسؤولية مراقبة ومطابقة الجودة. وتتضمن عملية الفحص والتفتيش التأكد من أن: "

مواصفات المنتج تطابق المواصفات الموضوعه، فعملية الفحص تتعلق بالنشاط الفني أو الوظيفة الفنية" (فريد عبد الفتاح، 1996، ص. 11).

في هذا السياق، انتقد Dupon (1989) هذه التقنية لأنها تقتصر فقط في الفصل بين السلع الجيدة والسلع المعيبة، كما أنها من جهة تخلق صراع متواصل بين المراقبين والعمال المنفذين، هذا ما يعرقل العمال ويحد من مبادراتهم لتحسين الجودة، ومن جهة أخرى لا تسمح باكتشاف السلع المعيبة في الوقت المناسب، كما اعتبر أن ارتفاع عمليات التفتيش يرجع إلى تعدد نقاط المراقبة المهمة (التخزين، النقاط الأساسية للعملية الإنتاجية، الفحص النهائي...)، وهذا ما مهد إلى المرحلة التالية.

- المرحلة الثانية: المراقبة الإحصائية للجودة (1940 - 1960).

شهدت هذه المرحلة تحولاً حاسماً تمثل في استخدام علم الإحصاء، وكانت بداية لوجود قسم مستقل للرقابة على الجودة. فقد أدركت الشركات الصناعية بأن القيام بالفحص أصبح غير كاف وعليها البحث عن أساليب أكثر فعالية ليصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوبة، فكان التغيير باتجاه السيطرة على الجودة إحصائياً. كما زود الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية مثل لوحات السيطرة وعينات القبول لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها بدلا من الفحص الشامل.

بالرغم من هذا التطور، مراقبة الجودة بقيت غير كافية تجاه الأثر التفاعلي لتعدد السلع والمنتجات، التوسع العام للأسواق وتطور المستوى التعليمي، هذا ما دفع الصناعة الحربية والفضائية (من 1950 إلى 1970 في الولايات المتحدة) لوضع مقاربة رسمية لإدارة الجودة من أجل التنبؤ واستباق الأخطاء من مرحلة التصميم، وهذا ما سمي بضمان الجودة.

- المرحلة الثالثة: تأكيد أو ضمان الجودة (1960 - 1980).

عرفت هذه المرحلة اهتماما كبيرا بالعمل (الزبون) واحتياجاته. ويختلف مفهوم ضمان الجودة عن مفهوم مراقبة الجودة، فهو أوسع نطاقا من مجرد المجهودات التي تبذل للتحقق من مستوى الجودة المطلوب وتحليل أسباب انخفاضه. فـضمان الجودة يمتد ليشمل كل الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء الثقة بأن المنتج أو العملية سوف تستوفي كل متطلبات الجودة (جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، 2002، ص. 292).

في هذه المرحلة أصبح تحقيق الجودة العالية للمنتجات هو ما تسعى إليه جميع المنظمات الصناعية، وكانت مركزة على الموردين من خلال إلزامهم بتحديد كتابيا طرق الإنتاج وكل المعلومات المتعلقة بالمنتج. ويتم استباق واكتشاف مشاكل لا جودة، وإعلان فعالية التدابير المتخذة بهدف اكتساب ثقة الزبون وضمان أن هذه المتطلبات يتم احترامها. وتستخدم المراقبة الإحصائية للإجراءات كوسيلة للكشف عن المشاكل وأداة للوقاية، فحسب (Lalonde 1993) ضمان الجودة هو: "مجموع الإجراءات المخططة والمنهجية (أو النظامية) اللازمة من أجل إعطاء للزبون الثقة والضمان أن السلعة أو العملية أو الخدمة ترضي كل متطلباته ورغباته فيما يخص الجودة".

أدى هذا الإطار إلى تحسين جودة المنتج ومردود العمليات، وسهل ظهور الأتمتة وأنظمة الإعلام الآلي بشكل كبير. وأشار (Todorov 1998) أنه من أجل طمأننة الزبون، وجب على المؤسسة احترام المتطلبات التالية:

- التعريف كتابيا بإجراءات وطرق العمل.
- معرفة العاملين المسؤوليات الموكلة إليهم، وأن تتوفر لديهم الكفاءات المطلوبة.
- تحديد سيرورة ومسار مختلف القطع والوثائق.

- تقديم قطع ذات جودة عالية.

لتطبيق هذه الفكرة، يشترط العملاء والزبائن مجموعة من التدابير الوقائية حتى قبل تقديم طلبهم وعلى المؤسسة تقديم الدليل على تطبيقها واحترامها.

- المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة.

تطور مفهوم الجودة قاندا بعد ذلك إلى " إدارة الجودة " وهي تتمثل في إرضاء العميل أو الزبون من خلال وضع سياسة للجودة في كل المؤسسة. وكان المفهوم الذي وضعه Juran، Deming، و Ishikawa القاعدة التي سمحت ببناء نظرية " إدارة الجودة الشاملة" وهي نظام للتسيير يرتكز على إرضاء الموارد البشرية والمساهمين، والأخذ بعين الاعتبار المحيط والمجتمع وبطبيعة الحال إرضاء الزبائن وتحقيق تقدم مستمر في خدمة وإرضاء الزبون أو العميل من خلال وضع سياسة للجودة بتكلفة تكون دائما متدنية. ظهر هذا المفهوم كنتيجة لاشتداد المنافسة العالمية وغزو الصناعة اليابانية لمعظم الأسواق العالمية على حساب الشركات الأوروبية والأمريكية التي طورت المفاهيم السابقة للجودة إلى فلسفة حديثة تأخذ نهجا أو نظاما إداريا شاملا يهدف إلى خلق ثقافة متميزة في الأداء، أو كوسيلة دفاعية لصدّ غزو الصناعة اليابانية لأسواقها.

كما شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفة عالمية ذات شهادة لضمان الجودة وأطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO 9001، فهذه المواصفات أصبحت شرطا مهما وأساسيا في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم. إن نجاح تطبيق

إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تبنيها من طرف المنظمة الدولية للتقييس في اصدارها لسنة 2000، وبذلك انتقلت هذه المواصفات من فلسفة ضمان الجودة إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

المحاضرة الثالثة: أهمية الجودة في المنظمة.

على الرغم من اختلاف الباحثين حول مفهوم الجودة، إلا أنّ هناك اتفاقاً بينهم حول أهميتها ودورها الفعّال في تحسين أداء المنظمات وتحقيق الميزة التنافسيّة. وتظهر أهميّة الجودة من خلال المخاطر التي قد تتحمّلها المؤسسة جرّاء عدم اهتمامها وتحقيقها للجودة، والآثار الناتجة عن غيابها أي عن اللاجودة (La non qualité)، ونذكر منها:

- زيادة شكاوى الزبائن والمستهلكين بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم.
- تأثر سمعة المؤسسة في السوق.
- تراجع حجم الطلب على منتجاتها.
- زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة، الانحرافات، الإصلاحات، والتعويضات الناتجة عنها.
- تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق.

كما يشير الكتاب إلى أنّ غياب الجودة يؤدي إلى ظهور المنتج المعيب وكثرة شكاوي الزبائن وعدم رضاهم، وكذلك التأخر في تسليم الطلبيات وعدم قدرة المؤسسة على التكيف مع طلبات السوق، وهذه كلها عوامل تؤثر بشكل مباشر على القدرة التنافسية للمؤسسة.

ومن بين المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جرّاء اهتمامها وتحقيقها للجودة، نذكر:

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم.
 - تحسين سمعة المؤسسة في السوق، ووسيلة دعاية ناجحة وكسب الشهرة.
 - إمكانية التوسع والتطوير.
 - جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن.
 - انخفاض التكاليف بسبب انخفاض حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتجة عنها.
 - تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة.
 - القدرة على رفع الأسعار.
 - تحسن مردودية نشاطات المؤسسة، وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق.
- وعليه فالمخاطر التي قد تتحملها المؤسسة في حالة إهمالها لجانب الجودة في منتجاتها، ستكون سبباً في سعيها للإهتمام أكثر بهذا الجانب لتجنب هذه المخاطر والإستفادة من مجموع المزايا والفوائد - السابق ذكرها- التي قد تستفيد منها نتيجة هذا الإهتمام، وهذا ما يعكس لنا أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة والمستهلك على حدّ سواء باعتبارها مصدر لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين والزبائن وكسب ثقتهم ورضاهم، ومصدراً لتمييز المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها في السوق.

المحور الثاني: مدخل ادارة الجودة الشاملة.

تطوّر مفهوم الجودة قادنّا إلى " إدارة الجودة الشاملة" وهي تتمثّل في إرضاء العميل أو الزبون من خلال وضع سياسة للجودة في كلّ المؤسسة.

وكان المفهوم الذي وضعه Deming، Juran، وIshikawa القاعدة التي سمحت ببناء نظرية " إدارة الجودة الشاملة" وهي نظام للتسيير يرتكز على إرضاء الموارد البشرية والمساهمين، والأخذ بعين الاعتبار المحيط والمجتمع وبطبيعة الحال إرضاء الزبائن وتحقيق تقدّم مستمرّ في خدمة وإرضاء الزبون أو العميل من خلال وضع سياسة للجودة بتكلفة تكون دائماً متدنية.

- الاهداف التعليمية:

في نهاية هذا المحور يكون في استطاعة الطالب او الطالبة:

- تعريف مفهوم ادارة الجودة الشاملة.
- يتبين اهمية واهداف تطبيق ادارة الجودة.
- تحديد اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة.
- يفهم الفرق بين ادارة الجودة الشاملة والادارة التقليدية.
- التعرف على اهم رواد ادارة الجودة الشاملة، وتحديد اسهاماتهم في تطورها.

المحاضرة الرابعة: تعريف، اهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة (TQM).

ظهر مفهوم ادارة الجودة الشاملة كنتيجة لاشتداد المنافسة العالمية وغزو الصناعة اليابانية لمعظم الأسواق العالمية على حساب الشركات الأوروبية والأمريكية التي طوّرت المفاهيم السابقة للجودة إلى فلسفة حديثة تأخذ نهجا أو نظاما إداريا شاملا يهدف إلى خلق ثقافة متميزة في الأداء، أو كوسيلة دفاعية لصدّ غزو الصناعة اليابانية لأسواقها.

1- تعريف ادارة الجودة الشاملة.

يمكن استعراض أهم ما ورد من تعريفات لمفهوم ادارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- عرّف Deming (1986) إدارة الجودة الشاملة بأنها: «فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضرا ومستقبلا».
- ويعرّفها Figenbaum (1991) " بأنها عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة لكل من العاملين والآلات والأجهزة والمعلومات من أجل تحقيق أهداف المنظمة"
- بالنسبة للمنظمة العالمية للتقييس ISO فتعرّف إدارة الجودة الشاملة على أنها: " طريقة لتسيير المؤسسة تركّز على الجودة (باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهلية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية) وترتكز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع».

وهناك توجّهات فكرية تبناها مفكرون أمثال كروسبي وجابلونسكي وبروكاوبروكا تتركّز على النتائج

النّهائية التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة:

- أكد كروسبي (1979) وهو أحد مؤسسي إدارة الجودة الشاملة على أن: " إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية"،

- ويعرفها Jablanski: " بأنها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال بالاعتماد على الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وبشكل مستمر "

نلاحظ مما سبق أنه على الرغم من اختلاف وتعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة فإن هدفها هو البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمحتملة، أي خدمة المستهلك والبحث عن رضائه ووفائه للمؤسسة.

ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المؤسسة، وفي هذا الإطار يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي: «فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية، لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر والسلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء... إلخ من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) وبأقل تكلفة قصد تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم ورضياتهم، وفق ما يتوقعونه"

هذا التعريف قدم لنا معنى كافيا ووافيا لإدارة الجودة الشاملة، إذ نستطيع الخروج باستنتاج أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن " فلسفة أو مجموعة من الأفكار تترجم على شكل نظام يسيّر وفق إستراتيجية إدارية تتبعها المؤسسة لتحقيق جودة شاملة تمس جميع الأنشطة والأفراد والوظائف... الخ. من خلال تطبيق عمليات التحسين المستمر، وتنسيق جميع الجهود لتحقيق رضا الزبون والموظف على حد سواء".

2- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام للتغيير، ومقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، المحيط والتمثلة في:

- عولمة السوق: والتي كانت نتيجة لنشأة بعض المنظمات والإتفاقيات مثل منظمة التجارة العالمية O.M.C، واتفاق النافتا (اتفاق شمال أمريكا للتجارة الحرة) ، حيث ساهمت في تحرير المبادلات التجارية وفتح السوق الدولية، مما أدى إلى تصاعد حدة التنافسية بين المؤسسات وتنامي التكتلات الإقتصادية.
- التطورات التكنولوجية: والتي كانت سبباً في تطوير تقنيات الإنتاج، والتعقيد المتزايد للسلع والخدمات.
- التطورات الإجتماعية: والتي أدت إلى تطوّر الحاجات وتنوعها لدى الأفراد مثل البحث عن تحقيق الذات، والإشباع والرضا.

- انتشار بعض الظواهر السلبية: كانخفاض مستوى الجودة، زيادة الوقت المخصّص للعمليات الإنتاجية والرقابة عليها وزيادة شكاوى الزبائن وانتقاداتهم (سونيا محمد البكري، 2001، ص. 370).

3-اهداف تطبيق ادارة الجودة.

- فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يمكنها أن تحقق الفوائد والأهداف التالية:
- ضمان التحسين المستمر والشامل لكل نشاطات المؤسسة ووظائفها، وزيادة قدرتها على التطور.
 - تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية في ظل التنافسية الحادة.
 - زيادة ربحية المؤسسة عن طريق زيادة حصتها السوقية الناتجة عن الكفاءة الإنتاجية، بتخفيض التكلفة، وتحسين الجودة في نفس الوقت.
 - التّكّيف مع التّغيّرات التّقنيّة والإقتصاديّة والإجتماعيّة بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
 - تقليص شكاوى المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة، ممّا يساهم في تحقيق رضا العميل.
 - تحسين عمليّة الإتّصال في مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفعّالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.
 - زيادة فاعليّة الشركة في تحقيق أهدافها وتقليل الأخطاء ووقت تأخير تسليم المنتج.

هذه أهمّ الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، والتي تشترك أغلبها في نقطة رئيسية تتمثل في العمل على تحقيق أقصى درجة من الإشباع والرضا لدى المستهلك

أو الزبون بشكل مستمر، يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى عال من الجودة ويمكنها من تحقيق فعالية عالية وأداء متميز.

المحاضرة الخامسة: أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد فلسفة ومجموعة أفكار تتبناها المؤسسة أو تؤمن بها، وإنما هي عبارة عن تجسيد لهذه الأفكار داخل المؤسسة والتطبيق الفعلي لها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، لكن ذلك يقوم على أسس ومرتكزات ومجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن نذكر منها:

- **التزام الإدارة العليا:** يتمثل في دعم القيادة الإدارية للمنظمة بتنفيذ وإدارة الجودة الشاملة. فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة، العمليات ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في المنظمة. وينبغي أن يكون دعم الإدارة العليا واضح للجميع من خلال استعدادها لاتخاذ إجراءات ملموسة من بينها صياغة سياسة الجودة، بناء هيكل تنظيمي للجودة، الاشرار الكامل للعاملين، نشر معلومات حول الجودة وإدارة عمليات التغيير.
- **إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات:** أي اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناءً على الحقائق لا على التوقعات والتكهنات، وذلك يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة، ومعلومات التغذية العكسية، بالتركيز على المعلومات التي تخص السوق والبيئة التنافسية.

- التّركيز على العملاء (الزبائن): إشراك الزبائن والمستهلكين في شؤون الجودة من خلال النقاشات معهم لتقصّي آرائهم عن منتجات المؤسسة، الشّيء الذي يساعد على معرفة حاجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها. حيث يعد رضا العملاء سواء الداخليين (العمال) أو الخارجيين (المستهلك والمستخدمون من الخدمات)، المحور الأساسي للجودة ومعيّار النّجاح لأيّة مؤسسة أو منظمة إداريّة تقدم خدمات أو منتجات للجمهور (عن عبد الرزاق حميدي، 2014، ص. 35).
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: يؤكّد هذا المبدأ على أداء العمليّات والنتائج على حدّ سواء وذلك كمؤشّر لمنع حالات عدم المطابقة مع المعايير، لأنّ ذلك يحقّق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلّب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض القياس والتّحليل.
- النّظرة التكامليّة للشركة: يؤكّد هذا المبدأ على التّكامل الشّامل بين أنشطة الشركة مع بعضها البعض بما يؤدّي إلى تحقيق الهدف الرّئيسيّ المتمثّل في الجودة المطلوبة.
- دعم وتكوين العمال: تتوقّف فاعليّة إدارة الجودة الشّاملة على كفاءة العاملين، إذ يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التّطوير واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التّغيير، وزيادة الحوافز المقدّمة لهم بشكل يساعد على تحقيق المناخ التنظيمي الملائم. وتعتبر حلقات الجودة من الأساليب الإداريّة التي تضمن مشاركة العاملين في تحسين الجودة وزيادة انتمائهم للمؤسسة.

- **معلومات التغذية العكسية:** يساهم هذا المبدأ بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة. والتغذية العكسية هي معلومات تحصل عليها المنظمة من زبائنها، تتعلق بمستوى رضاهم عن السلعة أو الخدمة المقدمة لهم، ومدى إشباعها لمطالبهم وتوقعاتهم، وبالتالي فهي وسيلة كاشفة يمكن للمنظمة من خلالها تقييم وضعها لدى عملائها من حيث مدى رضاهم عما تقدمه لهم.

- **التحسين المستمر للعمليات:** يعتبر هذا المبدأ أساس نجاح الشركات في الأسواق العالمية، ويعرف على أنه فلسفة مستمرة نحو تحسين العمليات، وعرف كذلك بأنه فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات، الموارد، الأفراد، وطرق الإنتاج بشكل مستمر. وللوصول للتحسين المستمر فلا بد من دعم الإدارة العليا وتوفير النظرة طويلة الأجل ومشاركة جميع العاملين وتبني المنظمة الهياكل الداعمة المتعلقة بالتكوين، توزيع الموارد والمقاييس ونظام المكافآت والحوافز.

هذه بعض المبادئ التي يمكن أن تدعم بها المؤسسة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتساهم في تحقيقها وتطبيقها بأفضل صورة أو طريقة ممكنة، كما يجعلها تختلف بشكل كلي عن الإدارة التقليدية التي سنتطرق إلى أهم الاختلافات بينهما فيما يلي.

المحاضرة السادسة: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية.

يمكن تلخيص اهم الفروق بين ادارة الجودة الشاملة والادارة التقليدية في النقاط التالية:

- **الهدف:** تهدف الإدارة التقليدية إلى تعظيم أرباح وعوائد المنظمة بينما تركز إدارة الجودة الشاملة اهتمامها على تحقيق رضا عملائها من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بمستوى عال من الجودة وهذا ما سيؤدي بها حتماً إلى تحقيق الأرباح.
- **الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة:** تعتمد الإدارة التقليدية على الهياكل التنظيمية العمودية والسلطة المركزية وبالتالي فإن تدفق المعلومات والقرارات يكون من الأعلى إلى الأسفل، أما هيكل إدارة الجودة الشاملة أفقي والسلطة لا مركزية ومنه مختلف التدفقات تأخذ مسرى أفقياً.
- **التخطيط:** تركز الإدارة التقليدية على المدى القصير بينما تكامل إدارة الجودة الشاملة وتوازن ما بين المدى القصير والطويل.
- **أسلوب العمل وتحمل المسؤولية:** يقوم كل فرد أو إدارة بعمله منفرداً وفق الإدارة التقليدية ولهذا تكون المسؤولية شخصية، عكس إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على العمل الجماعي، التعاوني في فرق ولهذا تحمل المسؤولية يكون جماعياً.
- **السياسات والإجراءات:** تتميز السياسات والإجراءات بالجمود في الإدارة التقليدية بينما تتميز بالمرونة في إدارة الجودة الشاملة.

- **اتخاذ القرارات وحل المشاكل:** تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الديمقراطية القائمة على المشاركة، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل تكون جماعية على عكس الإدارة التقليدية أين تختص جهة معينة بذلك.
- **نظام الحوافز:** يتسم نظام الحوافز في الإدارة التقليدية بالثبات ومعظم الحوافز المستخدمة مادية باعتبار أن الفرد رجل اقتصادي، على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على تطوير نظام الحوافز كما أنه يشمل حوافز مادية ومعنوية في نفس الوقت.
- **عملية التطوير والتحسين:** من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التطوير والتحسين المستمر، غير أن الإدارة التقليدية لا تقوم بالتطوير إلا لمرات محدودة وذلك عند الحاجة (صلاح محمد عبد الباقي، 2001، ص. 156).
- **الأفراد:** بالنسبة للإدارة التقليدية فإنها ترى أن الأفراد العاملين في المنظمة بمثابة قيد وتكلفة يجب تدنيها، كما أنها لا توليهم الثقة ولا تمكنهم من التدخل في شؤون المنظمة بإبداء آرائهم ومقترحاتهم. على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تنظر للفرد على أنه مورد وشريك، لذا يجب الاهتمام به حتى يعطي ما لديه إذ بإمكانه مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها كما يمكنه قيادتها إلى عكس ما تصبو إليه، وبالتالي يجب منحه الثقة والاستماع إليه والبقاء على اتصال به.
- بالإضافة إلى أن الإدارة التقليدية تقوم على أسلوب الإدارة من الأمام، أي أنها تركز على النتائج، وتتم عملية التفتيش والمراقبة عند نهاية عملية الإنتاج وبالتالي الكشف عن المنتجات المعيبة والقيام

بالتصحيحات المناسبة، وهذا يعتبر مكلفاً أكثر لذا نجد أنّ إدارة الجودة الشاملة تتفادى هذه التكاليف الإضافية، وتركّز على الإدارة من الخلف، وذلك بدراسة أسباب الأخطاء والعيوب والقيام بالوقاية اللازمة منها للحصول على منتجات خالية من العيوب أو على الأقلّ بأدنى حدّ منها.

المحاضرة السابعة: الرواد الاوائل لإدارة الجودة الشاملة.

يوجد العديد من الباحثين الذين ساهموا في تطوير مفاهيم الجودة، وسنتطرق الى الرواد الاوائل ذوي الاسهامات البارزة:

1- ادوارد دمينغ W-E. Deming:

يمثل الاب الروحي لإدارة الجودة الشاملة، ومن بين اهم اسهاماته عجلة دمينغ للجودة التي تتكون من: التخطيط، التنفيذ، الفحص، والتصريف.

بالإضافة الى انه حدد اربعة عشر نقطة لتسيير الجودة الشاملة وهي:

- وضع اهداف واضحة لتحسين المنتوجات والخدمات من اجل المنافسة والبقاء.
- تبني الادارة العليا لفلسفة جديدة بغية مواكبة التغيرات المستمرة.
- تتبع الجودة في المنتج منذ البداية وليس فقط الفحص للتحقق من الجودة.
- التوقف من اختيار الموردين بناء على ذوي الاسعار الاقل.
- التحسين المستمر لنظام الانتاج بغية تحسين الجودة والانتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف.
- الاهتمام بالتكوين في المؤسسة.

- وجود قيادة فعالة.
- ازالة الخوف لتشجيع الافراد على العمل بكفاءة.
- القضاء على الحواجز التنظيمية بين الاقسام ليعمل الافراد ضمن فريق واحد.
- التخلي عن الشعارات والتحذيرات وتهديد العمال ودراسة المشاكل بطريقة علمية.
- التخلص من الادارة بالأهداف.
- ازالة الحواجز التي تحرم العمال من التفاخر بالعمل.
- تطوير برنامج فعال للتأهيل والتدريب لإجراء التحسين الذاتي.
- وضع الأفراد في الاماكن المناسبة لإنجاز الاعمال بشكل أفضل.
- كما حدد دمينغ ما أسماه بالأمراض السبعة القاتلة للجودة وهي:
 - عدم استقرار اهداف تخطيط تسويق المنتجات والخدمات.
 - التركيز على الارباح قصيرة الاجل،
 - عدم كفاءة انظمة تقييم اداء العمال وكذلك اسس الادارة لتحديد الكفاءة.
 - التغيير المستمر في الادارات العليا مع بقاء باقي المدراء في وظائفهم.
 - اتخاذ القرارات بناء على البيانات المتاحة فقط مع تجاهل تلك التي تحتاج الى تحليل
- للتحقق من مصداقيتها.
- عدم بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الاولى.
- التكاليف المرتفعة الناجمة عن تكاليف الضمان والاستشارات القانونية التي تتحملها المؤسسة.

2- مساهمات J-M Juran

المتتملة في الخطوات الثلاثة الاساسية للتقدم نحو الجودة:

- تبني تحسينات مهيكلة وعلى اساس مستمر ومدرك.
- تكوين برنامج تدريبي مكثف.
- إظهار التزام الادارة العليا.

بالإضافة الى وضعه للخطوات العشر لتحسين الجودة:

- بناء الوعي بالحاجة الى التحسين واستغلال الفرص.
- وضع أهداف التحسين.
- تهيئة النظام المناسب لبلوغ الأهداف الموضوعية.
- توفير التدريب للعمال.
- تنفيذ مشاريع حل المشاكل.
- توثيق التقدم المنجز في عملية التحسين.
- تقدير الجهود المميزة.
- عرض النتائج.
- الحفاظ على الموارد.

- المحافظة على ما تحقق من التوسع في التحسين المستمر بالمؤسسة.

بالإضافة لهذه النقاط أضافة ثلاثية Juran والتمثلة في مراحل تسيير الجودة وهي:

- تخطيط الجودة، والمتضمن تحديد أهداف الجودة في كل المجالات وكيفية تحقيقها.
- رقابة الجودة للتأكد من تنفيذ العمليات لبلوغ الجودة المطلوبة.

- تحسين الجودة باستمرار من خلال تطوير البنية التحتية الضرورية للقيام بالتحسينات الخاصة بالجودة.

- واخيرا وضع مبدأ باريتو، والمتمثل في أنّ 80% من المشاكل الجودة سببها، و20% سببها العيوب وبالتالي يسمح هذا المخطط للمسيرين من السيطرة على المشاكل الحرجة.

3- مساهمات P Crosby

هو أول من نادى بمفهوم " صفر عيب" اضافة الى وضع بعض المواصفات القياسية التي لا تقيس فقط الخلل، بل كذلك التكلفة الاجمالية للجودة.

4- مساهمات K Ishikawa

يعتبر مبتكر حلقات الجودة التي تتطلب مشاركة الافراد والمصالح لإدارة الجودة بالمؤسسة، كما أنه وضع مخطط السمكة الذي يستخدم لتحديد مصادر الخطأ، اضافة الى انه وضع المفهوم الواسع للجودة (المنتج - الخدمة).

5- مساهمات A-V Feigenbaum

يعتبر أول من استخدم مصطلح الرقابة الشاملة للجودة، التي تنطلق من بداية التصميم الى غاية تقديمها للزبون. وهو صاحب المقولة " الجودة من المنبع" اي أنّ كل عامل مسؤول عن أداء عمله بجودة كاملة.

6- مساهمة Taguchi:

ساهم بابتكار مصطلح هندسة الجودة الذي يتمثل في جودة عالية للمنتجات مع تخفيض التكاليف عن طريق التنسيق بين الهندسة والطرق الاحصائية، كذلك قدم مخططات التجربة حيث ان الطرق الاحصائية تحدد العوامل المساهمة في مشاكل الجودة لكن التجربة تؤدي الى التأكد من النتائج، إضافة الى تركيزه على جودة التصميم.

كخلاصة لكل ما سبق ذكره، الجودة هي المحور والأساس الذي تدور حوله الجودة الشاملة بتطبيقها في جميع جوانب العمل وفي جميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة، بهدف تحقيق الإشباع الحدي للمستهلك والزبون. إلا أن ذلك يتطلب تنسيقاً وتوجيهاً للجهود لتحقيق هذا الهدف من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، كفلسفة للتسيير تقوم على عدة مبادئ وأسس ومتطلبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين والأفراد العاملين على حدّ سواء. وبالتالي لتحقيق التميّز وتحسين الفعاليّة والأداء، وكتحفيز للمؤسسة ومساعدتها على تجسيد مبادئ هذه الفلسفة وأهدافها، ظهر ما يسمى بأنظمة إدارة الجودة الشاملة التي هي عبارة عن سلسلة من المواصفات والمعايير يطلق عليها اسم سلسلة معايير الجودة ISO.

المحور الثالث: المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9000

تعتبر منظمة ISO أهم منظمة عالمية تقوم بالإشراف على وضع وإصدار المعايير الدولية، والتي يطلق عليها " معايير الـ ISO " وهي عبارة عن: « مجموعة من المواصفات التكنولوجية المعترف بها دوليًا، وذلك لتشغيل عمليات الإنتاج والسلع ونماذجها وأدائها وإدارتها».

- الاهداف التعليمية:

في نهاية هذا المحور يكون في استطاعة الطالب او الطالبة:

- تعريف المنظمة الدولية للتقييس.
- تعريف معايير الجودة ISO 9000.
- فهم مراحل تطور سلسلة معايير ISO 9000 واهم التعديلات التي مرت بها.
- تبيان اهم مبادئ نظام ادارة الجودة حسب معايير ISO 9000.
- تحديد مفهوم شهادة الجودة ISO 9001 ومراحل الحصول عليها.

المحاضرة الثامنة: المنظمة الدولية للتقييس ومعايير الجودة ISO 9000.

1- المنظمة الدولية للتقييس.

يمثل مصطلح ISO اختصارا لاسم المنظمة العالمية للتقييس (*International Organization for Standardization*)، وهي كلمة من أصل يوناني " ISOS " والتي تعني " متساوي " Egal " ولذلك استخدمت للدلالة على المعايير (Normes). وقد تم إطلاقها على المنظمة لتجنب الجدل بين أعضائها حول الحروف الواجب استخدامها للدلالة عليها والتي تختلف باختلاف اللغات المعتمدة فيها، ولتدل كذلك على التساوي بينهم.

(عن موقع http://www.iso.org/iso/fr/about/discover-iso_isos-name.htm)

تأسست المنظمة " ISO " في 1946 بعد الحرب العالمية الثانية بجنيف بسويسرا، وهي عبارة عن اتحاد عالمي لهيئات ومنظمات وطنية للتقييس، تقوم بوضع معايير ومواصفات في جميع المجالات الصناعية، الإقتصادية، العلمية والتقنية بشكل موحد على مستوى عالمي. رسالتها تشجيع، تطوير وتوحيد المواصفات العالمية وجميع الأنشطة ذات العلاقة والمتضمنة تقييم المطابقة بهدف تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات.

وكلمة "تقييس" باللغة الفرنسية (Normalisation) وباللغة الإنجليزية (Standardisation) تعبر عن " نشاط خاص يهدف إلى تقديم حلول لممارسات متكررة في مختلف الحقول والميادين العلمية، التكنولوجية والإقتصادية، وذلك من أجل البلوغ بها في سياق معين إلى المستوى الأمثل من النظام". ويتجسد هذا النشاط في صياغة مواصفات، نشرها

وتطبيقها. كما يعتبر وسيلة أساسية لإيجاد لغة مشتركة وموحدة بين المتعاملين في مختلف المجالات عبر العالم.

يعرّف كذلك المعهد الوطني للتوحيد الصناعي والملكية الصناعية "التقييس" بأنه: "عملية تبسيط بالتعاون مع جميع الأطراف المعنيين، تعتمد على فكرة الإجماع والغياب التام للمعارضة" (INAPI, Catalogue des Normes Algeriennes, 1997, p. 24).

أما "معايير الجودة ISO" فتعرّف على أنّها: "سلسلة من المعايير المكتوبة (الموثقة) أصدرتها المنظمة العالمية للتقييس، والتي تحدّد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفّرها في نظام إدارة الجودة الذي تصمّمه وتتبنّاه المؤسسة للتأكد من أنّ منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات، رغبات وتوقّعات العملاء والمستهلكين" (سمير محمد عبد العزيز، 1999، ص. 147).

يتمّ تطوير المواصفات أو المعايير ISO 9000 التي تصدرها المنظمة من طرف مجموعات من الخبراء يجتمعون في لجان تقنية يبلغ عددها أكثر من 250 لجنة. هذه اللجان لها الحق في إنشاء لجان فرعية ومجموعات عمل من أعضائها الممثلين لهيئات التقييس في الدول المختلفة، ويكون هدف هذه اللجان إعداد مسودات المواصفات العالمية ضمن البرنامج الرئيسي لتلك اللجان كلّ لجنة تختصّ بتطوير مجموعة معينة من المواصفات، واللجنة الفنية ISO\ TC 176 التي أنشئت عام 1979 هي اللجنة المسؤولة عن تطوير سلسلة المواصفات الدولية الخاصة بأنظمة إدارة الجودة وتأكيد الجودة ISO 9000.

لا تتدخل المنظمة نهائيا في منح شهادات الجودة (شهادات المطابقة) بل هناك مكاتب خاصة بذلك، كما يمثل اعتماد هذه المعايير من طرف المؤسسات غير إجباري ولكنه يساعدها في كسب

ثقة الزبون أو المستهلك وحمائته، إذ تساهم في رفع مستوى الجودة وتوفّر الأمان والاعتمادية والفعالية بواسطة الاستغلال الأمثل للموارد، وجعل التبادلات التجارية أكثر حرية وتوازنا وتطورا.

2- سلسلة معايير الجودة (ISO9000).

صدرت سلسلة ISO 9000 لأول مرة سنة 1987، حتى ذلك الوقت كانت المواصفات التي تصدرها منظمة ISO كلها مواصفات تقنية، هذه الأخيرة وبحكم أنها على درجة عالية من التخصص لم تلفت اهتمام سوى التقنيين والمهندسين. بمجيء سلسلة المواصفات ISO 9000 وISO 14000 في السنوات 1987 و1996 على الترتيب، واكتسابهما لشهرة عالمية أصبحت هذه المواصفات محل اهتمام الجميع، مديرين، عملاء، موردين، عمال... الخ.

تم إصدار معايير ومواصفات الـ ISO على شكل " أنظمة للجودة الشاملة" نذكر منها: نظام إدارة الجودة ISO 9000، نظام إدارة البيئة ISO 14000، نظام إدارة الصحة والسلامة ISO 18000. ويعتبر نظام إدارة الجودة ISO 9000 من أهم الأنظمة التي تسعى المؤسسات لاعتمادها. لذا لقي تعريف نظام إدارة الجودة اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، ويمكن عرض أهمها فيما يلي:

- يعرف نظام إدارة الجودة ISO 9000 على أنه: «سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات الـ ISO -سنة 1987 وتمّ تعديلها- والتي تحدّد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفّرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعيّن أن تصمّمه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أنّ منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق أو تفوق حاجات، رغبات وتوقعات الزبائن والمستهلكين» (سمير محمد عبد العزيز، 1999، ص. 147).

- ويعرّف بأنه: «شهادة تمنحها المنظمة العالمية للمواصفات ISO للمؤسسات التي تتوفر على مجموعة من المقاييس والمعايير في نظام جودتها والتي تفرضها هذه المنظمة» (عمر وصفي عقيلي، 2001، ص. 63).

من خلال هذه التعاريف نستنتج أنّ ISO 9000 عبارة عن نظام لإدارة الجودة تتبناه المؤسسة من أجل تلبية رغبات الزبائن والمستهلكين، يشتمل على معايير تتّصف بالشمولية والعالمية، ويركّز على العمليات الداخلية لاسيما التصنيع والبيع والإدارة والخدمات التقنية، وقد تمّ إصداره ووضعه من طرف منظمة ISO، التي تمنح المؤسسة التي تطّبقه بفعالية شهادة المطابقة ISO 9000. تعددت المؤسسات التي تصدر المعايير وكانت المنظمة الدولية للمواصفات ISO هي الرائدة في ذلك، والتي قامت سنة 1987 بإصدار المواصفة الأولى للمعايير ISO 9000 المطابقة للمواصفات البريطانية BS 5750 بعد إدخال بعض التعديلات عليها، كان هدفها الإستجابة على المستوى الدولي للمتطلبات القاعدية للجودة، وكانت موجّهة أكثر للميدان الصناعي. بعدها تمّ تطوير هذه المواصفة ومراجعتها وتعديلها في المحتوى والترقيم في معايير (ISO 9001,2,3) لتصدر سنة 1994 تحت اسم (ISO 9000 إصدار 1994). كان هذا الإصدار مكملًا للمواصفة السابقة وله الفضل في ولادة مواصفة دولية حقيقية.

قامت المنظمة بتعديله مرّة أخرى حسب ما تقتضيه متطلبات الزبون وتغيّرات المحيط سنة 1996 وإصداره في ديسمبر 2000. أهم التغيرات في هذا الإصدار كانت دمج المعايير الثلاثة للإصدار 1994 في معيار واحد تحت اسم (ISO 9000 version 2000)، واحتوى على عدة مبادئ

ومفاهيم مثل: التركيز على ارضاء العميل، التحسين المستمر، العمليات، كما تخلى عن مفهوم "ضمان الجودة" وتبنى مقاربة نظامية لتحقيق رؤية أكثر شمولية للمنظمة.

المحاضرة التاسعة: مراحل تطور سلسلة معايير ISO 9000.

مرّ تطور المواصفات الدولية بمرحلتين أساسيتين:

- تمتد المرحلة الأولى من الحرب العالمية الثانية إلى سنة 1987،
- تمتد المرحلة الثانية المتعلقة بالمواصفات العالمية من سنة 1987 إلى غاية اليوم: حيث كانت بداياتها صدور المواصفة البريطانية (BS5750) التي تعتبر خطوة هامة نحو ظهور المواصفة الدولية ISO 9000.

يعود ظهور سلسلة المواصفات ISO 9000 إلى سنة 1979 تاريخ إنشاء اللجنة الفنية ISO/ TC 176 التي تمّ تحديد مهمتها بوضع مسودة مواصفات إدارة وضمان الجودة. وفي سنة 1987 قامت هذه اللجنة بنشر الإصدار الأول لأنظمة إدارة الجودة، والذي يستند إلى محتويات المواصفة البريطانية، وأضيفت فقرات جديدة له. تقوم فلسفة هذه المواصفة على أساس "المطابقة"، فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة التي تقوم بتحديد الأعمال الصحيحة الخاصة بالنشاطات المؤثرة على جودة المنتج، ويتم صياغتها في إجراءات وتعليمات موثقة، وتحرص على تطبيقها واحترامها داخل المؤسسة.

شملت المعايير ISO 9000 منذ ظهورها على ثلاث تعديلات وهي:

- التّعديل الأوّل: سلسلة مواصفات ISO 9000 إصدار 1994.

أمام الإقبال المتزايد للمؤسّسات على تبني سلسلة المواصفات ISO 9000 ومع ظهور عمليّات الإِشهاد من طرف ثالث في أواخر الثمانينيّات، لم تحترم اللّجنة الفنيّة 176 / ISO TC الضّوابط المعتمدة من طرف منظرمة ISO القاضيّة بمراجعة مواصفاتها كلّ خمس سنوات، وقامت سنة 1990 باتّخاذ قرار بمراجعة سلسلة ISO إصدار 1987 على مرحلتين هدفت المراجعة الأولى إلى تطوير النصوص الواردة في سلسلة المواصفات 1987: ISO 9000 عن طريق:

- تصحيح الأخطاء التي تم اكتشافها أثناء استعمال وتطبيق سلسلة المواصفات ISO 9000 (1987)

- تقديم إيضاحات حول النصوص التي كان يكتنفها بعض الغموض.

- نشر بعض المواصفات التي تبين وجود الحاجة إليها نتيجة استخدام سلسلة المواصفات.

نتج عن المراجعة الأولى للمعايير نشر الطّبعة الثّانية لسلسلة ISO 9000 وهو إصدار 1994، هذه المواصفة تقوم على مبادئ " ضمان الجودة " أي ضمان للرّبون بأنّ المؤسّسة التي حصلت على الشّهادة لديها نظام ذو مصداقيّة قادر على إنتاج ما تعهّدت به، ويمكنها التّحكم في مختلف السّلع/ والخدمات غير المطابقة للمعايير الموضوعّة. وتهدف هذه المعايير إلى تقديم سلعة / أو خدمة خالية من العيوب وتتوفّر فيها كل المتطلّبات (عن موقع <http://www.iso.org/iso/fr>) احتوت هذه السّلسلة على ثلاثة أنواع من المعايير:

- ISO 9001 : هو المعيار الخاصّ بالشّركات التي تطبّق نظام الجودة في مجالات

التّصميم، التّطوير، الإنتاج، الفحص، الاختبار، التّركيب والخدمة.

- **ISO 9002** : هو المعيار الخاص بالشركات التي تطبق نظام الجودة في المجالات السابقة ماعدا التصميم والتطوير.

- **ISO 9003** : يغطي هذا المعيار عمليات الفحص النهائي والاختبار فقط (لا تطبق هذه المواصفة إلا في الحالات التي يمكن فيها التأكد من الجودة من خلال الفحص النهائي والاختبار).

سمحت هذه المراجعة بتوجيه السلسلة الجديدة نحو إرضاء العميل، خاصة من خلال التوسع في مفهوم العميل الذي لم يعد يقتصر فقط على المشتري بل يتعداه إلى المستهلك النهائي، إضافة إلى تطوير الشق المتعلق بالوقاية، التركيز على تخطيط الجودة والأعمال الوقائية، والإعتراف بإمكانية استخدام المواصفات لأغراض الإشهاد من طرف ثالث.

- **التعديل الثاني: سلسلة المعايير ISO 9000:2000.**

بعد تطبيق استمر لمدة خمس سنوات تم إدخال تعديلات أخرى على الإصدار 1994 وصدرت السلسلة في طبعة جديدة سنة 2000. وهذا الإصدار الثالث يلغي ويحل محل الإصدار الثاني إصدار 1994. تم في هذه السلسلة إدماج المعايير الثلاثة (ISO 9001 ، ISO9002 ، ISO9003) في معيار واحد هو ISO 9001، وهذا من أجل التغلب على مشكلة الاختيار لدى المؤسسات، وإعادة تسمية المواصفة " متطلبات نظام إدارة الجودة" عوضاً عن " تأكيد الجودة". يقصد " بنظام إدارة الجودة" حسب المعايير ISO 9001:2000 " نظام إدارة يسمح بتوجيه ومراقبة منظمة للجودة".

ويشتمل المعيار ISO 9001 على جميع أنشطة المؤسسة وإمكانية تطبيقه في جميع المؤسسات

مهما كان نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه.

تحدد المعايير ISO 9001 إصدار 2000 المتطلبات المتعلقة بنظام إدارة الجودة لكل مؤسسة أو

منظمة تريد إثبات قدرتها على تقديم سعة أو خدمة مطابقة للمعايير بشكل مستمر، وتستجيب

لمتطلبات العميل (الزبون) والمتطلبات القانونية والتشريعية (<http://www.iso.org/iso/fr>).

وتتكون السلسلة المعدلة لنظام الجودة (ISO 9000:2000) من المعايير التالية:

- **ISO 9000: 2000 نظام إدارة الجودة - مبادئ أساسية:** وهو المعيار الذي يوضح

الأسس والمبادئ التي ترتبط بنظام إدارة الجودة، وكذا المصطلحات المستعملة به.

- **ISO 9001: 2000 نظام إدارة الجودة - متطلبات:** تحدد 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 يُقيم من خلال المراجعة

الخارجية.

- **ISO 9004: 2000 : نظام إدارة الجودة - خطوط إرشادية :** ويطلق عليه (إرشادات

تحسين الأداء)، وهو عبارة عن دليل يقدم الخطوط الإرشادية لجميع عمليات المؤسسة من

أجل تحسين أدائها وفعاليتها ويهدف إلى تحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين ولجميع

الأطراف المهمة الأخرى () Afnor, Normes NF en ISO 9001, Système de

Management de la Qualité :exigences, Paris, Décembre, 2000, p.4.

(وهو معيار مكمل لمعيار ISO 9001 ويشكلان ثنائي (زوج) متناسق لتسهيل

الاستخدام. المعيار ISO 9004 يعتبر توضيحا لما جاء في معيار ISO 9001،

ويخضع للمراجعة الداخلية والتقييم الذاتي (<http://www.iso.org/iso>).

- **ISO 10011** وهو معيار مكمل للمعايير السابقة، ويقدم الخطوط الإرشادية للمراجعة الداخلية والخارجية لنظام إدارة الجودة.

الإصدار 2000 اتمم بالبساطة والوضوح، كما قلص من الحجم الكبير للوثائق والمواصفات التي كانت سائدة في الإصدار 1994 مما سهّل الإطلاع عليها وتطبيقها.

مقارنة بالمعايير ISO 9000:1994، جاء الإصدار 2000 بتعديلات وتغييرات عميقة، ومتطلبات وتداولات جديدة فيما يخص الحصول على الشهادة أهمها:

- **التغيير الأول** يتعلق بسلسلة ISO نفسها والتي أصبحت معيارا واحدا ISO 9001 (إدماج المعايير الثلاثة للإصدار 1994)، لجميع المنظمات مهما كان حجمها، نشاطها أو القطاع الذي تنتمي إليه (سلع أو خدمات، عامة أو خاصة، كبيرة أو صغيرة).

- تم تقليص متطلبات المعايير (ISO 9000:1994) من عشرين عنصر إلى ثمانية عناصر

فقط في إصدار سنة 2000 (Normes Européenes, Normes Françaises, AFNOR,)

(Indice de classement: X50-131.En ISO 9001Décembre 2000, pp 1-14) ، وذلك

بإدماج بعض المتطلبات مع بعضها وإضافة عناصر جديدة أهمها: التركيز على الزبون

والتحسين المستمر....

- تركز متطلبات الإصدار 2000 على التزام الإدارة العليا، قياس تحسين العمليات والجودة

بهدف إرضاء الزبون، فهو يمثل طفرة حقيقية بالنسبة للإصدار القديم.

- التغيير الثاني يتمثل في التحول من السعي إلى المطابقة نحو السعي إلى إرضاء العميل:
الهدف من إصدار ISO 9001 2000 ليس المطابقة (المنتج) وإنما إرضاء حاجات ورغبات العميل التي غالبا ما تأتي من الخدمات المحيطة بالمنتج مثل احترام الأجال، المساعدة في استخدام المنتج وتشغيله... الخ. (عن منصف ملوك، 2010، ص. 22).
- التغيير الثالث يتمثل في التناول من خلال العمليات عوض مقارنة الإجراءات الموثقة:
المواصفة الجديدة توصي بوضع عمليات بهدف إرضاء الزبون، والتي تعتبر طفرة وتحول حقيقي بالنسبة للإصدار القديم. هذا التناول يمثل التغيير الأساسي في المعايير ISO 9001 إصدار 2000، فهو يسمح بالتعامل مع المنظمة في مجملها ويناسب بشكل كبير نمط سير المؤسسات الحديثة، وهو لا يتعلق فقط بعمليات تحقيق المنتج، لكن بمجمل عمليات المنظمة والتي تعتبر ضرورية لتطبيق نظام إدارة الجودة. لم تكن هذه الرؤية الخاصة بالمنظمة موجودة في المواصفة ISO 9000 إصدار 1994 فهي جديدة.
- التغيير الرابع، التحسين المستمر: من خلال متطلبات المواصفة الجديدة ISO 9001 إصدار 2000، إرضاء الزبون هو الهدف الذي تسعى له المؤسسة من أجل الوصول إلى الأداء المتميز وتحقيق الفعالية، والرضا (أو عدم الرضا) يعرف من طرف AFNOR على أنه " رأي الزبون الناتج عن الفرق بين تصميم المنتج أو الخدمة وتوقعاته " (<http://www.afnor.fr> : norme ISO9000 /DIS)

لتحقيق رضا الزبائن تعتمد المعايير ISO 9001 إصدار 2000 على مفهوم " التحسين المستمر" وهو مبدأ أساسي من مبادئ نظام إدارة الجودة، ويجب أن يمثل بعملية للمراقبة والقياس تسمح بمعرفة وضعيّة المنظمة بالنسبة للأهداف المسطرة من طرف الإدارة، ووضع نظام من أجل اكتشاف ومعالجة الخلل الداخلي والخارجي وعدم تكراره.

- التّعديل الثالث: إصدار 2008.

قامت اللّجنة الفنيّة ISO\TC176 بمراجعة ثالثة لبعض مواصفات هذه السّلسلة بهدف الإستجابة لتطلّعات مختلف المنظّمات والأطراف الأخرى ذات العلاقة. جرى هذا التّعديل خلال الفترة الممتدّة بين 2005 و2009 وبصفة عامّة لم تحمل المواصفة ISO 9001 (2005) أيّ تعديل على مبادئ إدارة الجودة التي بقيت دون تغيير، نفس الشّيء تقريبا للمصطلحات، حيث لم تمسّ التّعديلات سوى مصطلحات التّدقيق.

المواصفة ISO 9001: 2008 هي الأخرى لم تأت بمتطلّبات جديدة واقتصرت تعديلاتها فقط على إعادة صياغة بعض العبارات بهدف توضيحها وإزالة الغموض عنها مع إضافة بعض الملاحظات والاستخدام المضاعف لأسلوب الإحالة بهدف إرشاد القارئ عند مطالعته لما جاء فيها. من بين هذه التّعديلات نذكر:

- تشديد المواصفة على أهميّة العمليّات المخرجة وضرورة ضبطها.
- تقديم شروحات واسعة حول التصميم والتطوير.
- ذكر أمثلة عن طرق تقييم رضا العميل.
- تحسين التّوافق بين ISO 9001 وISO14001.
- التّأكيد على مقارنة العمليّات.

- تعزيز المطابقة مع متطلبات المنتج.
 - على ممثل الإدارة أن يكون عضوا في الفرقة المسيّرة للمنظمة.
 - فعالية اكتساب الكفاءات في إطار عمليات التكوين.
 - وأخيرا التقييم الصريح لفعالية العمليات التصحيحية والوقائية.
 - **التعديل الرابع: الاصدار 2015.**
- تضمن الإصدار الجديد للمعايير ISO 9001 تطورات عديدة في ميادين مختلفة: ميدان التطبيق، فقرات المعيار، مبادئ إدارة الجودة، التوجه الاستراتيجي، الطاقات البشرية، مسؤولية الإدارة، المقاربة بالعمليات، وسائل التحكم التشغيلي، الموارد، التقييم وتحسين النظام، والتوثيق. وسوف نتطرق بالتفصيل إلى أهم ما جاء به هذا الإصدار، وأهم التغيرات التي ادرجت عليه.

المحاضرة العاشرة: مبادئ نظام إدارة الجودة حسب معايير ISO 9001.

تمثل مبادئ نظام إدارة الجودة أو مبادئ الجودة الشاملة العناصر التي يمكن من خلالها قياس وجود ثقافة الجودة الشاملة من عدمه، وهناك عدة تسميات لهذه العناصر، فالبعض يطلق عليها مبادئ الجودة الشاملة أو نظام إدارة الجودة، وآخرون يسمونها مكونات، وهناك من ميّزها بأبعاد الجودة، وبالرغم من هذا الاختلاف في التسميات فإنها تعكس جوانب محدّدة تتعلق بأمور التي يجب تتبعها أو اعتمادها لتطبيق نظام إدارة الجودة والجودة الشاملة في المنظمة.

وسيتم تسميتها هنا " بمبادئ نظام إدارة الجودة"، يضاف إلى ذلك أنّ المنظمة الدولية للتقييس قد اعتمدت مصطلح " مبادئ الجودة الشاملة" (International Organisation for Standardisation,)

ISO 9000:2000- Quality Management System- Fundamentals and Vocabularies,
(ISO),2000, p. 20)

يساعد تطبيق مبادئ إدارة الجودة المؤسسات على تحسين أدائها، وتضمن الإصدار الأول للمعايير

ISO (1994-1987) مبدئين فقط: " ارضاء العميل" و " حلقة الجودة"

لكي تكون المواصفة ابتداء من الإصدار 2000 قابلة للتكيف مع بيئة أي منظمة فإن متطلباتها هي

متطلبات عامة تطبق على جميع الشركات بغض النظر عن حجم وطبيعة المنتج، وهي تمتاز

بالمرونة الكافية في مجالات التطبيق لمختلف المنظمات.

وبالرغم من أن الإصدار الرابع (2008) يلغي ويحل محل الإصدار الثالث (2000) الذي تم

تعديله لتوضيح النقاط في نصوص ولتعزيز التوافق مع ISO 14001: 2004، إلا أن التغييرات لم

تكن كبيرة في المبادئ والمتطلبات عكس ما تضمنه الإصدار الجديد لسنة 2015، وعليه سنعرض

فيما يلي مبادئ نظام إدارة الجودة وأهم متطلباته وأهم التغييرات بين الإصدار 2000، 2008

و2015

احتوى الإصدار 2000 و2008 على ثمانية مبادئ لإدارة الجودة وهي: القيادة، مشاركة

العاملين، التركيز على العميل، المقاربة بالعمليات، التحسين المستمر، الإدارة من خلال المقاربة

النظامية، العلاقة التفاعلية، اتخاذ القرارات بناءً على معلومات واقعية ودقيقة.

في الإصدار 2015 تقلص عدد المبادئ من ثمانية إلى سبعة، بحيث مبدأ " القيادة" أصبح "

مسؤولية الإدارة"، مبدأ التحسين المستمر أصبح " التحسين" فقط، اتخاذ القرارات أصبح " اتخاذ

القرارات المركزة على الحقائق"، العلاقة التفاعلية أصبحت " تسيير العلاقات مع الأطراف المعنية"،

المقاربة من خلال العمليات لم تتغير لكن تم ادماجها مع المقاربة النظامية والذي يمثل التغيير الوحيد وتتلخص هذه المبادئ حسب نظام إدارة الجودة، فيما يلي:

- التوجه نحو العميل أو التركيز على العميل: يجب أن تكون المؤسسة على إطلاع بحاجات الزبائن والمستهلكين الحالية والمستقبلية، وأن تأخذها بعين الاعتبار من أجل العمل على تلبيتها وإشباعها. ويتم تطبيق هذا المبدأ من خلال:
- توفير قنوات الإتصال الفعالة لتلقي آراء ومقترحات وشكاوى العملاء.
- عمل الاستبيانات لرضا العملاء والأخذ بالنتائج كأحد أسس التطوير الهامة.
- دراسة شرائح العملاء المختلفة وتطوير النظم وفقا لاحتياجات كل شريحة.
- تتبع أهمية ضرورة التعرف على حاجات العملاء لكونها تعتبر من مدخلات نظام إدارة الجودة، وعليه يقع على عاتق إدارة المؤسسة مسؤولية التأكد من أنّ متطلبات العميل قد تمّ تحديدها وأخذت بعين الاعتبار عند صياغة سياسة الجودة ووضع الأهداف.
- الإدارة العليا (القيادة): الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديد التوجيهات والأهداف، وإنشاء وثائق التخطيط الإستراتيجي، وغيرها من المهام التي تدخل في تطبيق نظام إدارة الجودة، وذلك من أجل حماية المحيط الداخلي للمؤسسة وتحقيق أهدافه.
- الإدماج والمشاركة الكاملة للعمال: العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية هم أساس المنظمة، وبالتالي فإنّ مشاركتهم المطلقة والكاملة واهتمامهم بالمنظمة يمكنها من استعمال قدراتهم لصالحها، من هذا المنطلق لا بدّ من إشراك كلّ أفراد المؤسسة وعلى

كامل المستويات في كلّ الأمور التي تتعلّق بتطبيق نظام إدارة الجودة والإدماج الكلي لإمكانياتهم وقدراتهم، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

- في الإصدار 2000 - 2008 تمّ إضافة مفهوم الكفاءات في متطلبات التكوين، التأهيل والتحسيس، وظهور الوعي نحو مشاركة العاملين في تحقيق النتائج.

- الإصدار 2015 أعطى مكانة كبيرة وعميقة للعنصر البشري، بحيث ظهرت فيه متطلبات جديدة مثل التّحكم في تصورات العاملين، القيم والثقافة، فحسب المعيار فإنّ: " فهم الإطار الداخلي يمكن تسهيله من خلال الأخذ بعين الاعتبار الرهانات المرتبطة بالقيم، الثقافة، المعارف وأداء المنظمة" (المعيار ISO 9001: 2015، احالة 2 في الفقرة 4، ترجمة أسامة سيد عبد الحميد سليمان، ص. 12).

- **منهج الإدارة بالعمليات:** يعتبر منهج " العمليات" من أهمّ المبادئ التي بنيت عليها المواصفة ISO 9001. هذه المواصفة القياسية الدولية تحثّ على تبني منهج العملية عند وضع، تطبيق وتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة لتعزيز رضا الزبّون من خلال الوفاء بمتطلباته. يمكننا اعتبار "عملية" كل نشاط أو مجموعة الأنشطة التي تستخدم موارد وتدار بأسلوب يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات، غالبا ما يكون مخرج عملية ما مدخلا لعملية تالية. و "منهج العملية" هو تطبيق نظام من العمليات داخل المنظمة بالإضافة إلى تحديد العمليات والتّداخلات بينها وإدارتها لإنتاج الناتج المرغوب (NF en ISO 9001, 2000, p. 5). ومن مزايا " منهج العملية" التّحكم المستمرّ الذي يوفّره

من خلال الترابط بين العمليات المنفردة داخل منظومة العمليات، بالإضافة إلى تجميعها

والتفاعل بينها. وعند اتباع هذا المنهج في نظام إدارة الجودة، فإنه يؤكد على أهمية:

- تفهم المتطلبات والوفاء بها.
- الحاجة الى اعتبار العمليات من منظور القيمة المضافة.
- الحصول على نتائج عن أداء وفاعلية العملية.
- التحسين المستمر للعمليات على أساس القياس الموضوعي (المواصفة القياسية الدولية: ISO 9001: 2008، الترجمة المعتمدة، الاصدار الرابع، 15-11-2008).

- في الإصدار الأول 1987 و1994 كان مطلوب من المنظمة تحديد وتخطيط عمليات الانتاج فقط، في الاصدار 2000 تم اعادة تعريف " المقاربة بالعمليات" بشكل كامل، بحيث أصبح على المنظمة تحديد عمليات نظام إدارة الجودة فيما يخص مختلف مراحلها وتفاعلها، كذلك تحديد معايير وطرق التحكم فيها وفي فعاليتها، ضمان توفر الموارد والمعلومات، وضرورة مراقبتها وقياسها.

- في الاصدار 2015 أصبح على المنظمة تحديد مدخلات ومخرجات كل عملية حيث نصت المواصفة بأن " المنظمة عليها وضع، تطبيق، وتجديد بشكل مستمر نظام إدارة الجودة، بالإضافة الى العمليات الضرورية وتفاعلها بالتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية الحالية. فالمنظمة عليها تحديد عناصر المدخلات المطلوبة وعناصر المخرجات المتعلقة بعملياتها، تحدد تسلسل وتتابع تلك العمليات والتفاعل بينها، تحدد وتطبق الخصائص والأساليب الضرورية للتأكد من كفاءة التشغيل والتحكم في تلك العمليات،

تحديد الموارد المطلوبة والتأكد من توفرها، إسناد المسؤوليات والصلاحيات لهذه العمليات، تعريف المخاطر والفرص، تقييم هذه العمليات وتطبيق أية تغييرات تحتاجها لضمان أنّ تلك العمليات تحقق النتائج المقصودة، وأخيراً، تحسين العمليات ونظام إدارة الجودة" (المعيار ISO 9001:2015، الفقرة 4.4.1، ترجمة أسامة سيد عبد الحميد سليمان، ص. 13).

- **انتهاج مدخل النّظم في التفكير والإدارة:** إدارة وتسيير مختلف العمليّات المرتبطة كنظام متكامل ومترايط من أجل هدف محدّد يساهم في تحقيق فعاليّة ونجاعة المنظّمة. تكمن أهميّة هذا المبدأ على المستوى الداخلي في تصميم نظام إدارة الجودة، إذ لا بد من بنائه بطريقة تسمح للمؤسسة بالارتقاء بفعاليتها وكفاءتها، وذلك من خلال التّعرف على الأنظمة الفرعيّة (العمليّات) وضبط العلاقات الموجودة بينها عن طريق التحديد الواضح للأدوار والمسؤوليات.

- **اتّخاذ القرارات بناءً على قاعدة معلومات وحقائق واقعيّة ودقيقة:** القرارات الفعّالة تركز على تحليل معطيات ومعلومات واقعيّة ودقيقة وليس على الحدس، التّخمين، والخبرة. ويتمّ ذلك من خلال تصميم النّماذج اللاّزمة لتجميع البيانات المطلوبة لتنفيذ العمل وتحليلها وفقاً لتقارير ومؤشرات موضوعيّة ومنهجية ملائمة لتحليل المخاطر واتّخاذ القرارات المناسبة.

- **التّحسين المستمرّ:** يشكّل التحسين المستمر هدف دائم تسعى المنظّمة للوصول اليه. وعلى المنظّمة أن تحسّن فعاليّة نظام إدارة الجودة باستمرار من خلال استخدام سياسة

الجودة، أهداف الجودة، نتائج التدقيق، تحليل المعطيات، الأفعال التصحيحية والوقاية ومراجعة الإدارة.

- **العلاقة مع الموردين علاقة شركاء ومصالح مشتركة:** المصالح المشتركة والعلاقات الطيبة بين المنظمة ومورديها يؤدي إلى الرفع من قدراتهم وخلق القيمة المضافة، ويتم ذلك من خلال وضع البرامج والعمليات اللازمة لقياس أداء الموردين والمقاولين والجهات المتعاونة وحثهم على التطوير بما يحقق المصالح المتبادلة. وقد جاء في المواصفة ISO 9001 " أن المؤسسة ومورديها تجمعهم علاقة متبادلة، وعندما تكون هذه العلاقة مبنية على أساس المصلحة المشتركة فإنها ستؤدي إلى تطوير قدراتهم معا لخلق القيمة المضافة" (NF in ISO 9001:2000,p. 6).

المحاضرة الحادية عشر: الحصول على شهادة ISO (Certification).

1- تعريف شهادة الجودة او شهادة المطابقة

- يتضمّن مدلول " الإِشهاد " أو شهادة ISO 9000 (Certification)، الحصول على شهادة من قبل منظمة مانحة للشهادات معترف بها أو طرف ثالث - المنظمة العالمية للتّقييس ISO لا تقدّم الشّهادات- تؤكّد على أنّ نظام إدارة الجودة المطبّق في المؤسّسة قد تمّ مراجعته وتقييمه و يتطابق مع متطلّبات معايير ISO (www.afnor.fr) .
- ويعرف كذلك " بأنه إجراء كتابي الذي يتضمن بمقتضاه طرف ثالث أنّ منتجاً، خدمة، كفاءة او منظمة تتطابق مع المتطلبات (Guide de la qualité, du contrôle (qualité et de normalisation, 2004, p. 44

الحصول على الشّهادة يمثّل استثماراً مالياً للمؤسّسة وليست نهاية في حدّ ذاتها فهي لا تؤمّن حتماً نجاح المؤسّسة، لكنّ الحصول عليها يمثّل برهاناً على تطبيق وقيادة منهجيّة لتسيير وتحسين الجودة.

الوقت المستغرق لإتمام عمليّة الحصول على الشهادة يختلف من شركة إلى أخرى وفقاً لعوامل عديدة منها: نشاط الشركة، نظام الجودة الذي تتبّعه، دعم الإدارة العليا... (تكون الشّهادة صالحة لمدة 3 سنوات).

الشّهادة حسب المعايير ISO 9000 تؤدّي إلى زيادة الطّلب على منتجات المؤسّسات الصناعيّة والخدماتيّة على حدّ سواء، ونتج عن ذلك زيادة ربحيّة هذه المؤسّسات وخلق السمعة الجيدة لها في الأسواق العالميّة، وتحسين العلاقات الداخليّة والخارجيّة، والتّحسّن المستمرّ للعلاقة القائمة بين الإدارة والعاملين في المؤسّسة.

2- اهمية الحصول على شهادة الجودة.

ويمكن تحديد أهم فوائد تطبيق معايير ISO لكل من الشركة والمستهلك فيما يلي:

- كسب رضا العميل والموردين.
- مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها الربحية بسبب الحد من تكلفة الإنتاج وتقليل نسبة التآلف والعيوب وزيادة المبيعات.
- زيادة القدرة التنافسية للشركة عن طريق تحسين صورتها لدى المستهلك ومساعدتها على طرح منتجاتها في الأسواق العالمية ومواءمتها لمتطلبات منظمة التجارة العالمية.
- الإعتراف الدولي بتطبيق نظام إدارة الجودة.
- المساعدة في رفع أداء الشركة وتحقيق الكفاءة والكفاية المطلوبة وتقليل الفائض من العمليات الإنتاجية من خلال تقليل العيوب والمسترجعات.
- الثقة وتحسين مستوى العلاقة مع العملاء.
- الفهم الواضح للمهام والمسؤوليات من قبل كل موظف، تحفيزهم على العمل والرفع من الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم على المساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق.
- توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات والمعطيات الإدارية والفنية والمساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة مثالية.
- ثبات الجودة وتطويرها بسبب اهتمام نظام الجودة بالمراجعة والتقييم المستمر.
- وضع أهداف للجودة قابلة للقياس.
- تطوير الإجراءات الفعالة.

- تفعيل دور العمل الجماعي والمؤسسي.

3-مراحل الحصول على شهادة الجودة.

يتطلب الحصول على الشهادة المرور بعدة مراحل ومجموعة من التكاليف تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر. بالإضافة إلى 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. كما يتم تقييم شامل لنظام الجودة بالمؤسسة بعد ثلاث سنوات من منح الشهادة.

بما أن المنظمة العالمية للتقييس لا تقوم بمنح شهادة ISO 9001 فهناك هيئات شاهدة دورها منح شهادة المطابقة التي تثبت بأن نظام إدارة الجودة مطابق لمتطلبات المواصفة. في الجزائر هناك عدة هيئات أجنبية تنشط في هذا الميدان منها: الفرنسية AFAQ، الكندية QMI، البلجيكية Aib-Vinçotte

تعتبر عملية الحصول على شهادة المطابقة أو شهادة الجودة، مرحلة مهمة للمؤسسة بعد انتهائها من توثيق النظام وتطبيقه.

وتتباين المؤسسات في اساليب التسجيل ومراحله وهي:

- الاعتماد كليًا على طرف ثالث للقيام بعملية تأهيل المؤسسة وتسجيلها.

- الاعتماد على ملاكها للقيام بعملية التأهيل والتدقيق الداخلي، تم اللجوء الى طرف ثالث للقيام بالتسجيل والحصول على الشهادة.
- الاعلان الذاتي في التطابق مع متطلبات المواصفة دون اشراك أي طرف خارجي بالعملية، مما يتطلب قدرة المؤسسة واستعدادها لتوفير الادلة تؤكد تلك المطابقة كلما طلبها أصحاب المصالح.

ويعتبر الاسلوب الثاني الأقل تكلفة والاكثر فعالية وكفاءة، اذا ما توفرت لدى المؤسسة الكفاءات المؤهلة للقيام بذلك الدور، ولأنه يساهم في خلق قوى داخلية ضاغطة لتنفيذ النظام وتطويره، وبالتالي نجاحه واستمراره. وتتم عملية التسجيل والحصول على الشهادة من خلال المراحل التالية:

• مرحلة ما قبل التسجيل.

- وهي المرحلة التي تقوم فيها المؤسسة بوضع منهجية وخطة تطبيق خاصة بها لتكييف نظام جودتها وفقا لمتطلبات الايزو 9001، من خلال التزام الادارة العليا:
- باتخاذ القرار بتطبيق الايزو 9001، واطهار التزامها بتطبيقه.
 - اختيار عناصر نظام الجودة.
 - تحديد مجال التسجيل (منتوج، خدمة، خط انتاج...)
 - تحديد التوقيت الزمني للبدء بعملية التطبيق.
 - الموافقة والمصادقة على خطة التنفيذ.

• مرحلة التسجيل للحصول على الشهادة.

وهي تمثل الية تأهيل المؤسسة للحصول على الشهادة، وتتم وفق الخطوات التالية:

- اختيار المسجل ووكالة منح الشهادة، وذلك حسي الاعتمادية، نطاق الخبرات، الإتاحة، التكلفة والثقة.
- قبول المسجل اجراء عملية التقييم، حيث يزود المؤسسة باستمارة لملئها وتقديمها ثانية مع طلب التقييم الرسمي، فيتم اولا التقييم الاولي تمّ التقييم الرسمي.

• تدقيق المطابقة او تدقيق تطبيق نظام الجودة.

- وهو اختبار نظامي لنظام الجودة يحدد فيه فيما اذا كانت كل عناصره مطبقة بكفاءة ، وأنه تمّ اتباع الاجراءات الموثقة. وتتكون عملية تدقيق المطابقة من: اللقاء الافتتاحي، التقييم، واعداد تقرير التقييم، واللقاء الختامي. وفي هذه الاخيرة يتم اما الموافقة على منح الشهادة، الموافقة المشروطة، او عدم الموافقة مع اعادة التقييم.

• مرحلة ما بعد التسجيل.

- بعد حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001 وتسجيلها في قائمة المؤسسات الحاصلة على شهادة المطابقة، فإنها تخضع الى زيارات مراقبة دورية مجدولة كل ستة اشهر أو فجائية.

من مجمل ما سبق ذكره نستنتج أنّ نظام إدارة الجودة ISO 9000 هو وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة، إذ يعتبر خطوة أساسية لتطبيقها، ويقوم 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 ووظائفها من خلال الحصول على الشهادة وبذلك كسب ثقة الزبائن والمستهلكين.

المحور الرابع: واقع الجودة والتقييس في المؤسسات الجزائرية.

من بين الظواهر الهامة لتسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في السنوات الأخيرة، نجد التنبؤ الواسع لمداخل إدارة الجودة وتطبيق معايير ISO 9001 كإستراتيجية للتّحسين الشّامل لنمط تسييرها وتنظيمها الداخلي، وتطوير صورتها في الأسواق العالمية والمحلية، والاستجابة إلى متطلّبات العملاء من خلال تقديم سلع وخدمات تلبي رغباتهم وترضي احتياجاتهم. في هذا الإطار عملت الحكومة الجزائرية في السنوات الأخيرة على إرساء قواعد وإجراءات مهمة للنهوض بالمؤسسات الوطنية ودعمها في مجال تحقيق الجودة والتنافسية، وذلك من خلال بناء نظام وطني شامل للتّقييس وتحقيق المعايير الدولية التي تمثل عاملا أساسيا لحماية الإقتصاد الوطني.

- الاهداف التعليمية:

- في نهاية هذا المحور يكون في استطاعة الطالب او الطالبة:
- تحديد اهم مراحل نشأة وتطور التقييس في الجزائر.
- تعريف المعهد الوطني للتقييس واهم المهام التي يقوم بها.
- فهم مراحل تطور سلسلة معايير ISO 9000 واهم التعديلات التي مرت بها.
- فهم وتبيان اهم الاجراءات والقوانين الجزائرية الخاصة بالتقييس.
- تحديد مفهوم شهادة الجودة ISO 9001 ومراحل الحصول عليها في المؤسسة الجزائرية.

المحاضرة ثمانية عشر: نشأة التقييس في الجزائر.

تمّ اللجوء إلى التقييس في العالم بعدما تعددت واختلقت الحلول التّقنيّة المعتمدة في صياغة طرق الإنتاج وكذلك المنتجات، بحيث صار هذا التعدد والاختلاف مصدر لتكاليف زائدة وكذلك لهدر فرص تكامل مفيدة. وفي الجزائر كان النشاط الصناعي كما هو معروف وليدا للتواجد الاستعماريّ الفرنسي، وبتبعيّة هذا القطاع الصناعيّ الذي نشأ في البلاد قبل 1962 تبعيّة كاملة للاقتصاد الفرنسيّ كانت المعايير المعتمدة فيه معايير فرنسيّة بحتة.

وبدأ الاهتمام بالتقييس في الجزائر بعد الاستقلال حيث:

- صدر سنة 1966 الأمر رقم 66-57 المؤرخ في 19 مارس من نفس السنة والذي يتعلق بعلامات المصنع والعلامات التجارية.
- في سنة 1973 تمّ إنشاء المعهد الوطنيّ للتقييس والملكيّة الصناعيّة، وذلك لمواكبة العمليّة التّمويّة الشّاملة التي انطلقت في البلاد بعد 1966،
- غير أنّ هذا المعهد وجد نفسه منذ البداية في محيط متوجّه بالكلية إلى تحقيق المشاريع الصناعيّة الكبرى. والهيئة الجديدة لم يكن بمقدورها تلبية احتياجات الشركات الوطنيّة في ميدان اختصاصها بحكم الأهميّة غير المعهودة لمشاريعها التي انطلقت في تحقيقها، فالإختيارات التّكنولوجيّة التي أقرتها الدولة في هذه الفترة كانت باتجاه التّكنولوجيا المتقدّمة وتتعلّق بصفة أساسيّة بقطاع الصّناعات الثّقيلة، وهذا ما لم يورثه الاستعمار الفرنسي في الاقتصاد الجزائري.

- كما أنّ الشّركات الوطنيّة التي أُقحمت بتخطيط مركزيّ في استثمارات كبيرة لم تكن تملك الكفاءات البشريّة ولا الإمكانيّات التكنولوجيّة اللاّزمة (المعهد الوطني للتقييس، 2002)¹، لذلك كانت الجوانب التّقنيّة تترك بالكلية إلى الشّركات المنفّذة للمشاريع، حتّى جاءت المرحلة التي سلّمت فيها المركبات الصّناعيّة الجزائريّة وبدأت منتجاتها في الظهور وكان جزءا كبيرا منها غير صالح للاستعمال في الاقتصاد الوطنيّ. واستمر استيراد المنتجات الوسيطة من طرف الوحدات الصّناعيّة الوطنيّة بالرّغم من انطلاق وحدات أخرى في إنتاجها وذلك بسبب عدم تطابق المقاييس بين ما هو مطلوب وما هو متوقّر.

- لتجاوز مثل هذا الوضع والإستفادة من فرص التّكامل الموضوعيّة بين مختلف فروع النّشاط الصّناعيّ كان لا بد من الاهتمام بالتّقييس، فعقدت العديد من الملتقيات على المستوى الوطنيّ من أجل التّقريب بين المتعاملين الاقتصاديّين فيما بينهم وبين المعهد الوطنيّ للتّقييس والملكيّة الصّناعيّة وكذلك للنّظر في تطوير هذا الجانب من جوانب النّشاط الصّناعيّ.

وفي مرحلة الانتقال إلى اقتصاد السّوق وبالّحديد في سنة 1992 تمّ إنشاء المعهد الجزائريّ للتّقييس (IANOR) مستقلا عن النّشاط المتعلّق بالملكيّة الصّناعيّة.

¹نعتمد في هذه الفقرة بشكل أساسي على مداخلة المعهد الوطني للتقييس IANOR في ملتقى دورة الجودة، عنابه،

جانفي 2002، المصدر: المعهد الجزائري للتقييس.

المحاضرة الثالثة عشر: الاجراءات والقوانين الخاصة بالتقييس

1-المعهد الوطني للتقييس².

المعهد الجزائري للتقييس (IANOR) هو الهيئة الجزائرية للتقييس، أسس بمرسوم تنفيذي رقم 69 - 098 المؤرخ في 21 فيفري 1998 وبصيغته المعدلة والمكملة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11/20 المؤرخ ب 25 يناير 2011، في إطار إعادة تأسيس (المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية INAPI).

المعهد (IANOR) عبارة عن مؤسسة عامة ذو ميزة صناعية وتجارية ، نشاطه يتعلق بالتقييس وهو تحت وصاية وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، وهو الهيئة الممثلة للجزائر وعضو دائم في المنظمة العالمية للتقييس (ISO)، وله حق منح شهادة مطابقة المنتج (تاج) فقط. المعهد يقوم بمرافقة المؤسسات الجزائرية طوال مسيرتها لتطبيق نظام إدارة الجودة من خلال تكوين أفرادها وتقديم الإرشادات اللازمة والمراجعات الأولية لها.

تتمثل مهامه الأساسية في وضع السياسات الوطنية للتقييس، من خلال:

- تحديد الحاجات الوطنية فيما يتعلق بالتقييس.
- السهر على وضع معايير جزائرية.
- تأمين عملية نشر المعلومات المتعلقة بالتقييس.

وبهذه الصفة يكلف المعهد بما يلي:

² المصدر: المعهد الوطني للتقييس : www.ianor.org

- الإشهاد بمطابقة أنظمة التسيير والخدمات والأشخاص.
 - التوزيع الجغرافي لنشاطات التقييس والإشهاد بالمطابقة.
 - تسيير نقطة الإعلام الخاصة بالعوائق التقنية للتجارة وقواعد المعطيات المتعلقة بالمواصفات واللوائح الفنية وإجراءات تقييم المطابقة.
 - تسيير نقطة الاعلام الخاصة بالعوائق التقنية للتجارة وقواعد المعطيات المتعلقة بالمواصفات واللوائح الفنية وإجراءات تقييم المطابقة.
 - تطوير الخبرات التقنية في مجال التقييس والإشهاد بالمطابقة.
 - تطوير التعاون مع الهيئات الأجنبية النظيرة، ومن جهة أخرى يشارك المعهد في أشغال المنظمات الدولية والجهوية للتقييس ويمثل الجزائر فيها عند الاقتضاء (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 06، 30 يناير 2011، ص 4-5).
- كما يقوم المعهد بتطبيق البرنامج الوطني للتقييس ومجمل المهام المنوطة به في إطار نشاط الدولة في هذا المجال، وفي هذا الشأن يكلف المعهد بما يلي:
- في ميدان المواصفات والتنظيم:
 - دراسة الاحتياجات الوطنية المحصاة لدى الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين وتحليلها، وكذا مساهمات اللجان التقنية الوطنية.
 - تعبئة الخبرة الوطنية والدولية.
 - تشكيل التحقيقات العمومية لكل مشاريع المواصفات الجزائرية المعتمدة وإطلاقها.
 - المشاركة في إعداد المواصفات الدولية والجهوية.
 - مساعدة الدوائر الوزارية في إعداد اللوائح الفنية الجزائرية

- في ميدان ترقية التقييس.
 - تنظيم تظاهرات موجهة إلى تحسيس السلطات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين في مجال التقييس وتكوينهم.
 - نشر فهرس المواصفات الجزائرية والمجلة الرسمية للتقييس والمنشور والمطويات.
 - في ميدان التعاون والإعلام ونشر وثائق التقييس:
 - الإنضمام إلى الفضاءات الدولية والجهوية للتقييس.
 - تبليغ البرنامج الوطني للتقييس إلى جميع الهيئات التي تكون الجزائر طرفا فيها (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 06، 30 يناير 2011، ص6).
- من جهة أخرى فإن المعهد يضع في متناول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " علامة المطابقة " للمعايير الوطنية " تاج " (TEDJ). وهي علامة تمثل أداة ترويج للمنتجات، تحصل المؤسسة على حق استعمالها إذا ما التزمت بقواعد صارمة تقلل من احتمال حصولها على منتجات غير صالحة للاستعمال.
- ويمكن تعريف شهادة (TEDJ) للسلع على أنها: " اعتراف مادي، من خلال تقديم شهادة من طرف المعهد الوطني للتقييس، والتي تبرهن بأن المنتج أو السلعة التي حصلت على شهادة (TEDJ) تم إنتاجها بشكل مطابق للخصائص التقنية التي تم تحديدها مسبقا في المعايير مسبقا في المعايير الخاصة بها، والمدمجة في التشريع الخاص بهذه السلعة" (موقع المعهد الجزائري للتقييس http://www.ianor.dz/Site_IANOR/Certification.php?id=2، IANOR

كما تتمثل الخدمات التي يقدمها المعهد الجزائري للتقييس في:

- النشر المتواصل والمستمر للمعلومات والمعايير .
- بيع المعايير الجزائرية والأجنبية.
- التوزيع الانتقائي للمقاييس المنشورة على المشاركين الراغبين في الحصول عليها.
- البحث البيبلوغرافي بغرض وضع قوائم المعايير في مختلف الميادين.
- متابعة تقدم أعمال التقييس في كل القطاعات على المستوى الدولي والإشتراك في هذه النشاطات بغرض الحصول على كل المقاييس الجديدة التي يتم وضعها.
- إعداد دورات تكوينية موجهة إلى المؤسسات في ميدان التقييس والجودة ومنح شهادات الجودة والمعايرة.
- توفير ونشر كميات هائلة من المعطيات والمعلومات التي من شأنها أن تحسن من الكفاءات المهنية للمؤسسات.
- Assistance / conseil
- نشر قوائم المعايير حسب الميادين.
- تحليل مقارن للمعايير، وهو عبارة عن بحث حول إمكانيات التوافق بين عدة معايير تعالج نفس الموضوع (منشورات المعهد الجزائري للتقييس IANOR).

المعهد الجزائري للتقييس أصبح يمكنه تقديم الشهادات المتعلقة بنظام إدارة الجودة وذلك ابتداء من سنة 2009، وأصبح بذلك أول هيئة جزائرية مانحة للشهادات معترف بها دولياً. هذه المهمة الجديدة تهدف إلى تحسين إدارة وتسيير المؤسسات الجزائرية الخاصة والعامة وجعلها أكثر تنافسية.

2- الإجراءات والقوانين الخاصة بالتّقييس.

من أجل دفع المؤسسات الجزائرية لتبني التّقييس وضعت كل الوسائل التّقنيّة والتّشريعيّة من طرف السّلطات الجزائرية لتسهيل مهمّة المؤسسات لتطبيق معايير الجودة والحصول على شهادة ISO 9001 الخاصة بأنظمة الجودة لمختلف الميادين. وبالتالي من أجل تحضير المؤسسات الجزائرية للتّفتح على الأسواق الخارجيّة، عدة ميكانزمات تمّ وضعها تدريجيًا من أجل دعمها في برامجها للتّحكم في الجودة و لتّقييس نذكر منها:

- على المستوى الدّستوري والقانوني: الجزائر تمتلك منذ 1989 قانونا حول التّقييس تمّ تعديله من خلال القانون 04 جوان 2004. والذي يركّز في المادة 21 على أنّ نشاط التّقييس والحصول على الشّهادة هو جزء من تقييم المطابقة، ويهدف القانون إلى:
- تكييف النّظرة الجديدة للتّقييس مع متطلّبات العولمة ضمن آفاق انضمام الجزائر إلى المنظّمة العالميّة للتّجارة.
- اعتماد المعايير والمواصفات التّقنيّة الدّوليّة التي تخدم المنتج الوطنيّ وحماية المستهلك وأمنه.
- ضمان نزاهة المعاملات التّجاريّة.
- الحفاظ على البيئة والحدّ من تدفّق السّلع المغشوشة التي تلحق ضررا بالإنتاج الوطنيّ والمستهلك على حدّ سواء.

(قانون رقم 04-04 المتعلق بالتقييس ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،
العدد 41، 27 يوليو 2004).

- برنامج الدعم المالي للتقييس والحصول على الشهادة ISO 9001: الذي
تخصّصه الدولة لصالح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والخاص باعتماد معايير
الجودة ومعايير البيئة، والبرنامج وضع سنة 2000 من طرف وزارة الصناعة،
بهدف مرافقة المؤسسات الجزائرية في تطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على
الشهادة. ويتعلق الأمر بكل المؤسسات الوطنية (الخاصة والعامة) مهما كان
حجمها، تريد التوجّه نحو مدخل الجودة. وقد خصّصت الحكومة مساعدة إجمالية
تقدر ب 50 مليار سنتيم من أجل تطبيق هذا البرنامج، وتطوير نظام وطني
للتقييس. كما تقدّم للمؤسسات مساعدة مالية تقدّر ب 300 مليون سنتيم جزائري
للحصول على الشهادة والتي تمثل نسبة 50 % من القيمة الكلية (موقع المعهد
الوطني للتقييس. www.ianor.org)

كما عملت الحكومة في نفس الإطار على دعم وإعادة هيكلة المؤسسات المتخصصة في التقييس
والتصديق مما قلص مدة الحصول على الشهادة من 6 أشهر إلى أسبوع واحد حالياً. وفي نفس
السياق هناك عدة مشاريع جاري تجسيدها في إطار دعم النظام الوطني للجودة، من بينها انجاز
مدرسة وطنية للتقييس، ومخبر مركزي بمدينة سيدي عبد الله بالعاصمة، ومركزين جهويين آخرين
بقسنطينة وورقلة ، عن موقع (www.ianor.org).

3- جائزة الجودة الجزائرية.

يحاول المعهد الوطني للتقييس التحسيس والإعلام وتبسيط مفهوم التقييس في الجزائر، من خلال عدة تظاهرات للتحسيس على المستوى الوطني والجهوي . وفي كل سنة يتم الاحتفال بثلاثة أيام للتقييس

- اليوم الوطني للتقييس : 19 ديسمبر.
- اليوم العربي للتقييس: 25 مارس.
- اليوم العالمي للتقييس: 14 أكتوبر (المصدر : موقع المعهد الوطني للتقييس:

.: (www.ianor.org)

هناك بلدان كثيرة أنشأت جوائز للجودة مما يسمح لها بقياس النتائج المحصل عليها في إطار خطة الجودة المطبقة، واقتداء بالدول المتطورة. في هذا الإطار عملت السلطات العمومية الجزائرية بإنشاء الجائزة الجزائرية للجودة في مارس 2000 ولم يتم الإعلان عنها إلا سنة 2003 من طرف وزارة الصناعة بمرسوم تنفيذي رقم 2-5 في 06 جانفي 2002 (مرسوم تنفيذي رقم 02-05 مؤرخ في 22 شوال 1422، الموافق ل 06 يناير 2002 يتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، 2002، ص 07).

تتألف هذه الجائزة من مسابقة مفتوحة للمؤسسات والمنظمات التي تنشط بالجزائر ويتم تسيير هذه الجائزة من طرف وزارة الصناعة، وهي تمس كل أصناف المؤسسات.

تهدف الجائزة الجزائرية للجودة إلى:

- إيجاد مرجعية للجودة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية.

- اعتبار الجائزة دليلا إرشاديا للمؤسسات بأنواعها الصغيرة، المتوسطة والكبيرة وكذا الهيئات للإطلاع ومعرفة نقاط قوتها ونقاط التحسين بالنسبة لمسار الجودة فيها.
 - مكافأة النتائج المحققة في مختلف نشاطات المؤسسات من خلال الجودة.
 - تشجيع الجهود المبذولة من المؤسسة الجزائرية نحو التميز.
 - تحفيز واندماج مجموع العاملين في مشروع الجودة.
 - اعتراف العملاء بمجهودات المؤسسات في مجال الجودة.
- الطريقة المتبعة للحصول على الجائزة فتتمثل في دليل يقدم للمؤسسات المتوسطة والصغيرة والمؤسسات الكبيرة، والذي يمكنها من معرفة نقاط قوة نظام الجودة الخاص بها. الجائزة تشجع المجهود الذي تبذله المؤسسات الجزائرية للتميز في مختلف نشاطاتها.
- والمشاركة في هذه المسابقة يعني:
- اختيار طريق نحو التميز.
 - تقييم نظام الجودة للمؤسسة من طرف مجموعة من المختصين والخبراء في هذا الميدان.
 - المنافسة من أجل الحصول على الجائزة والتي تضمن التحفيز لتطوير نظام الجودة والسير نحو التحسين المستمر.
 - تحفيز وإشراك جميع العمال في مشروع الجودة.
 - تدعيم صورة المؤسسة بجائزة الجودة.
 - إقناع الرّبائن بمستوى الجودة التي تمتلكها المؤسسة.

تضم جائزة الجودة الجزائرية تسعة (09) فصول لكل منها تقييما نقطيًا يجعل مجموع ما يمكن أن تحصل عليه المؤسسة 1000 نقطة كحد أقصى، و تتم الإجابة على هذه العناصر ضمن تقرير مفصل من 40 الى 80 صفحة، ويمكن تلخيص ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): عناصر تقييم جائزة الجودة الجزائرية

التقييم	عناصر التقييم	الفصول
120 نقطة.	التزام الإدارة	الفصل الأول
90 نقطة	الإستراتيجية والأهداف	الفصل الثاني
100 نقطة	إدارة العاملين	الفصل الثالث
80 نقطة	إدارة الموارد	الفصل الرابع
260 نقطة	إدارة العمليات	الفصل الخامس
120 نقطة	الإستماع للعميل	الفصل السادس
80 نقطة	رضا العاملين	الفصل السابع
60 نقطة	التكامل في حياة المجتمع	الفصل الثامن
90 نقطة	النتائج التشغيلية	الفصل التاسع
1000 نقطة		المجموع

Source : Le prix Algérien de la qualité, objectifs-conditions de participation et questionnaire, Ministère du développement industriel et de promotion de l'investissement, édition 2014, p 19.

الحصول على جائزة الجودة يسمح للمؤسسة:

- الحصول على جائزة مالية.
- جائزة شرفية.
- شهادة شرفية.

المحاضرة 14: مراحل الحصول على شهادة الجودة في المؤسسة الجزائرية.

تطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة ISO 9000 في الجزائر بدأ عام 1998 من خلال المؤسسة ENIEM والتي تعتبر أول مؤسسة جزائرية اعتمدت المعايير الدولية ISO 9000 : 1994، ومنذ ذلك الوقت عرف مجال التقييس الخاص بالجودة على مستوى المؤسسات الجزائرية تطورا ملحوظا لاعتبارات عديدة، منها تطلعات واحتياجات نشاط التصدير وما تفرضه من تأهيل يسمح للمؤسسات المصدرة بمنافسة المنتجات الأجنبية وإعدادها للانفتاح نحو الأسواق الخارجية في إطار اتفاق الشراكة الأورو جزائري والاستعداد للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة .

بلغ عدد المؤسسات الجزائرية التي تحصلت على شهادات الجودة ISO 9001 ومعيار ISO 1400 الخاص بالبيئة، أكثر من 500 مؤسسة حسب احصاءات المنظمة العالمية للتقييس ISO لسنة 2015

هذا العدد ضعيف جدا مقارنة مع العدد الإجمالي للمؤسسات الوطنية، وبالنظر إلى الجهود المبذولة من طرف الدولة لنشر ثقافة الجودة في المؤسسات الجزائرية، ووجود نص تشريعي خاص بالتقييس، ومن المنتظر مضاعفة هذا العدد في السنوات المقبلة ولاسيما مع دخول القانون 04-04 المتضمن إجراءات التقييس حيز التنفيذ، وبالإضافة إلى العدد المتزايد للمؤسسات التي تهدف إلى تطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على الشهادة. ويمكن إرجاع سبب ضعف عدد المؤسسات الحاصلة على الشهادة بالمقارنة مع البلدان الأخرى إلى عدة عوامل:

- عدم المعرفة الكافية بنشاط التقييس، ونقص الوعي من طرف المؤسسات الجزائرية بأهميته.

- المشاركة الضعيفة للمؤسسات الوطنية في هذا النشاط وهذا يرجع إلى عدم تطوّر التّقييس فيها وفي بعض الأحيان لا وجود له.
 - ضرورة اللّجوء إلى هيئات دولية خارجية للحصول على الشهادة.
 - عدم صدور مراسيم تنفيذية ترغم المؤسسات على المراقبة والحصول على الشهادة وفقا للمعايير الدولية.
 - التّكلفة العالية التي قد تصل إلى 500 مليون سنتيم جزائريّ.
- أصبح تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 والحصول على شهادة المطابقة من التّوجّهات الحديثة في تسيير المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، وهذا لوجود قناعة لدى هذه المؤسسات بأنّ تبني هذا النظام يمثّل خيارا استراتيجيا من شأنه أن يدعمها في تحسين فعاليتها ومواجهة المنافسة الخارجية والداخلية في مختلف الأسواق، ويفتح أمامها الباب لدخول ميدان التصدير. وقد حدد الباحث دراجي شعوة (2007) من خلال دراسته حول إعادة تنظيم المؤسسات العمومية الجزائرية بتطبيق نظام إدارة الجودة والمعايير ISO أهم المراحل التي تمرّ بها عملية تطبيق نظام إدارة الجودة والمعايير ISO 9001 في المؤسسة الجزائرية وذلك كما يلي:
- قرار إقامة نظام إدارة الجودة: تقوم المؤسسات بعد أخذ قرار تطبيق نظام الجودة، بالإعلان عن مناقصة دولية من أجل استقبال عروض مكاتب الخبرة المتخصصة في مرافقة المؤسسات الساعية لإقامة أنظمة الجودة. ويتمّ اثر ذلك اختيار مكتب الخبرة واستقبال الخبراء على مستوى المؤسسة بغرض وضع الترتيبات اللازمة.

- **الفحص الأولي:** إجراء فحص لإبراز مدى توافق نظام التسيير القائم بالمؤسسة مع متطلبات المواصفة ISO 9001. وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لتحديد ما يجب القيام به من إعادة تنظيم وتكوين واستثمار.
- **التعيين الرسمي للمسؤول عن الجودة:** والذي يكون مكلفاً بضمان تعريف نظام الجودة وتطبيقه وفقاً لمتطلبات المعايير ISO 9001 ولسياسة الجودة بالمؤسسة وكذلك لمتطلبات العملاء.
- **تعيين لجنة قيادة الجودة:** تظم عدة إطارات لهم مسؤوليات مختلفة وذلك بهدف مشاركة كل الأطراف في إقامة نظام إدارة الجودة. وتتمثل مهام هذا الفريق في قيادة نظام الجودة، ضمان توافقه مع متطلبات المعايير ووضع مخططات لتحسين الجودة.
- **التكوين والمرافقة:** وذلك بالاعتماد على مكتب أجنبي مهمته مرافقة المؤسسة في عملية تطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على الشهادة (يتم تعيينه انطلاقاً من مناقصة).
- **صياغة وتحرير وثائق نظام إدارة الجودة ISO 9001:** في هذا الإطار قام فريق لجنة قيادة الجودة بوضع سياسة الجودة وتحديد العمليات وإعادة ضبط النظام بالمؤسسة وذلك بتحرير الإجراءات والتعليمات وصياغة النماذج المختلفة المستخدمة في التسيير.
- **التطبيق التدريجي لمتطلبات النظام:** التغيير يأتي تدريجياً من أجل عدم إرباك العمل الجاري بالمؤسسة والاستفادة من تجربة إطلاق عدد محدود من الوثائق والنماذج، للتقليل من الأخطاء التي يمكن أن ترتكب في الصياغة أو النشر أو الملء والاستخدام.
- **المراجعات الشاملة البيضاء (Audit a blanc):** هدف هذه المراجعات هو التأكد من مطابقة النظام لمقتضيات المعيار. وعلى ضوء نتائج المراجعات ووفقاً لتوجيهات الخبراء

الأجانب، يقوم فريق الجودة ببرمجة الأعمال التصحيحية اللازمة التي كان لابد من إدخالها على الوثائق وعلى الترتيبات التي كانت صياغتها غير مقبولة.

- **المراجعة النهائية للحصول على الشهادة (مراجعة الإشهاد):** بعد اطمئنان المديرية

العامة وأعضاء فريق الجودة لسلامة صياغة وسير النظام الجديد، انطلاقاً من نتائج المراجعات الشاملة البيضاء التي تم القيام بها وكذلك إلى تقدير المكتب المرافق، يتم طلب الحصول على الشهادة من طرف منظمة دولية معتمدة على مطابقة نظام الجودة الذي وضع بالمؤسسة مع متطلبات معايير نظام إدارة الجودة ISO 9001. وانطلاقاً من نتائج المراجعة الأولى والنتائج التي توصل إليها المراجعون تمنح الشهادة إذا تحققت كل الشروط.

- **صيانة النظام:** فعالية نظام إدارة الجودة تتطلب صيانته وتحسينه باستمرار بعد تنفيذه

وذلك بالقيام بوضع مجلة نظام الجودة، مراجعات الجودة، القيام بالنشاطات الوقائية والتصحيحية وتنفيذ مخطط التحسين المستمر. (الدراجي شعوة، 2007، ص 180 -

(197).

بعد الحصول على الشهادة يتم استغلال ذلك من خلال الإشهار والجرائد وإعلام المتعاملين مع المؤسسة بشكل مباشر وعبر الوثائق المختلفة التي تستخدم في المراسلات أو عمليات البيع والفواتير وصكوك التوريد أو عمليات الشراء كطلبات الشراء... الخ. ويتم إعادة المراجعة كل 3 سنوات بهدف إمداد صلاحية الشهادة.

من خلال دراسة أهم مظاهر عدم المطابقة التي كانت سائدة في أغلب المؤسسات الجزائرية والتي كانت مكتسبة وناتجة من ترسبات الأنظمة القديمة، نلاحظ أنها كانت متعارضة تماما مع متطلبات ومبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9001، بالإضافة إلى وجود عدة نقائص على المؤسسات تجاوزها، وذلك باحترام المبادئ الأساسية التي يركز عليها هذا النظام لتحقيق أهدافها وتحسين فعاليتها.

المحور الخامس: تسيير الموارد البشرية والكفاءات ضمن ادارة الجودة والمعايير

ISO9000

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشريّ الرّكيزة الأساسيّة لنجاحها ولذا نجدها تهتم بجوانب عديدة منها: التّغيير التّقافي، مشاركة العاملين في عمليّة اتّخاذ القرارات، العمل في فريق وخلق روح التّعاون، التّدريب، الإبداع، الحوافز، الاختيار والتّعيين وتقييم الأداء.

في حين نجد أنّ المعايير ISO 9000، ومنذ ظهورها حتّى نهاية القرن العشرين لم تكن تهتمّ سوى بتكوين العاملين، ثمّ تحسّنت مع إصدار معايير سنة 2000 أين توسّع اهتمامها بالعنصر البشريّ فقد تضمّنت شروطاً من بينها: مشاركة العاملين في عمليّة اتّخاذ القرارات، توحيد الهدف لديهم وتوفير الظروف المساعدة لهم لبلوغه، كما اهتمّت أيضاً بالتّكوين، المعرفة الأدائيّة، الخبرة والمؤهّلات.

- الاهداف التعليمية:

في نهاية هذا المحور يكون في استطاعة الطالب او الطالبة:

- تحديد اهمية العنصر البشري في ادارة الجودة الشاملة.
- تطبيق مبادئ نظام ادارة الجودة في عمليات تسيير الموارد البشرية كالاختيار والتوظيف، التكوين، وادارة الكفاءات.
- فهم مراحل حلقة دمينغ للتحسين المستمر للجودة، والقدرة على تطبيقها في عمليات تسيير الموارد البشرية والكفاءات.
- بلورة تصور حول تطبيق نموذج العمليات حسب نظام ادارة الجودة في مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية والكفاءات.

المحاضرة 15: وظيفة تسيير الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة وانظمة الجودة ISO 9001.

المكانة التي تحظى بها وظيفة تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة و ISO 9001 أكبر من الإصدارات القديمة والتي كانت تهتم فقط بمطابقة المنتج.

المعايير ISO 9001 ابتداء من الإصدار 2000 بدأت تهتم أكثر بعمليات المنظمة ووضعت الأفراد في مركز هذه العمليات، وتقوم على توجيهين: "إرضاء العميل" و "إدارة الموارد": وهو مصطلح يضم الموارد البشرية والتجهيزات (البنية التحتية) وبيئة العمل، ونتج عن ذلك دمج ومشاركة الموارد البشرية مباشرة في مدخل الجودة. بالإضافة إلى أن المعايير تضمنت بشكل واضح فقرة تحت عنوان: " إدارة الموارد" و " الموارد البشرية"، أما في الإصدار القديم كانت هناك فقرة واحدة تتعلق بالموارد البشرية تحت عنوان " التكوين ".

وأصبح بناء وتطبيق نظام لإدارة الجودة (SMQ) حسب المعايير الدولية ISO 9001 والحصول على شهادة المطابقة، يمثل إنجازاً هاماً لتطوير وتحسين أداء كل الوظائف والأنشطة بالمنظمة، ومن ذلك طبعا وظيفة الموارد البشرية. ويشترط للتطبيق الفعّال لنظام إدارة الجودة، أن يشمل التطبيق كل المبادئ التي تضمنتها المعايير ISO 9001 وذلك لأنّ هذه المبادئ تكون في مجملها نظاما لتحسين أداء وفعالية المنظمة وتحقيق التميز وهو الهدف الذي تسعى إليه.

تؤمن فلسفة ادارة الجودة الشاملة بأنّ العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهمّ في نجاح الإدارة وجودة العمل، حيث أشار عددٌ من الباحثين على المستوى النظري والتطبيقي إلى أنّ تسيير الموارد البشرية ركيزة مهمّة من ركائز الجودة الشاملة وتظهر أهميتها في الاعتبارات الآتية:

- إن تحقيق أداء متميز ومستوى عالٍ من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات العاملين في المنظمة. فمن الضروري أن تعمل المنظمات على تكوين وتنقيف وتعليم موظفيها، والاستفادة من كل القوى الكامنة للقوى العاملة وتوفير بيئة تؤدي إلى المشاركة الكلية.
- نجاح أي منظمة يعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات، وهذا يتطلب أن يكونوا محل الاهتمام في جميع النواحي بدءاً من عملية الاختيار والتعيين، شغل الوظائف وتقييم الأداء، برامج التكوين وأسلوب التحفيز وبناء فرق عمل ذاتية الإدارة، وانتهاء بالمشاركة والتعاون في إظهار المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها لتحقيق التحسين المستمر.
- يرى ديمنج وآخرون بأن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يتطلب اهتماماً خاصاً بالتكوين المستمر وتأهيل كافة العاملين في مختلف المستويات الإدارية من خلال وضع خطط للتكوين والتعليم تعمل على تأهيلهم بالمهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة للقيام بالواجبات الخاصة بهم والتي تسهل عليهم عملية الانسجام والتفاعل مع فلسفة التحسين المستمر.
- ومن المهم أن يكون النشاط التكويني مخططاً، منظماً، مستمراً وفي الوقت الملائم، لضمان حصول الجميع على المعارف اللازمة، وتمكينهم من وضعها موضع التطبيق الفعلي.
- إن الربط بين تسيير الموارد البشرية وبين الإستراتيجية الإنتاجية وأداء المنظمة أمر هام وحساس، إذ تبين وجود علاقة مباشرة ما بين الأنشطة التطويرية لتسيير الموارد البشرية وبين الإستراتيجية الإنتاجية والتي تنعكس بدورها على أداء المنظمة من الناحية المالية.

- إنَّ العنصر البشري هو أهمّ العناصر في المنظّمة، وعلى الإدارة أن تتبنّى نظاماً يسهّل من عمليّة فهم العاملين لمنظّمتهم ومستقبلها المنشود لأنّ إدارة الموارد البشريّة هي من العناصر الأكثر حيويّة وتعدّ مفتاحاً لنجاح العناصر الأخرى ضمن برامج إدارة الجودة الشاملة.

ولتحقيق مستوى عال من جودة العنصر البشري يتطلّب وجود ممارسات لتسيير الموارد البشريّة ذات جودة عاليّة، وحسب تجارب بعض المنظّمات على وظيفة إدارة الموارد البشريّة اعتماد وتبني مجموعة من القواعد والإجراءات التي تمكّنها من تحقيق ذلك، أهمها:

- وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس وتحديد الأنظمة المتّبعة لتحقيقها.
- الاستماع لشكاوى وانتقادات العمّال والاهتمام باقتراحاتهم وأخذها بعين الاعتبار.
- العمل على تحسين قدرات الأفراد، وتوجيههم إلى أدوار ومهام أخرى.
- اليقظة المستمرّة ومتابعة أساليب وطرق النّطوير الإنساني الحاليّة والتنبؤ بالأساليب المستقبلية.

- منح الوقت الكافي والإمكانيات الضروريّة للعمّال لإنجاز المهام الموكّلة إليهم، وتقييم النتائج المحقّقة

إضافة إلى قواعد التسيير، فإنّ نجاح إدارة الجودة الشاملة يرتكز على عدّة مبادئ يتطلّب من مديري ومسيّري المنظّمة الإعتماد عليها وتتمثّل في:

- التّغيير والتّطوير لثقافة المنظّمة والذي يعتبر عاملاً أساسياً ومساعداً لنجاح إدارة الجودة الشاملة، ويساهم التّغيير التّقافي في تجنّب المقاومة من خلال تغيير اتّجاهات، قيم وإدراك

الأفراد وفهمهم للمستجدات الحاصلة في المؤسسة، مما يقلل من تخوفهم ويساعد على تقبلهم للنظام الجديد.

- تفهم واقتناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة.
- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النظام، وهذا ما سيشعرهم بالاهتمام وبأنهم جزء أساسي في المنظمة وأن مصالحهم مشتركة.
- العمل في فرق ذاتية الإدارة والاعتماد على الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية، فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تتبع منه. وهذا ما سيخلق روح التعاون بين الأفراد ويساهم في تنويع الأفكار.
- المسؤولية لكل عضو في الفريق.
- التكوين المستمر لتحسين وتنمية المهارات وتأهيل الأفراد.
- تبني منظومة حوافز تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية. والتي تساهم في تخفيض حدة المقاومة وتقبل المنهجية الجديدة، بالإضافة إلى مساهمتها في تشجيع الأفراد على العمل أكثر وأحسن خصوصا تحفيزهم على الابتكار والإبداع .
- أما فيما يخص عملية الاختيار والتعيين، فإن إدارة الجودة الشاملة تقوم على تعيين الفرد المناسب في المنصب المناسب، الذي يتناسب مع قدراته، مؤهلاته، خبراته وميوله وهذا يعني أن اختيار الفرد يتم حسب هذه الخصائص التي تجمع بين المقدرة والرغبة.

تتجسد أغلب هذه النقاط في المبادئ التي وضعها ديمينج (Deming) لتحقيق الجودة

الشاملة، وهو إحصائي أمريكي وأستاذ بجامعة نيويورك والأب الروحي للجودة ، وهذا لما قدمه

من مساهمات هادفة في تطوير الجودة، إضافة إلى ذلك قام ديمنج بوضع المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة وهي عبارة عن إشارة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، من خلال هذه المبادئ الأربعة عشر نجد بأن ثمانية منها لها صلة مباشرة بتسيير الموارد البشرية.

المحاضرة 16: تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة في تسيير الموارد

البشرية.

لتأمين إدارة ذات جودة عالية للموارد البشرية، على المنظمة أن تستثمر في التخطيط لنشاطاتها فيما يخص مراكز العمل، المسار المهني، تسيير الكفاءات، وكذا استعمال أدوات لقياس أداء العمال، متابعة رضاهم، إدماجهم ومشاركتهم في العمل وتعلقهم والتزامهم نحو المؤسسة. بالتالي، أصبحت العمليات - التي تطبق في الإنتاج والتصميم- التي يركز عليها نظام إدارة الجودة (SMQ) تطبق في تسيير الموارد البشرية كالاختيار والتوظيف، التكوين، وإدارة الكفاءات.

1- مبادئ نظام إدارة الجودة في تسيير الموارد البشرية.

عند التعرض لتطوير أداء الموارد البشرية باستخدام نظام إدارة الجودة، لا بدّ من الرجوع للمبادئ الثمانية - والتي أصبحت سبعة في الإصدار 2015- لإدارة الجودة، والتي يمكن استعمالها في إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- التوجه نحو العميل: المنظمات مرتبطة بعملائها، ومن الضروري فهم احتياجاتهم الحالية ورغباتهم المستقبلية، وإرضاء متطلباتهم والعمل على معرفة توقعاتهم. هذا

المتطلب يفرض على المنظمة أن يكون لديها وباستمرار عمال محفزون ولهم دافعية عالية من أجل العمل لإرضاء العملاء. لا يمكن للآلات والتجهيزات الاستجابة لهذا التحدي، لكن عمال المؤسسة يمثلون التداخل بين المنتج والعملاء (الزبائن). ولتحقيق ذلك على المنظمة:

- التأكد من أن الموظفين لديهم وعي بأهمية عملهم، خاصة دورهم في إرضاء العملاء.
- بناء علاقات شفافة مع الموظفين، وتحميلهم مسؤوليات حسب قدراتهم وتوقعاتهم المستقبلية. (Chaminad, 2005).

من جهة أخرى إدراك المنظمة لعمالها كعملاء داخليين يترجم من خلال جهودها لمعرفة وارضاء احتياجاتهم الحالية والمستقبلية فيما يتعلق بالتطوير المهني ومنح فرص لتنمية كفاءاتهم وقدراتهم، تنظيم بشكل رسمي وشفاف الحراك الوظيفي، خلق ظروف جيدة للعمل والتقدم، والأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم وتوقعاتهم فيما يتعلق بالعدالة، employabilité، والازدهار المهني والشخصي (épanouissement professionnel et personnel) (www.iso.org/iso/fr/qmp).

- الإدارة العليا (القيادة) Leadership : تحقق القيادة وحدة الهدف وتضع نهايات وتوجهات المنظمة، وعلى القادة خلق بيئة داخلية تسمح بإدماج ومشاركة كل العمال في تحقيق أهداف المنظمة: مهمة القيادة (الإدارة العليا) توفير الرؤية (Vision)
نظام إدارة الجودة، وضمان أن العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة قد تم هيكلتها وتشغيلها بشكل يعظم كل من الإنتاجية داخل المنظمة ورضا الزبون خارجها، كما يقدم

المديرون القوية السلوكية لتحقيق أعلى درجات رضا الزبون، وتتعامل مع موضوع الجودة كهدف إستراتيجي مستمر تتأكد من تطبيقه من خلال اجتماعات مراجعة الجودة. كما تحقق القيادة التكامل بين كل من الجودة والموارد البشرية من خلال أنشطة التخطيط وتقوم بتطوير والمحافظة على بيئة عمل تسمح لكل عامل بتقديم أحسن أداء، وعليها كذلك حسب هذا المتطلب الأخذ بعين الاعتبار احتياجات العمال ووضع أهداف يمكنهم تحقيقها، وكذا توفير قيم يقبلونها وبناء علاقة ثقة معهم، والاعتراف بمشاركة كل فرد في نتائج المنظمة (Chaminad, 2005). كما يترجم بعد " القيادة" في تسيير الموارد البشرية من خلال خلق والمحافظة على القيم المشتركة وثقافة المنظمة.

- دمج ومشاركة العاملين implication du personnel: الأفراد في مختلف المستويات يمثلون روح المنظمة، وتمثل مشاركتهم الكاملة الركن الأساسي في قدرة المنظمة على الاستفادة من طاقاتهم الإبداعية : يضمن نظام إدارة الجودة أن يكون كافة الأفراد المشاركين في تنفيذ الأنشطة مؤهلين وقادرين تماما على تنفيذ العمليات المكلفين بها. وتحقق المنظمة هذا من خلال التكوين، التدريب وتأهيل العمليات بشكل متكامل، وتشجيع الأفراد على المساهمة في أنشطة التحسين، ومن أمثلة ذلك:
- المساهمة الفعالة في أنشطة اقتراح وتقييم فاعلية الإجراءات التصحيحية،
- اقتراح منتجات/ خدمات جديدة لتحسين وتنفيذ الأنشطة المختلفة.
- تشجيع الأفراد على المشاركة الكاملة والنشطة باستمرار في أداء وتحسين الأعمال المكلفين بها، وفي أنشطة التحسين المستمر.

- يجب أن تكون هناك عملية خاصة بالتواصل المستمر بين كل من القادة والأفراد العاملين بالمنظمة.
- كما تركز القيادة على تحقيق التضامن الكامل بين كل من أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين بها، وذلك من خلال اشتراكهم في الاطلاع على البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة.
- وعليها كذلك حشد موظفيها من أجل استثمار جهودهم واهتماماتهم، للمشاركة في تحقيق أهدافها (إرضاء العميل والتحسين المستمر).
- فالعمال أساس الطاقات الإبداعية وعلى المسؤولين حشدها في خدمة أهداف المنظمة. ويتم دمج ومشاركة العمال من خلال:
- اكتشاف وتحديد معوقات الأداء.
- مواجهة وحلّ المشاكل الداخلية وتوفير مناخ عمل جيّد.
- تحقيق الاتصال الشفاف والاعتراف بالأداء الفردي (Chaminade, 2005).
- على المسؤولين في تسيير الموارد البشرية خلق علاقات تتسم بالثقة والالتزام وتدمج تطوير الأفراد والعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ويتمثل دور الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال تسهيل الانخراط (I'implication)، الدافعية، وروح الإبداع لدى العاملين.
- الإدارة بأسلوب العمليات: النتائج المرجوة يمكن الوصول إليها وتحقيقها بفعالية وكفاءة، إذا كانت الموارد والنشاطات المتعلقة بها مسيرة كعمليات (Processus): باعتبارها
نظاما يجمع عدّة نشاطات لها علاقة بسير المنظمة، تدخل وظيفة تسيير الموارد البشرية

ضمن هذه المقاربة التي تستخدم الموارد البشرية من أجل تحويل المدخلات (حاجات التوظيف، التطور التقني، رغبات واحتياجات العاملين)، إلى مخرجات (سياسات التوظيف، مخططات التكوين، رضا العمال ...). وعلى المنظمة إدارة الكفاءات ليس فقط بشكل فردي وإنما بشكل تقاطعي (Transversale) وذلك من خلال تحليل تدخلات الأفراد في العمليات والإجراءات.

- التحسين المستمر: التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة، يمثل هدفا دائما للمنظمة:

- وهذا يتطلب تأمين التكوين الدائم والمستمر للموظفين فيما يخص:
 - طرق وأدوات التحسين المستمر.
 - قياس القدرة على التحسين المستمر في مقابلة التقييم السنوي.
 - الاعتراف بمشاركة الأفراد في تحسين العمل من خلال أفكارهم.
- تحسين وظيفة تسيير الموارد البشرية يحل انطلاقا من معايير مالية وكذلك بالنسبة للقيمة المضافة فيما يتعلق بتطوير وتنمية العاملين، كما أن استخدام مؤشرات كمية للأداء يمثل عاملا أساسيا للتحسين المستمر.

2- نموذج عمليات إدارة الموارد البشرية وحلقة التحسين المستمر للجودة.

ينطلق مفهوم " نموذج العمليات " (Modèle processus) المستخدم في المعايير ISO من مبدأ أن المؤسسة يتم إدارتها وتسييرها انطلاقا من سلسلة من العمليات المنسجمة والمرتبطة ببعضها البعض، والتي تؤدي إلى تقديم منتج يحقق رضا العملاء (وكل الأطراف المعنية).

وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من العمليات الداعمة في المنظمة، فهي تهدف إلى حمل الإستراتيجية العامة، إرضاء العملاء وتأمين بشكل مستمر يد عاملة ذات كفاءة، ودرجة عالية من الوعي بأهمية الجودة في تحقيق أهداف المنظمة.

كما أنها تعتبر من العمليات الهامة والحيوية في المؤسسة، وتتضمن عدّة عمليات فرعية (عمليات تسيير رأس المال البشري، عمليات تسيير الأجور، إدارة التعداد...) تتكوّن بدورها من مجموعة من الإجراءات التي تحدّد الطريقة التي يتمّ بها إنجاز هذه العمليات، وهدفها دعم سير العمليات التشغيلية (عمليات تنفيذ المنتج أو الخدمة) وذلك بتوفير كلّ الشّروط والوسائل الضرورية لسيرها ونجاحها (Chaminade, 2005).

وركّزت المعايير ISO 9001 على انتهاج أسلوب العمليات في جميع النّشاطات (إنتاج، تسويق، مالية...)، في حين لم تقدّم خريطة أو نموذج تعتمد عليه في وضع هذه العمليات، هذا ما أدّى إلى عدم وجود عمليات موحّدة ومشاركة بين كلّ المنظّمات. خريطة عمليات تسيير الموارد البشرية ترتبط بحجم و نشاط المنظمة، وبدرجة نضج ورسمية ممارسات إدارة الموارد البشرية فيها)

Site de l'ISO : <http://www.iso.org/:consulté>

هذه العمليات تتجزأ إلى عدّة مراحل تدعى: " عمليات فرعية"، وبالتالي فعملية تسيير الموارد البشرية تجمع أربع (04) عمليات فرعية:

- التكوين.

- إدارة الكفاءات.

- الإدماج.

- التوظيف.

في بعض المؤسسات يتم جمع كل من عملية التكوين وإدارة الكفاءات في عملية واحدة وهي " تطوير وتنمية الكفاءات"، ويندرج تحت عملية التوظيف كل من الاختيار، التوجيه والإدماج.

3- مبدأ التحسين المستمر.

يخضع تسيير الموارد البشرية كعملية (Processus) إلى مبدأ التحسين المستمر، وهو مفهوم يهدف إلى الرفع من قدرة الاستجابة لمتطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001. فعلى المنظمة التأكد من أن النتائج المتوصل إليها من خلال استخدام مختلف الإمكانيات في إطار الموارد البشرية قد تم بشكل جيد من أجل تحسين نظام إدارة الجودة، وذلك بتوفير كل الوسائل والأدوات لاتخاذ القرارات على أساس معطيات واقعية وذات مصداقية.

ويسمح تحليل هذه المعطيات بإيجاد حلول بسيطة ومناسبة من أجل تحسين فعالية نظام إدارة الجودة بشكل مستمر. وتكون قواعد عمليات التحسين المستمر للجودة مصممة على أساس حلقة التطور (P.D.C.A)، أو حلقة ديمينغ للتحسين المستمر (التخطيط، التنفيذ، اختبار، التدخل والتحسين) والتي تستخدم لتحسين عمليات تسيير الموارد البشرية (اختيار، تكوين، إدارة الكفاءات...). ويمكن تحديد مراحل حلقة ديمينغ للتحسين المستمر فيما يلي:

- **التخطيط (Prévoir-Plan):** وتمثل التوجهات، الأهداف، العمليات والإجراءات

المرتبطة بمراقبة وتحسين الأنشطة، وذلك لتحقيق النتائج وفق سياسات وأهداف المؤسسة.

ويتعلق الأمر بالتخطيط، أي تحديد ما يجب القيام به، النتائج التي يجب الوصول إليها

والطريقة المعتمدة لذلك.

- **التنفيد (Réaliser-Do):** أي تطبيق وتشغيل العمليات والإجراءات من أجل تحقيق الجودة، وتحديد المشاكل ووضع الحلول. في هذه المرحلة يتم الاتفاق على " مخططات التدخل "، ويتم تعيين المسؤول عن تطبيقها، وتوفير كل الوسائل والإمكانيات المادية والبشرية من أجل تطبيق هذه الحلول.
 - **اختبار (Vérifier - Check):** بعد القيام بمختلف التغييرات الضرورية، وملاحظة النتائج المتحصّل عليها، يتم قياس وتقييم العملية ومقارنتها بالسياسات والأهداف وإعطاء تقارير النتائج لمتّخذي القرار.
 - **تحسين (Réagir- Act):** وهي إجراء التحسينات المستمرة على العمليات المختلفة في المؤسسة. هذا التحسين يتعلّق بكلّ عمليات تسيير الموارد البشرية، ونظام إدارة الجودة بشكل عام.
- بالرغم من بساطة مراحل حلقة التحسين المستمر للجودة عندما يتعلّق الأمر بالعمليات التشغيلية(المنتج)، إلا أنّ تطبيقها على عمليات تسيير الموارد البشرية (الاختيار، الإدماج، تسيير الكفاءات...) يخلق صعوبات كبيرة يمكن تجاوزها من خلال الاعتماد والتركيز على المتطلّبات والتوصيات التي تضمّنتها الفقرة 6.2 للمعايير ISO 9001 و ISO 9004 وذلك بهدف التحسين والتطوير المستمر لكلّ عمليات المؤسسة.

المحاضرة 17: تسيير الموارد البشرية والكفاءات ضمن معايير ISO 9001

1- ممارسات تسيير الموارد البشرية ضمن معايير ISO 9001.

منذ عام 2000 أصبحت المعايير ISO 9001 تطلب من المؤسسة بشكل واضح " تأمين الكفاءات الضرورية للسير الفعال والكفاء للمنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل الاحتياجات فيما يخص الكفاءات الحالية ومقارنتها مع الكفاءات الموجودة في المنظمة"، وللقيام بذلك يجب إتباع أربع مراحل يترجم استخدامها درجة نضج نظام إدارة الجودة والمتمثلة فيما يلي:

- وصف الوظائف التي تسمح بمعرفة والتحكم في محتوى ومحيط الوظائف في المنظمة.
- مرجعيات الكفاءات التي تسمح بتحديد الكفاءات الحالية وتحليل النقص من الفارق بين ما يجب أن تكون عليه وما هي عليه في الواقع.
- التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات (GPEC) التي تمثل اسقاطا لما يجب أن تكون عليه الكفاءات في المستقبل القريب.
- تسيير المعارف التي تركز على المحافظة، تحويل وتنمية المعارف، من أجل تمشين الكفاءات، وتسهيل بذلك اتخاذ القرارات، حل المشاكل والتحسين العام لسير المؤسسة.

تهدف هذه التدخلات إلى اكتساب أحسن الكفاءات في الوقت المناسب والمحافظة عليها في المنظمة بالرغم من التغيرات التي يمكن أن تحدث: الحراك المهني، مغادرة الكفاءات القديمة، توظيف شباب تنقصهم الكفاءة والخبرة.

يرتكز تسيير الموارد البشرية والكفاءات على مجموعة من الممارسات التي تسمح للمؤسسة باكتساب وتحفيز العاملين من خلال تقييم الكفاءات والأجور، وكذلك تعديل الموارد البشرية من خلال التكوين والتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات.

- تتمثل المرحلة الأولى في عملية تسيير الكفاءات في اكتساب الكفاءات من خلال الاختيار والتوظيف، وبما أنّ الكفاءة هي المحور الأساسي لنموذج تسيير الموارد البشرية الجديد، كان على المؤسسات أن تسعى وراءها وتعمل جاهدة للحصول عليها واستثمارها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. يعتبر " تسيير الكفاءات " أداة مساعدة في التوظيف لأنه يسمح بتحقيق التوافق والتطابق بين المترشحين واحتياجات المؤسسة، ومن جهة أخرى يعتبر " التوظيف " أداة للتسيير لأنه يسمح للمؤسسة باكتساب الكفاءات التي تحتاجها من خلال اختيار أحسن المترشحين حسب الكفاءات المطلوبة للمركز.

ويمكننا القول بأنّ عملية التوظيف تطوّرت في السنوات الأخيرة نحو منطق الكفاءات والطّاقات الكامنة، ومع هذا التطور أصبح من الضروري الاعتماد على معايير الكفاءة في التوظيف وليس المؤهلات والتوصيات كما كان معتمدا عليه في الماضي.

وأكدت المعايير ISO 9001 على هذه الأهمية بحيث إعتبرت التوظيف عملية استراتيجية ترتبط بها مختلف فقرات الفصل 6.2.1 للمعيار ISO 9004، والتي تحت على " تحسين فعالية ونجاعة المنظمة بالأخص نظام إدارة الجودة، وذلك من خلال إدماج ودعم الأفراد". والتوظيف هو أول مرحلة لتحقيق هذا التحسين، فمن خلاله يمكن إثبات إمكانية المنظمة على توظيف عمال لديهم القدرة على الإلتزام والإنخراط في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. أما الفقرة 6.2.2.1 " كفاءات " فهي " تطالب الإدارة بتأمين الكفاءات الضرورية للتسيير الفعّال والكفاء للمنظمة"، هذا المطلب مرتبط بشكل مباشر

بقدره المنظمة على توظيف أحسن الكفاءات في الوقت المناسب، والتنبؤ باحتياجاتها من خلال تسيير فعال للوظائف والكفاءات.

وفي الأخير، الفقرة 6.2.2.2 " التّحسيس والتّكوين " تهدف من جهة إلى " توفير المعارف والمعارف الأدائية الضرورية للعاملين، الذين يمكنهم تحسين كفاءاتهم مع الخبرة "، ومن جهة أخرى، هي مرتبطة كذلك بقدره المنظمة على توظيف " قدرات كامنة " تكون لديها القدرة على التّقدم إلى الأمام بالتّوازي مع تطوّر المنظمة.

- المرحلة الثانية في عملية تسيير الكفاءات تتمثل في تحفيز الكفاءات والذي يعتبر من أهم الوسائل المستخدمة ضمن مدخل إدارة الجودة لدفع العاملين بفعالية ونشاط لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويتم ذلك من خلال عمليتين أساسيتين هما " التّقييم " و " تأجير الكفاءات ".

- تقييم الكفاءات الفرديّة:

بالرغم من تعدّد التّقنيات المستخدمة في تقييم الكفاءات الفرديّة (المقابلة السنوية، الملاحظة، حوصلة الكفاءات، مراكز التّقييم assessment centers، 360... الخ)، إلّا أننا نجد تقنية المقابلة السنوية للتّقييم هي الأكثر شيوعاً، فهي تعتبر من الأدوات التي تستخدمها المؤسسة لتطوير كفاءات العاملين نحو الكفاءات التي تحتاجها وتبحث عنها. وهي عبارة عن مقابلة وجها لوجه بين المسؤول ومروّوسه، وتهدف إلى الحكم عن الأداء الحالي للعامل من أجل تعديله وضبطه مع مشروع المنظمة. وعكس حوصلة الكفاءات التي تمثل أداة خاصة بالعامل، مقابلة التّقييم هي أداة للتّسيير والإدارة مركزة على المنظمة.

وفي ظل تطبيق منهج إدارة الجودة تتغير وتتبدل كل الأساليب والوسائل التقليدية المتبعة في السابق لتقييم كفاءة الأداء بالمنظمات، إذ لا يقتصر التقييم على تقييم الرئيس لمرؤوسه بل تتسع طرق ووسائل التقييم بحيث يستطيع المرؤوس تقييم أداء رئيسه وكذلك تقييم المرؤوسين لأداء بعضهم البعض، كما أن العملاء والموردين بإمكانهم تقييم أداء فرق العمل وعلى هذا النحو تنشط عمليات تقييم الأداء في كل المستويات.

والملاحظ من خلال ممارسات المؤسسات بأن المقابلة السنوية للتقييم في إطار نظام إدارة الجودة تعتبر من أهم ممارسات تسيير الموارد البشرية، ويستخدم لتحديد مفهوم " مقابلة التنمية والتطوير". هذا المصطلح يسمح ليس فقط للمسيرين بمتابعة مستوى الأداء المحقق، لكن كذلك تقديم الدعم للمرؤوسين فيما يخص مساهم المهني بمساعدتهم على صياغة توقعاتهم وكذا تحديد رؤيتهم المستقبلية. كما تسمح كذلك بتقييم تطور كفاءات كل عامل خلال الزمن، الأخذ بعين الاعتبار توقعاته الشخصية والمهنية وكذلك اقتراحاته حول مساره المهني (Chaminade, 2005).

- تأجير الكفاءات.

تأجير الكفاءات يمكن أن نعرفه على أنه: " النظام الذي يربط الأجر ليس بتصنيف الوظائف لكن بالأجير " (Marbach, 1995, p. 40)، وبالتالي حسب منطق التسيير بالكفاءات الأجر يجب تحديدها انطلاقاً من الكفاءات التي يمتلكها الفرد وليس من خلال متطلبات مركز العمل. ويعتبر موضوع الأجر من أصعب الميادين التي يتم فيها تطبيق منهج الكفاءة، لهذا فإن المؤسسات التي تشرع في اعتماد هذا التوجه في التسيير نادراً ما تبدأ في التغيير من خلال نظام الأجر وهذا ما أكده S. St-onge و A.Kharsfled في كتابهما

" تأجير الكفاءات: النظرية والتطبيق " حيث صرحا بأن الأجر هو غالبا النشاط الأخير الذي يبرز عند تطبيق منهج تسيير الكفاءات وبه يكتمل مفهوم الكفاءة " (Peretti et Rousset, 2000, p. 65). فيما يخص ممارسات تأجير الكفاءات فهي متعددة ومختلفة من مؤسسة إلى أخرى بالرغم من أنها نادرة الاستخدام.

حسب الفقرة 6.2.1 من المعيار ISO 9004 تأجير الكفاءات يمثل أداة تستخدمها المنظمة لتشجيع انخراط وولاء العاملين وتطورهم في إطار التحسين المستمر لكفاءاتهم. هذه الممارسة تسمح للمسيرين الحصول على طريقة أخرى للاعتراف والجزاء، وبالنسبة للمنظمة توجيه تطوير كفاءاتها للاستجابة لاحتياجاتها الحالية والمستقبلية.

- تعديل وتنظيم الكفاءات من خلال التكوين وتطوير الكفاءات:

في ظل مدخل إدارة الجودة الشاملة تتولى إدارة الموارد البشرية تنمية وتأهيل الكفاءات البشرية لترقية الأداء الإداري والفني للمنظمة، بحيث تطبق إستراتيجية التطوير والتكوين المستمر، والتي تكمن أهميتها في تركيزها على كفاءة العنصر البشري وضرورة الإحتفاظ به وصيانته.

في هذا الإطار، يمثل التكوين أداة أساسية لتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية الذي " يبدأ وينتهي بشكل فعلي بعملية تدريب وتعليم الموظفين". وتتوقف مسؤولية تطبيق البرامج التكوينية على عاتق الإدارة العليا كنتيجة لاقتناعها بأن الموارد البشرية والكفاءات تعد أصولا إستراتيجية للمؤسسة يجب تنميتها وتطويرها باستمرار.

ولا يعتبر التكوين ضمن تسيير الجودة مجرد عملية مرحلية ابتدائية تقوم بها المؤسسة عند شروعها في تنفيذ برامج إدارة الجودة، بل هو عملية مرتبطة بالتحسين المستمر، بحيث تهدف إلى زيادة

معرفة الفرد وتنمية مهاراته، قدراته، وتغيير مفاهيمه واتجاهاته بالصورة التي تمكنه من أداء عمله بكفاءة وفعالية.

بالتالي لتسهيل عملية إدماج العاملين على المنظمة أخذ بعين الاعتبار في تحديدها لعمليات التكوين القاعدي والمهني ما جاءت به الفقرة 6.2.2.2 " التأسيس والتكوين " للمعيار ISO 9004:

- **رؤية المنظمة نحو المستقبل:** عمليات التكوين مرتبطة بتطور الوظائف والتي ترتبط بدورها باستراتيجية المؤسسة.
- **سياسة وأهداف المنظمة:** التكوين يجب أن يسمح لكل عامل في المنظمة تنفيذ مهمته المحددة من خلال مجموعة من الأهداف على أحسن وجه.
- **تغيرات وتطورات المنظمة:** التكوين يساعد ويدعم العمال في تكييفهم مع التغيرات التي يمكن أن تحدث في وظائفهم.
- **تطبيق عمليات التحسين:** التكوين يسمح بتطوير وتنمية روح المسؤولية لدى العاملين، وقدرتهم على التدخل في بيئتهم المهنية من خلال التحسين المستمر لمختلف ممارساتهم المهنية.
- **المزايا الناتجة عن الإبداع، التجديد والإبتكار:** التكوين يجب أن يدفع العاملين نحو المبادرة و la prise de risque، وتحسيسهم بأهمية الإبتكار والإبداع.
- **أثر المنظمة على المجتمع:** تحسيس العاملين يجب أن يظهر أثر الرؤية الإنسانية أو الأخلاقية للمؤسسة من أجل خلق الإحساس بالإنتماء والإفتخار بالإنتماء للفريق والمنظمة.

- برامج إدماج العمال الجدد.
 - برامج الرّسكلة الدورية بالنسبة للعمال الذين تمّ تكوينهم من قبل.
- كما حدّدت المعايير ISO 9001 و ISO 9004 و (ISO 9001 :2000, Système de Management de la qualité- exigences) بأنّ مخطط التّكوين يجب أن يحتوي على: الأهداف، برامج وطرق التّكوين، الموارد الضروريّة، تحديد الدّعائم الدّاخلية الضّرورية، التّقييم حسب الكفاءات المكتسبة من طرف العمال، مقاييس الفعاليّة وأثرها على المنظمة.
- يتم تقييم التّكوين القاعدي والمهني حسب المعايير من خلال الرّغبات والأثر المنتظر على فعاليّة ونجاعة المنظمة، وهذا ما يسمح بتحسين مخطّطات التّكوين المستقبلية. ويتم تقييم فعالية التّكوين من طرف المسؤول الهرمي، وهذا التّقييم يمكن أن يتم من خلال مقابلة التّقييم السنوية. بالرّغم من أن هذه الأداة أي المقابلة ليست متطلبات المعايير ISO 9001، إلا أنّها تسمح بالإستجابة لعدة نقاط تتعلق بالإصدار 2000:
- تحديد احتياجات التّكوين.
 - فعاليّة عمليّات التّكوين.
 - تحديد وتعريف المسؤوليات.
 - التّحسيس نحو أهداف الجودة وأهدافها.

2- مراحل تسيير الكفاءات ضمن إدارة الجودة.

أكدت المعايير ISO 9001 : 2000 - 2008 في الفقرة (1.2.6) عموميّات (ISO 9001 : 2000, Système de management de la qualité- Exigences) على أنّ " الأفراد الذين يقومون بعمل له أثر على جودة المنتج (أو على المطابقة

للمتطلبات المتعلقة بالمنتوج) يجب أن يتمتعون بكفاءة عالية فيما يخص التكوين القاعدي والمهني، المعرفة الأدائية والخبرة". وتؤكد الفقرة (2.2.6) الخاصة بالكفاءات، التحسيس والتكوين ISO (9001 : 2000, Système de management de la qualité- Exigences) على المنظمة أن تقوم:

- بتحديد الكفاءات الضرورية للأفراد القائمين بنشاط أو عمل يكون له أثر على جودة المنتج.
- اللجوء إلى التكوين أو القيام بتدخلات أخرى لإرضاء هذه الاحتياجات.
- تقييم فعالية التدخلات المتخذة.
- تأمين بأن العاملين لديهم الوعي الكافي فيما يخص وضوح وأهمية نشاطاتهم، والكيفية التي تساهم في تحقيق أهداف الجودة.
- تحتفظ بالوثائق والتسجيلات المناسبة المتعلقة بالتكوين القاعدي والمهني، المعرفة الأدائية والخبرة.

كما تؤكد الفقرة (1.2.2.6) من نفس المواصفة بأنه " يجب على الإدارة توفير الكفاءات الضرورية للسير الفعال والناجح للمنظمة. ولتحقيق ذلك يجب أن يأخذ بعين الاعتبار تحليل الاحتياجات فيما يخص الكفاءات الحالية والمستقبلية مقارنة بالكفاءات المتاحة في المنظمة". وبالرغم مما سبق يرى الباحثون بأن المعيار ISO 9001 كما هو الحال بالنسبة لجميع متطلباته غير واضح فيما يخص تسيير الكفاءات، وعليه النشاطات المرتبطة بعملية تسيير الكفاءات في المؤسسة والمطلوب تطبيقها حسب المواصفة، يجب وضعها ووصفها حسب المقاربة المقترحة في المعيار FD X 50- 176 (تسيير العمليات)، وبالتالي عملية

تسيير الكفاءات على المستوى الإجرائي تتم من خلال تطبيق المراحل التالية والتي حددها المعيار 183- 50- FD X :

- المرحلة الأولى: تحديد الكفاءات المطلوبة (**requisites**) : يتعلق الأمر بوضع قائمة للكفاءات المطلوبة أي التي تحتاجها المؤسسة للإستجابة للمتطلبات الزاهنة أو المستقبلية بالإعتماد على قائمة المهن (**répertoire des métiers**)، كراس الأعباء (**cahier de charge**)، العقود المبرمة، وصف المهام، استراتيجية التطوير.
- يمكن تقييم فعالية هذه المرحلة من خلال درجة تغطية كل عمليات نظام إدارة الجودة ومدى ملاءمة سلم الكفاءات مع النشاطات التي يجب تنفيذها والأهداف التي يجب تحقيقها. وتكون عدم المطابقة في حالة:
- غياب بطاقات وصف المراكز أو يتم وضعها وصياغتها بشكل سيء إما بوصف سطحي للمهام أو التفصيل المبالغ فيه.
- عدم تحديد كل الكفاءات المطلوبة بالنسبة لجميع المهن وخاصة النشاطات التي لها أثر على جودة المنتج النهائي ورضا العميل.
- منهجية داخلية تركز على المهن الحالية للمؤسسة ولا تأخذ بعين الإعتبار الحاجة المستقبلية للكفاءات المطلوبة في سوق العمل ولا التطورات الخارجية (الاستراتيجية، التكنولوجية...).
- تحديد كفاءات ضعيفة وغير ملائمة لتأمين السير الحسن للمنظمة أو بالعكس تحديد كفاءات عالية من الصعب استخدامها في المؤسسة.

- المرحلة الثانية: تحديد الكفاءات المتاحة أو المتوفرة في المؤسسة (الكفاءات الحقيقية): يتعلق الأمر بتحديد الكفاءات التي تملكها المؤسسة بالاعتماد على نظام التقييم. ويتم ذلك من خلال الارتكاز على المعطيات الفردية المتحصّل عليها من المقابلات، الاستبيانات، الملاحظة أو مختلف الوثائق مثل الشهادات والمؤهلات. وكما هو الحال بالنسبة للمرحلة الأولى يتم تقييم فعالية تحديد الكفاءات المتاحة أو المكتسبة من خلال درجة تغطية عمليات نظام إدارة الجودة وملاءمة سلم الكفاءات لمختلف النشاطات أو الأهداف التي يجب تحقيقها. وتتمثل عدم المطابقة في النقاط التالية:
 - عدم وجود واستخدام إجراءات لتحديد الكفاءات المتوفرة في المنظمة.
 - غياب الأدلة على اكتساب العاملين لكفاءات حقيقية.
- المرحلة الثالثة تحديد وتقييم الفارق: يتمثل في تحديد إذا كانت الكفاءات المتاحة مطابقة مع الكفاءات المطلوبة. للقيام بهذه المقارنة نستخدم كمدخلات سلم الكفاءات المطلوبة وسلم الكفاءات المتاحة، ويتم التقييم من خلال مصفوفة une matrice لتحديد الاختلالات ووضع مخطط مناسب للتدخل يسمح بالتقليل من هذا الفارق، وتتمثل عدم المطابقة في:
 - غياب عملية تحديد الفارق.
 - غياب عملية تخطيط التدخلات للتقليل من الفارق.
 - استخدام التكوين فقط للتقليل من الفارق.
 - غياب المتابعة للتكاليف وفعالية التدخلات المطبقة .

- المرحلة الرابعة: تطوير الكفاءات وتوفيرها: الهدف هو تحديد وتطبيق مجموعة من الإجراءات لتطوير وتنمية الكفاءات التي تسمح بالتقليل من الفارق الملاحظ خلال عملية التقييم. وحسب النقص التي تم رصدها يتم وضع الإجراءات المناسبة (مثل تطوير الكفاءات، توظيف داخلي أو خارجي، الاحترافية من خلال التكوين المهني، الحراك، التبرعات، التدريب ...)، كما يجب اثبات فعالية هذه التدخلات أي قدرتها على تحقيق الأهداف، وبالتالي يجب وضع أهداف قابلة للقياس.
- التقليل من الفارق يمثل المعيار الأساسي لفعالية هذه العملية.
- المرحلة الخامسة: المحافظة وتحديث الكفاءات: الهدف هو التأكد من أن الكفاءات الموجودة أو المتاحة يتم المحافظة عليها داخل المؤسسة (بسبب التغيرات وحركة العاملين) وكذا تنمية وتطوير هذه الكفاءات على المدى الطويل (Cheminade, 2005).
- المرحلة السادسة تطوير الكفاءات على المدى الطويل: فعالية تطوير الكفاءات يكون من خلال الاستجابة لتطور توقعات واحتياجات المنظمة والعاملين.
- المعايير ISO 9001 تقدم إطارا للتحليل، يسمح للمنظمة بوضع خطوط توجيهية لتطبيق " منهج الكفاءات" (démarche compétence). والذي يهدف إلى:
- تحديد الكفاءات المطلوبة.
- تحديد الكفاءات المتاحة لدى العاملين في المؤسسة.
- تقييم الفارق وتحديد النقص في الكفاءات.
- التطوير والمحافظة على الكفاءات في المؤسسة.

من خلال قراءة عميقة لما تضمنته المعايير ISO 9001 و ISO 9004 إصدار 2000-2008 و2015، والفقرة (2.2.6) يمكننا أن نفهم بشكل جيد نموذج تسيير الكفاءات حسب إدارة الجودة، ويمكن تلخيص أهم ما جاءت به هذه المواصفات من متطلبات فيما يلي:

- تحديد وتعريف الكفاءات لكل وظيفة أو مركز.
- وضع مخطط للتكوين، تكون فيه المدخلات بيانات نابعة من المقابلات السنوية، التي يتم من خلالها تحديد الكفاءات المطلوبة والأهداف المنتظرة.
- تقييم فعالية التدخلات المطبقة والأهداف من طرف العامل والمسؤول المباشر
- تحسيس العاملين نحو أهداف الجودة (الهدف يتمثل في توفير للعاملين المعارف والمعرفة الأدوات التي تمكنهم من تحسين كفاءاتهم مع الخبرة)
- المحافظة على السجلات.

وفي الأخير نلاحظ من خلال العرض النظري لأهم ما جاءت به المعايير ISO 9001 بأنها تقدم إطارا غنيا للتحليل يسمح للمؤسسات بوضع الخطوط التوجيهية لتطبيق منهجية الكفاءات بفعالية، هذه المنهجية تساهم بشكل كبير في تحقيق أداء المؤسسات، وتحسين ميزتها التنافسية في الأسواق وذلك من خلال إستخدام ممارسات وأدوات رسمية لتسيير الكفاءات التي تمثل عاملا مهما ومحددا لتحسين أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية وتحقيق مكانتها الإستراتيجية.

3- إدماج ومشاركة العاملين ضمن نظام إدارة الجودة.

يمثل البحث عن تحقيق انخراط، إدماج ومشاركة العاملين الذي يظهر بشكل واضح في المعيار 2000:ISO 9004 الهدف الأعلى لتسيير الموارد البشرية، وهو مرتبط بالعديد من العوامل مثل تطوير الكفاءات، مستوى الرضا، الاستجابة للطلبات الفردية، نمط القيادة، الاعتراف، المكافآت، التكوين... الخ.

في هذا الإطار، تضمن الملحق (ب) الخاص " بمبادئ إدارة الجودة" كما سبق ذكره في الأعلى مبدأ " مشاركة العاملين" الذي ينص على أنه " من الضروري للمنظمة أن يكون جميع العاملين بها أكفاء وممكّنين ومشاركين في تقديم قيمة. فهؤلاء العاملين على جميع المستويات يعززون قدرة المنظمة على خلق القيمة". وأرجع الأساس المنطقي (أو السبب) لهذا المبدأ في أنّ " إدارة المنظمة بفعالية وكفاءة يستلزم مشاركة جميع العاملين في جميع المستويات واحترامهم كأفراد، كما أنّ التقدير، التمكين وتعزيز المهارات والمعارف ييسر إشراك العاملين في تحقيق أهداف المنظمة" (نقلا عن المعيار ISO 9001: 2015، ترجمة أسامة سيد عبد الحميد سليمان، المرفق (ب)، ص.ص 43-44).

في نفس السياق تفترض أيضا الفقرة (1.2.6) للمعيار ISO 9004: 2000 " إدماج العاملين" بأنّ " المنظمة يمكنها تحسين فعاليتها ونجاحة نظام إدارة الجودة من خلال " إدماج ودعم الأفراد العاملين" في المؤسسة .

وعليه يعتبر مبدأ المساهمة الكلية للموارد البشرية في إدارة الجودة مفهوما جديدا لتحقيق أهداف الجودة، وهو نموذج تسييري يركّز على أهمية مشاركة العاملين في تحسين الجودة في مكان العمل. هذا المبدأ يهدف إلى إعطاء العاملين السلطة الكافية ومسؤولية التحسين الدائم

للعمليات، كما تسهّل هذه السلطة نشاطاتهم الموجهة لتحقيق هدف مشترك لتحسين الجودة، وبالتالي تحقيق الولاء التنظيمي.

من جهة أخرى، أكدّ المعيار ISO 9004 (في الفقرة 5.2.2) "على المؤسسة تحديد احتياجات وتوقعات العاملين فيما يخص الاعتراف، الرضا المهني، التنمية والتطوير الشخصي، هذه الاعتبارات تسمح بتأمين أعلى مستوى من الانخراط والدافعية لدى العاملين"، وبالتالي البحث عن الانخراط والالتزام (أو حتى الولاء) ظهر بشكل كبير في المعيار ISO 9001 منذ الإصدار 2000 وهو مرتبط بعوامل عديدة كتنمية وتطوير الكفاءات، مستوى الرضا المهني، الاستجابة للتوقعات والاحتياجات الفردية للعاملين، نوع القيادة، الاعتراف، الأجر والامتيازات، التكوين... الخ.

وفي الأخير يرى (Chaminade 2005) بأنّ تحقيق انخراط أو إدماج العاملين (l'implication) كما هو محدّد في المعيار ISO 9001 لا يكفي، وبالتالي فمصطلح " انخراط" يستخدم في المعيار بمفهوم (L'attachement professionnel) ويكون على أساس نوعين من السلوك المتكاملين: الالتزام (l'engagement) بالانجليزية (Job involvement) والانخراط (implication) بالانجليزية (work commitment).

وإنطلاقاً من قراءتنا للمواصفة ISO 9001 (ISO 9001:2000, Système de Management de la qualité-exigences). يمكننا تلخيص أهم التدخلات التي على المنظمة القيام بها لتشجيع إدماج (انخراط) وتطوير العاملين بهدف تحسين الأداء فيما يلي:

- التكوين المستمر ومخططات المسارات المهنية.

- تحديد المسؤوليات والسلطات.
- وضع وتحديد الأهداف للأفراد والجماعات، إدارة وتسيير أداء العمليات، وتقييم النتائج.
- تسهيل المشاركة في تعريف الأهداف واتخاذ القرارات.
- الإعراف والمكافأة.
- تسهيل التبادل المفتوح للمعلومات.
- تحديد بشكل مستمر احتياجات العاملين.
- خلق الظروف المناسبة لتشجيع الإبداع.
- تأمين عمل جماعي فعال.
- الإعلام عن الإقتراحات والآراء.
- استخدام مقاييس الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- تحديد ودراسة الأسباب التي تدفع العاملين للإلتحاق أو ترك المؤسسة.

اسئلة للمناقشة:

1. اعطي تعريفا شاملا لمفهوم الجودة، من حيث المنتج وعلاقة الزبون بالمنتج؟
2. ماهي اهم المراحل التي ادت الى تطور مفهوم الجودة؟
3. كيف ساهم تطور الفكر الاداري والبحوث الاحصائية في تطور الجودة؟
4. ماهي علاقة الصناعة اليابانية بظهور ونطور مفهوم ادارة الجودة الشاملة؟
5. ماهي اهمية الجودة في المنظمة؟
6. عرف مفهوم ادارة الجودة الشاملة، وما هو الفرق بين تطبيق هذه الفلسفة الادارية الجديدة والتسيير التقليدي؟
7. اذكر 5 اهداف لتطبيق ادارة الجودة الشاملة؟
8. ماهي اهم اسهامات ادوارد دمينغ، ولماذا يلقب بالأب الروحي لادارة الجودة الشاملة؟
9. عرف المصطلحات التالية: المنظمة الدولية للتقييس، تقييس، معايير الجودة ISO، سلسلة المعايير الجودة ISO 9000، نظام ادارة الجودة ISO 9001، شهادة الجودة.
10. ماهي اهم مراحل تطور سلسلة معايير ISO 9000؟ وماهي اهم التعديلات التي طرأت عليها؟
11. اذكر مبادئ نظام ادارة الجودة حسب المعايير ISO 9001؟
12. ماهي اهم مراحل الحصول على شهادة الايزو؟
13. ماهي مهام المعهد الجزائري للتقييس؟
14. اذكر اهم الاجراءات والقوانين الخاصة بالتقييس بالجزائر؟
15. اشرح اهمية العنصر البشري في ادارة الجودة الشاملة؟
16. كيف يتم تطبيق ادارة الجودة في وظيفة تسيير الموارد البشرية؟
17. اشرح حلقة التحسين المستمر للجودة؟ وكيف يتم تطبيقها في ممارسات GRH، اعطي مثالا؟
18. ماهي اهم ممارسات تسيير الموارد البشرية المعنية بإدارة الجودة، وكيف ذلك؟

19. اذكر مراحل تسيير الكفاءات في نظام ادارة الجودة؟

20. ماهي علاقة تطبيق نظام ادارة الجودة في المؤسسة وعلم النفس العمل والتنظيم؟

نهاية

- قائمة المراجع.

1. أحمد، سيد مصطفى.(1999). إدارة الإنتاج والعمليات فى الصناعة والخدمات، ط4، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
2. جمال، طاهر. أبو الفتوح، حجازي. (2002). إدارة الإنتاج و العمليات: مدخل إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مكتبة القاهرة، مصر.
3. خضير، كاظم حمود.(2000). إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
4. خليل إبراهيم محمود، العاني. وآخرون. (2002). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، 2000، طبعة 1، مطبعة الأشقر، بغداد.
5. سمير محمد، عبد العزيز. (1999). جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، مطبعة الإشعاع، مصر.
6. سونيا، محمد البكري. (2001). تخطيط و مراقبة الإنتاج ، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
7. صلاح، محمد عبد الباقي. (2001). قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعية، الإسكندرية
8. عبد الرزاق، حميدي. (2014). أثر إدارة الجودة الشاملة فى تطوير تنافسية البنوك مع الإشارة لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه فى العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر.
9. عبيد، علي. أحمد، حجازي. (2000). التوجستك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية.
10. علي، السلمي. (2002). إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة.
11. علي، السلمي. بدون تاريخ. السياسات الإدارية المعاصرة، غريب للنشر، القاهرة.
12. عمر وصفي، عقيلي. (2001). المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان.
13. فريد، عبد الفتاح. (1996). المنهج العلمى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات العربية، دار الفكر للطباعة والنشر، القاهرة.
14. قدار طاهر، رجب. (1989). المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة واليزو، دار الحصاد ، دمشق.
15. مأمون، الدرادكة. و طارق، شلبي. (2002). الجودة فى المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر، عمان.
16. مأمون، الدرادكة. و طارق، الشلبي. وآخرون. (2001). إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان.
17. محفوظ أحمد، جودة. (2008). إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة.
18. محمد أحمد، الطراونة. (2002). الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات ، المجلد 29، العدد 1، كانون الثاني.
19. محمد عبد الوهاب، العزاوي. (2002). أنظمة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر، عمان.
20. محمد عبد الوهاب، العزاوي. (2005). إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

-قائمة المراجع الاجنبية.

1. Chaminade, B. (2005). **RH et compétence dans une démarche qualité**, Ed Afnor, 2005.
 2. Crosby , J.P. (1986). **La qualité c'est gratuit**. Economica.
 3. Dhiaf, M. M. (2007). **Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du Total Quality Management sur la performance globale**, cas des entreprises tunisiennes de Textile- Habillement., Thèse de doctorat, Ecole Nationale supérieure d'Arts et Métiers.
 4. Fascicule de documentation FD X 50-183 Ressources humaine dans un système de management de la qualité.
 5. Feigenbaum, A.V. (1961). **Total Quality control: Engineering and Management** , 3 ed, Mc Graw- Hill Company, New York.
 6. Froman, B. (2001). **Du manuel qualité au manuel de management : l'outil stratégique**, AFNOR, Paris.
 7. Huberac, J.P. **Guide des Méthodes Qualité**, Maxima, Paris, 1998.
 8. Peretti, J.M. & Roussel, P. (2000). **Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000**, Paris: Editions Vuibert, collection Entreprendre, série Vital Roux.
- قائمة المعايير.

- **Les Normes**

1. AFNOR, " *Guide du management des compétences*", Mars 2004, Ed AFNOR
2. AFNOR, (2002), « Ressources humaines dans un système de management de la qualité. Management des compétences », fascicule de documentation, FD X 50-183, Saint-Denis La Plaine, juillet
3. AFNOR, 2000, AFNOR X50-176, Management des processus, AFNOR, 2000.
4. AFNOR, Norme en iso 9001 , **Systeme de management de la qualité exigence**, Parix , décembre 2000.
5. INAPI, Catalogue des Normes Algériennes, 1997.
6. Journée « La qualité en questions spéciale ISO 9001 v2000, CCI de Rouen/DIS le
7. Le prix algérien de la qualité, objectifs-conditions- de participation et questionnaire, Ministère du développement industriel et de promotion de l'investissement, édition 2014.
8. Norme Internationale ISO 9001, Systeme De Management De La qualité Exigences, ISO, Suisse, 3ème Ed, 2000.
9. Guide de la qualité, du contrôle qualité et de normalisation, (2004), GAL, Alger

10. المواصفة العالمية لنظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 ، ترجمة أسامة سيد عبد الحميد سليمان، بالعتين العربية والانجليزية.

11. المواصفة القياسية الدولية -متطلبات- ISO 9001:2008 ، الاصدار الرابع، 2008-11-15.

- **المراسيم والنصوص القانونية:**

1. الامر رقم 66- 57، المؤرخ في 27 ذي القعدة عام 1385، الموافق 19 مارس سنة 1966 المتعلق بعلامات المصنع والعلامات التجارية ج. ر، عدد 23.

2. الأمر رقم 62-73 المؤرخ في 25 شوال عام 1993، الموافق 21 نوفمبر سنة 1973 والمتضمن، إحداث المعهد الجزائري للتوحيد الصناعي والملكية الصناعية.
3. القانون رقم 89-23 المؤرخ في 19 ديسمبر 1989، المتعلق بالتقييس، ج ر، عدد 1469.
4. القانون رقم 04-04 المؤرخ في 5 جمادى الأولى 1425، الموافق ل 23 يونيو 2004، يتعلق بالتقييس، الجريدة الرسمية، العدد 41.
5. المرسوم التنفيذي رقم 90-132 المؤرخ في 15 مايو 1990 المتعلق بتنظيم التقييس وسيره، ج ر، عدد 28.
6. المرسوم التنفيذي رقم 69-98 المؤرخ في 21 فبراير 1998 المتضمن انشاء المعهد الجزائري للتقييس، ويحدد قانونه الاساسي، الجريدة الرسمية، العدد 11. وبصيغته المعدلة والمكاملة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-11 المؤرخ ب25 يناير 2011.
7. المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 جانفي 2002، المتضمن انشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 2.

12. مواقع الانترنت:

1. Site de l'ISO : <http://www.iso.org/> Normes Qualité.
2. Site : <http://www.d1d.Net/Management/Articles/TQM.htm> : [www.d1d.Net/ Net/ Management/ Articles/ TQM.htm](http://www.d1d.Net/Net/Management/Articles/TQM.htm), L'ISO et la normalisation internationale.
3. Site : <http://www.afnor.fr>.
4. [www.jaralqamar.com/ ionscenter.com/ consulting/ Busniess-Services- and-Products/5- Consulting/ 4-Quality-Management-System-ISO-9001-2000.htm](http://www.jaralqamar.com/ionscenter.com/consulting/Business-Services-and-Products/5-Consulting/4-Quality-Management-System-ISO-9001-2000.htm).
5. Article publier par web master, 11-11-2006. www.Algérie-dz.com, article 6079.ntml.