

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université M'SILA  
Faculté des Sciences Economiques,  
commerciales et des Sciences de Gestion  
Département : Sciences de Gestion



جامعة المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

دور أنظمة الجودة العالمية في تطوير المبادلات التجارية  
الدولية

- دراسة حالة شركة Condor للإلكترونيك "برج بوعريريج" -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير  
تخصص : إدارة أعمال التجارة الدولية

إشراف الأستاذ الدكتور:

عثمان حسن عثمان

إعداد الطالبة:

بتقة حليلة

لجنة المناقشة

| الصفة        | الرتبة        | أعضاء اللجنة         |
|--------------|---------------|----------------------|
| رئيسا        | أستاذ مساعد أ | أ. قراوي أحمد الصغير |
| مقررا ومشرفا | أستاذ مساعد أ | د. عثمان حسن عثمان   |
| عضوا مناقشا  | أستاذ مساعد أ | أ. قروش عيسى         |

السنة الجامعية: 2013/2012



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

قال تعالى: "...رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ..." {سورة الأحقاف الآية 15}.

فالحمد لله حمداً كثيراً و نشكركه شكراً جزيلاً الذي كان فضله و عطاءه كريماً نعمه  
لأنه سهل لنا المبتغى و أعاننا على إتمام هذا العمل و وذل لنا الصعاب و هون  
لنا المتاعب.

يقال: إن أول العلم الصمت و ثانيه الاستماع و ثالثه الحفظ و رابعه العمل و  
خامسه النشر.

و من هنا لا يسعنا إلا أن نتقدم بخالص تشكراتنا إلى الأستاذ الدكتور المشرف:  
"عثمان حسن عثمان" على تواضعه الذي يستحق التبجيل، و على مساعרתه لنا  
بتوجيهاته وإرشاداته.

كما نتقدم بالشكر إلى مدير وموظفي شركة كونور للإلكترونيك  
و نتقدم بالشكر إلى الأخ "العبدى حسين" جازاه الله خيراً وعافية  
و لا يفوتنا تقديم تشكراتنا إلى كل من مررنا به (المساعدة، معنوية كانت أو مادية  
من قريب كان أم من بعيد).

حليمة

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

|     |                |
|-----|----------------|
| I   | كلمة شكر       |
| III | فهرس المحتويات |
| VII | فهرس الجداول   |
| X   | فهرس الأشكال   |
| أ-و | مقدمة عامة     |

## الفصل الأول: أنظمة إدارة الجودة العالمية

|    |   |
|----|---|
| 8  | تمهيد   |
| 9  | المبحث الأول: الجودة كمدخل لأنظمة إدارة الجودة                  |
| 9  | المطلب الأول: الجودة، مفهومها، تطورها التاريخي، أهميتها         |
| 9  | أولاً: مفهوم الجودة   |
| 11 | ثانياً: التطور التاريخي لمفهوم الجود                            |
| 12 | ثالثاً: أهمية تطبيق الجودة                                      |
| 13 | المطلب الثاني: أهداف الجودة وأثرها في تحسين الإنتاجية والربحية  |
| 13 | أولاً: أهداف الجودة   |
| 14 | ثانياً: أثر الجودة في تحسين الإنتاجية والربحية                  |
| 15 | المطلب الثالث: علاقة الايزو 9000 بتطور حركة الجودة              |
| 17 | المبحث الثاني: أساسيات حول أنظمة إدارة الجودة                   |
| 17 | المطلب الأول: ماهية أنظمة إدارة الجودة                          |
| 17 | أولاً: تعريف أنظمة إدارة الجودة                                 |
| 19 | ثانياً: مبادئ أنظمة إدارة الجودة                                |
| 20 | المطلب الثاني: متطلبات أنظمة الجودة                             |
| 31 | المطلب الثالث: الأسس العملية لتطبيق نظام إدارة الجودة           |
| 33 | المبحث الثالث: منهجية حصول المؤسسة على شهادة المطابقة الايزو    |
| 33 | المطلب الأول: الإشهاد والتسجيل للحصول على شهادة المطابقة الايزو |
| 33 | أولاً: الإشهاد على نظام الجودة                                  |
| 34 | ثانياً: التسجيل من اجل الحصول على شهادة الايزو                  |
| 34 | ثالثاً: مراحل الحصول على شهادة الايزو                           |

|    |  |
|----|--|
| 35 | المطلب الثاني: تكاليف الحصول على شهادة الايزو    |
| 36 | المطلب الثالث: إدارة الجودة والجودة الشاملة      |
| 36 | أولاً: تعريف الجودة الشاملة                      |
| 37 | ثانياً: علاقة أنظمة إدارة الجودة بالجودة الشاملة |
| 39 | خلاصة الفصل:                                     |

## الفصل الثاني: المواصفة القياسية ISO 9000 والمواصفة القياسية ISO14000

|    |   |
|----|---|
| 41 | تمهيد   |
| 42 | المبحث الأول: عموميات حول المواصفات القياسية العالمية الايزو                  |
| 42 | المطلب الأول: نشأة وتطور مواصفات أنظمة إدارة الجودة العالمية                  |
| 43 | المطلب الثاني: مفهوم مواصفات أنظمة إدارة الجودة والعوامل المؤثرة في ظهورها    |
| 43 | أولاً: مفهوم مواصفات أنظمة إدارة الجودة                                       |
| 44 | ثانياً: العوامل المؤثرة في ظهور سلسلة المواصفات الدولية الايزو                |
| 45 | المطلب الثالث: مبادئ وفوائد المواصفات القياسية                                |
| 45 | أولاً: مبادئ المواصفات القياسية   |
| 46 | ثانياً: فوائد المواصفات القياسية الايزو 9000                                  |
| 47 | المبحث الثاني: المواصفة القياسية ISO 9000                                     |
| 47 | المطلب الأول: تعريف نظام إدارة الجودة ISO 9000                                |
| 48 | المطلب الثاني: سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000                       |
| 48 | أولاً: سلسلة مواصفات (ISO 9000: 1994)   |
| 49 | ثانياً: سلسلة مواصفات (ISO 9000: 2000)  |
| 51 | ثالثاً: سلسلة مواصفات (ISO 9000: 2008)  |
| 52 | المطلب الثالث: أهم العناصر التي شملها التغيير مقارنة مع الإصدار 1994 للمواصفة |
| 54 | المبحث الثالث: المواصفة القياسية ISO14000                                     |
| 54 | المطلب الأول: نشأة وتطور المواصفة القياسية الايزو 14000، هيكلها               |
| 54 | أولاً: نشأة وتطور المواصفة القياسية ISO14000                                  |
| 55 | ثانياً: هيكل سلسلة المواصفة القياسية ISO14000                                 |
| 56 | المطلب الثاني: مفهوم نظام الإدارة البيئية، دوافع تبنيها، ومتطلباتها لعام 2004 |
| 56 | أولاً: مفهوم نظام الإدارة البيئية   |
| 56 | ثانياً: دوافع تبني نظام الإدارة البيئية                                       |

|    |  |
|----|--|
| 58 | ثالثا: متطلبات نظام الإدارة البيئية.....                             |
| 59 | المطلب الثالث: عناصر التكامل بين المواصفتين ISO9000 و ISO14000 ..... |
| 59 | أولا: نقاط التشابه بين المواصفتين ISO9000 و ISO14000 .....           |
| 61 | ثانيا: نقاط الاختلاف بين المواصفتين ISO9000 و ISO14000 .....         |
| 61 | خلاصة الفصل: .....   |

### الفصل الثالث: دراسة حالة شركة كوندور للإلكترونيك

|    |  |
|----|--|
| 63 | تمهيد .....  |
| 64 | المبحث الأول: واقع التقييس بالجزائر .....  |
| 64 | المطلب الأول: نشأة وتطور التقييس في الجزائر .....                                |
| 64 | أولا: تعريف التقييس.....   |
| 65 | ثانيا: التطور التاريخي للتقييس في الجزائر.....                                   |
| 66 | المطلب الثاني: ماهية النظام الجزائري للتقييس .....                               |
| 66 | أولا: هيئات التقييس في الجزائر.....  |
| 70 | ثانيا: المواصفات القياسية الجزائرية .....  |
| 70 | ثالثا: جائزة الجودة الجزائرية.....   |
| 70 | المطلب الثالث: برنامج مساعدة المؤسسات الجزائرية في الحصول على شهادة الايزو ..... |
| 70 | أولا: ماهية البرنامج.....  |
| 71 | ثانيا: طبيعة المساعدات المالية المقدمة من طرف البرنامج .....                     |
| 72 | المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة .....                                      |
| 72 | المطلب الأول: التعريف بشركة كوندور .....   |
| 72 | أولا: أسباب اختيار الشركة .....  |
| 72 | ثانيا: التعريف بالشركة .....   |
| 74 | المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وهيكلها التنظيمي .....                              |
| 74 | أولا: أهداف المؤسسة .....  |
| 75 | ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة .....   |
| 81 | المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية.....                                     |
| 81 | المطلب الأول: المنهج المتبع .....  |
| 81 | المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات .....   |

|     |  |
|-----|--|
| 82  | المطلب الثالث: مقدمة عن الجودة في المؤسسة محل الدراسة.....                         |
| 83  | أولاً: الطريق إلى ISO9001 من طرف شركة كوندور .....                                 |
| 84  | ثانياً: تكلفة ومدة تصميم نظام الجودة.....  |
| 84  | ثالثاً: صنف الشهادة المحصل عليه .....  |
|     | رابعاً: دراسة أثر أنظمة إدارة الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة |
| 84  | ISO 9000 .....   |
| 88  | المبحث الرابع: الدراسة الميدانية وتحليلها.....                                     |
| 88  | المطلب الأول: الهدف من الدراسة الميدانية .....                                     |
| 88  | المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية .....                                 |
| 94  | خلاصة الفصل .....  |
| 96  | خاتمة عامة.....  |
| 100 | قائمة المراجع .....  |
|     | الملاحق  |

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 38     | العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة         | 01    |
| 74     | تطور رقم أعمال شركة كوندور خلال الفترة 2009-2012             | 02    |
| 79     | نسبة البيع حسب المنتج لسنة 2012                              | 03    |
| 84     | تطور رقم أعمال شركة كوندور خلال الفترة 2009-2012             | 04    |
| 85     | نسبة معالجة شكاوي رضا الزبائن                                | 05    |
| 85     | نسبة رضا الزبائن   | 06    |
| 92     | إجمالي حجم الإنتاج لكوندور للفترة 2008-2012                  | 07    |
| 93     | الحصة السوقية لكوندور في السوق الدولية خلال الفترة 2010-2012 | 08    |

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

| الصفحة |  |    |
|--------|--|----|
| 15     | أثر الجودة في تحسين الإنتاجية وزيادة الربحية | 01 |
| 18     | الأنشطة الأربعة الأساسية لإدارة الجودة       | 02 |
| 33     | أطراف الإشهاد                                | 03 |
| 67     | أعضاء النظام الجزائري للتقييس وآلية عمله     | 04 |
| 80     | الهيكل التنظيمي لشركة كوندور للإلكترونيك     | 05 |

# مقررة عامة

إن التحدي الكبير الذي أصبح يواجهه العالم اليوم في ظل قطار العولمة قد أدى إلى ازدياد المنافسة العالمية فلم تهتم الشركات بالمنافسة المحلية فحسب وإنما كان لزاما عليها أن تنتبه لخطر المنافسة العالمية في ظل الانتشار الواسع للأسواق العالمية وحرية التجارة وظهور الشركات متعددة الجنسية.

وقد اقتضى الأمر السابق من الدول أن تهتم بموضوع الجودة وتضعه في سلم أولوياتها الاقتصادية من خلال تطوير مؤسساتها وشركاتها، والارتقاء بأدائها العام وتحسين استخدام مواردها الاقتصادية، لكي تلعب الدور المرجو منها في ظل المتغيرات العالمية الجديدة على جميع الأصعدة.

ومن ثم فقد احتلت قضية الجودة أهمية خاصة في الآونة الأخيرة سواء كان ذلك على الصعيد العالمي أو على الصعيد المحلي. فلا مفر من تحقيق التميز في مجالي الجودة والإنتاجية.

وقد كانت الممارسات الإدارية في مجال الجودة لفترات طويلة تنحصر في الممارسات المحدودة لوظيفة الرقابة على الجودة عن طريق فحص الوحدات المنتجة للتأكد من المطابقة للمواصفات المحددة مقدما في مرحلة التصميم.

وعندما زادت حدة المنافسة لم يعد مجرد القيام بعملية الفحص كافيا لتحقيق التميز. وتبعاً لذلك كان لابد من ظهور نظم متكاملة للرقابة على الجودة تهدف إلى ضمان جودة السلع والخدمات وتعتمد على تكامل أكثر من وظيفة داخل المنظمة. بل ذهب الحد إلى محاولة ضمان اختفاء نسب المعيب بالكامل والاهتمام بإنتاج سلعة جيدة مطابقة للمواصفات أثناء كافة مراحل العملية الصناعية بمساعدة كافة الأطراف المؤثرة على الجودة. ولكن ذلك في حد ذاته لم يعد كافيا في ظل الظروف التنافسية الحادة التي شهدتها العالم في العقد الأخير. فلابد من تحقق تميزا واضحا في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى تضمن في النهاية الجودة المتميزة للسلعة المنتجة والخدمة المؤداة. كما أصبح ضروريا الاهتمام بـ:

**ن** رغبات المستهلك وتعاون كل الأطراف المتعاملة مع المنظمة في الداخل والخارج لتحقيق تلك الرغبات.

**ن** الاهتمام برغبات العملاء داخل المنظمة واعتبار كل قسم داخل المنظمة مقدما لخدمة يتلقاها قسم آخر داخل نفس المنظمة وخارجها .

**ن** تحقيق التحسن المستمر في أداء المنظمة واعتبار ذلك فلسفة تنظيمية تحكم كافة أطراف التنظيم .

**ن** وضع تخطيطا استراتيجيا للمنشأة يضمن حشد كافة الجهود لتحقيق مهمة محددة وأهداف محددة في ظل استراتيجيات عامة حاكمة.

**ن** مشاركة العاملين في تشخيص وتحليل وحل المشكلات في تقديم مقترحات التطوير.

## تحديد وصياغة الإشكالية.

لقد أصبحت بيئة الأعمال تشهد تغيرات وتحولات مذهلة ناتجة عن حرية التجارة والتقدم التكنولوجي السريع والعولمة، وبعد أن كان هدف المؤسسات إشباع الطلب الكمي المتزايد بتحسينها للطاقة الإنتاجية إلا أنه ومع نمو عدد المنتجين وحرية التبادلات التجارية لم يبقى للمؤسسات مجال لتحسين أدائها، والحفاظ على مكائنها في السوق إلا من خلال سلوكها لطريق الجودة، وهو ليس مطلب لكنه أضحي ضروريا وهاما بعد ما صار بإمكان الزبون المفاضلة بين العديد من المنتجات المقدمة. إلا أن التساؤل الإشكالي الرئيسي الذي يمكن طرحه هو :

ما مدى مساهمة نظم إدارة الجودة العالمية ISO9001 في تطوير المبادلات التجارية الدولية لشركة كوندور للإلكترونيك كمؤسسة محل الدراسة ؟

بناء على التساؤل الرئيسي السابق نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ü ما مدى إدراك فئة العاملين والمديرين بالمؤسسة محل الدراسة لمفهوم أنظمة إدارة الجودة؟
  - ü هل يمكن اعتبار أنظمة إدارة الجودة العالمية أسلوب إداري يمكن المؤسسة من تحسين وتعزيز موقعها التنافسي في الأسواق الدولية ؟
  - ü كيف ينعكس تطبيق أنظمة الجودة العالمية على أداء المؤسسة وبالتالي على المبادلات التجارية الدولية للمؤسسة محل الدراسة .
- أهمية الدراسة وأسباب إختيار الموضوع .

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب والأهمية الموضحة في العناصر التالية:

- ü حاجة المؤسسة الماسة إلى مواصفات إرشادية تحقق التحسين المستمر، من أجل ضمان بقائها وإستمراريتها؛ بواسطة الاستخدام المتكامل لمواصفات الايزو العالمية في المؤسسة، التي تمكنها من تحسين أدائها الكلي من خلال تحسين أدائها الاقتصادي وجعله يمتاز بالرشاد والعقلانية، وتحسين أدائها البيئي والاجتماعي وموائمته مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الجديدة.
- ü أهمية هذه التقنيات التسييرية الحديثة في تحقيق الإستغلال الأمثل للموارد بصفة مستدامة، وتفعيل المسؤولية الإجتماعية والبيئية للمؤسسة، من خلال الإستخدام المتكامل لمجموعة الأنظمة النابعة من تبنى مواصفات الايزو، والمتمثلة في نظام إدارة الجودة ISO 9001 .
- ü سعي الكثير من المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادات المطابقة الدولية في مجالات الجودة والبيئة والسلامة والصحة المهنية.
- ü تبيان أهمية نظم إدارة الجودة كأداة فعالة في تطوير التبادلات التجارية، من خلال متطلبات المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن والتي تدفع المنظمات إلى تطبيق هذه الفلسفة الإدارية.

ü بحث المؤسسات الإقتصادية الجزائرية عن أساليب تسييرية فعالة من أجل تطوير المبادلات التجارية والتكيف مع المعطيات الجديدة المفترزة في المحيط.

### أهداف البحث.

بناء على تحديد إشكالية البحث وأهميته فان الغرض الأساسي منه لا يخرج في الحقيقة عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

ü التعرف على أهم مواصفات الايزو، والوقوف على أهم الفوائد المتأتية من اعتمادها وتطبيقها بصورة متكاملة ومستمرة في المؤسسة، والتي بإمكانها المساهمة في تطوير المبادلات التجارية.

ü عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري لأسلوب إدارة الجودة كفلسفة إدارية من حيث النشأة والتطور والمفهوم ومجالات التطبيق. في محاولة لتقليل الفجوة المعرفية والعلمية في تبني هذه الفلسفة بهدف استخلاص الأساليب المناسبة.

ü التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تساهم في تطوير الاستخدام المتكامل لمواصفات الايزو في مؤسسة إقتصادية لتحقيق نمو في المبادلات التجارية، بالإضافة إلى مساعدة مؤسسات جزائرية أو أجنبية أخرى بإزاحة بعض الغموض الذي يكتنف مواصفات الايزو وعملية تطبيقها، وإبراز فوائدها عند التطبيق.

ü ونطمح من خلال بحثنا هذا إلى إضافة لبنة جديدة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، كما نأمل أن يكون لغيرنا من الباحثين والدارسين منطلقا لإجراء المزيد من البحوث تغطي نقاط القصور والنقاط التي لم نتطرق لها في بحثنا هذا.

### فروض البحث:

#### 1. الفرضية العامة:

ينطلق البحث من فرضية رئيسية تقول بأن :

تعتبر أنظمة إدارة الجودة أداة إدارية فعالة يساعد على تطوير المبادلات التجارية الدولية.

#### 2. الفرضيات الفرعية:

بناء على الفرضية العامة سألقة الذكر وبهدف اختبارنا ميدانيا سوف نطرح مجموعة من الفرضيات الفرعية والمتعلقة بالفرضية العامة المتمثلة في:

##### أ- الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد إدراك واسع لفئة العاملين والمديرين بالمؤسسة محل الدراسة لمفهوم أنظمة إدارة الجودة .

##### الفرضية الفرعية الثانية:

أنظمة إدارة الجودة العالمية أسلوب إداري يمكن المؤسسة من تحسين وتعزيز موقعها التنافسي في الأسواق الدولية.

## الفرضية الفرعية الثالثة:

يعد تطبيق أنظمة الجودة العالمية الايزو 9001 ذا تأثير ايجابي على المبادلات التجارية الدولية للمؤسسة محل الدراسة .

## الدراسات السابقة:

إن استعراض التراث الفكري في موضوع الإستخدام المتكامل لمواصفات الإيزو العالمية في المؤسسة الإقتصادية ومساهماته في تطوير المبادلات التجارية، سوف يدل على غياب الدراسات السابقة مباشرة في هذا المجال، حيث لا توجد أبحاث تناولت هذا الموضوع بشكل تفصيلي يربط بين مواصفات الإيزو في المؤسسة الإقتصادية والمبادلات التجارية(التجارة الدولية)، بينما توجد مجموعة من الدراسات التي تناولت بالتحليل أحد مكونات هذا الموضوع أو إحدى جوانبه المتقاطعة معه، وذلك لأن أغلبها تطرقت إلى مواضيع ضمنية تدخل في طيات بحثنا هذا أو لها علاقة غير مباشرة به ,ومن بين أهم هذه الدراسات نجد ما يلي:

الدراسة الأولى للطالبة زيراوي خيرة بعنوان " دور أنظمة الجودة العالمية في تطوير المبادلات التجارية الدولية -دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية تندال ". تناولت فيها مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بنظام إدارة الجودة، مع التركيز على كيفية تنظيم المؤسسات العاملة في مجال التسويق الدولي، وتوضيح مختلف الأساليب والطرق المنتهجة لمراقبة مختلف الجهود التسويقية التي تقوم بها هذه المؤسسات على المستوى الدولي. كما دعمت المذكرة بفصل تطبيقي تم من خلاله عرض المرحلة التي مرت بها المؤسسة الجزائرية تندال قبل وبعد حصول المؤسسة على شهادة المطابقة، وإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة اقتصادية عمومية كدراسة حالة.

أما الدراسة الثانية للطالب راشي طارق بعنوان "الاستخدام المتكامل للمواصفة العالمية (الايزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة-دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة " . دراسة دكتوراه علوم إلهام يحيياوي سنة 2005 بعنوان "دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية"، توصلت فيها الباحثة إلى أن اعتماد الجودة كأسلوب إداري يؤدي إلى تحسين الأداء البشري، التموييني المالي، الإنتاجي والتسويقي للمؤسسة.

بعد تقديم عرض للدراسات السابقة، تبين أن دراستنا تتميز بأنها تحاول أن تدرس دور أنظمة إدارة الجودة خاصة ISO9001 و إسقاطها على تطوير المبادلات التجارية الدولية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية "شركة كوندور" المتحصلة على شهادة الإيزو.

## محددات الدراسة

يمكن الأخذ بنتائج هذه الدراسة والعمل على تعميمها في ضوء المحددات التالية :

1- اقتصرت الدراسة في شقها التطبيقي على مجال زمني امتد بين سنتي 2006 و2012 .

## صعوبات البحث

قد واجهتنا عدة صعوبات في إعداد هذا البحث باعتبار حداثة الموضوع من جهة، وطبيعة ميدان الدراسة من جهة أخرى. ففيما يتعلق بالجانب الأول وجدنا صعوبة في الحصول على المراجع المتخصصة المضبوطة المتعلقة

بأنظمة إدارة الجودة دون التطرق للجودة الشاملة، أما فيما يتعلق بالجانب الثاني فقد تمثلت الصعوبة في نقطتين :

1- طبيعة تعامل أصحاب ومديري المؤسسة محل الدراسة مع الدراسات الميدانية التي تتميز في غالب الأحيان بالريية، وأحيانا الامتناع عن التعاون بحجة السرية.

2- عدم توفر بيانات، معطيات، إحصاءات تتعلق بالموضوع التي قد تصدر من الهيئات أو الوزارات الخاصة بذلك من خلال مواقعها المعتمدة على شبكة الإنترنت.

3- نقص المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة في المكتبة.

## تقسيمات البحث

لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المنتظرة من هذه الدراسة، فإن الخطة المعتمدة ستعالجه من خلال : مقدمة عامة وفصلين نظريين، بالإضافة إلى فصل تطبيقي وخاتمة عامة.

تناولنا في مقدمة بحثنا الإشكالية، أهمية الدراسة وأسباب إختيار الموضوع، أهداف البحث وفروضه، الدراسات السابقة وفي الأخير تقسيمات البحث. وتناولنا في الفصل الأول: أنظمة إدارة الجودة العالمية .

أما في الفصل الثاني فقد سلطنا الضوء على : المواصفة القياسية ISO9000، والمواصفة القياسية ISO14000. ليكون هذا الفصل النظري الأخير حلقة وصل بين الجانب النظري والتطبيقي للدراسة .

ثم إنتقلنا إلى الدراسة الميدانية من خلال الفصل الثالث الذي تناولنا فيه منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة وتحليل إشكالية البحث في ميدانه، لنختتم بحثنا هذا بخاتمة عامة تعرضنا فيها الى نتائج الدراسة، الاقتراحات.

# الفصل الأول

## أنظمة إدارة الجودة العالمية

## تمهيد

إن تحرير التجارة العالمية وخلق مناطق للتبادل الحر، وهيمنة التكتلات الاقتصادية على الساحة الدولية كالإتحاد الأوربي، والسوق الأمريكية المشتركة وتكتل جنوب شرق آسيا، وغيرها. جعلت من العالم قرية صغيرة تزداد فيها حدة المنافسة بين المؤسسات لتحقيق مزايا يتفوق فيها البعض على الآخر. ومن هذا المنطلق أصبح الاهتمام بالجودة أحد أبرز الإهتمامات، إذ تعد سلاحا استراتيجيا وأحد الأسبقيات التنافسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، بغرض المنافسة والتميز في الأسواق العالمية، وعليه فإن مهمة أي مؤسسة هي استقطاب المستهلكين والوفاء باحتياجاتهم وتلبية رغباتهم، ومنه فإن بقاء المؤسسة واستمراريتها مرتبط بمفاهيم الجودة، ولهذا فقد اتخذت العديد من التدابير المعبرة عن ذلك من خلال منظمات دولية ولعل من أبرزها المنظمة الدولية للتقييس ISO، والتي أصدرت سلسلة من المواصفات لتوكيد الجودة، والتي تمثل قاسما مشتركا للجودة المقبولة عالميا.

وبالتالي فإن هذا الفصل يهدف إلى محاولة تسليط الضوء على أنظمة الجودة العالمية، حيث تم التطرق

إلى:

**المبحث الأول:** الجودة كمدخل لأنظمة إدارة الجودة. خلال التطرق المفاهيم المرتبطة بها، الجودة، مفهومها، تطورها التاريخي، أهميتها، أهداف الجودة وأثرها في تحسين الإنتاجية والربحية، علاقة الإيزو 9000 بتطور الجودة.

**أما المبحث الثاني** سنتناول أساسيات حول أنظمة الجودة العالمية من خلال تناول ماهية نظام إدارة الجودة، متطلبات نظام إدارة الجودة، الأسس العملية لتطبيق نظام إدارة الجودة.

**أما المبحث الثالث** سيتم التطرق إلى منهجية حصول المؤسسة على شهادة المطابقة الإيزو، الإشهاد والتسجيل من أجل الحصول على شهادة الإيزو، تكاليف الحصول على شهادة الإيزو، إدارة الجودة والجودة الشاملة.

## المبحث الأول: الجودة كمدخل لأنظمة إدارة الجودة.

سيتم من خلال هذا المبحث إعطاء فكرة عن الجودة، حيث سيتم التطرق في المطلب الأول: الجودة، مفهومها، تطورها التاريخي، أهميتها بينما يعرض المطلب الثاني: أهداف الجودة وأثرها في تحسين الإنتاجية والربحية والمطلب الثالث سيتناول علاقة الايزو 9000 بتطور الجودة.

المطلب الأول: الجودة، مفهومها، تطورها التاريخي، أهميتها.

أولاً: مفهوم الجودة.

إن الاهتمام الكبير في مجال الجودة الذي شهدته الشركات الحديثة أدى إلى تطور مفهوم الجودة بشكل لا يمكن معه تقديم تعريف مشترك متفق عليه وذلك لأن الجودة اليوم حافلة بالمدخل والمنظورات التي تتعامل مع مفهومها من جوانب مختلفة تعبر عن ثراء المفهوم كما تعبر عن عظم الجهود التي توجه لهذا المجال سواء من قبل الباحثين أو الشركات، في مبادراتها لتبني مفاهيم وأنظمة الجودة المتطورة.

نتناول فيما يلي التطور التاريخي لمفاهيم الجودة لكن أولاً يجب أن نقف أولاً عند مفهوم الجودة.

لهذا فإن الجودة يمكن أن تعني أشياء كثيرة تختلف حسب الاستخدام، وهذا من خلال:<sup>1</sup>

**الجودة تعني تحسن العملية:** عندما يتم الحديث عن تحسين الجودة يكون السؤال المهم كم تكلف؟ إن الحكمة التقليدية تشير إلى أن المزيد من الجودة يعني تكلفة أقل، ولكن **فيليب كروسبي** في كتابه (الجودة مجاناً) أشار إلى أن الجودة لا تكلف شيئاً بل هي لها مردود، عندما نقوم بتحسين الجودة فإن هذا سيعني تلقاً أقل وهذا ما ينتج عنه تحسين العملية، وخفض التلف يحسن الجودة ويؤدي إلى خفض التكلفة.

**الجودة تعني تحسين المنتج:** وهذا هو الأكثر عرضة لسوء الفهم لأنه قد يؤدي إلى رؤية الجودة بلغة المنتجات إن إضافة خصائص للمنتج يزيد التكلفة كما في القلم الناعم (fine) الذي يكلف أكثر من القلم (ball point pen) ولكن السعر الأعلى قد لا يعني الجودة الأعلى من منظور الزبون إذا كان هدف الزبون إنفاق الكثير من المال، فإن المنتج المكلف قد ينظر إليه على أنه الجودة الأعلى (top .q) ولكن الزبائن عادة ما يبحثون عن المنتج الذي يفي حاجاتهم بأسعار أدنى وليس أعلى، لهذا لا بد من مراعاة الموازنة بين التكلفة التي يطلبها تحسين جودة المنتج وبين قيمتها للزبون للإيفاء بحاجاته.

**الجودة تعني امتلاك الوقت:** إن القول المأثور الذي يتردد مراراً وتكراراً هو أنه ليس هناك دائماً وقت كاف للقيام بالعمل بشكل سليم، ودائماً الوقت كافي للقيام بذلك قد انتهى. وفي المقابل فإنها الجودة الجيدة بقدر ما تتطلب الوقت الكافي لعملها بشكل سليم فإنها توفر الكثير من الوقت فالجودة الرديئة في الإنتاج تقود إلى إعادة

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 27، 28.

العمل وتوريد الجودة الرديئة يقود إلى الاستبدال وأعباء الاستبدال وزبائن مفقودين وسمعة أقل، وهذه كلها هدر لوقت العمل والتسليم بعد فوات الأوان.

**الجودة تعني الابتكار:** إن الابتكار (Innovation) هو الذي يأتي بالمنتجات الجديدة، ومع أن بعض المنتجات الجديدة هي ابتكار زائف وحاجات مفتعلة إلا أن المنتجات الجديدة التي أصبحت لها دورة حياة أقصر هي الاستجابة الجديدة الأفضل لحاجات الزبون سواء في ظل التأكيد على أن (الحاجة أم الابتكار)، أو عن طريق تقديم منتجات أصغر أو أجمل أو أفضل في الاستخدام بما يلاءم ويرضي الزبون.

كما تعرف الجودة بأنها: ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج إلى خصائص محددة تكون أساساً لتصميم المنتج وتقديمه للعميل بما يوافق حاجاته وتوقعاته.<sup>1</sup>

كما تم تعريف مصطلح الجودة من خلال عدة أشخاص أو منظمات، أهمها شيوعاً ما يلي:<sup>2</sup>

**تعريف Fred. Smith:** الجودة هي أداء العمل حتى يتطابق مع المعايير التي يتوقعها العملاء.

**تعريف هيئة الخدمات العامة:** الجودة هي مطابقة وتلبية احتياجات الزبائن منذ أول مرة في كل مرة.

**تعريف شركة بويغ:** الجودة هي تزويد الزبائن ببضائع وخدمات تتعدى توقعاتهم واحتياجاتهم.

**تعريف وزارة الدفاع الأمريكية:** الجودة "هي عمل الشيء الصحيح من أول وهلة والتطوير المستمر مع تحقيق إرضاء العملاء دوماً".

وقد تم تعريفها من قبل الجمعية الأمريكية لمراقبة النوعية (ASFQC) من خلال مفهومين هما:

- السمات المقترنة بالسلع أو الخدمات التي توضح قابلية تلك السلع أو الخدمات على تحقيق رضا

المستهلك وإشباع حاجاته.

- القابلية على خلو تلك أو السلع أو الخدمات من العيوب .

وقد أكد جوران على أن مفهوم الجودة : هي قابلية السلعة أو الخدمة على الاستعمال: أما كروسي فقد

أكد على قدرة السلعة أو الخدمة على مطابقة المواصفات.

كما أشار W.Edward.Deming (الذي يعتبر بمثابة المؤسس لمفهوم الجودة) إلى أن مفهوم الجودة

يحتوي عوامل عديدة وأن هذه العوامل تتغير بشكل دوري ومستمر لذلك، فانه من الضروري قياس تفضيلات

المستهلكين بشكل دائم، حيث يمثل كل واحد من هذه التفضيلات عاملاً متغيراً يستطيع المنتج أن يقيسه

ويستخدمه بشكل مستمر من اجل تحسين عملية اتخاذ القرار.

بناءً على ما سبق يمكن صياغة المفهوم التالي للجودة:

<sup>1</sup> حسين عبد العال محمد : الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية، دارا لفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 65.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص 28.

الجودة هي عملية ديناميكية ترتبط بالبضائع والخدمات والعمليات والأشخاص القائمين عليها وبيئات عملها وتوسعي إلى أن تتطابق مع توقعات عناصرها وان تتعدها.<sup>1</sup>

ثانيا : التطور التاريخي لمفهوم الجودة.

يمكن النظر إلى تطور مفهوم الجودة من خلال المراحل التالية :<sup>2</sup>

**المرحلة الأولى :** ملائمة المنتج للمعايير أي مطابقة المنتج للمواصفات المحددة من قبل المصمم وفي هذه المرحلة كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج وقد تطلب ذلك تدريب العاملين على العمليات الإنتاجية وكذلك قيام الفاحصين بعمليات الفحص والتفتيش لغرض التحقق من أن المنتج قد أُنجز بصورة مناسبة وصحيحة.

**المرحلة الثانية :** ملائمة المنتج للاستخدام وهنا قد تم التركيز على حاجات المستهلك وتحديدتها من خلال الأبعاد التالية: جودة التصميم - الإنتاجية-الاستخدام العقلي -السلامة- جودة المطابقة.

ولتحقيق ذلك فقد ركزت هذه المرحلة على عمليات الفحص والوقاية والتي بإمكانها تحسين الجودة والوصول بالمنتج إلى درجة المطابقة بين ما تم تصميمه وما يرغبه المستهلك كل ذلك يجب أن يتم في حدود التكلفة التي تناسب المستهلك.

**المرحلة الثالثة :** ملائمة المنتج للتكلفة أي تحقيق جودة عالية بأقل تكلفة ممكنة وذلك يتطلب هيكلة العمليات الإنتاجية بالشكل الذي يسمح بتصنيع المنتج وفقا للمواصفات المحددة بالضبط وذلك مع التركيز المسبق على جودة التصميم .

وفي هذه المرحلة كان ينظر إلى الجودة على أنها المقدار المعين من العيوب المقبولة كما كان يتطلب من كل عامل أن يكون بمثابة المستهلك الداخلي للسلعة ومن ثم فإن عليه يقع عبء فحص جميع ما يصنعه الأمر الذي يسهل عملية الكشف المبكر عن العيوب أو الأخطاء ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

**المرحلة الرابعة:** ملائمة المنتج للمتطلبات الكامنة وهنا قد تم التركيز على حاجات ورغبات المستهلك التي لم يدركها بعد وهي الصفات التي في حالة غيابها لا تعتبر ضمن أبعاد مستوى رضا المستهلك ولكن في حالة وجودها فان مستوى الرضا لديه يزيد.

<sup>1</sup>حضير كاظم حمود: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 20، 22.

<sup>2</sup>محمد الصيرفي : إدارة الجودة الشاملة TQM، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص20، 21.

### ثالثاً : أهمية تطبيق الجودة

تتبعاً للجودة أهمية إستراتيجية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع، وأخذت هذه الأهمية بالتزايد منذ الخمسينات ففي عام 1950 صرحت اليابان بان الجودة هي الهدف الرئيسي في بناء الاقتصاد والارتفاع بالإنتاجية والتميز بالسوق وبالتالي الحصول على الموقع التنافسي الذي تطمح إليه الأسواق العالمية وقد تحقق لها ذلك التفوق، ففي خلال مرحلة السبعينات تفوقت اليابان بشكل بارز في مجال الجودة على الولايات المتحدة الأمريكية، ويمكن بيان أهمية الجودة للمنظمات الصناعية من خلال تأثيرها في الفقرات التالية:<sup>1</sup>

#### أ. شهرة الشركة

تستمد شهرة المنظمة من مستوى الجودة الذي ينتج به منتجاتها، فهذا يضيف على المنظمة السمعة الحسنة والانتشار الواسع لمنتجاتها، ويترتب على فشل الإدارة في إعطاء الاهتمام الكافي بالجودة الإساءة إلى سمعة المنظمة وربما فقدانها لعدد كبير من زبائنها.

#### ب. المسؤولية القانونية عن المنتج

إن المنظمات التي تقوم بتصميم منتجات معينة وإنتاجها، تكون مسؤولة قانونياً عن كل أذى يحصل نتيجة استخدام المنتج، وعليه لا بد من أن تنتج، وتوزع منتجات خالية من العيوب، والأخطاء قدر الإمكان لتجنب المسائلة القانونية المترتبة على ذلك.

#### ج. التطبيقات الدولية

من أجل أن تكون المنظمة المنتجة في وضع تنافسي على المستوى الدولي، فإن عليها الاهتمام بمستوى الجودة، فالمنتج يجب أن يتوافق وينسجم مع المتطلبات العالمية، حتى تضمن المنظمة بقاءها في بيئة الأعمال، فعلى سبيل المثال عند الحصول على شهادة الايزو 9000 يتطلب ذلك من المنظمة الالتزام بالمواصفات المحددة والمتفق عليها دولياً في مجال الجودة كما، إن حصول المنظمة على هذه الشهادة لا يعني توقف المنظمة عن تطوير مستواها بل يجب أن تعمل التحسين المستمر لجودة إنتاجها .

#### د. التكاليف والحصة السوقية

إن تحقيق الجودة الجيدة والتحسين المستمر لها سوف يؤدي إلى جذب أكبر عدد من الزبائن، ومن ثم زيادة الحصة السوقية وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة ربحية المنظمة.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون : نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان،

كما تظهر أهمية الجودة في ظل ازدياد حدة المنافسة والتوجه نحو العولمة وتزايد غزو الشركات الأجنبية للأسواق في مختلف أنحاء العالم نتيجة توفر عدد هائل من فرص الربحية المتاحة أمامها، أيقنت المؤسسات عدم إمكانية الاستمرار في السوق دون تبني إستراتيجية فعالة لجودة منتجاتها، خصوصا بعد أن تبين لها أن الجودة أصبحت من الأمور التي تؤثر بقوة في تقرير حاضرها ومستقبلها، وذلك لما لها من دور فعال وهام في تحسين الإنتاجية والربحية وتخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية، إضافة إلى مساهمتها في بناء موقف تنافسي متميز في الأسواق. ونتيجة لذلك تزايد اهتمام المؤسسات بتحديد حاجات ورغبات العملاء والتعرف على اهتماماتهم وتوقعاتهم المستقبلية، والعمل على تلبيتها من أجل تحقيق رضاهم وكسب ولائهم.

### المطلب الثاني: أهداف الجودة وأثرها في تحسين الإنتاجية والربحية

#### أولاً: أهداف الجودة.

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة هما:<sup>1</sup>

1. **أهداف تخدم ضبط الجودة:** وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وهي تصاغ على مستوى المنظمة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بالصفات المميزة مثل: الأمان إرضاء الزبائن ...

2. **أهداف تحسين الجودة:** وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن بفاعلية أكبر.

هذا ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:<sup>2</sup>

- أ. أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
- ب. أهداف الأداء للمنتوج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
- ج. أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- د. أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- هـ. أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

<sup>1</sup> مرزوقي نوال: معوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على شهادة الايزو 9000 و 14000 دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2010/2009، ص 90.

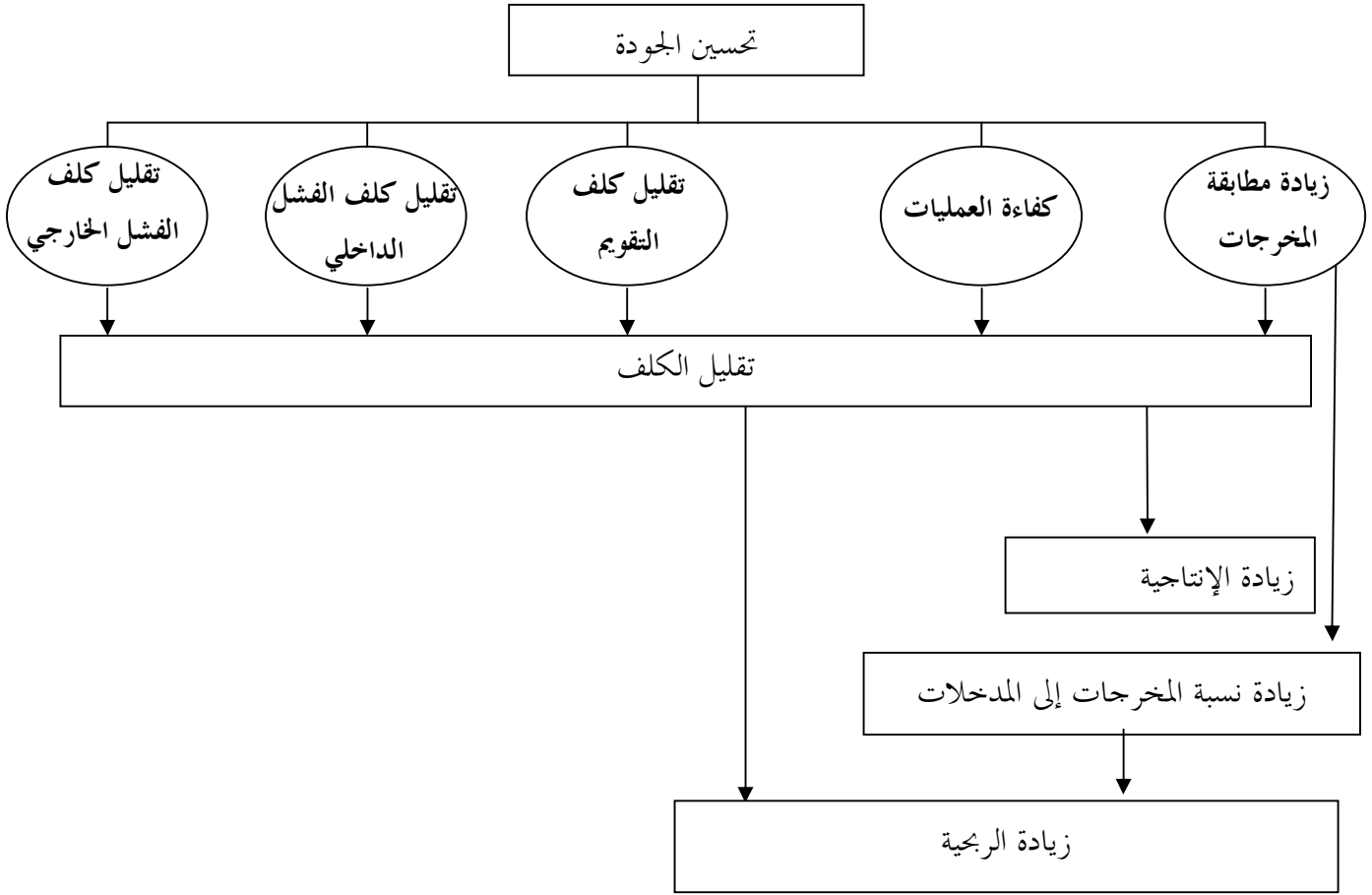
<sup>2</sup> محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 26.

ثانيا : أثر الجودة في تحسين الإنتاجية والربحية.

- تسعى المنظمات لزيادة الإنتاجية وتحسين مستوى كفاءة العمليات وتقليل كلف النوعية، ويمثل الشكل رقم (1): أثر الجودة في تحسين الإنتاجية والربحية ومنه يمكن أن نلتبس الآثار التالية:<sup>1</sup>
- 1- يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة مطابقة المخرجات، أي زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات، وهذا يعني زيادة الإنتاجية.
  - 2- يؤدي تحسين الجودة إلى ارتفاع كفاءة العمليات، وتقليل كلف التقويم وتقليل كلف الفشل الخارجي والداخلي، وهذا يعني تقليل الكلف.
  - 3- يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الكلف وبالتالي زيادة الربحية.
  - 4- يؤدي تحسين الجودة إلى تحسين كفاءة استغلال الموارد وتحسين كفاءة العملية الإنتاجية.
  - 5- يؤدي تحسين كفاءة الموارد والعملية الإنتاجية إلى تحسين المركز التنافسي إلى زيادة نسبة السعر /التكلفة.
  - 6- يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة رضا الزبون وإلى زيادة الحصة السوقية الذي بدوره يؤدي إلى زيادة العائد.
  - 7- يؤدي زيادة السعر/التكلفة وزيادة العائد إلى زيادة الربحية.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي: أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط 2، 2005، ص 24، 25 .

الشكل رقم (1): أثر الجودة في تحسين الإنتاجية وزيادة الربحية.



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي: أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط2، 2005، ص26

### المطلب الثالث : علاقة الايزو 9000 بتطور حركة الجودة.

إن الايزو 9000 لا يقتصر على كونه مواصفات عالمية لأنظمة الجودة بل هو احد المحطات المميزة في تطور حركة الجودة، فقد قسم garvin تطور حركة الجودة إلى أربع مراحل أساسية هي:<sup>1</sup> المرحلة الأولى: مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام الوسائل الفنية في بداية القرن التاسع عشر خاصة مع بداية ظهور نظام الإنتاج الكبير الذي استدعى وجود وظيفة مستقلة تقوم على فحص المنتجات لمعرفة درجة المطابقة للمواصفات.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي : المرجع نفسه، ص 38، 39.

المرحلة الثانية : مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة التي بدأ استخدامها مع بدايات القرن العشرين مع قيام g.s. radford بنشر كتابه عام 1922 ضبط الجودة في المصانع وقد كان ذلك بداية وجود قسم مستقل لضبط الجودة يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية.

المرحلة الثالثة : عرفت بمرحلة التأكد من الجودة وضمانها فقد بدأت في الصناعة العسكرية والنووية ثم تطورت لتكون بمثابة الرد الأوروبي على مفهوم الضبط الشامل للجودة الذي استطاعت اليابان بواسطته غزو الأسواق الأوروبية في عقدي السبعينات والثمانينات من القرن الماضي.

المرحلة الرابعة : مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة التي تمثل الطور المتقدم في مرحلة الإدارة الشاملة للجودة المعتمدة على استخدام الجودة كسلاح تنافسي . فالإدارة الإستراتيجية تعني التكامل بين أصول فن الإدارة وبين مبادئ ومنهجيات وأنشطة ومداخل وتقنيات الجودة لتطوير وتنفيذ استراتيجيات أعمال ناجحة للمنظمة.

## المبحث الثاني : أساسيات حول أنظمة إدارة الجودة.

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق الى أهم الأساسيات المتعلقة بأنظمة الجودة العالمية، حيث يدرس ماهية نظام إدارة الجودة، متطلبات نظام إدارة الجودة وفي الأخير الأسس العملية لتطبيق نظام إدارة الجودة.

## المطلب الأول : ماهية أنظمة إدارة الجودة.

أولاً: تعريف أنظمة إدارة الجودة.<sup>1</sup>

بدأ التبشير بنظام الجودة المتكامل أمام المتاعب والصعاب التي تواجهها دول العالم الثالث عند تعاملها مع دول العالم المتقدم، بحيث أصبح الأمر يتطلب مواجهة هذا الموقف، حيث تشترط هذه الأخيرة توافر معايير للمنشآت يرضى عنها المستثمرون، بحيث توازرها شهادات تؤكد توافر تلك المعايير بدلا من الخيرات القديمة التي كانت تتطلب فقط مطابقة المواصفات على المنتجات، بصرف النظر عن حالة المنشأة، وعملا على تسهيل مهمتها كإحدى دول العالم الثالث في الدخول بصناديقها إلى أسواق الدول المتقدمة في العالم.

ويمكن تعريف أنظمة إدارة الجودة بأنها: "الآلية التي تستطيع بواسطتها المنشأة أن تنظم عملياتها وتدير مواردها كي تحقق الجودة وتحسنها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها".

كما تعرف بأنها: توافر تلك المعايير المشار إليها من خلال فحص وتبني خمسة أساليب في المنظومات الإدارية قديمة في أساسياتها وجديدة في أساليب تطبيقاتها، الأسلوب الأول هو ضغط دورة رأس المال، والثاني إدارة الجودة المتكاملة والإجادة الكلية، والثالث الصيانة الفاعلة الكلية، والأسلوب الرابع هو الأنشطة الحكومية بالحاسبة، والأخير يتعلق بالتكامل الكلي للتوظيف.

تستخدم عدة مصطلحات في مجال مواصفات أنظمة إدارة الجودة وهذه المصطلحات هي:

## 1- نظام الجودة

هو المصطلح الرسمي المعرف دوليا بأنه : الهيكل التنظيمي والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة.

## 2- نظام الإدارة

هو المصطلح الدارج استخدامه في اللغة اليومية لأدبيات إدارة الأعمال.

## 3- نظام إدارة الجودة

هو المصطلح الذي يستخدم في التعبير عن نظام الإدارة في المنظمة عندما يكون التركيز على الأداء الكلي للمنظمة مرتبطا بأهدافها تجاه الجودة.

<sup>1</sup> محمد عوض الترتوري وآخرون : إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد، عمان، ط1، 2008، ص 97.

ولعل السبب وراء استخدام أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 هو نجاحه في تسليط الضوء على:

أ. الصفات المشتركة بين نظام الجودة ونظام الإدارة.

ب. الفروقات في الأهداف والنتائج بين نظام الجودة ونظام الإدارة التي تنعكس في حقول مختلفة من

التطبيق، فمثلا نظام إدارة الجودة ممثلا بالايزو 9000 يختلف عن إدارة البيئة ممثلا بالايزو 14000

من حيث بيئة تطبيق كل منهما تحت نظام الإدارة ككل.

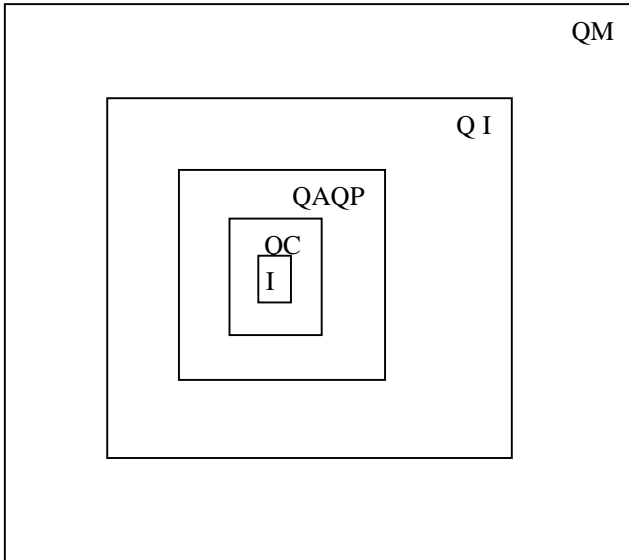
#### 4- تأكيد الجودة

هو جميع الأنشطة المخططة والنظامية التي تنفذ ضمن نظام الجودة، التي تثبت عند الحاجة، لتوفير الثقة الكافية بان الكيان قد أوفى بمتطلبات الجودة. فالكيان يمكن أن يكون عملية و منتج ومنظمة أو أي توليفة منها.

#### 5- إدارة الجودة

هي جميع الأنشطة المتعلقة بوظيفة الإدارة التي تحدد سياسة الجودة، الأهداف، المسؤوليات وتطبيقها من خلال تخطيط وضبط وتأكيد وتحسين الجودة ضمن نظام الجودة. كما هو مبين في الشكل رقم (2).<sup>1</sup>

الشكل رقم (2) الأنشطة الأربعة الأساسية لإدارة الجودة.



I: Inspection. التفتيش.

QC: quality control. ضبط الجودة

QP: quality planning. تخطيط الجودة

QA: quality assurance. تأكيد الجودة

QI: quality improvement. تحسين الجودة

QM: quality management. إدارة الجودة.

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي: أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط 2، 2005، ص 42.

إن الأنشطة الأربعة الأساسية لإدارة الجودة لها علاقة مباشرة مع دورة التحسين المستمر (P.D.C.A) بحيث:<sup>2</sup>  
أ. يركز ضبط الجودة على خطوة (أنجز): القيام بالأنشطة الفنية اللازمة للإيفاء بمتطلبات الجودة.

<sup>1</sup> محمد محمد إبراهيم: إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل إداري متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 66.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع سابق، ص 41-42.

- ب. يركز تخطيط الجودة على خطوة (خطط): خطط لأهداف الجودة والعمليات اللازمة لتحقيقها.
- ج. و يركز تأكيد الجودة على خطوة (تأكد): للتأكد فيما إذا قد نفذت مثلما خططت، كان نظام جودتك فعالا، انك تلي أهدافك تجاه الجودة.
- د. ويركز تحسين الجودة على خطوة (أفعل): لتحسين نظام جودتك.
- ثانيا : مبادئ أنظمة إدارة الجودة.

إستنادا إلى المواصفة ISO 9000 هناك ثمانية مبادئ تم اعتمادها من قبل اللجنة التقنية تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها وتمثل في:<sup>1</sup>

### 1- التركيز على العميل.

إن المؤسسات وجدت أصلا لإرضاء متطلبات العميل إذ لا يمكن تصور وجود واستمرار مؤسسة بدون عملاء ولما كان هذا الأخير هو السبب الرئيسي الذي يتوقف عليه بقاء ونجاح المؤسسة، فقد كان إرضاءه أكبر انشغال تواجهه إدارة المؤسسة التي تجد نفسها أمام ضرورة فهم الحاجات الحاضرة والمستقبلية لهؤلاء العملاء، والعمل على إرضائها والسعي بجد إلى تجاوزها.

تنبع أهمية وضرورة التعرف على هذه الحاجات من كونها تمثل مدخلات نظام إدارة الجودة لأجل ذلك تقع على إدارة المؤسسة مسؤولية التأكد من أن متطلبات العميل قد تم تحديدها وأخذها بعين الاعتبار عند صياغة سياسة الجودة.

### 2- القيادة.

عرفها Bullerg. E & Aznecot.S بأنها مظهر إداري يعبر عن مدى الالتزام الشخصي للمدير بتحقيق هدف معين، وقدرته على جرّ الآخرين ورائه، فالجودة ليست فقط جودة المنتج وإنما هي بصفة خاصة في القدرة على قيادة التغيير.

### 3- مشاركة الأفراد.

إنّ الأفراد في جميع المستويات هم أهم ما في المؤسسة ومشاركتهم المطلقة والكاملة تسمح باستغلال قدراتهم في خدمة المؤسسة.

### 4- مقارنة العمليات.

نعني بمقارنة العمليات تطبيق نظام عمليات داخل المؤسسة أي التعرف على العمليات المكونة للمؤسسة تحديد الارتباطات الموجودة بينها وإدارتها.

<sup>1</sup> منصف ملوك : أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، علوم التسيير، جامعة سطيف، 2009، ص

**5- استخدام مدخل النظام للإدارة.**

إن تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام، يساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها بفاعلية وكفاءة.

**6- التحسين المستمر.**

إن التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة، يجب أن يكون هدفا ثابتا ومستمرًا.<sup>1</sup>

**7- مدخل الحقائق في اتخاذ القرار.**

إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس والتخمين أو الخبرة.

**8- علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين.**

تعتمد المنظمة والمجهزين كلا على الآخر، إذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركة، تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتها على خلق قيمة مضاعفة لكل منهما.

**المطلب الثاني: متطلبات أنظمة الجودة.****1. المجال: وتتلخص في:<sup>2</sup>**

أ. **سياسة الجودة:** إذ يجب على المؤسسة تحديد سياسة الجودة، وتزويدها بالوثائق اللازمة، على أن تتوافق هذه السياسة مع حاجات الزبائن، وأن يطلع عليها جميع أفراد المؤسسة.

ب. **المسؤولية والسلطة:** بحيث يجب أن تكون السلطة التي تمنحها الإدارة قادرة على التأثير في نظام الجودة، وإدارة الأعمال بشكل فعال، لجعل الأفراد قادرين على تحمل المسؤوليات المسندة إليهم.

ج. **تحديد الموارد:** بحيث يجب على الإدارة تدريب فريق منفصل عن عملية الإنتاج على وظيفة التدقيق الداخلية، للتأكد من أن العملية الإنتاجية تسير حسب الخطة المرسومة للجودة، لمساعدة الجهة الموردة لمتطلبات المؤسسة على تحديد هذه المتطلبات وتوفيرها بشكل مطابق للمواصفات التي تحقق الجودة، على أن تدعم عملية التدقيق هذه بوثائق.

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

هـ. **مراجعة الإدارة:** بحيث يجب على الإدارة القيام بمراجعة دورية لنتائج نظام الجودة، والتي يشترط أن تكون قائمة على التدقيق الداخلي، والمعلومات التي ترد من الزبائن والمستهلكين من اجل ضمان أكثر فعالية لتطبيق هذا النظام.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي : مرجع سابق، ص 71.

<sup>2</sup> جون رايب وبيتريرغ: دليل الجيب إلى ISO 9000، ترجمة مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، ط1، 1999، ص ص

**2- المرجع المعياري:** ويقصد بهذا العنصر انه يجب على المؤسسة تحديد نظام الجودة الذي ستعتمده، وتدعيم ذلك بالوثائق المطلوبة، إذ تقوم المؤسسة بتوفير كتيب يشمل توضيحات عن معيار ISO9000 المعتمد ويشمل مراجع حول الإجراءات المدعومة بوثائق، يطلق عليه "كتيب الجودة" ليتم مراقبة مدى تطبيق هذه الإجراءات.

أيضا على المؤسسة وضع خطة للجودة (مدعومة بوثائق)، توضح نوع السلعة التي تنتجها، والشروط المطلوب توافرها في التصميم والإنتاج، والتركيب، وإجراءات الرقابة، والتفتيش والفحص، وإعداد سجلات عن سير الجودة بالمؤسسة.

**أ. مراجعة العقد:** إذ يجب على المؤسسة تدعيم نظام جودتها بوثائق تربطها بالزبائن تتمثل في العقود إذ تقوم المؤسسة بإبرام عقد «يوضح المتطلبات المتفق عليها بين المورد والزبون، وكذا شروط الاتفاق».

تتمثل مراجعة هذا العقد في مراجعة طلبيات الزبائن قبل الموافقة عليها، والتأكد من أنها مدعومة بالوثائق المطلوبة، وأن المؤسسة قادرة على تلبيةها، وفي حالة تغير طلبيات الزبون لا بد من إجراء تعديل للعقد وتدعيم ذلك بوثائق وبعد مرحلة المراجعة لطلبية الزبون يتم إعداد سجل لها لفترة زمنية محددة.

**ب. مراقبة التصميم:** بحيث يجب أن تقوم المؤسسة بإتباع إجراءات مدعومة بوثائق من اجل تصميم السلعة وفق متطلبات الزبائن وتتضمن هذه الإجراءات:<sup>1</sup>

**ن تخطيط التصميم والتطوير:** إذ يجب على المؤسسة إعداد خطة مع تدعيمها بالوثائق بكل ما يتعلق بعملية التصميم، يُحدّد فيها الأفراد المسؤولين على التنفيذ، والجهات التي تزود عملية التصميم بمعلومات، والمتمثلة في المؤسسات والأطراف الأخرى التي تشارك في تصميم السلعة، مع مراجعة عملية التصميم دوريا، من قبل موظفين معتمدين.

**ن تحديد مدخلات التصميم:** أي تحديد متطلبات التصميم من مدخلات تتعلق بالسلعة، مع توثيقها مستنديا بما يتوافق مع العقد المبرم مع الزبائن.

**ن مخرجات التصميم:** وتتضمن هذه المخرجات الرسومات المدعومة بوثائق، وخصائص وشروط التصميم، ومعايير تجميع السلعة واستخدامها.

**ن مراجعة التصميم:** إذ تعتبر كشرط أساسي للتصميم، على أن تتم طيلة مراحل عملية إنتاج السلعة، وتشمل كل مدخلات ومخرجات هذا التصميم.

**ن التحقق من التصميم:** لا بد من التحقق من أن تصميم السلعة يتم وفقاً للمعايير المطلوبة.

<sup>1</sup> حيدر محمد أمين طرايشي: المرشد إلى طريق ISO 9000 وتطبيقاته، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1999، ص59.

- ن المصادقة على التصميم:** بعد إخضاع السلعة للتجربة والتحقق من أن تصميمها يتوافق مع متطلبات الزبون، تتم المصادقة على هذا التصميم.
- ن التغيرات في التصميم:** إن أي تغير في التصميم يجب أن يدعم بوثائق تحدد مجال التغير وطبيعته، مع مراعاة جميع المعايير الواجب احترامها عند تنفيذ التصميم الجديد.
- ن مراقبة الوثائق والبيانات:** حيث لا بد من أن تتم مراقبة جميع الوثائق والبيانات المتعلقة بنظام إدارة الجودة المعتمد، وكذا عملية تغييرها وتعديلها.
- ن الشراء:** لا بد على المؤسسة من اعتماد نظام شراء فعال مدعم بالوثائق اللازمة يضمن شراء مواد تتوافق مع المتطلبات والشروط، ومع ما يحدده المصممون، ويتضمن نظام الشراء:
- ن تقييم المتعاقدين الفرعيين:** ويتطلب ذلك اختيار الموردين القادرين على توفير موارد تلي شروط الجودة الموضوعية، وتقييم أنظمة الجودة لديهم مع الاحتفاظ بسجلات توضح قائمة هؤلاء الموردين المتعامل معهم.
- ن بيانات الشراء:** بحيث يجب توفير وثيقة تفصيلية عن المواد المشتراة وشكلها، ونوع المعيار المعتمد، مع شرط إجراء مراجعة لهذه الوثيقة، ليتم الموافقة عليها.
- ن التأكد من السلعة التي تم شراؤها:** بحيث يتحقق الشاري من صلاحية المواد المشتراة، واحترامها لشروط الجودة، وتوضيح ذلك في وثيقة الشراء.
- ن مراقبة السلعة التي يؤمن الزبون معداً:** وهذا في حالة ما إذا كانت المعدات التي تقوم بإنتاج السلعة مؤمنة من طرف الزبون، إذ يجب على المؤسسة اعتماد نظام مدعوم بالوثائق، تتضمن إجراءات للكشف والتخزين والمعاملة، وصيانة هذه المعدات بما يتماشى مع معيار ISO 9000 المعتمد.
- ن تحديد وتعريف السلع ومتابعة خطوات إنتاجها:** إذ يجب توفير وثائق تتضمن تعريفاً للسلعة ونوعها، ومراحل إنتاجها، حتى تاريخ تسليمها للزبون.
- ج. مراقبة عملية الإنتاج:** إذ يجب على المؤسسة توفير مراقبة مستمرة لعملية الإنتاج، تضمن تطابق السلع مع متطلبات وشروط المعيار المعتمد، هذا مع إعطاء إرشادات حول إجراءات التحكم بكل العمليات.
- د. الكشف والاختبار (التفتيش والفحص):** ويتطلب ذلك اعتماد نظام تفتيش واختبار مدعم بالوثائق أثناء العملية الإنتاجية، وذلك بواسطة الرقابة العملية الإحصائية، كإحدى طرق هذه الرقابة، مع إجراء عملية كشف واختبار نهائيين للسلعة النهائية، للتأكد التام والشامل بان السلعة تستجيب للشروط الموضوعية، ولتطلبات الزبون، وتوضيح نتائج التفتيش والفحص في سجلات والاحتفاظ بها .
- هـ. مراقبة تجهيزات الكشف والقياس والاختبار:** ويقصد بهذا العنصر الحرص على صيانة كل معدات المعايرة وتجهيزات الفحص والقياس، للتأكد من أنها تؤدي وظيفتها بشكل جيد.

و. حالة (نتيجة) الكشف والاختبار: وذلك بتوفير معلومات عن نتيجة فحص واختبار السلعة، وتزويد الجهات المعنية بها .

ز. مراقبة السلعة غير المطابقة للشروط: حيث لا بد أن تتم متابعة السلعة التي لا تتطابق مواصفاتها مع الشروط المطلوبة، ومعرفة أسباب ذلك، وتدوينه في السجلات، وإعلام الأطراف المعنية وتبنيهم بذلك، مع محاولة إصلاح هذه الانحرافات، أو التخلص من السلعة نهائياً إن تعذر إصلاحها.

ح. العمل التصحيحي والوقائي: بحيث يجب على المؤسسة اعتماد نظام مدعوم بالوثائق والسجلات، يتولى القيام بأعمال تصحيحية لنواحي عدم التطابق في هذا النظام مع الشروط الموضوعية، إنطلاقاً من ملاحظات الزبائن، وقبل ذلك لا بد على المؤسسة القيام بإجراءات وقائية متمثلة في المراجعة المستمرة للعمليات.

ط. المناولة، التخزين، التوضيب، الحفظ والتسليم: بحيث يجب على المؤسسة اعتماد إجراءات مدعومة بالوثائق تتعلق بمناولة، ونقل السلعة، وتخزينها، وحفظها وتسليمها، وتوضيبها، وتغليفها وتمثل في:

ن اعتماد إجراءات خاصة حول كيفية مناولة المواد مع تفادي إتلافها، أو إلحاق الضرر بها.

ن توفير مواقع تخزين ملائمة للمواد ونقلها، مع القيام بمراجعة دورية لها من أجل ضمان سلامتها وتوضيح ذلك في سجلات.

ن ضمان طريقة ملائمة للتوضيب والتغليف ووضع العلامات التجارية على السلع ومراقبتها، بما يتلاءم مع أذواق الزبائن ومتطلباتهم، ومع ما يتماشى مع الشروط الموضوعية.

ن اعتماد مناهج لحفظ السلع، وتزويد ذلك بوثائق إلى غاية تسليمها للزبون بناءً على عقد الاتفاق.

ن تزويد طرق التسليم بوثائق، مع تدريب العاملين على ذلك.

**مراقبة سجلات الجودة:** وتعتبر هذه السجلات بمثابة وثائق تثبت تطابق عناصر نظام إدارة الجودة مع الشروط الموضوعية، حيث توضح عليها كل التوضيحات والملاحظات على عناصر النظام المعتمد من رقابة ومراجعات، و عقود، وتفتيش وفحص، على أن تتم عملية حفظ هذه السجلات لإظهارها عند الحاجة كإثباتات، عند طلبها من جهة الاعتماد، أو الزبائن.

**التدقيق الداخلي (المراجعة الداخلية للجودة):** حيث يجب أن تكون عملية التدقيق أو المراجعة مبرجة زمنياً، في مختلف مجالات وعناصر نظام إدارة الجودة، على يد فريق مدرب من العاملين، مع تدوين نتائج التدقيق في وثائق تنتقل إلى الجهات المعنية بها.

**التدريب:** بحيث يجب توفير تدريب ملائم لكل العاملين المعنيين بنظام الجودة، وإرفاق ذلك بوثائق، تبين وصفاً للتدريب، وأهدافه، ومستلزماته، وشروطه، وإجراءاته التي يجب أن تركز على مواصفات الوظيفة.

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

التقنيات الإحصائية: بحيث يجب على المؤسسة اعتماد تقنيات إحصائية مرفقة بوثائق تضمن حسن استخدامها في حالة حاجة العملية الإنتاجية لذلك.<sup>1</sup>

من أجل: 2000: ISO9000: مجال التطبيق: حيث يُطبق (إثبات قدرة المؤسسات على تقديم منتجات تطابق متطلبات الزبائن والمستهلكين، بالإضافة إلى المتطلبات التنظيمية المطبقة. ضمان التحسين والتطوير المستمر للمؤسسة.

مصدر التوصيف: أي الجهة المسؤولة عن منح الشهادة.

**3- مصطلحات وتعريف:** ويقصد بها توضيح المصطلحات والتعاريف المرتبطة بنظام إدارة الجودة المطبق، وما يميز هذا النظام أن:

مصطلح منتج يشمل الخدمة أيضا، وليس السلعة فقط.

مصطلح مورّد يعوض مصطلح "متعاقد" في إصدار 1994.

**4- نظام إدارة الجودة:** ويتضمن:<sup>2</sup>

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

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

تحديد تتابع وتداخل العمليات.

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

توفير الموارد والمعلومات الضرورية للتنفيذ، ومراقبة العمليات.

مراقبة، قياس، تحليل العمليات.

تنفيذ النشاطات الضرورية من أجل الحصول على النتائج المخططة، والتحسين المستمر لهذه العمليات.

فالمؤسسة يجب أن تسيير العمليات بشكل يطابق متطلبات النظام المعتمد .

ب. **متطلبات متعلقة بالتوثيق:** حيث أن التوثيق في نظام إدارة الجودة لابد أن يحتوي على:

مصطلحات التوثيق لسياسة الجودة وأهدافها.

**ن دليل الجودة:** ويتضمن مجالات تطبيق نظام الجودة، وإجراءات التوثيق ووصف لتداخل عمليات

نظام إدارة الجودة المطبق.

إجراءات التوثيق المطلوبة من طرف المعيار المطبق.

الوثائق الضرورية للمؤسسة واللازمة للتخطيط، التنفيذ، والتحكم الفعال في العمليات.

السجلات اللازمة للمعيار المعمول به .

<sup>1</sup> - NORME EUROPEENNE : « norme Française » AFNOR , INDICE de classement : X50-131. EN ISO9001 DECEMBRE 2000 , PP 1-14.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع سابق، ص 128-129.

## 5- مسؤولية الإدارة: وتتضمن:<sup>1</sup>

- أ- **إلتزام (تعهد) الإدارة (Engagement de la direction):** فمن أجل ضمان التحسين المستمر وفعالية تطبيق نظام إدارة الجودة لا بد على إدارة المؤسسة أن:
- تكون على اتصال بكامل أقسام وأفراد المؤسسة، من أجل ضمان إشباع متطلبات الزبائن والمستهلكين، والمتطلبات التنظيمية والقانونية.
- تضع سياسة للجودة.
- تضع أهدافاً للجودة.
- تضمن مراجعة للإدارة.
- تضمن توفير الموارد.
- ب- **الاستماع للزبائن:** إذ لا بد على المؤسسة أن تكون على إطلاع دائم بمتطلبات الزبون، وأن تركز عليها بتحديددها من أجل العمل على تلبيتها.
- ج- **سياسة الجودة:** لا بد على الإدارة أن تقوم بإعداد سياسة للجودة تكون: متألّمة مع أهداف المؤسسة.
- تحتوي على إجراءات إشباع المتطلبات والتحسين المستمر لضمان فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة.
- تقدم إطاراً من أجل وضع ومراجعة أهداف الجودة.
- متصلة ومفهومة لدى كل أفراد المؤسسة.
- د- **التخطيط:** أي لا بد على المؤسسة أن تضع مخططاً يتضمن:
- ن أهداف الجودة:** بالتركيز على الأهداف التي تضمن إشباع متطلبات المنتج، وتلاءم مع الوظائف والمسويات المختلفة للمؤسسة، على أن تكون قابلة للقياس ومرتبطة ومتناسقة مع سياسة الجودة.
- ن التخطيط لنظام إدارة الجودة:** لضمان إشباع كل المتطلبات.
- هـ- **المسؤولية، السلطة، الاتصال:** إذ يجب على الإدارة أن تحدد المسؤوليات والسلطات الخاصة بتطبيق النظام، وأن تكون على اتصال داخلي فعال بكامل أطراف المؤسسة.
- و- **مراجعة الأداء:** إذ لا بد على الإدارة أن تقوم بمراجعة دورية لنظام إدارة الجودة، من أجل تقييم فرص التحسين، وتحديد احتياجات التعديل والتغيير لسياسة الجودة وأهدافها، على أن يتم الاحتفاظ بسجلات مراجعة الجودة، مع العلم أن لهذه المراجعة مدخلاتها ومخرجاتها. بالنسبة للمدخلات فتتمثل
- في:
- نتائج المراجعات السابقة.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 314.

- المعلومات العائدة من الزبائن.
  - تحليل أداء العمليات، ومطابقة المنتجات.
  - الوضع الحالي للإجراءات الوقائية والتصحيحية.
  - الإجراءات الموضوعية لمراجعة الإدارة السابقة.
  - التغيير الذي يمكن أن يؤثر على نظام إدارة الجودة.
- أما بالنسبة للمخرجات فتتمثل في:

- تحسين فعالية نظام إدارة الجودة وعملياته.
- تحسين المنتج تبعاً لمتطلبات الزبون.
- احتياجات الموارد.

#### 6- إدارة الموارد: وتتضمن:<sup>1</sup>

- أ- **تحديد الموارد:** فالمؤسسة يجب عليها أن تقوم بتحديد وتوفير الموارد الضرورية لـ:
  - تنفيذ نظام إدارة الجودة وضمان فعاليته وتحسينه المستمر.
  - تنمية إشباع الزبائن وتلبية متطلباتهم.

ب- **الموارد البشرية:** إذ لا بد على المؤسسة أن توفر الموارد البشرية الملائمة واللازمة لتطبيق النظام بفعالية، باختيار أفراد أكفاء، مدربين، ذوي معارف وخبرات لضمان تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات.

#### ن المهارات، الوعي (الإدراك) (sensibilisation) التكوين: فالمؤسسة يجب عليها أن تقوم بـ:

- تحديد المهارات اللازمة توفرها في الأفراد العاملين من أجل ضمان تحقيق الجودة المطلوبة للمنتج.
- الاستعانة بالتكوين والتدريب ونشاطات أخرى من أجل إشباع المتطلبات.
- تقييم فعالية نشاطات المؤسسة.

- ضمان أن أفراد المؤسسة على وعي وإدراك بأهمية النشاطات التي يقومون بها، الشيء الذي يساهم في تحقيق أهداف الجودة.

- الاحتفاظ بالسجلات التي تتعلق بالتكوين، التمهين، المعارف، التجارب.

ج- **البنية الأساسية:** إذ لا بد على المؤسسة أن تقوم بتحديد المنشآت الضرورية لضمان مطابقة المنتج، وتمثل في:

- العمارات، مساحات العمل.
- التجهيزات المرتبطة بالعمليات.
- الخدمات المدعمة مثل: وسائل الاتصال.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون: مرجع سابق، ص 337-339.

د- **محيط العمل:** إذ لا بد على المؤسسة أن تحدد وتسير محيط العمل الضروري والملائم للحصول على مطابقة المنتج للمتطلبات.

### 7- تحقيق المنتج (Réalisation du produit): ويتضمن: <sup>1</sup>

أ- **التخطيط لتحقيق المنتج:** إذ لا بد على المؤسسة أن تخطط وتطور العمليات الضرورية لتحقيق المنتج، على أن يكون هذا التخطيط مرتبط ومتناسق مع متطلبات العمليات الأخرى لنظام إدارة الجودة، وأن تحدد المؤسسة من خلاله: <sup>2</sup>

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

### ب- العمليات المتعلقة بالزبائن: وتتضمن: <sup>3</sup>

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

### ج- التصميم والتطوير: ويتضمن: <sup>4</sup>

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

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

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

**ن** **مخرجات التصميم والتطوير:** والتي يجب أن تكون قابلة للمقارنة مع مدخلات التصميم والتطوير.

**ن** **مراجعة التصميم والتطوير:** بحيث يجب أن تتم مراجعة التصميم والتطوير في كامل المراحل.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق، ص 316.

<sup>2</sup> عواطف إبراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، ط 1، 2009، ص 175.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 105.

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي: مرجع سابق، ص 341.

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

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

**ن سريان مفعول (المصادقة) (Validation) التصميم والتطوير:** ويهدف للتأكد من أن المنتج يتطابق مع المواصفات، وقابل لتأدية المتطلبات وإشباعها. ويتم هذا الإجراء قبل تسليم المنتج للزبون، وتحفظ نتائجه في سجلات.

**ن التحكم في التغييرات التي تطرأ على التصميم والتطوير:** بحيث يجب أن تحدد هذه التغييرات، وتحفظ في سجلات على أن يتم مراجعتها وفحصها وتصحيحها قبل تنفيذها.

د - المشتريات (Achat): ويتضمن:

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

**ن المعلومات المتعلقة بالشراء:** وتتضمن:

- متطلبات مطابقة المنتجات، والإجراءات، المراحل والمعدات.
- متطلبات تأهيل الأفراد.
- المتطلبات المتعلقة بنظام إدارة الجودة.

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

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

هـ - الإنتاج وتحضير (إعداد) الخدمات: ويتضمن:

**ن التحكم في الإنتاج وإعداد الخدمات:** إذ لابد على المؤسسة أن تخطط وتنفذ نشاطات الإنتاج، وتحضير الخدمات في شروط محكمة، ومفهومة، تتمثل في:

- توفير معلومات كافية عن مواصفات المنتج.
- توفير معلومات مهمة عن الإنتاج.
- استعمال الأجهزة والمعدات الملائمة.
- توفير أجهزة للقياس والمراقبة.
- تطبيق نشاطات المراقبة والقياس.
- تطبيق نشاطات التسليم والالتزام بخدمات ما بعد تسليم المنتج.

**ن** صلاحية (مصدقية) Validation عمليات الإنتاج وتحضير الخدمات: إذ يجب على المؤسسة أن

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

النتائج المخططة وتم ذلك بواسطة:

- وضع معايير لمراجعة العمليات.
- توفير معدات ملائمة وأفراد مؤهلين.
- استعمال مناهج (طرق)، وإجراءات خاصة.
- الإيفاء بمتطلبات التسجيل.

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

إنتاجها، بتوضيح حالتها مقارنة مع متطلبات القياس والمراقبة، وتوضيح ذلك في سجلات خاصة

بكل سلعة من أجل متابعتها.

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

تحديد (تعريفها) فحصها، حمايتها، تخزينها وإعلام الزبون بعد صلاحيتها أو تلفها في حالة

حدوث ذلك، مع تدوين ذلك في سجلات.

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

للمنتجات على كامل مراحل إنتاجها، مع احتواء هذه الوقاية (الصيانة) لعمليات تحديد، ترتيب،

تعبئة، تخزين وحماية المنتج وكل مكوناته.

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

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

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

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

والتحسين الضرورية من أجل:<sup>1</sup>

- برهنة مطابقة المنتجات.
  - ضمان المطابقة لنظام إدارة الجودة.
  - التحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة.
- ويتم ذلك بالاعتماد على طرق (مناهج) وتقنيات إحصائية.

<sup>1</sup> يوسف حجي الطائي وآخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص

**ن الرقابة والقياس: وتتضمن:**

- إشباع الزبائن: فعلى المؤسسة أن تقوم برقابة للمعلومات المتعلقة برد فعل الزبائن حول مستوى إشباع متطلباتهم من طرف هذه المؤسسة، مثل قياس أداء نظام إدارة الجودة، واعتماد طرق تسمح بالحصول على المعلومات واستعمالها.
- المراجعة الداخلية: إذ يجب على المؤسسة أن تقوم بمراجعة داخلية للتأكد من أن نظام إدارة الجودة مطابق لما هو مخطط، ولتطلبات نظام إدارة الجودة المعمول به و مطابق بشكل فعال.
- رقابة وقياس العمليات: إذ لا بد على المؤسسة أن تعتمد طرق ملائمة لمراقبة وقياس عمليات نظام إدارة الجودة، التي يجب أن تثبت قدرة العمليات على الحصول على النتائج المخططة، وفي حالة عدم الحصول على النتائج، يجب على المؤسسة أن تقوم بإجراءات تصحيحية من أجل ضمان مطابقة المنتجات.
- رقابة وقياس المنتج: إذ لا بد على المؤسسة أن تقوم بمراقبة وقياس مواصفات وخصائص المنتج من أجل التأكد من إشباع متطلبات هذا المنتج، على أن يتم ذلك على كامل المراحل الملائمة لعمليات تحقيق المنتج، مع تسجيل نتائج المراجعة في سجلات والاحتفاظ بها.

**ن التحكم بالمنتجات غير المطابقة:** إذ لا بد على المؤسسة أن تحدد المنتجات غير المطابقة للمتطلبات،

لتفادي تقديمها للزبون والقيام بمعالجتها، وتوضيح ذلك في إجراءات موثقة، وفي حالة ما إذا عولجت عدم مطابقة المنتج تتم إعادة فحصه لإثبات قدرته على الوفاء بالمتطلبات.

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

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

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

- مستوى إشباع الزبائن.
- المطابقة للمتطلبات المتعلقة بالمنتج.
- الخصائص وتطورات العمليات والمنتجات.
- الموردّين.

**ن التحسين: ويتضمن:<sup>1</sup>**

- التحسين المستمر: إذ لا بد على المؤسسة أن تقوم بالتحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة بالاعتماد على سياسة الجودة، وأهدافها، نتائج المراجعات، تحليل المعطيات، النشاطات التصحيحية والوقائية، ومراجعات الإدارة.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع سابق، ص 154.

- الأنشطة التصحيحية: إذ لا بد على المؤسسة أن تقوم بأنشطة تصحيحية تقلص من أسباب عدم المطابقة، وتتضمن الإجراءات التصحيحية:

- إجراء مراجعة عدم المطابقة (مع الأخذ بعين الاعتبار شكاوى الزبائن).
- تحديد أسباب عدم المطابقة.
- تقييم الحاجة لنشاطات تضمن عدم حدوث عدم المطابقة.
- تسجيل نتائج الأنشطة المنفذة.
- القيام بمراجعة النشاطات التصحيحية المطبقة.

- الأنشطة الوقائية: إذ لا بد على المؤسسة أن تقوم بنشاطات وقائية تقلص من أسباب عدم المطابقة المحتملة وتتضمن هذه الأنشطة:

- تحديد عدم المطابقة المحتملة وأسبابها.
- تقييم الحاجة لاعتماد أنشطة تمنع ظهور عدم المطابقة.
- تحديد وتنفيذ الأنشطة المهمة.
- تسجيل نتائج النشاطات المطبقة.
- القيام بمراجعة الأنشطة الوقائية المنفذة.

مما سبق نلاحظ أن متطلبات (ISO9000: 1994) تم تعديلها وتطويرها بحيث تقلص حجمها من عشرين عنصراً إلى ثمانية عناصر فقط، وذلك بإدماج بعض المتطلبات مع بعضها، وإضافة عناصر جديدة أهمها: التركيز على الزبون، والتحسين المستمر.

### المطلب الثالث : الأسس العملية لتطبيق نظام إدارة الجودة.

يوجد سبعة أسس يجب التقيد بها لتطبيق نظام فعال للجودة وهي:<sup>1</sup>

#### 1. تحديد طبيعة العمل:

إن من أهم الأسس التي ينبغي التأكيد عليها في تطبيق نظام فعال للجودة هو التركيز على ملائمة ذلك النظام لطبيعة العمل الذي تقوم به المؤسسة المعنية ويتم ذلك من خلال التأكد بشكل جدي وواضح حول الأنشطة والأعمال المؤداة في تلك المؤسسة وذلك من خلال ما يلي:

- أ. القيام بتحديد العمليات والأنشطة الرئيسية التي يتم تأديتها في المؤسسة.
- ب. تحديد الإجراءات والارتباطات المتعلقة بالعمل.
- ج. تحديد أسلوب وطريقة تنفيذ تلك الإجراءات والأنشطة داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> زيراي خيرة : دور أنظمة الجودة العالمية في تطوير المبادلات التجارية الدولية - دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية تندال -، شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011-2012، ص 25.

- د. متابعة وتحديد التعقيدات التي توافق تنفيذ الأعمال والأنشطة المختلفة بالمؤسسة.  
هـ. التركيز على النشاطات الرئيسية مثل : تخطيط الإنتاج والمبيعات والتصنيع وتصميم المنتجات.

## 2. الفهم الواضح لمتطلبات الايزو 9000.

من الضروري توفر الفهم الشامل والرؤية الكاملة لمتطلبات الايزو 9000 باعتبارها الخطوة الأساسية في متطلبات التطبيق الفعال.

## 3. تحديد وتوزيع متطلبات الايزو 9000.

يتم تحديد وتوزيع متطلبات الايزو 9000 وفقا لطبيعة العمليات الأساسية التي تم تحديدها كمطلب أساسي في التطبيق العملي لمنظمة الايزو\*، في ضوء هذه المرحلة يتم دراسة وتحديد كل متطلب من متطلبات الايزو وتحديد الجزء المنسجم معه من أنشطة المؤسسة سواء التشغيلية أو الإنتاجية أو الخدمائية.

## 4. تحديد هيكلية الجودة.

يتم من خلالها تحديد هيكلية نظام الجودة وفي كافة الميادين المتعلقة بأنشطة المؤسسة والتي تم بحثها بالمرحلة السابقة أو في العمليات المنفردة التي تمارسها المؤسسة.

## 5. تطوير السياسات والعمليات.

يتم في هذه المرحلة تطوير السياسات والعمليات والأنشطة التي تقوم المؤسسة بأدائها بما ينسجم مع مواصفات الايزو 9000 ومتطلبات تنفيذ العمل وإجراءاته المختلفة بحيث يساهم ذلك في تحقيق النجاح الهادف في تطبيق أنظمة الجودة ومتطلباتها وإجراءاتها وطرق تحقيقها للأهداف المرجوة من العمل.<sup>1</sup>

\* هي عبارة عن اتحاد دولي لهيئات التقييم الوطنية التي تمثل الدول الأعضاء في منظمة الايزو التي تأسست سنة 1947، وعادة ما تقوم لجان فنية متخصصة في هذا الاتجاه بإعداد المواصفات القياسية الدولية

<sup>1</sup> زيراوي خيرة، المرجع نفسه، ص 25.

المبحث الثالث : منهجية حصول المؤسسة على شهادة المطابقة الايزو.

يهدف هذا المبحث إلى التركيز على منهجية حصول المؤسسة على شهادة المطابقة الايزو، وهذا من خلال: عملية الإشهاد ثم تليها عملية التسجيل للحصول على الشهادة كما تم التطرق إلى التكاليف التي تنجم من وراء تبني المنظمة لنظام الجودة وحصولها على شهادة المطابقة لنختم في الأخير بمعرفة الفرق بين نظام إدارة الجودة والجودة الشاملة.

المطلب الأول : الإشهاد والتسجيل للحصول على شهادة المطابقة الايزو.

أولا : الإشهاد على نظام الجودة.

1. تعريف الإشهاد .

أ. الإشهاد هو الإجراء الكتابي الذي يضمن بمقتضاه طرف ثالث أو منتج، أو خدمة، أو كفاءة أو منظمة تتطابق مع المتطلبات.

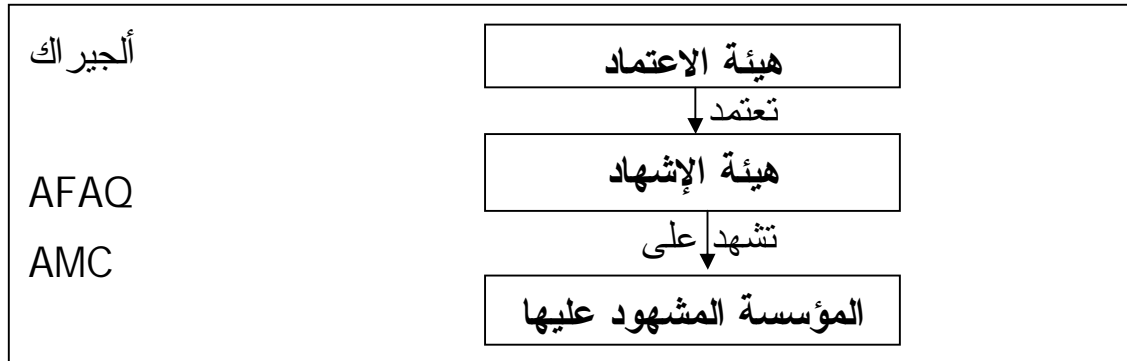
ب. **أوهو الإجراء الكتابي الذي تضمن بمقتضاه هيئة شاهدة أن نظام إدارة الجودة يتطابق مع متطلبات المواصفات الايزو 9001.**

2. أطراف الإشهاد.

تقوم عملية الإشهاد كما هو مبين في الشكل الموالي حول ثلاثة أطراف رئيسية وهي:

الهيئة المعتمدة، الهيئة الشاهدة، والمؤسسة المشهود عليها، ويمكن أن نضيف لها هيئة التقييس باعتبارها الطرف الذي يتولى وضع المواصفة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (03) أطراف الإشهاد



المصدر: منصف ملوك: أثر إشهاد الجودة على المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2009، ص 47.

<sup>1</sup> منصف ملوك: مرجع سابق، ص 47.

ثانيا : التسجيل من اجل الحصول على شهادة الايزو.

### 1. مفهوم التسجيل

يمكن تعريف عملية التسجيل بأنها:

أ. عملية يشهد فيها طرف ثالث غير متحيز بأن نظام الإدارة بالمؤسسة أو منتجاتها أو خدماتها تتوافق مع متطلبات خاصة.<sup>1</sup>

ب. وهي أيضا: عملية تقوم من خلالها سلطة أو هيئة معروفة بإثبات مطابقة مؤسسة أو نظام أو منتج ما لمعايير معين قد يكون تشريع أو مواصفة.<sup>2</sup>

### 2. أهمية التسجيل.

أصبح التسجيل على المواصفتين الايزو9000والايزو14000 يحتل أهمية كبيرة نظرا للمنافع الكبيرة التي يحققها، ويمكن الوقوف على ذلك من خلال استعراض الاستجابة الدولية في الحصول على شهادة المطابقة للمواصفتين.

ونوجز أهم العوامل التي تدفع بالمؤسسات للتسجيل الايزو منها:<sup>3</sup>

- أ. طلب الزبون وتعزيز رضاه.
- ب. زيادة الحصة السوقية.
- ج. زيادة الربحية وتخفيض التكاليف.
- د. تحقيق ميزة تنافسية
- هـ. الاستفادة من المزايا التي تمنحها الحكومات للمؤسسات المسجلة .

ثالثا : مراحل الحصول على شهادة الايزو.

يمكن ايجاز مراحل الحصول على شهادة الإيزو كما يلي :<sup>4</sup>

المرحلة الأولى : مرحلة ما قبل التسجيل.

وهي المرحلة التي تقوم المنظمة فيها بوضع منهجية مكونة من مجموعة من الخطوات وذلك لتكييف نظام جودتها وفقا لمتطلبات الايزو9000 حيث تعتمد هذه المنهجية على عدد من العوامل مثل طبيعة عمل

<sup>1</sup> جاسم مجيد : دراسات في الإدارة و الإيزو، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 100.

<sup>2</sup> Phippe détrie, conduire unedémarche qualité, 2 édition, Paris, 2001, p 316.

<sup>3</sup> علالي مليكة : أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة -دراسة حالة-مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة ENICAB، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004/2003، ص 81.

<sup>4</sup> عبد الرحمن بن حمد الحميضي: اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الإيزو 9000، مجلة الإدارة العامة، المجلد الأربعون، العدد 1، أبريل

المنظمة وحجمها والوضع الحالي لنظام الجودة فيها إضافة إلى متطلبات السوق مما يؤدي إلى اختلاف الطريقة التي تتم بها عملية تطبيق الايزو 9000 من منظمة إلى أخرى.

المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل أو الحصول على الشهادة.

وتمثل آلية تأهيل المنظمات للحصول على الشهادة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الآتية:<sup>1</sup>

1. اختيار المسجل وكالة منح الشهادة: أي اختيار المنظمة التي تقوم بالمراجعة والتقييم من اجل منح الشهادة على أن تكون من المنظمات المرخص لها.
2. الاعتمادية: تعرف على أنها إجراء من قبل هيئة ذات صلاحية تعطي على أساسه إقرارا رسميا بأن وكالة، هيئة، شخص له القدرة على أداء مهام محددة.
3. نطاق الخبرات: نطاق المسجل المعتمد وهو يتضمن أنشطة المنظمة، فبعض المسجلين هم متخصصون في صناعات محددة بينما الآخر يمتلكون خيارات أوسع .
4. الإتاحة: إن إمكانية إجراء التدقيق في الموعد الذي حددته المنظمة لنفسها يعد من المعايير المهمة عند اختيار المسجل.
5. الكلفة والثقة.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد التسجيل.

بعد حصول المنظمة على شهادة المطابقة وتسجيلها في قائمة الشركات الحاصلة على شهادة الايزو 9000 فإنها سوف تخضع إلى زيارات مراقبة دورية مجدولة (كل 6 أشهر) أو مفاجئة، وعليها العمل على التحسين المستمر للجودة والحفاظ على المستوى الذي وصلت عليه.<sup>2</sup>

المطلب الثاني : تكاليف الحصول على شهادة الايزو.

يستدعي حصول المنظمة على شهادة المطابقة الايزو مجموعة من التكاليف تتوقف قيمتها على:<sup>3</sup>

1. طبيعة نظام الجودة القديم المعتمد بالمؤسسة قبل اعتماد النظام الجديد: حيث انه كلما كان النظام القديم فعال فان ذلك سيساعد المؤسسة في عدم تحمل تكاليف كبيرة عند شروعها في اعتماد نظام الجودة الجديد للايزو 9000، في حين أن عدم فعالية وضعف النظام القديم أو عدم وجوده أصلا، سيجعل المنظمة تتحمل تكاليف كبيرة عند شروعها في اعتماد النظام الجديد.
2. قيمة التكاليف التي تفرضها الهيئات التي يتم التسجيل لديها: بحيث تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن بلد إلى آخر، وحسب الشهادة التي تريد المؤسسة الحصول عليها.
3. ويمكن تصنيف التكاليف التي قد تتحملها المنظمات في سبيل حصولها على الشهادة كالتالي:

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع سابق، ص 78-92.

<sup>2</sup> عبد الرحمن بن حمد الحميضي: مرجع سابق، ص 161.

<sup>3</sup> زيراوي خيرة : مرجع سابق، ص 32، 33.

4. رسوم طلب التسجيل والتقديم.
5. أتعاب الاستشاري : النفقات التي تدفعها المنظمة للجهات الاستشارية الخارجية التي تساعدنا في إستراتيجيتها للحصول على الشهادة التي ترغب بها.
6. نفقات الخبراء الداخليين.
7. تكاليف النظم والبيانات التي تعتمد عليها المؤسسة في نظام إدارة الجودة.
8. تكلفة الالتزام بالوقت.
9. يمكن للمنظمة أن تستعيد أو تعوض التكاليف التي تحملتها، في حالة حصولها على الشهادة والمنافع المتحققة من ذلك.

### المطلب الثالث: إدارة الجودة والجودة الشاملة.

#### أولاً: تعريف الجودة الشاملة.

لقد انتقل اهتمام الباحثين الاقتصاديين خاصة في ظل المنافسة العالمية من النظرة الضيقة للجودة على أنها جودة المنتج النهائي فقط إلى نظرة أشمل تشمل جودة كل نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة ومواردها يطلق عليها "الجودة الشاملة" التي سنحاول توضيح معناها من خلال بعض التعاريف:

هناك من يعرف الجودة الشاملة بأنها: "التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين، وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة".<sup>1</sup>

كما تُعرف بأنها: "تضمين مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل بدءاً من تحديد احتياجات الزبون، وانتهاءً بالتقييم الدقيق للأداء، للتعرف على درجة رضا الزبون أو تعني تضامن فرق عمل المؤسسة كل على حدا لتحقيق جودة كل العمليات".<sup>2</sup>

\* كما تعرفها المنظمة العالمية للتقييس: "بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين".<sup>3</sup>

وتعرف إدارة الجودة على أنها: "فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات و مراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2006، ص31.

<sup>2</sup> علالي مليكة: مرجع سابق، ص18.

<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع سابق، ص69.

<sup>4</sup> عبد الستار محمد علي: إدارة الانتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2000، ص498.

ثانيا : علاقة أنظمة إدارة الجودة بالجودة الشاملة.

قد يتبادر إلى ذهننا تحليلات فكرية عن أوجه العلاقة بين كل من الجودة بإطارها الواسع وأنظمة الجودة وللولوج في بحث العلاقة يمكن أن نبين أن اغلب الباحثين في إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الجودة ينظرون إلى العلاقة بين الجانبين بالتكامل والانسجام على اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، في حين أن أنظمة الجودة تمثل نظاما يقوم على مواصفات موثقة، وبذلك فهما غير متعارضين بل متكاملين ومن نسيح واحد .

إن المنظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية إذا ما حصلت على شهادة الايزو فان ذلك يعلن إن لديها منظومة إدارية قوية تتطابق أركانها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة وبذلك تكون إدارة الجودة الشاملة مكملة الايزو ولكنها ليست بديلا عنه وهذا ما تم التركيز عليه بشكل واسع في الإصدار الجديد (الايزو9000:2000)<sup>1</sup>.

كما أن الاختلاف بين أنظمة إدارة الجودة الايزو وإدارة الجودة الشاملة تبرز في دافعية المنظمة لتطبيق كل منها .فالايزو هو مواصفة يمكن تقييم الالتزام بها من قبل هيئة معتمدة يمنح على أساسها شهادة مطابقة لذا فالمنظمة التي يكون هدفها الشهادة فقط سوف تنتهج مدخلا لإدارة الجودة الشاملة، التي هدفها الوحيد هو إرضاء الزبون، على الرغم من أن مواصفات الايزو 9000 تهدف إلى إرضاء الزبون أيضا لكن عندما تكون الشهادة أكثر من خلال سعيه لخلق بيئة يكون فيها رضا الزبون في المرتبة الأولى وهذا ما يبينه الجدول الموالي رقم (01) العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي: مرجع سابق، 354.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع سابق، 76.

## الجدول رقم (01): العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

| إدارة الجودة الشاملة.   | أنظمة إدارة الجودة   |    |
|---|--|----|
| نظام شامل لجميع نشاطات المنظمة في مجال التحسين المستمر التي تتضمن سياسة الإدارة وحلقات الجودة والعاملين ونظام إدارة الجودة. | نظام لتأكيد الجودة والمنتج ملزم به أمام الزبون طبقا لمواصفات عالمية. | 01 |
| تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وطرق العمل.   | يمكن تطبيقها على بعض القطاعات والإدارات أو الأقسام.                  | 02 |
| تهتم بالبعد الإنساني الاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني فلسفة ومفاهيم اشمل.   | تركز على طرائق التشغيل وإجراءاته.                                    | 03 |
| ترتبط باستراتيجية موحدة للمنظمة.  | ترتبط بسياسة الجودة.   | 04 |
| مسؤولية كل القطاعات والأقسام وطرق العمل.  | مسؤولية قسم أو إدارة الجودة ومراقبتها.                               | 05 |

المصدر : يوسف حجيم الطائي وآخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 356.

### خلاصة الفصل:

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

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

كما سيتم التطرق إلى كل من الموصفتين القياسيتين الإيزو 9000 والإيزو 14000 في الفصل الموالي.

# الفصل الثاني

المواصفة القياسية ISO 9000

والمواصفة القياسية ISO 14000

## تمهيد

أصبحت الجودة تمثل للمؤسسة سلاحاً إستراتيجياً يضمن لها البقاء والإستمرارية في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة والمتسارعة، وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين وتطلعاتهم. لذا باتت إدارة الجودة وفقاً لمواصفات الإيزو 9000 هاجس كل مؤسسة اقتصادية، فشهادة المطابقة لمواصفات 9000 تعد جواز سفر للبضائع المحلية المعدة للتصدير ومقياس للمنافسة داخلياً وخارجياً وبالتالي فهي مطلب تجاري وشرط أساسي لتحقيق التميز والبقاء والاستمرارية في بيئة الأعمال الحالية وفي ظل اتفاقيات التبادل الدولي لما تحمله في طياتها من مواصفات تعمل على تحقيق أفضل أداء إنتاجي وأحسن استخدام للموارد وتقديم منتجات ذات جودة عالية تلي رغبات وتطلعات العملاء مما قد يحقق رضاهم.

كما يقول أحد الباحثين في هذا المجال " أنت لست مجرباً على تطبيق ISO 9000 لكن بقائك غير مضمون".

وبناء عليه يكون الهدف الأساسي لهذا الفصل هو دراسة وتحليل مختلف المفاهيم المرتبطة بالمواصفات القياسية العالمية الإيزو، وذلك من خلال توضيح مفهوم المواصفات القياسية العالمية الإيزو، نشأتها وتطورها، بالإضافة إلى اهم المواصفتين اللتين يتعلق بهما موضوع دراستنا وهما سلسلة المواصفات الإيزو 9000 وسلسلة المواصفات الإيزو 14000 .

ومن هنا فإن هذا الفصل يتضمن المباحث التالية:

**المبحث الأول:** عموميات حول المواصفات القياسية العالمية للإيزو.

**المبحث الثاني:** المواصفة القياسية ISO 9000.

**المبحث الثالث:** المواصفة القياسية ISO14000.

### المبحث الأول :عموميات حول المواصفات القياسية العالمية الايزو.

سنتناول في هذا المبحث عموميات حول المواصفات القياسية العالمية الايزو، بحيث سنتطرق في المطلب الأول: نشأة وتطور مواصفات أنظمة إدارة الجودة العالمية. أما المطلب الثاني: مفهوم مواصفات أنظمة إدارة الجودة والعوامل المؤثرة في ظهورها. والمطلب الأخير يسلط الضوء على: مبادئ وفوائد المواصفات القياسية.

### المطلب الأول : نشأة وتطور مواصفات أنظمة إدارة الجودة العالمية.

إن نشأة الايزو 9000 وتطورها كمواصفات لأنظمة إدارة الجودة تعود إلى الصناعة العسكرية والنووية فالحاجة إلى هذه المواصفات أفرزتها ظروف الحرب العالمية الثانية بسبب فشل العديد من منتجات تلك الصناعات في أداء عملها مما حدا بها لان تفرض على المجهزين قواعد محددة لتأكيد الجودة شرطا مسبقا من شروط التعاقد معهم، حيث وجدت تلك الصناعات إن تطبيق مبادئ تأكيد الجودة ذات فائدة كبيرة في تحسين جودة منتجاتها خاصة في الحالات التعاقدية .

ويمكن تلخيص المراحل التاريخية لتطور مواصفات أنظمة إدارة الجودة العالمية فيما يلي :<sup>1</sup>

### المرحلة الأولى : مرحلة المواصفات العسكرية.

شهد عقد الخمسينات والستينات سعي العديد من الشركات تبني المواصفات العسكرية الصادرة حديثا آنذاك رغبة منها في تحسين كفاءتها الإنتاجية والاختيار الأفضل للمجهزين بالاعتماد على مبادئ تأكيد الجودة والترويج في أديائها التسويقية استخدامها لهذه المبادئ ثم قامت تلك الشركات بإصدار مواصفات تأكيد الجودة خاصة بها لكل عملياتها ومجهزتها.

### المرحلة الثانية : مرحلة المواصفات الوطنية.

بدأت هذه المرحلة في أوائل السبعينات من القرن العشرين، وكان من أهم مميزاتها سعي الدول الأوروبية لإصدار مواصفات وطنية لأنظمة الجودة لتقوية الوضع التنافسي لشركاتها في الداخل وتمكينها من المنافسة على المستوى الدولي، خصوصا بعد بروز الصناعة اليابانية كمنافس قوي وتفوق جودة منتجاتها مقارنة بالمنتجات الأوروبية والأمريكية، وتعد المواصفة البريطانية BS5750 الصادرة من المعهد البريطاني للمواصفات عام 1979 من أهم المواصفات الوطنية وأكثرها نجاحا.

ولما كان هدف منظمة الايزو هو تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات كان لابد من توحيد المواصفات الوطنية لأنظمة الجودة حتى لا تكون هذه المواصفات عقبة أمام التبادل التجاري بين دول العالم.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي : مرجع سابق، ص 30، 34.

### المرحلة الثالثة: مرحلة المواصفات العالمية.

تميزت بإصدار المواصفة العالمية الايزو 9000 عام 1987 وقد لاقت قبولا وانتشارا واسعين لم تلاقيه مواصفات أخرى، فقد سارعت دول كثيرة إلى اعتمادها، والتي تستند في محتواها إلى المواصفة الوطنية البريطانية بشكل كبير.

**المطلب الثاني: مفهوم مواصفات أنظمة إدارة الجودة والعوامل المؤثرة في ظهورها.**

**أولا: مفهوم مواصفات أنظمة إدارة الجودة.**

الايزو 9000 هي مواصفات الجودة القياسية العالمية الأكثر شمولا التي أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس عام 1987. والتي يمكن أن تستخدم على نطاق واسع، والتي يجمع المواصفات وينسقها في نظام واحد يتضمن المبادئ العامة الرئيسية لأشكال إدارة الجودة وضمان الجودة المتعددة والمتنوعة.

وقد جاءت التسمية من الحروف الأولى للكلمات المأخوذة من اسم المنظمة الدولية للتقييس باللغة الانجليزية (International Standardization Organization (ISO)، وهي مشتقة كذلك من الكلمة اليونانية ISOS، والتي تعني يساوي.<sup>1</sup>

كما يعرف نظام إدارة الجودة ISO 9000 بأنه: «توصيف لسلوك إنساني يشترط إتباع طرق محددة في الإدارة والإنتاج، ومراعاة شروط تتطلبها طرق الإنتاج تحكم الطريق والتصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة جودة محددة مسبقا».<sup>2</sup>

بمعنى آخر فإن مواصفات الايزو 9000 ليست مجموعة من مواصفات المنتج ولا تغطي مقاييس صناعة محددة، إذ تصنف كل وثيقة نموذج جودة ليستخدام في تطبيقات مختلفة وعلى ذلك فإن الهدف الأساسي من الايزو هو وضع متطلبات لجودة نظام إداري وقائي محدد لمنع مسببات حالات عدم المطابقة يشتمل على جميع الشروط والضوابط التي يجب أن تتوفر في المؤسسات لضمان الالتزام بالمتطلبات الأساسية لجودة وكفاءة الأداء للأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة المنتج أو الخدمة مما ينتج عنه في النهاية خدمة/منتج وفق المتطلبات المحددة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إياد عبد الله شعبان : إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 226.

<sup>2</sup> حيدر محمد أمين طرايشي: مرجع سابق، ص 31.

<sup>3</sup> محمد محمد إبراهيم: مرجع سابق، ص 66.

ثانيا :العوامل المؤثرة في ظهور سلسلة المواصفات الدولية الايزو .

كان إصدار المنظمة الدولية للتقييس لسلسلة المواصفات الدولية الشهير الايزو 9000، نتيجة تفاعل عدد من العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والعلمية بل والتاريخية أيضا، مما يجعل من الصعوبة بما كان حصر كل تلك العوامل، لأن لبعضها تأثيرا واضحا ومباشرا فيما يمكن تلمس تأثير بعضها الآخر بصورة أقل وضوحا، لذلك سوف نلخص أهم تلك العوامل بالآتي:<sup>1</sup>

### 1- تطور مفهوم الجودة وظهور فلسفة إدارة فلسفة الجودة الشاملة.

لقد كان لتطور مفاهيم الجودة ومداخل التعامل معها، من خلال الإسهامات العديدة التي قدمها رواد الجودة الأوائل، الذين نهضوا بالجودة من مفهوم التركيز على جودة المنتج النهائي إلى مفهوم الجودة الشاملة أثرا واضحا في ظهور أنظمة الجودة ومواصفاتها، التي كان إصدار سلسلة المواصفات الدولية الايزو 9000 تتويجا دوليا لها.

### 2- نجاح المواصفات الوطنية والإقليمية المماثلة.

لقد كان لنجاح المواصفات العسكرية البريطانية والأمريكية التي عاجلت إشكالية عدم مطابقة المنتجات لمتطلبات الزبون، ثم ظهور المواصفة البريطانية الشهيرة BS5750 عام 1979 م وما تبعها من مواصفات وطنية وإقليمية حاكت تفاصيل تلك المواصفة، دور كبير في ظهور سلسلة المواصفات الدولية، لاسيما بعد أن كثرت تلك المواصفات وظهر عدم تماثل بين بعض متطلباتها مما شكل عائقا تجاريا أمام حرية التبادل الاقتصادي بين الدول، فظهرت الحاجة لأهمية إيجاد مواصفة دولية تحقق ذات النجاح الذي حققته المواصفات السابقة وتتجاوز مشكلة عدم تماثل المتطلبات وتناقضها بالوقت ذاته.

### 3- تطور الوعي بالجودة مجتمعا.

أسهم تطور مفاهيم الجودة أكاديميا وظهور رواد الجودة الأوائل كدعاة لفلسفة جديدة تركز على الجودة كأولوية تنافسية إلى تطور وعي الزبائن وكافة الأطراف ذات العلاقة في المجتمع وتركيزها على السلع ذات الجودة العالية فبدأ الزبائن يمارسون ضغطا على منظمات الأعمال بضرورة الارتقاء بجودة منتجاتهم وثباتها من خلال الارتقاء بمستوى الأداء الكلي لها، فجاءت سلسلة المواصفات الدولية الايزو 9000 كإحدى الأدوات الإدارية المساهمة في تحقيق ذلك الهدف.

### 4- بروز العولمة كظاهرة سياسية واقتصادية.

أدى انهيار الاتحاد السوفيتي والعديد من نظم الاقتصاد الموجه إلى ظهور العولمة بأبعادها السياسية والاقتصادية بشكل جلي ساعد على ذلك بروز الدور الأمريكي المتفرد، وسيطرت أدوات ووسائل المجتمع الرأسمالي على حركة السياسة والاقتصاد وتحديدها لشروط السوق وحركة التجارة من خلال اتفاقات

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي :مرجع سابق، ص 46، 47.

وتشريعات منظمة التجارة العالمية وصندوق النقد الدولي وغيرها من المؤسسات الدولية المهمة التي تعد المنظمة الدولية للتقييس احد أشكالها. وفي ظل تلك الرؤية للصناعة والاقتصاد، والتطور المتنامي للتكنولوجيا والاتصالات، تصاعدت وتيرة التنافس بين الدول وظهرت الشركات العابرة للقارات، مما جعل من اعتماد مواصفات موحدة الأسس لعلاج قضية الجودة بإشراف دولي ضرورة تفرضها مصالح الأطراف كافة.

### 5- تطور التشريعات القانونية.

تطورت التشريعات القانونية في العديد من الدول فيما خص تحديد المسؤولية القانونية جراء الأضرار التي قد تسببها المنتجات غير المطابقة، مما دفع المنظمات للسعي في تبني أنظمة جودة موثقة توضح إجراءات الجودة المتبعة من قبلها، وبما يسهم في تخفيف تلك المسؤولية، كما أن تشدد التشريعات الأوروبية تجاه جودة المنتجات وتحديدها للعديد من الاشتراطات دفع باتجاه ضرورة إيجاد مواصفات دولية موحدة تحاكي ما توفر أوربيا بهذا الشأن.

### المطلب الثالث: مبادئ وفوائد المواصفات القياسية.

#### أولاً: مبادئ المواصفات القياسية.

وتعتمد المواصفات القياسية على المبادئ التالية:<sup>1</sup>

- 1- وثق ما تفعل (الإجراء): توثيق كيف أن العمليات تجري في المنظمة وبمعنى آخر وضع إجراءات موثقة ومحددة ومعرفة أو توثيق طريقة المنظمة في تأكيد الجودة من خلال إجراءات محددة.
  - 2- افعل ما وثقت (التنفيذ): تنفيذ تلك العمليات وفقاً للإجراءات الموثقة.
  - 3- سجل ما عملته: الإدارة بالاستناد إلى الحقائق الموثقة من خلال الاحتفاظ بالسجلات المناسبة.
  - 4- دقق النتائج: التأكد من خلال مقارنة نتائج التطبيق بالمتطلبات التي تكون من خلال التدقيق الداخلي للتأكد مما تم انجازه أو /التدقيق الخارجي من خلال الاستعانة بطرف ثالث بمنح الشهادة.
  - 5- عاجل الفروقات : وهذا المبدأ تمهله العديد من الشركات ذلك أن الحصول على الشهادة لا يكفي، فإذا كان المنتج غير مرضي سوف يكون من الصعب الحفاظ على جودة ثابتة ومتناسقة الذي يقود إلى تراجع الجودة وبالتالي تراجع رضا الزبون الذي ينعكس سلباً على ربحية المنظمة.
- لذا فإن تطبيق المبادئ الخمسة المذكورة مجتمعة يقود إلى نظام جودة كفؤة وعليه فإن هذه المبادئ يجب أن تنعكس في سياسة المنظمة وأهدافها تجاه الجودة.
- إن الشركات الحاصلة على شهادة المطابقة يجب أن تثبت بأن لديها نظاماً موثقاً للجودة يجري تطويره بصورة متناسقة لكنه لا يعني بالضرورة أن منتوجاتها هي أفضل من المنافسين بل تعني أن العمل فيها يسير وفق إجراءات موثقة وبهذا سيكون مستوى الجودة لمنتوجاتها ثابتاً.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع نفسه، ص 44، 45 .

ثانيا : فوائد المواصفات القياسية الايزو 9000.

\* يمكن تحديد فوائد المواصفات القياسية الايزو 9000 في:<sup>1</sup>

- 1- الاستفادة من نتائج التدقيق الداخلي كأداة للمراجعة والتقييم الذاتي، وبالتالي التحسين المستمر.
- 2- تحسين بيئة العمل وتعزيز ثقافة الجودة بين العاملين وعلى كافة المستويات من خلال التدريب والتعليم المستمر.
- 3- إعطاء العاملين شعورا بالارتياح والثقة بالنفس بسبب وجود شهادة تأكد أن لدى المؤسسة نظاما يرتقي إلى المواصفات القياسية الدولية، وهذا ما يعني نوع من التحفيز.
- 4- تعزيز الصورة العامة للمؤسسة ومساعدتها على دخول أسواق جديدة.
- 5- تخفيض التكاليف وتجنب المخاطر المترتبة على عدم الوفاء بمتطلبات الجودة، ومن ذلك على سبيل المثال تقليل الأخطاء والعيوب وإعادة العمل.
- 6- بناء شراكات راسخة وعلاقات متميزة مع كل من العملاء والموردين.
- 7- إن هذه المواصفات تقدم ضمانا موثوقا للزبائن حول جودة المواد والمنتجات والخدمات التي يتعامل بها المنتجون والموردون الذين لهم شهادة الايزو 9000. وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الجودة عالمية المستوى وتحفيز الشركات عليها لان الشركات التي لا تملك شهادة مصدقة تواجه مشكلات كبيرة في المنافسة وعقد الصفقات.
- 8- إن هذه المواصفات القياسية التي تساهم في توحيد متطلبات الجودة في الشركات على نحو عالمي بغض النظر عن هوية الشركات التي تحمل شهادة مصدقة الوفاء بمتطلبات الايزو 9000 تكون متماثلة في أنظمة الجودة .
- 9- تمثل الأساس الدولي المشترك للشركات الذي يساهم في بلورة المتطلبات الأساسية والمعايير الموضوعية والظروف المحفزة من اجل الجودة عالمية المستوى وبدون ذلك لا يمكن البقاء والنمو في السوق دون هذه المواصفات .

<sup>1</sup> إيداد عبد الله شعبان :مرجع سابق، ص ص، 227 - 228.

## المبحث الثاني: المواصفة القياسية ISO 9000

سيتم في هذا المبحث عرض معلومات عن المواصفة القياسية ISO 9000، وهذا ما توضحه مطالب هذا المبحث حيث تطرقت إلى كل من: تعريف نظام إدارة الجودة ISO 9000، سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000، أهم العناصر التي شملها التغيير مقارنة مع الإصدار 1994 للمواصفة.

**المطلب الأول: تعريف نظام إدارة الجودة ISO 9000.**

من باب تيسير وتسهيل الفهم، فضلنا أن نسبق تعريف الـ ISO 9000 بشرح بعض المصطلحات ذات العلاقة، تخص هذه الشروحات ومصطلحات: مواصفة، تقييس و ISO .

**مواصفة:<sup>1</sup>**

المواصفة هي عبارة عن وثيقة تم إعدادها والمصادقة عليها بإجماع من قبل هيئة معترف بها تعطي هذه الوثيقة قواعد إرشادات أو خصائص تخص ممارسات متكررة ومشتركة، نشاطات أو نتائج هذه النشاطات، تضمن لهم من خلالها، وفي سياق معين، الوصول إلى مستوى أمثلي من النظام.

**تقييس:<sup>2</sup>**

التقييس هو نشاط خاص يرمي إلى إعطاء حلول لتطبيقات متكررة في مختلف الحقول والميادين العلمية، التكنولوجية والاقتصادية، وذلك من أجل البلوغ بها، في سياق معين، إلى مستوى أمثلي من النظام، يتجسد هذا النشاط في صياغة مواصفات ونشرها وتطبيقها.

**الـ ISO:<sup>3</sup>**

تستخدم الحروف اللاتينية الثلاثة ISO للدلالة على المنظمة الدولية للتقييس ولتمييز جميع المواصفات التي تصدر عنها، يعود أصل هذه التسمية إلى الكلمة اليونانية التي تعني التساوي ISOS وقد تم إطلاقها على المنظمة الدولية للتقييس لتجنب الجدل بين أعضاء المنظمة حول الحروف الواجب استخدامها للدلالة عليها والتي تختلف باختلاف اللغات المعتمدة.

يعتبر نظام إدارة الجودة ISO 9000، من أهم الأنظمة التي تسعى لاعتمادها المؤسسات في ظل التنافسية السائدة، لذا لقي تعريفه اهتماما كبيرا من قبل الباحثين.

**\* يعرف نظام إدارة الجودة ISO 9000 على أنه: "سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات الـ ISO - سنة 1987 - والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في**

<sup>1</sup> إيااد عبد الله شعبان: المرجع نفسه، ص 226.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص 69، 70.

<sup>3</sup> راشي طارق: الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص 52.

نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات)، تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات الزبائن والمستهلكين".<sup>1</sup>

كما يعرف أيضا بأنه : «سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات، والتي تنقسم على مجموعة مواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها».<sup>2</sup>

كما يعرف نظام إدارة الجودة ISO 9000 بأنه : «توصيف لسلوك إنساني يشترط إتباع طرق محددة في الإدارة والإنتاج، ومراعاة شروط تتطلبها طرق الإنتاج تحكم الطريق والتصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة جودة محددة مسبقا».<sup>3</sup>

كما يعرف بأنه: «شهادة تمنحها المنظمة العالمية للمواصفات الـ ISO للمؤسسات التي تتوفر على مجموعة من المقاييس والمعايير في نظام جودتها والتي تفرضها هذه المنظمة».<sup>4</sup>

فمن خلال هذه التعاريف نستنتج أن ISO 9000 عبارة عن نظام لإدارة الجودة تتبناه المؤسسة من أجل تلبية رغبات الزبائن والمستهلكين، يشمل على معايير تتصف بالشمولية والعالمية، ويركز على العمليات الداخلية لاسيما التصنيع والبيع والإدارة والخدمات التقنية، وقد تم إصداره ووضع من طرف منظمة الـ ISO، التي تمنح المؤسسة التي تطبقه بفعالية شهادة ISO 9000 .

#### المطلب الثاني : سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة ISO 9000 .

يتكون نظام إدارة الجودة ISO 9000 من سلسلة من المعايير والمواصفات التي عرفت تعديلا من حيث العدد والمحتويات في إصدار سنة 2000 من الشكل الذي كانت عليه في إصدار سنة 1994، وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى سلسلة مواصفات ISO9000 لكلا الإصدارين لتعرف على جوانب هذه التعديلات.

#### أولا: سلسلة مواصفات (ISO 9000 :1994)

وتتمثل في المواصفات التالية:<sup>5</sup>

1 - ISO 9000 : وهي مجموعة الإرشادات الواجب إتباعها في اختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> سمير محمد عبد العزيز: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، مطبعة الإشعاع، مصر، ط1، 1999، ص 147.

<sup>2</sup> كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص 186.

<sup>3</sup> حيدر محمد أمين طرايشي، مرجع سابق، ص 31.

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط 1، 2001، ص 63.

<sup>5</sup> سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 137.

2- ISO 9001: وهي المواصفة الخاصة بالمؤسسات التي تطبق نظم الجودة الشاملة في مجالات: التصميم التطوير، الإنتاج والتركيب، الفحص والاختبار وخدمات ما بعد البيع، حيث تعد هذه المواصفات الأكثر شمولية في سلسلة مواصفات ISO 9000.<sup>1</sup>

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

4- ISO 9003: وهي مواصفة لنظام الجودة من أجل ضمان الجودة في الرقابة والفحص النهائي.

5- ISO 9004: وهو عبارة عن الخطوط الإرشادية والموجهة لنظام الجودة الشاملة بالمؤسسة.<sup>2</sup> وتتضمن هذه المواصفة التعليمات الإرشادية التي يجب اتباعها من قبل المؤسسات للحصول على شهادات ISO 9001، ISO 9002، ISO 9003.<sup>3</sup>

هذه إذن سلسلة مواصفات ISO 9000 حسب إصدار سنة 1994 (ISO 9000:1994) التي تم تعديلها لتصدر على شكل سلسلة جديدة.

ثانياً: سلسلة مواصفات (ISO 9000:2000)

حيث تم في هذه السلسلة الجديدة إدماج معايير ISO 9001، ISO 9002، ISO 9003 في معيار واحد هو معيار ISO 9001، وهذا من أجل التغلب على مشكلة الاختيار لدى المؤسسات بين هذه المعايير، وتأكيد اشتغال معيار ISO 9001 على جميع أنشطة المؤسسة وإمكانية تطبيقه في جميع أنواع المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه.<sup>4</sup> وفي ما يلي السلسلة المعدلة لنظام الجودة (ISO 9000:2000):<sup>5</sup>

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

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

<sup>1</sup> علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، 1995، ص 93 .

<sup>2</sup> سمير محمد عبد العزيز: مرجع سابق، ص 137 .

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 56 .

<sup>4</sup> حيدر محمد أمين طرايشي: مرجع سابق، ص 185 .

<sup>5</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع سابق، ص 100، 110 .

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

4- ISO 10011: وهو معيار مكمل للمعايير السابقة، وتقدم الخطوط المرشدة للمراجعة الدّاخلية والخارجية لنظام إدارة الجودة، ومعيار مماثل لمعايير مراجعة البيئة (التي سيتم شرحها في مطلب لاحق) وذلك ما يساعد على تحقيق التناسق ما بين المعيارين نظام إدارة البيئة ISO 14000 ومعيار نظام إدارة الجودة ISO9000 .

فهذه إذن أهم المواصفات لسلسلة ISO 9000 حسب الإصدارين 1994 و2000، وفيما يلي جملة من المواصفات التي يضيفها البعض إلى قائمة هذه المواصفات:<sup>1</sup>

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

6- ISO 10006: وهي عبارة عن الخطوط الموجهة والمرشدة من أجل ضمان جودة وإدارة المشاريع، وكذا العمليات والمنتوج النهائي لها.

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

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

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

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

11- ISO 8402 : ويتضمن المصطلحات الأساسية المستخدمة في إدارة نظم تأكيد الجودة.

فمن خلال ما سبق ذكره، نستنتج أن سلسلة مواصفات ISO 9000، تختلف من حيث محتواها وأهدافها والجوانب التي تشملها، إلا أنها تكمل بعضها البعض فمنها ما يوضح الأسس والمتطلبات ومنها ما

<sup>1</sup>- NICK et Grice WOOD et IRLAND: Le management par la qualité totale implication pour la création d'un environnement de travail acceptable et viable dans les services aux entreprises procceding de séminaire, Bruxelles, 20-21 Octobre 1991, VNT QENEVE, PP 45-46.

يوضح المبادئ ومنها ما يوضح أساليب المراجعة لنظام إدارة الجودة ISO 9000، وكلّها تصب في هدف واحد هو تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة من أجل تلبية متطلبات وأهداف هذا النظام الذي يطمح لتحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين.

### ثالثاً: سلسلة مواصفات (ISO 9000:2008)

انسجاماً مع الضوابط التي اعتمدها منظمة الـ ISO القاضية بمراجعة مواصفاتها كل خمس سنوات، قامت اللجنة الفنية ISO/TC 176 بمراجعة ثالثة لبعض مواصفات هذه السلسلة، وذلك بهدف الاستجابة لتطلعات المنظمات ومختلف الأطراف الأخرى ذات العلاقة، جرى هذا التعديل خلال الفترة الممتدة من 2005 إلى 2008 وترتب عليه حلول مواصفات جديدة محلّ المواصفات التي كانت موجودة من قبل. وإن كان مشروعاً للمؤسسات أن تتساءل عن جدوى هذه المراجعة بحكم أنّ المراجعة السابقة لسنة 2000 شكلت قفزة نوعية في ممارسات الجودة، فالإجابة حسب الخبراء المكلفين بهذه المراجعة هي أنّ سلسلة المواصفات (2000) ISO 9000 قد حازت على رضا المنظمات المستخدمة لها وعلى رضا الأطراف الأخرى وعليه فالتعديلات الجديدة ليست بجوهرية.

بصفة عامة لم تحمل المواصفة (2005) ISO 9000 أي تعديل على مبادئ إدارة الجودة التي بقيت دون تغيير، نفس الشيء تقريباً للمصطلحات، حيث لم تمس التعديلات سوى مصطلحات التدقيق بالنسبة للمواصفة (2008) ISO 9001 هي كذلك لم تأتي بمتطلبات جديدة واقتصرت تعديلاتها فقط على إعادة صياغة بعض العبارات بهدف توضيحها وإزالة الغموض عنها مع إضافة بعض الملاحظات.

من بين هذه التعديلات نذكر تشديد المواصفة على أهمية العمليات المخرجة Processus externalisés وضرورة ضبطها تقديم شروحات واسعة حول التصميم والتطوير، وذكر أمثلة عن طرق تقييم رضا العميل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حيدر محمد أمين طرايشي: مرجع سابق، ص 48-49.

المطلب الثالث: أهم العناصر التي شملها التغيير مقارنة مع الإصدار 1994 للمواصفة.

أجريت التعديلات الأخيرة على المواصفة الدولية الايزو 9001 بهدف تحقيق مستويات أعلى من الملائمة والفاعلية لأنظمة ادارة الجودة في المنظمات، ويرى بعض الباحثين أن الإصدار 2000 للمواصفة الدولية الايزو 9001 من أفضل الإصدارات، وبأنه يقدم مفهوما أكثر حداثة لإدارة الجودة بالاعتماد على مبادئ ادارة الجودة الشاملة وتمثل التغييرات الرئيسية التي أجريت على المواصفة بالمقارنة مع الإصدار السابق 1994 بالآتي:<sup>1</sup>

1. **المصطلحات والتعاريف:** تم اجراء العديد من التغييرات في مجال المصطلحات والتعاريف المتعلقة

بالمواصفة، وكان أهمها كالاتي :

أ. استبدال مصطلح نظام الجودة بمصطلح نظام ادارة الجودة.

ب. استبدال مصطلح ادارة الجهاز بمصطلح الإدارة العليا.

ج. استبدال مصطلح المنتج والخدمة بمصطلح المنتج.

د. أدخلت مفاهيم وتعاريف جديدة مثل تحقيق المنتج ويقصد به كافة العمليات المرافقة للإنتاج منذ أن يكون المنتج فكرة وحتى يصبح منتجا نهائيا .

2. **بنية المواصفة:** أجري تعديل كبير على بنية المواصفة مع الإبقاء على جوهرها، إذ أعيد توزيع الـ 20 متطلب (سابقا) على خمسة فقرات رئيسية هي:

أ. نظام ادارة الجودة ويتكون من متطلبين رئيسيين.

ب. مسؤولية الإدارة وتتكون من (6) متطلبات رئيسية.

ج. إدارة الموارد وتتكون من (4) متطلبات رئيسية.

د. تحقيق المنتج وتتكون من (5) متطلبات رئيسية.

هـ. القياس والتحليل والتحسين وتتكون من (5) متطلبات رئيسية.

3. **النطاق:** تؤكد المواصفة على قابليتها للتطبيق في جميع المنظمات بصرف النظر عن طبيعتها، وحجمها والمنتج الذي توفره.

4. **مدخل العملية:** أكدت المواصفة في بنائها وتفاعل متطلباتها على مدخل العملية الذي يؤدي إلى تحقيق النتائج بكفاءة أعلى.

5. **التوافق مع المواصفة الايزو 14001:** تم تحقيق تحسينات جوهرية تتعلق بالتوافق الخاص بالبنية والنموذج والمحتوى واللغة والمصطلحات لضمان التنفيذ الفوري للمتطلبات المشتركة لكلا المواصفتين دون حدوث ازدواجية غير ضرورية أو فرض متطلبات متناقضة.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع سابق، ص 118.

6. التحسين المستمر: أكد الاصدار الجديد للمواصفة على التحسين المستمر كوسيلة لتحسين فاعلية نظام ادارة الجودة بالمنظمة.

7. رضا الزبون: ركزت المواصفة بصورة كبيرة على رضا الزبون من خلال تلبية متطلباتها، وما يعد تطورا في المواصفة هو اعتبارها رضا الزبون معيارا يتوجب قياسه لتقييم مدى فاعلية نظم إدارة الجودة.

فضلا عن العديد من التغييرات الاخرى الأقل وضوحا وأهمية، وما يمكن تأكيده بهذا الشأن ان التغييرات استطاعت ان تبسط من اللغة المستخدمة في المواصفة وأن تضيف عليها مزيدا من التناسق والترابط بين متطلباتها وبين متطلبات المواصفة الدولية الايزو 14001.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع نفسه، ص ص، 120، 121.

### المبحث الثالث: المواصفة القياسية ISO14000

من منطلق فهم أنظمة ادارة الجودة البيئية الايزو 14000، جاء هذا المبحث ليثير النقاط التالية:  
المطلب الأول : نشأة وتطور المواصفة الايزو 14000، هيكلها. المطلب الثاني: مفهوم نظام الإدارة البيئية، دوافع تبنيتها، ومتطلباتها لعام 2004. المطلب الثالث: عناصر التكامل بين المواصفتين الايزو 9000 و14000.

المطلب الأول: نشأة وتطور المواصفة القياسية الايزو 14000، هيكلها.

أولا: نشأة وتطور المواصفة القياسية ISO14000

يمكن إيجاز نشأة وتطور المواصفة الايزو 14000 بالآتي:

1- شكلت في آب 1999 مجموعة استشارية من المنظمة العالمية للتقييس مختصة بتطوير مقاييس عالمية قادرة على:<sup>1</sup>

2- وضع مدخل عام للإدارة البيئية مماثل لمقاييس ادارة الجودة الايزو 9000.

3- تعزيز قدرة الشركة على ترسيخ التحسين في الأداء البيئي.

4- تمكين المؤسسة من اعتماد نظام يضمن احترام قوانين البيئة.

5- التحسين المستمر للأداء البيئي للمؤسسة، والمتمثل في النتائج القابلة للقياس والمتصلة بالنواحي والانعكاسات البيئية.

6- تمكين المؤسسة من امتلاك إدارة سليمة بيئياً.

7- التقليل من حدة مراقبة وكالات حماية البيئة للمؤسسة، لأن اعتمادها لهذا النظام يدل على أنها تحترم قوانين البيئة، وهذا ما يساعد أيضا في التقليل من نسبة الضرائب المفروضة على المؤسسة والاستفادة من ذلك ماليا.

8- أثمرت نتائج أعمال المجموعة عن تشكيل اللجنة الفنية المختصة بتطوير المواصفة الايزو 14000.

9- شكلت اللجنة الفنية سبع لجان فرعية تتكون كل لجنة فرعية من مجموعات عاملة.

10- مهدت السلسلة الطريق لإدارة المنظمات لأنشطتها البيئية، وهي تمثل اتفاقا على المستوى الدولي لنظم تنفيذها لضمان تركيزها على المواضيع البيئية من خلال توفر قاعدة تسمح بتخطي حدود فنية وسياسية وجغرافية تسهم بجدية في السوق العالمي، فضلا عن كونها تقدم طريقة مشتركة لنظام الإدارة

<sup>1</sup> كرايغ ميسلر، توماس فلايف: دليل الجيب الى ISO14000، ترجمة مركز التعريب والترجمة، منظمة دار العربية للعلوم، بيروت، 1999، ص ص

البيئية على المستوى الدولي بهدف<sup>1</sup> :

- أ- تحسين الاداء البيئي في مجال التصنيع.
- ب- تحقيق انسجام بين المقاييس الوطنية والاقليمية بغية تسهيل التبادل التجاري .
- ج- تحسين الميزة التنافسية.
- د- دخول أسرع للأسواق.

ثانيا : هيكل سلسلة المواصفة القياسية ISO14000.

تعد مقاييس المواصفة الايزو 14000 "مقاييس للعملية لا مقاييس للأداء"، إذ لا توجد مؤشرات اداء محددة وإنما وضعت بإطار عام ومرن يسمح بتطبيقه على مختلف أنواع وأحجام المنظمات أو في مختلف الدول. تشمل السلسلة على مجموعة وثائق ارشادية باستثناء المواصفة 14001 فهي المواصفة **الالزامية** الوحيدة التي تقدم للمنظمات المتطلبات الخاصة بنظام الإدارة البيئية، أما (بقية المقاييس فهي مقاييس ارشادية تستخدمها المنظمات للتأثير على جوانب العمل المتعلقة بمسؤولياتها البيئية).

نشرت المنظمة العالمية للتقييس أول مقياس خاص بنظام الإدارة البيئية الايزو 14000 في حزيران 1996 ثم نشرت بقية المقاييس في فترات لاحقة وفقا للجدول الزمنية المحددة من قبل اللجنة. خلال ثمانية سنوات وصل عدد الشركات المتبينة لها (90569 شركة ) من 127 بلد في العالم لغاية ذات الفترة رغم أن تبنيتها طوعي، ومرد ذلك للكلف المخفضة الناتجة عن استعماله بسبب الالتزامات الاخلاقية نحو البيئة للمنظمات . وكونه يمنح ميزة تنافسية في الأسواق الدولية.<sup>2</sup>

مما يلاحظ عليه أن عائلة المواصفة الايزو 14001 لعام 1996 كانت (23) مواصفة بينما المحدثه لعام 2004 أصبحت (16) مواصفة والسبب هو دمج الاخريات مع عائلة المواصفة القياسية الايزو 2000/9000 المتعلقة بالمنتج على اعتبار أن أغلب المنظمات سائرة في تبني المواصفتين نتيجة وجود ما يشترك بينهما فيما يخص التوثيق والتدقيق البيئيين والقائمين بهما ودمج بعض الفقرات لتصبح تحت عنصر واحد.

1. ايزو 14004 / 1996 - الخطوط العامة الموجهة لمبادئ الإدارة البيئية وأنظمتها والأساليب الداعمة لها.

2. ايزو 14000 / 1997 - المقاييس مع إرشادات الاستخدام.

3. خطوط موجهة للتدقيق البيئي.

أ- ايزو 14001 / 1996 - المبادئ العامة.

<sup>1</sup> كرايغ ميسلر، توماس فلايف: المرجع نفسه، 56.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي: المرجع سابق، ص 386، 387.

- ب- إيزو 14011 / 1996 - تدقيق أنظمة الإدارة البيئية.  
ج- إيزو 14012 / 1996 - معايير تأهيل المدقق البيئي.  
4. اللصاقات البيئية والإعلان:  
أ- إيزو 14020 - اللصاقات البيئية والإعلانات - المبادئ الأولية.  
ب- إيزو 14020 - الادعاءات البيئية الواضحة.  
ج- إيزو 14024 - برامج الممارسين والمبادئ التوجيهية والممارسات وإجراءات استصدار الشهادة.  
5. تقييم دورة الحياة.  
أ. إيزو 14040 - تقييم دورة الحياة - المبادئ والإطار.  
ب. إيزو 14041 - تقييم دورة الحياة - الأهداف والمدى - التعاريف وتحليل الموجودات.  
ج. إيزو 14050 - إدارة البيئة - مفردات<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني : مفهوم نظام الإدارة البيئية، دوافع تبنيها، ومتطلباتها لعام 2004.**  
**أولاً: مفهوم نظام الإدارة البيئية.**

يعد نظام الإدارة البيئية وفق تعريف اللجنة الفنية 207 التابعة لمنظمة التقييس على أنه: جزء من نظام الإدارة الكلي الذي يتضمن الهيكل التنظيمي، ونشاطات التخطيط، والمسؤوليات والإجراءات، والعمليات، والموارد لتطوير وتنفيذ وتحقيق ومراجعة والمحافظة على السياسة البيئية.<sup>2</sup>  
كما عرف بأنه: "إدارة الموارد الطبيعية والبشرية من أجل تحقيق التنمية المستدامة المتواصلة للإنسان ومجتمعه في أي مكان وبما يضمن تحسين جودة حياته وحياة الأجيال المستقبلية في مجتمعه".<sup>3</sup>  
على الرغم من كون المواصفة طوعية، فقد يفرض على معظم الزبائن تنفيذها، ويعتمد تصميم وتنفيذ نظام الإدارة البيئية تبعاً لـ إيزو 14000 على عدة عوامل منها التزام الإدارة والعاملين، ظروف عمل الشركة، قوانين البلد، وغيرها من العوامل التي من الممكن أن تحكم تنفيذه.

**ثانياً: دوافع تبني نظام الإدارة البيئية.**

أسهم تطبيق نظام الإدارة البيئية الذي يتفق ومتطلبات إيزو 14001 في انجاز الأعمال بالشكل الذي يكون له أثر بالغ في بيئة السوق العالمية، صمم المقياس كمقياس اختياري لا الزامي، إلا أنه يمكن أن يصبح متطلباً فعلياً للسوق بالنسبة للمنظمات وعلى المستويين المحلي والدولي ويمثل بطاقة دخول للأسواق. وتتباين الدوافع وراء تبني المنظمات لإيزو 14000 إلى دوافع خارجية وأخرى داخلية والتي تتمثل في التالي:

<sup>1</sup> موقع انترنت: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127957> يوم 2013/04/13 الساعة 18:05 مساءً

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع سابق، ص 189.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي: مرجع سابق، ص 371.

1- **دوافع خارجية:** وهي تتمثل بالضغوطات الخارجية والتي ترغم المنظمة على تبني وتطبيق متطلبات المواصفة وهي:<sup>1</sup>

أ. **طلب السوق:** يعتبر طلب السوق على المنتج المسؤول بيئيا أو مقاطعة المنتج الضار سببا مباشرا لزيادة الوعي البيئي لدى المنتجين والذي يدفعهم للعمل به بغرض تقليل المؤثرات البيئية اي للمستهلكين والذي يتمثل بازدياد الطلب على المنتجات الحديثة.

ب. **مزايا السوق:** تحصل المنظمات التي يكون انتاجها غير مضر بالبيئة على الحصة السوقية الأكبر، كونها تمكن الزبائن من تحقيق أهدافهم البيئية، كما أن انتاج منتجات بواسطة تكنولوجيا نظيفة تزيد من قوة المنظمة التنافسية، وكذلك الحصول على شهادة الإدارة البيئية يمثل ميزة تنافسية للمنظمات كونها تبين مقدار اهتمامها بالجوانب البيئية.

ج. **المتطلبات التعاقدية:** تعد ادارة الجهاز عنصرا مهما للإدارة البيئية الخارجية حيث تقيم المنظمات الاداء البيئي للمجهزين لتحديد احتمال وجود مسؤولية في ادارة العمل معهم، كما أصبحت ضرورة الضغط على المجهزين وسيلة لتحسين الاداء البيئي لهم وتثبيت مسؤولياتهم تجاه البيئة.

د. **المتطلبات الحكومية:** تلعب الدولة دورا حاسما في تعزيز وتفعيل الأداء البيئي، من خلال التشريعات والأنظمة البيئية ولقد تزايدت السياسات الحكومية والتشريعات خلال العقد الماضيين.

هـ. **تقليل التعددية والتكرار:** إن زيادة الاهتمام بالجوانب البيئية وازدياد عدد الأنظمة والتعليمات التي تتعلق بالبيئة أدى إلى التوجه نحو قبول المواصفة الدولية (الايزو 14001) باعتبارها الطريق الموصل إلى الهدف الذي تسعى إليه كافة المنظمات وهو تدنية عدد مرات التدقيق الخاص بالبيئة التي تجري على المنتجات والذي سيجتنب عليه تجنب المتطلبات المتعارضة والذي يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق الوفورات في كلف الفحوصات المتعددة والالتزامات التي تصرف على المنظمات بسبب تباين القوانين والتعليمات.

2- **الدوافع الداخلية:** يؤدي تطبيق المنظمة للمواصفة 14001 إلى تحقيق مزايا داخلية للمنظمة، مما يدفع بالإدارة إلى تبني المقياس عن طريق:<sup>2</sup>

أ. استخدام أقل للطاقة عن طريق تقليل هدر الطاقة.

ب. حصول المنظمة على الشهادة يوفر لها قيمة تجارية ودورا رياديا في مجال البيئة ويقوي موقعها التجاري في الاسواق.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع سابق، ص 390.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي: المرجع نفسه، ص 197.

- ج. زيادة الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل حالات عدم التطابق الذي يقود إلى تقليل الهدر والوقاية من التلوث وإحلال الكيماويات والمواد الأخرى.
- د. المساعدة على تدريب العاملين قدر تعلق الأمر بدورهم في الحماية البيئية.
- هـ. توفير آلية للرقابة والسيطرة على الطرائق الادارية الحالية من أجل تكامل الأنظمة المجزئة الحالية أو من اجل ايجاد نظام لم يكن موجودا.

### ثالثا : متطلبات نظام الإدارة البيئية.

إن متطلبات نظام الإدارة البيئية للمواصفة 14001:2004 الايزو عبارة عن خمس عناصر أساسية هي:<sup>1</sup> السمات البيئية والتخطيط والتنفيذ والتدقيق والمراجعة ويتقدم هذه العناصر السياسة البيئية للمنظمة وجميعها تتمحور حول التحسين المستمر.

1- **المتطلبات العامة:** تقوم بترسيخ نظام الإدارة البيئية وتحافظ على ديمومته، كما يجب على المنظمة أن تعرف وتوثق مجال نظام الإدارة البيئية الخاص بها والمدى والحدود للنشاطات والعمليات والخدمات ضمن هذا المجال.

2- **السياسة البيئية:** هي بيان بنوايا المنظمة ومبادئها المرتبطة بأدائها البيئي الشامل والذي يوفر اطار العمل ووضع أهدافها وغاياتها البيئية.

3- **التخطيط:** تعد مرحلة التخطيط من المتطلبات الالزامية للمواصفة القياسية الايزو 14001، وتتبع عمليات التخطيط خطوات منطقية تبدأ بتحديد الجوانب البيئية وحصر أكثرها أهمية، يجري بعدها تحديد المتطلبات القانونية التي تتوافق معها المنظمة ومن ثم تطوير الغايات والأهداف البيئية للمؤثرات. وبالتالي اعداد برنامج عمل لاجازها وفق المطلوب وبما يتناسب والمعلومات المستخدمة.

4- **التنفيذ والتشغيل:** يستدعي التنفيذ الناجح لنظام الإدارة البيئية التزاما من قبل جميع العاملين في المنظمة. وبذلك لم يعد اقتصار المسؤوليات البيئية على الاقسام البيئية بل أضحت ضمن أعمال المنظمة ككل.

الفحص والتصحيح: يعد الفحص والتصحيح من الأنشطة الاساسية لنظام الإدارة البيئية، الذي يضمن توافق اداء المنظمة مع برنامج نظام الإدارة الموضوع.

5- **مراجعة الإدارة:** تعد مراجعة الإدارة المتطلب الاخير من المتطلبات الخاصة بنظام الإدارة البيئية كما ان النتائج المطلوبة من مراجعة الإدارة تتضمن قرارات آنية وأعمال متعلقة بتغيرات محتملة بالسياسة البيئية.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي :مرجع سابق، ص ص، 390، 392.

### المطلب الثالث :عناصر التكامل بين المواصفتين ISO9000 وISO14000

إن ظهور مواصفات دولية تعنى بشؤون الجودة والبيئة كانت ولا زالت قضية تحظى باهتمام العديد من المختصين ومنظمات الاعمال وترحيبهم، لما توفره من نظم مرنة تمكنها من ادارة تلك الشؤون بفاعلية في مختلف قطاعات الأعمال، إذ أن التنافس الشديد في عالم الأعمال على النطاق العالمي قد جعل من قدرة المنظمات على الانتاج بثبات السلع تمتاز بالجودة العالمية والتوافق مع البيئة من أهم مستلزمات الاستمرار والنجاح.

### أولاً : نقاط التشابه بين المواصفتين ISO9000 وISO14000 .

يمكن حصر جوانب التشابه العامة بين المواصفتين بالآتي :<sup>1</sup>

- 1- مواصفتان قياسية، تتم المطابقة فيهما لنظم الإدارة وليس مستوى الاداء.
  - 2- بنيتا على أساس نموذج (Deming).
  - 3- قابلتان للتطبيق في مختلف الظروف الجغرافية والاجتماعية.
  - 4- قابلتان للتطبيق في كل أنواع وأحجام المنظمات الانتاجية والخدمية.
  - 5- تطبيقها لا يضمن تحقيق نتائج اداء مثلى.
  - 6- تشتركان بذات إجراءات وخطوات التسجيل، وتمنح شهادات المطابقة لهما من جهات منح معتمدة .
  - 7- تشتملان على ذات المبادئ العامة لنظم الإدارة.
  - 8- يعتمد نجاح تطبيقها على التزام كل العاملين بدءاً من الإدارة العليا.
  - 9- تحظيان بقبول دولي، أهلهما للقيام بدور ايجابي في تسهيل التجارة الدولية.
- ويتبين مما تقدم بأن المواصفتين رغم اختلاف توجهاتهما إلا أنهما يشتركان في العديد من المتطلبات المتشابهة.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع سابق، ص ص، 222-227

## ثانياً: نقاط الاختلاف بين المواصفتين ISO9000 و ISO14000 .

على الرغم من وجود العديد من أوجه الشبه بين المواصفتين ومتطلباتهما، إلا أن هناك بعض الفروقات المهمة في آليات تناول تلك المتطلبات وهي كالاتي<sup>1</sup>:

1- **التدقيق**: التدقيق الداخلي في نظام الإدارة البيئية وفقاً للمواصفة الدولية ISO14001 أكثر شمولاً منه في المواصفة الدولية ISO 9001 لأنه أكثر حساسية من الناحية القانونية.

2- **السياسة**: تناقش سياسة الجودة بصورة رئيسة داخلياً، في حين أن السياسة البيئية تكون أكثر توجهها نحو الناس خارج المنظمة مما يستوجب استخدام لغة غير تقنية فيما يرى البعض أن سياسة الجودة ما هي إلا **بيان نية** أما سياسة البيئة فهي **بيان تعهد والتزام**.

3- **تحديد الجوانب البيئية**: تعد المتطلب الرئيس في المواصفة الدولية الايزو 14001 التي تستلزم إجراء خطوات تخطيطية عديدة، وهو ما لا تتناوله المواصفة الدولية الايزو 9001.

4- **الزبون وذو المصالح**: تركز المواصفة الدولية الايزو 9001 على الزبون بشكل أساس على الرغم من أخذها لحاجات ذوي المصالح بالاعتبار، أما في المواصفة الدولية الايزو 14001 فإن التركيز يكون على مختلف ذوي المصالح، جمعيات حماية البيئة، السلطات المحلية،... الخ الذين يهتمون عادة بالتأثيرات البيئية رغم تضارب مصالحهم.

5- **التشريعات القانونية والتنظيمية**: تركز المواصفة الدولية الايزو 14001 بصورة أكبر على تلك التشريعات، لأن الشركات التي تخفق في تحقيق مستويات الجودة المخططة لا تخضع عادة إلى القوانين الجزائية والمدنية بينما يقاضى اولئك الذين ينتهكون القوانين والتشريعات البيئية.

6- **كلف الأسس الهيكلية**: تطلب المواصفة الدولية الايزو 14001 من المنظمات أن تأخذ بعين الاعتبار الكلف عند رسمها للأسبقيات والحلول البديلة لمعالجة مشاكلها البيئية، في حين لا تتناول المواصفة الدولية الايزو 9001 هذا الأمر.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي: المرجع نفسه، ص ص، 227-228.

### خلاصة الفصل:

كخلاصة لما جاء في هذا الفصل فاعتماد المؤسسة لمواصفات الإيزو من خلال بعض الأنظمة وعلى رأسها الأنظمة المتمثلة في نظام إدارة الجودة ISO 9000، ونظام إدارة البيئة ISO 14000، يساعدها على تحقيق أهداف الجودة، إذ أنها باعتمادها لهذه الأنظمة تكون قد أخذت بعين الاعتبار كل الجوانب، فاعتماد نظام إدارة الجودة ISO 9000 يساعدها على تحقيق جودة المنتجات وتلبية رغبات الزبائن والمستهلكين، في الوقت الذي يساعدها نظام إدارة البيئة ISO 14000 على تحقيق وتلبية متطلبات ورغبات هؤلاء الزبائن والمستهلكين مع المحافظة على سلامة البيئة والمحيط، وبالتالي فهذه الأنظمة تعمل جنباً إلى جنب من أجل تحقيق أقصى إشباع لكل من أفراد وزبائن المؤسسة، بدون التأثير على سلامة المحيط، ومنه فتكامل هذه الأنظمة يساعد المؤسسة على تجسيد مبادئها وتحقيق أهدافها ويساعدها على الرفع من تنافسيتها في الأسواق الدولية، ومن ثم فمواصفات الإيزو تعتبر الوسيلة لتعزيز الجودة بالمؤسسة، ومن ثم تعزيز قدرتها التنافسية، التي ترتبط بمدى قدرتها على إشباع حاجات ومتطلبات الزبائن والمستهلكين. وهذا ما سنحاول إسقاطه في الفصل الموالي على المؤسسة محل الدراسة "شركة كوندور للإلكترونيك".

# الفصل الثالث

دراسة حالة شركة كوندور للإلكترونيك



## تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الإطار النظري والفكري لمفهوم أنظمة إدارة الجودة العالمية، وكذا التطرق للمواصفتين الدوليتين ISO9000 و ISO14000 ، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط الجانب النظري على مجمع بن حمادي، عنتر تراد.

وسنحاول من خلال التشخيص معرفة دور أنظمة إدارة الجودة العالمية من خلال اعتماد المؤسسة على المواصفة القياسية ISO 9001 في تطوير مبادلاتها التجارية الدولية .

و استعنا في بحثنا على المقابلة محاولة منا تقييم نظام إدارة الجودة

حيث نتناول في هذا الفصل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة "مجمع بن حمادي، عنتر تراد". حيث يتم التعرض إلى المباحث أساسية:

**المبحث الأول:** واقع التقييم بالجزائر حيث سنتناول في المطلب الأول: نشأة وتطور التقييم في الجزائر أما المطلب الثاني: ماهية النظام الجزائري للتقييم وسنتطرق في المطلب الثالث: برنامج مساعدة المؤسسات الجزائرية في الحصول على شهادة الايزو.

**المبحث الثاني:** التعريف بميدان الدراسة.

**المبحث الثالث:** منهجية الدراسة الميدانية

**المبحث الرابع:** الدراسة الميدانية وتحليلها.

### المبحث الأول: واقع التقييس بالجزائر.

أدت عولمة الأسواق والتطور السريع في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات إلى ظهور الحاجة لإيجاد لغة مفهومة ومشتركة بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين في كافة أنحاء العالم. ونتيجة لذلك برز الاهتمام بالتقييس كوسيلة لتسهيل التبادل التجاري الدولي من خلال الاعتراف المتبادل بشهادات المطابقة والاعتماد وأصبحت المواصفات الصادرة عنه تشكل أدوات اختيارية لتنظيم الأسواق والمنافسة. وفي الجزائر، بدأت بؤادر التقييس الأولي منذ الإستقلال في إطار التعاون المغاربي، وتتالت التطورات إلى غاية إنشاء النظام الجزائري للتقييس، وهو الأداة المنضمة والمسيرة لأنشطة التقييس في الجزائر. ولإعطاء فكرة عن واقع التقييس في الجزائر، يتناول هذا المبحث كل من نشأة وتطور التقييس في الجزائر في المطلب الأول، ماهية النظام الجزائري للتقييس في المطلب الثاني والبرنامج الوطني لمساعدة المؤسسات في الحصول على شهادة الأيزو في المطلب الثالث.

### المطلب الأول: نشأة وتطور التقييس في الجزائر

أصبح التقييس في الجزائر يحتل أهمية كبيرة من خلال إعتبره أداة لتنظيم الإقتصاد الوطني وترقية تنافسيته على المستوى الدولي، ويمكن توضيح مدلول هذا الخير ومراحل تطوره من خلال هذا المطلب الذي يتناول في الفرع الاول مفهوم التقييس، وفي الفرع الثاني مراحل تطوره.

#### أولاً: تعريف التقييس

يعرف التقييس على المستوى الوطني بأنه "مجموعة من القواعد الفنية المتفق عليها والمصادق عليها من طرف جهاز معتمد، تنتج عن مسعى واختيار جماعي مدروس بين المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين من منتجين ومستعملين وشركاء موصين (ممثلي الإدارات والوزارات الوصية)، من اجل إيجاد علاقات مشتركة فيما بينهم والعمل على تطويرها وتحسينها، وتكون موجهة لاستعمال متكرر حسب درجة التكنولوجيا والتجربة لفترة زمنية معينة.<sup>1</sup>

كما يمثل التقييس: "ذلك النشاط الهادف إلى توفير مختلف الوثائق المرجعية المتضمنة حلولاً للمشاكل التقنية والتجارية المتعلقة بالمنتجات (السلع والخدمات) التي تطرح بصفة متكررة في العلاقات بين الشركاء الاقتصاديين، العلميين، التقنيين، الاجتماعيين".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوطبخ ليلي: إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الحاصلة على شهادة الأيزو 9001:2000، دراسة حالة مركب المضاعط والرصاصات CCA، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2005-2006، ص 92.

<sup>2</sup> M.Keddou, Interview de monsieur le directeur générale de l'IANOR, revue miqyas, IANOR, N°22, Ti, 2008, p31.

ويمكن القول، أن التقييس هو ذلك النشاط الذي يتضمن تقديم حلول للمشاكل التي قد تظهر بين مختلف المتعاملين بخصوص المنتجات ( السلع والخدمات)، من خلال وضع معايير ومواصفات موضوعية متفق عليها من طرف الجميع.

### ثانيا :التطور التاريخي للتقييس في الجزائر

مر التقييس في الجزائر بتطورات عديدة، منذ الاستقلال إلى الوقت الحالي، يمكن ادراجها ضمن أربع مراحل أساسية وهي:<sup>1</sup>

**1- الفترة (1963-1973):** تميزت هذه المرحلة بإنشاء المنظمة المغاربية للتقييس كأساس لإرسال التعاون والتنسيق بين دول المغرب العربي في مجال التقييس، وذلك في إطار التعاون الإقتصادي الصناعي الذي جمع هذه الدول، حيث اعتبر التقييس آنذاك من أهم وسائل تحقيق التنمية الصناعية. وقد مر إنشاء هذه الاخيرة عبر الخطوات التالية:

أ- القيام بالدراسات الأولية من طرف اللجنة الإقتصادية الإفريقية (CEA) بالتعاون مع منظمة الدول المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) وذلك في سنة 1963؛

ب- الإتفاق على تشكيل اللجنة الدائمة الإستشارية المغاربية (CPCM) في 22 نوفمبر 1964 بطنجة، للمساعدة على إنشاء هيئة رسمية تتكفل بدراسة التقييس ورقابة الجودة على مستوى وطني لكل دولة من دول المغرب العربي. ثم تم تطوير هذه اللجنة لتصبح في شكل عضو رسمي يدعى مصلحة التنسيق والتقييس المغاربي (SECONOM) لضمان التنسيق بين دول المغرب العربي.

ج- إجتماع مصلحة التنسيق والتقييس المغاربي بطرابلس الليبية بماي 1970، والذي انتهى بإنشاء اللجنة المغاربية للتقييس (COMANOR) لكن هذه اللجنة لم تستمر طويلا، ففي نهاية السنة 1970 إنتهت مهامها وباء التعاون المغاربي بالفشل. وبعد ذلك قامت الجزائر بإعداد دراسة لتقييم الحاجات الوطنية للتقييس وإنشاء منظمة جزائرية تتكفل به.

**2- الفترة (1973-1980):** في نوفمبر 1973، تم إنشاء المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية، والمعروف إختصارا بـ (INAPI)، وبدأ السعي إلى إكتساب أكبر قدر ممكن من المعارف في مجال التقييس، وتطوير المعلومات من خلال تنظيم تربصات وملتقيات وأيام دراسية بمساعدة خبراء أجانب. مم ساهم في تكوين رأس مال معرفي ووثائقي، وإعداد مجموعة من الإطارات المؤهلة في مجال التقييس وإنشاء ست 6 لجان تقنية وطنية للتقييس. وخلال هذه المرحلة، شاركت الجزائر في الندوة الدولية الثالثة حول التقييس في دول العالم الثالث بمساهمة كل من المنظمة العالمية للتقييس (ISO) ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) .

<sup>1</sup> إلهام بجاوي: دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، دراسة ميدانية لمؤسسة الإسمنت الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2005، ص 113-114.

**3- الفترة (1980-1989):** تميزت هذه المرحلة بتغيير التوجه في أنشطة المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية (INAPI)، وظهور الإهتمام بتطوير تقييس المؤسسات حيث قام هذا الأخير بإصدار تشريع قطاعي خاص بالصناعة الخفيفة يجبر المؤسسات تحت الوصاية على دمج التقييس في أنشطتها، وإعادة هيكلتها والفصل بين وظائفها المختلفة. كما تم إنشاء لجان للفروع يترأسها المدراء العامون للمؤسسات وأمانة (INAPI) وخلال سنة 1989، تم إنشاء التقييس الوطني وبدأت المؤسسات تتعود على تطبيق المواصفات.

**4- الفترة (1989- إلى اليوم):** شهدت هذه المرحلة تطورات ملحوظة في أنشطة التقييس الوطني تمثلت في الآتي:

- أ- المصادقة على القانون الخاص بالتقييس .
- ب- إنشاء 11 لجنة تقنية وطنية سنة 1989، وبسبب ثقل المهام المسندة إليها تم إعادة هيكلتها إلى 47 لجنة.
- ج- تقسيم المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية إلى مؤسستين هما المعهد الجزائري للتقييس (IANOR)، والمعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية (INAPI) .

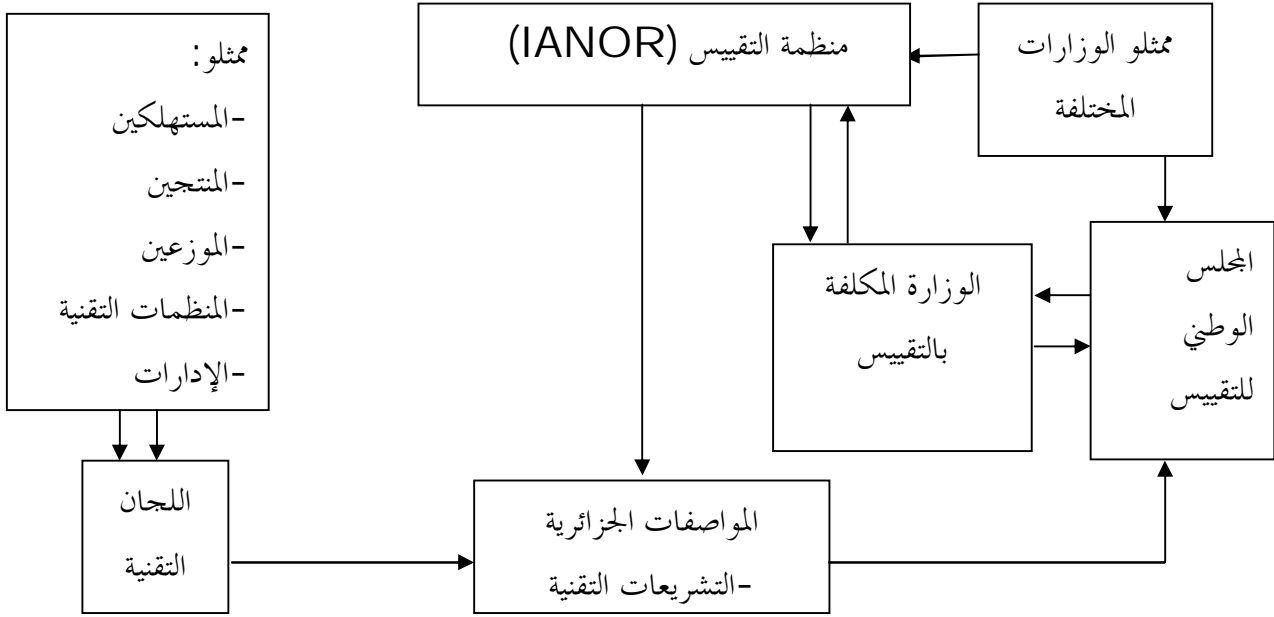
#### المطلب الثاني: ماهية النظام الجزائري للتقييس

يمثل النظام الجزائري للتقييس الأداة التي من خلالها يتم التحكم في نشاط التقييس وتوجيهه لدعم الإقتصاد الوطني وتعزيز جهود تنميته. ومن خلال هذا المطلب، سيتم التعريف بالهيئات المكونة لهذا النظام والمواصفات الصادرة عنه وجائزة الجودة الجزائرية.

#### أولا: هيئات التقييس في الجزائر.

يتكون النظام الجزائري للتقييس من مجموعة من الهيئات مهمتها التكفل بنشر وتطبيق نظم التقييس، وإعداد وإصدار المواصفات القياسية الجزائرية (NA)، إضافة إلى متابعة تطورات التقييس على المستوى العالمي وتحقيق التكيف والملاءمة معها. والشكل الموالي يوضح هذه الهيئات وآلية عملها:

الشكل (04): أعضاء النظام الجزائري للتقييس وآلية عمله



المصدر: علالي مليكة: أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة -دراسة حالة- مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة - ENICAB، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004/2003، ص100.

يبين الشكل السابق، أن النظام الجزائري للتقييس يتكون من ثلاث أعضاء رئيسيين وهم: المجلس الوطني للتقييس، المعهد الجزائري للتقييس واللجان التقنية. وسيتم التعريف هؤلاء الأعضاء في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1- المجلس الوطني للتقييس (CNN): كان يعرف سابقا بلجنة توجيه وتنسيق أعمال التقييس (COCTN). تم إنشاؤه للسهر على إنشاء السياسات الوطنية للتقييس وتتبع التطورات الحاصلة في هذا المجال على المستويين المحلي والدولي، وهو يقع تحت رئاسة الوزارة المكلفة بالتقييس. يضم هذا المجلس أعضاء معينين لمدة 3 سنوات قابلة للتجديد، يشملون ممثلين عن الوزارات وممثل عن جمعيات حماية المستهلك وممثل عن جمعيات حماية البيئة وممثل عن الغرفة الوطنية للفلاحة وممثل عن الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة وأربع ممثلين عن جمعيات أرباب العمل. وتمثل مهامه في:<sup>2</sup>

أ. إقتراح الإستراتيجيات والطرق الناجعة لتطوير وتحسين النظام الجزائري للتقييس .

ب. تحديد أهداف التقييس على المدى القصير والطويل.

ج. دراسة مشاريع البرامج الوطنية للتقييس وتقييمها.

<sup>1</sup> علالي مليكة: مرجع سابق، ص 95.

<sup>2</sup> Décret éxecutif N°5-464 du 4 Dhou el kaada 1426 correspondant au 6/12/2005, relatif à l'organisation et au fonctionnement de la normalization, p3

د. متابعة البرامج الوطنية للتقييس وتقييم عملية تنفيذها.

2- المعهد الجزائري للتقييس (IANOR): تم إنشاؤه بموجب المرسوم رقم 98-69 ل 21 فيفري 1998، كمنظمة وطنية للتقييس في إطار إعادة هيكلة المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية (INABI). وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المدنية والإستقلال القانوني. ويعتبر هذا المعهد العضو الممثل للجزائر في المنظمة العالمية للتقييس (ISO) واللجنة الإلكترونية وتقنية الدولية (CEI)، وهو يشارك في أشغال اللجان التقنية الدولية\*، كما يمثل نقطة المعلومات الجزائرية حول العوائق التقنية للتجارة (OTC).

لتطبيق السياسة الوطنية للتقييس، فيما يخص تسيير البرنامج الوطني للتقييس وتقييم المطابقة، يتولى المعهد المهام الآتية:<sup>1</sup>

أ. إعداد ونشر وتوزيع المواصفات الجزائرية، وذلك على أساس الإحتياجات الوطنية في مجال التقييس وبالتنسيق مع مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي.

ب. مركزية وتنسيق مجموعة أعمال التقييس الممارسة من طرف الهيئات الحالية والتي سيتم إنشاؤها.

ج. تبني العلامات المطابقة للمواصفات الجزائرية وعلامات الجودة.

د. ترقية الأعمال والأبحاث الضرورية لإعداد المواصفات وضمن تطبيقها، سواء بالجزائر أو بالخارج.

هـ. توفير والإحتفاظ بالوثائق والمعلومات المرتبطة بالتقييس.

و. تطبيق المعاهدات والإتفاقيات الدولية الخاصة بالتقييس وتمثيل الجزائر فيها. وإضافة إلى المهام

السابقة، والتي تدخل في إطار الأنشطة الأساسية، يقوم المعهد بأنشطة أخرى ذات طابع تجاري،

وهي:

**ü تقديم الدعم للمؤسسات :** يساهم المعهد في تطوير أنشطة المؤسسات الجزائرية في إطار السياسة

الإقتصادية الوطنية، من حيث توفير الوسائل الضرورية التي تسمح لها بالبقاء والتكيف مع المنافسة

الدولية، وذلك من خلال:

**ü توفير المعلومات الخاصة بالتقييس:** حيث يلعب المعهد دورا هاما في تزويد المؤسسات بالمعلومات

والمعطيات الخاصة بالتقييس والجودة، والتي تسمح بتحسين القدرة المهنية للمؤسسات، وتحضيرها

لمسايرة التطورات والتغيرات التي يمكن أن تحصل في مجال نشاطها، يتوفر على مجموعة هامة من الوثائق

والمراجع حول ضمان وإدارة الجودة.

**ü التكوين:** يتيح المعهد الجزائري للتقييس للمؤسسات الراغبة في بناء ميزة تنافسية من خلال إكتساب

شهادة الإيزو، فرصة مرافقتها عن طريق إخضاع أفرادها لبرامج تكوينية لتمكينهم من فهم المواصفات

<sup>1</sup> علالي مليكة: مرجع سابق، ص 96.

وأدوات الجودة وتحسين مستوى كفاءتهم، كما يتولى إعداد التدقيق الأولي لها. وتأخذ برامج التدقيق شكلين هما:

تكوين داخل المعهد: من خلال تنظيم دورات تكوينية حول المواضيع التالية: تدقيق الجودة مفاهيم حول التقييس ونظام إدارة الجودة الإيزو 9000

تكوين داخل المؤسسات: في مجال التدقيق الداخلي، نظام ادارة الجودة، نظام ادارة البيئة، تقييم المطابقة.

**ü منح شهادة مطابقة المنتجات:** بموجب القرارات الصادرة سنة 1996، المحددة لشروط وإجراءات مساهمة وسحب علامات المطابقة للمواصفة الجزائرية، انطلق مشروع منح الشهادة للمنتجات بالجزائر (علامة تاج). ويعتبر المعهد الجزائري للتقييس المنظمة المانحة لهذه الشهادة كدليل على مطابقة منتج ما للمواصفة القياسية الجزائرية، ويشترط في المؤسسات الراغبة في الاستفادة منها ضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001.

**3- اللجان التقنية الوطنية (CTN):** يتم إنشاء هذه اللجان بقرار من الوزارة المكلفة بالتقييس ويقترح من طرف المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس، وهي تمارس مهامها تحت مسؤولية هذا المعهد، وهي موزعة بحيث يكون لكل نشاط أو مجموعة أنشطة لجنة تقنية واحدة.

تتكون اللجان التقنية الوطنية من ممثلي الهيئات والمنظمات الوطنية، المتعاملين الاقتصاديين، جمعيات حماية المستهلك والبيئة، وتشمل مهامها ما يلي:<sup>1</sup>

- أ. إعداد مشاريع برامج التقييس.
- ب. التحضير للإختبار الدوري للمواصفات الوطنية.
- ج. إعداد مشاريع المواصفات.
- د. المشاركة في أعمال التقييس الدولي والإقليمي ....

<sup>1</sup> Décret écecutif N°5-464 du 4 Dhou el kaada 1426 carrespondant au 6/12/2005, op. cit, p4.

### ثانيا: المواصفات القياسية الجزائرية.

يتم وضع المواصفات القياسية الجزائرية من طرف المعهد الجزائري للتقييس، بالتعاون مع المجلس الوطني للتقييس واللجان التقنية الوطنية، وذلك وفقا للأحكام والتشريعات الوطنية الخاصة بذلك والاتفاقيات الدولية. وتصنف المواصفات القياسية الجزائرية إلى ثلاث مجموعات هي:<sup>1</sup>

- 1- المواصفة الأساسية المتعلقة ب: المفاهيم، القياس، الإتفاقيات، العلامات، الرموز.
- 2- المواصفة الخاصة التي تحدد خصائص المنتجات وحدود الأداء.
- 3- مواصفات طرق الإختبار والتحليل التي تقيس هذه الخصائص والأداءات.

### ثالثا: جائزة الجودة الجزائرية.

لتشجيع المؤسسات الجزائرية على ترقية وتطوير الجودة بها لجأت الجزائر إلى إنشاء جائزة وطنية تتمثل في الجائزة الجزائرية للجودة، والتي تم إرساء أسسها ضمن برنامج تطوير النظام الوطني للتقييس من قبل الحكومة في مارس 2000. وتتمثل أهداف هذه الجائزة في:<sup>2</sup>

- 1- تحديد نقاط القوة والضعف ومحاور التحسين في مسيرة الجودة.
- 2- تحسين صورة المؤسسة والبرهنة لزيائنها قدرتها على بلوغ مستوى متطلباتهم المتعلقة بالجودة.
- 3- تشجيع مجهودات المؤسسة على إختيار الطريق المؤدي نحو الإمتياز .

### المطلب الثالث: برنامج مساعدة المؤسسات الجزائرية في الحصول على شهادة الايزو.

نظرا إلى أهمية الجودة ودورها في تطوير المؤسسات الجزائرية التي تعاني من نقص كبير في هذا المجال قامت الحكومة من خلال وزارة الصناعة بإعداد برنامج لمساعدة هذه المؤسسات في تطبيق أنظمة الايزو والحصول على شهادة المطابقة وذلك في إطار البرنامج الوطني للتقييس سنة 2011.

#### أولا: ماهية البرنامج.

يهدف هذا البرنامج إلى تشجيع المؤسسات الجزائرية الراغبة في تحسين قدراتها التنافسية وإمكاناتها التصديرية عن طريق منحها مساعدات مالية لتمكينها من تطبيق نظام أو أكثر من أنظمة الايزو والحصول على شهادة المطابقة وتشمل هذه الأنظمة.

- 1- نظام إدارة الجودة (المواصفة ISO9001).
- 2- نظام إدارة البيئة (المواصفة ISO14001).
- 3- نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية(المرجع OHSAS).
- 4- نظام إدارة الموارد الغذائية (المواصفة ISO22000).

<sup>1</sup> إلهام يحيوي: مرجع سابق، ص 117.

<sup>2</sup> علالي مليكة: مرجع سابق، ص 100.

حتى تتمكن المؤسسات من الاستفادة من المساعدات التي يمنحها هذا البرنامج لمرافقتها في الحصول على شهادات المطابقة، يجب عليها أن تستوفي كافة الشروط التي يفرضها هذا الأخير، إضافة إلى تقديم الوثائق المطلوبة في ملف الترشيح .

ثانيا :طبيعة المساعدات المالية المقدمة من طرف البرنامج.

تأخذ هذه المساعدات شكلين هما:<sup>1</sup>

1- مساهمة الدولة بنسبة 80% من تكاليف عقد المرافقة لتطبيق نظام أو أنظمة الإدارة التي ترغب في وضعها المؤسسة، وذلك في حدود 2 مليون دينار للنظام.

2- مساهمة الدولة بنسبة 80% من تكاليف التسجيل للحصول على شهادة المطابقة، في حدود 1 مليون دينار للنظام.

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات المستفيدة من البرنامج تحصل على المساعدات المالية لمدة أقصاها 18 شهرا ويمكن أن تمتد إلى 6 أشهر أخرى بطلب من المؤسسة المعنية. وذلك في إطار الاتفاق بين الوزارة المكلفة بالتقييم والمؤسسة المستفيدة من المساعدة، والذي يحدد حقوق وواجبات الطرفين فيما يخص عملية المرافقة والحصول على شهادة المطابقة.

<sup>1</sup> علالي مليكة: المرجع نفسه، ص 101.

### المبحث الثاني : التعريف بميدان الدراسة

تتمحور دراستنا الميدانية حول معرفة دور أنظمة الجودة على تطوير المبادلات التجارية الدولية في المؤسسة محل الدراسة، لذا استوجب علينا إسقاط الدراسة الميدانية على مؤسسة تكون رائدة في مجاله نشاطها إضافة إلى موقعها التنافسي القوي. حيث وقع اختيارنا على مؤسسة كوندور للإلكترونيك والتي تتميز منتجاتها بالرواج في السوقين الدولي والوطني.

### المطلب الأول: التعريف بشركة كوندور

سوف نستعرض في هذا المطلب إلى أسباب اختيارنا لشركة كوندور لتطبيق الدراسة الميدانية، والتعريف بها والتقسيم الوظيفي لهذه الشركة، وأخيرا الآفاق المستقبلية لها:

#### أولاً: أسباب اختيار الشركة

تم اختيارنا لشركة كوندور للصناعات الالكترونية والأجهزة والكهرومترية لتطبيق موضوع دراستنا، بناء على عدة عوامل تميزها وتميز محيطها الصناعي فكان من أهمها:

1. إنتماء الشركة إلى القطاع الخاص وما تتمتع به من إستقلالية ومرونة في قراراتها التي تتماشى مع واقعها الراهن.
2. جودة منتجات الشركة وتغطيتها للأسواق المحلية والوطنية وبعض الأسواق الدولية.
3. تعاقد الشركة مع جامعات وطنية وأجنبية ( جامعة برج بوعريريج وجامعتي: هارفار وكوسيكافرنسا).

#### ثانياً: التعريف بالشركة

تتبع شركة كوندور إلى مجمع بن حمادي الذي يحتوي على خمسة شركات إنتاجية وهي:<sup>1</sup>

- 1- شركة ARGILOR لإنتاج الآجر والمواد الحمراء.
- 2- شركة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.
- 3- شركة POLYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
- 4- شركة GEMAC لإنتاج البلاط.
- 5- شركة CONDOR لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومترية.

هذه الأخيرة هي محل دراستنا وفيما يلي عرض للبطاقة الفنية للشركة:

<sup>1</sup> Groupe Benhamadi, Dossier de Presse, BBA 28 MAI 2009, P6.

ظهرت شركة كوندور\* CONDOR<sup>â</sup> للصناعات الالكترونية بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج في أفريل 2002،<sup>1</sup> يقع مركزها الرئيسي بالمنطقة الصناعية ومنطقة الأنشطة التجارية بنفس الولاية، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة تحت اسم \*\* AN TAR TRADE يتمثل نشاطها في صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومترية. يقدر رأسمالها 250000000 دج وبجيز مساحة إجمالية يقدر بـ 80104 م<sup>2</sup>، وهي تعمل على ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية، والمتمثلة أساسا في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرومترية والإلكترونية. وهذا بموجب قوانين المرسوم الوزاري رقم 74/2000 المؤرخ في 2 أفريل 2000، المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب وهي<sup>2</sup> CKD و SKD<sup>3</sup>.

تسوق المؤسسة منتجاتها عدة منها: أجهزة التلفاز، الإستقبال الرقمي، الأجهزة الكهرومترية (ثلاجات ومكيفات الهواء...) وقارئ الأقراص المضغوطة، والمؤسسة الآن تنتج أجهزة الحاسب الآلي المحمول بعد حصولها على النسخة الأصلية للويندوز من مؤسسة ميكروسوفت العالمية في أواخر 2008، كما حصلت على شهادة الجودة ISO9001 نسخة 2000 من منظمة AFAQ AFNOR بتاريخ: 2007-03-27.<sup>4</sup> تستورد كوندور المواد الأولية من: كوريا، الصين، ألمانيا. وتسوق منتجاتها في السوق الوطنية بالإضافة إلى ما تصديره إلى: تونس، ليبيا، الأردن، وبعض دول أوروبا. تتميز شركة كوندور بالريادة في تقديم خدمات ما بعد البيع من خلال عنصر المصدقية سنتين ضمان وثلاث سنوات توفير قطع الغيار.

#### 1. تمتلك كوندور 07 وحدات إنتاج وهي<sup>5</sup>:

- أ. وحدة إنتاج التلفاز وتمثل 40٪ من الحصة السوقية.
- ب. وحدة إنتاج جهاز الاستقبال الرقمي وغير الرقمي وتمثل 25٪ من الحصة السوقية.
- ج. وحدة إنتاج مكيفات الهواء والأجهزة والكهرومترية وتمثل 10٪ من الحصة السوقية.
- د. وحدة إنتاج الثلاجات وتمثل 35٪ من الحصة السوقية.

<sup>â</sup> علامة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات.

\* وتعود جذور هذه التسمية إلى احد أنواع النسور الطائرة والذي يعيش في جبال الأنديز بأمريكا اللاتينية حيث يصل بتحليقه إلى أعلى طبقات الجو.

<sup>1</sup> مجلة كوندور، منشور مجمع بن حمادي عنتر ترايد، العدد الأول، جانفي 2007، ص 11.

ANTAR TRADE \*\*: هو الاسم التجاري للشركة ويعني بالعربية "عنتر التجارة"

<sup>2</sup> C.K.D Completely Knocked Down أي إعادة تركيب المنتج بالكامل بالجزائر، مما يسمح للشركة بدفع 5% فقط كحقوق جمركية

<sup>3</sup> Down Knocked S.K.D Semi إعادة تركيب نصف المنتج بالجزائر، مما يسمح للشركة بدفع حقوق جمركية في حدود 25%

<sup>4</sup> مجلة كوندور، منشور مجمع بن حمادي عنتر ترايد، العدد الثاني، ماي 2007، ص 50.

<sup>5</sup> Groupe Benhamadi, Op cit, p9.

هـ. انطلقت وحدة إنتاج الحاسب الآلي المحمول.

و. وحدة إنتاج مواد التغليف.

ز. وحدة إنتاج مواد البلاستيك.

2. تمتلك الشركة ورقتين مربحتين لتحقيق التميز:

أ. نوعية المنتج عالية الجودة وسياسة أسعار مدروسة بدقة.

ب. اعتماد سياسة التكوين المستمر للعمال لتجديد المهارات (امتلاك مواد بشرية ذات جودة عالية).

ج. شعار الشركة هو: الإبداع هو الحياة (Innovation is Life)

ولقد فاق حاليا عدد عمال الشركة بمختلف وحداتها: 4500 عامل بعد أن كانت تشغل 90 عامل في

بداية نشاطها.

لقد حققت كوندور نموا سريعا في مبيعاتها في السنوات الأخيرة مما جعلها تمتلك حصة سوقية كبيرة

إضافة إلى توسع نشاطها، وفيما يلي عرض لتطور رقم أعمال شركة كوندور خلال الفترة 2009-2012.

الجدول رقم (02): تطور رقم أعمال شركة كوندور خلال الفترة 2009-2012.

| السنة                       | 2009        | 2010        | 2011        | 2012        |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| رقم الأعمال<br>(الوحدة: دج) | 12110000000 | 17900000000 | 21000000000 | 22500000000 |

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا للبيانات المقدمة من مصلحة نظام إدارة الجودة بشركة كوندور.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وهيكلها التنظيمي

أولا: أهداف المؤسسة

في ظل سوق يسودها جو تنافسي حاد تهدف مؤسسة عنتر تراد Condor إلى تحقيق

الأهداف التالية:

1- السعي إلى تعظيم ربحية المؤسسة إلى أعظم حد ممكن.

2- تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن.

3- العمل على تقديم منتجات بالكمية، الوقت، الجودة والسعر الملائم للزبائن.

4- السعي وراء الحفاظ على المكانة التنافسية للمؤسسة، وتوسيع شبكة التوزيع من أجل تعزيزها.

5- تحسين نوعية منتج كوندور.

6- تقوية المكانة التنافسية للمؤسسة.

7- العمل على توجيه نحو 30% من المنتجات إلى السوق الأوروبية.

8- توسيع تشكيلة وأنواع المنتجات، من أجل مواجهة المنافسة والتوسع في السوق.

9- تحسين نظام الاتصال داخل المؤسسة.

10- السعي وراء الريادة في المجال الإلكتروني والإلكترومترلي على المستوى العالمي.

11- المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني.

#### ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يقصد بالهيكل التنظيمي "البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للوحدة الصناعية، ويوضح المراكز الوظيفية وما يرافقها من مسؤوليات وصلاحيات وظيفية، وعلاقات رسمية تنشأ بين شاغلي الوظائف المختلفة، من أجل تحقيق أهداف الوحدة الصناعية"<sup>1</sup> إذن فالهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الشركة. والهيكل التنظيمي لشركة كوندور مكون من مجموعة من الوظائف، والتي تندرج تحتها مجموعة من المصالح تكون في مجموعها كيانا تنظيمياً متكاملًا، ويظهر الشكل في الصفحة الموالية وهو الذي يمكننا من إعطاء نظرة عامة حول المؤسسة والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



من الشكل يتبين أن من بين أهم وظائف مؤسسة "عنتر تراد" ما يلي:

#### الإدارة العليا

تتكون من: مدير عام، نائب المدير العام، الأمانة العامة، مدير الجودة، المساعدين، والمستشار القانوني.

**المدير العام:** وهو صاحب المؤسسة الذي من مهامه:

ü الإشراف على النظام العام للمؤسسة.

ü الإمضاء باسم المؤسسة وتمثيلها في الجهات القضائية وكل الهيئات التي لها علاقة بها.

ü يقوم باتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر وإصدار التعليمات واللوائح للمديرين التنفيذيين، وكذا لرؤساء المصالح والمجموعات للعمل على تنفيذها وتطبيقها على أحسن وجه واحترام كل ما جاء فيها من قوانين وتطبيق أهدافها.

**نائب المدير العام:** وهو يساعد المدير العام في أداء مهامه ويسهر على تطبيق القوانين والأوامر والتعليمات واللوائح التي يسنها المدير العام للمديرين التنفيذيين، وكذا رؤساء المصالح والمجموعات، كما أن من مهامه العمل على مراقبة تنفيذ وتطبيق الإجراءات على أحسن وجه واحترام كل ما جاء فيها من قوانين.

**الأمانة العامة:** تمثلها السكرتيرة التي تقوم بإعداد برنامج المواعيد الخاص باللقاءات الرسمية والاجتماعات التي يرأسها المدير وكل ما يتعلق بالوثائق الصادرة والواردة بحيث تقوم بترتيبها وتصنيفها حسب ما جاء فيها وتحتفظ بها في الأرشيف من أجل حمايتها من الإتلاف والفساد وتسجيلها في سجل خاص بهذه الوثائق، كما أنها

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهبتي، أكرم أحمد الطويل: التنظيم الصناعي "المبادئ، العمليات، المدخل والتجارب"، الطبعة الثانية، دار الحامد، عمان، الأردن، 1999-2000، ص45.

تجيب على جميع المراسلات الخاصة بالمؤسسة سواء الداخلية منها أو الخارجية، وتقوم بالرد على جميع الاتصالات الهاتفية وتحويلها إلى السلطة العليا والمتمثلة في المدير العام وتضمن السرية في التعامل كما أن السكرتاريا تعتبر عنصر اتصال بين الرئيس والمرؤوسين.

**مساعدون:** هذه الوظيفة مشتركة بين جميع المسؤولين في المؤسسة إذ أن أي قرار في هذه المؤسسة يشترك فيه الجميع ويتم تنظيم مواعيد الاجتماعات في هذه المصلحة.

**مدير الجودة:** وهو المسئول عن مراقبة التسيير داخل المؤسسة في جميع المصالح، ويضع التقارير من أجل تقييم السير في المؤسسة حيث توجه هذه التقارير إلى نائب المدير وهو بدوره يوجهها إلى المدير العام فإذا وجد تماون من الجانب الإداري، يتخذ المدير العام الإجراءات اللازمة لتحسين التسيير والرفع من كفاءته وفعاليتها، سواء كان ذلك التغيير في حركة المسئولين أو جلب مختصين إداريين، وكذا يعمل على مراقبة الأداء الجيد للعمال.

**المستشار القانوني:** وهو يقدم مساعد للإدارة في المجال القانوني، كما يعتبر المرجع الذي تتجه إليه المؤسسة في حال ما واجهت نزاعات داخلية أو خارجية.

### مختلف وظائف الإدارة

وهي تتكون من مختلف الإدارات والمصالح تنظم تدفق العمل أي تقوم بتقديم الدعم للمراكز العملية، وعلى رأس كل وظيفة شخص مسئول يخضع للسلطة المباشرة للإدارة العليا، وتمثل هذه الوظائف في:

أ. إدارة الموارد البشرية: هي مصلحة تخص الأفراد العاملين وتتضمن الجانب الاجتماعي (المادي والمعنوي)

بحيث أنها تركز اهتماماتها على:

ü شؤون العاملين، حيث تهتم بكل ما يخص العمال من ملفات العمال الجدد القدماء وكذا ملفات الأشخاص الذين يبحثون عن العمل؛

ü توفير الإحتياجات الأمنية في حالة إصابة العمال بالأخطار المهنية المتمثلة في حالة حوادث العمل، وتبليغ الهيئة المكلفة في حالة حدوث هذه الأخطار؛

ü إعطاء العمال رخص إذن الخروج وإذن التغيب في حالة المرض أو الظروف الشخصية الطارئة.

وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع :

فرع الأجور وهو المسئول عن الأجور الحضور والغياب الساعات الإضافية، والاقطاعات.

ج. فرع الشؤون الاجتماعية: ومن مهامه:

ü البيع بالتقسيط للعمال (منتجات كوندور)؛

ü السلفيات مقابل الاقطاعات من الأجور، حيث تقدم وثيقة لفرع الأجور لكي يتم الاقطاع، هذه المبالغ المقطعة تُقدم إلى مصلحة الشؤون الاجتماعية؛

ü المساعدات المالية مقدمة للعمال حسب الحالات مثال ذلك مساعدات الزواج؛

ü تتبع سلوك الأفراد ومحاولة مساعدة أولئك الذين يعانون من المشاكل خاصة الأفراد ذوي المشاكل النفسية.

فرع المستخدمين: وهو موجود في جميع الوحدات الإنتاجية للمؤسسة من مهامه ما يلي:

ü السهر على تطبيق العمال للنظام الداخلي للمؤسسة؛

ü مراقبة العمال أثناء العمل؛

ü منح الإجازات والعطل.

الوظيفة التموينية: وهي توفر المواد الأولية والسلع اللازمة والضرورية للعمليات الإنتاجية في مختلف الوحدات، بأفضل سعر ومن أفضل مورد، وذلك بالكمية والنوعية والوقت المناسب، وهي تشرف على فرعين هما فرع إعداد الطلبات وفرع الإجراءات الجمركية.

فرع إعداد الطلبات: وهو الفرع الذي يقوم بإعداد جميع الطلبات، إذ تقوم جميع وحدات الإنتاج بإعداد الطلبية المتضمنة الكمي، ووقت الاحتياج إليها حتى يتسنى للمكلف بإعداد الطلبات بأن يقوم بتوفير المادة الأولية في وقتها دون تعطيل وحدات الإنتاج، ويكون هذا الإعداد في شكل وثيقة رسمية معدة من طرف المؤسسة موجهة إلى المورد الذي تتعامل معه المؤسسة، وفق شروط مسبقة حيث توضع في هذه الوثيقة الكمية المطلوبة ووقت تسليمها ونوعية المادة المطلوبة.

فرع الإجراءات الجمركية: بعدما يتم إعداد الطلبات والاتفاق على موعد التسليم يقوم هذا الفرع بإتباع الإجراءات التي تسمح بوصول المواد الأولية إلى المؤسسة حيث يقوم بإعداد جميع الوثائق المطلوبة في الجمارك وتسديد جميع المصاريف المتعلقة بها إلى حين وصولها المؤسسة.

الوظيفة المالية والمحاسبية: تعتبر وظيفة المحاسبة والمالية الركيزة الأساسية في المؤسسة، وذلك للدور الفعال الذي تلعبه في تمويل مختلف الوحدات الإنتاجية، وهي تشرف على فرعين وهما: فرع المحاسبة العامة، وفرع الصندوق. فرع المحاسبة العامة: وهو يقوم بمسك ملفات المحاسبة والسجلات القانونية المفروضة من التشريع، حيث يقوم بإعداد جميع الفواتير الصادرة من المؤسسة وتسديد جميع مستحقات الموردين وكذا يقوم هذا الفرع بالتسجيل اليومي لجميع العمليات التجارية حيث يقوم بإعداد القيود اليومية وكذا القيام بالجرد السنوي وإعداد القوائم المالية ويشرف كذلك على العمليات المتعلقة بالبنوك.

**فرع الصندوق:** وهو مكلف بمسك جميع أموال المؤسسة النقدية حيث يقوم بتسديد جميع المعاملات النقدية، وتسجل هنا العمليات في دفتر خاص مؤشر عليه من طرف الإدارة، ويتم قبض النقود من طرف الزبائن حسب وصل يقدم للمصلحة التجارية (فرع المبيعات)، ويتم تسديد المستحقات وفق وصل يوقع عليه من طرف المستهلك.

**المصلحة التجارية:** بعد إنتاج الورشات للمنتجات المطلوبة وتخزينها في المخازن يأتي دور مصلحة المبيعات، التي تشرف على إعداد مخطط بيع متوازن على مستوى جميع التراب الوطني، حيث تتلقى المؤسسة الطلبات من الزبائن لمختلف المنتجات ويتم برمجة كل زبون وفق المنتجات المتوفرة، حيث تقوم بإعداد وثيقة بيع تقدم إلى الزبون الذي يقدمها بدوره إلى المكلف بالمخزن لتسليمه المنتجات، وهذا كله بعد تسديد جميع المبالغ المتعلقة بالمنتجات المطلوبة في صندوق المؤسسة.

**مصلحة التسويق:** وهي تقوم بجميع العمليات الخاصة بدراسة المنتج قبل إنتاجه وبعد إنتاجه، حيث يوجد بداخل هذه المصلحة مجموعة من الفروع والمتمثلة في: النقل والتفريغ خلية التخطيط، خلية الإحصاء، الأمانة والرقابة، وهذا ما سنتطرق إليه فيما بعد.

**مصلحة خدمات ما بعد البيع:** تقوم هذه المصلحة بالإشراف على شبكة مهمة منتشرة عبر كل التراب الوطني، من مهامها تصليح جميع الأعطاب، التي تدخل في مدة الضمان حيث يوجد في المؤسسة أكثر من فرع منها ما هو تابع للمؤسسة ومنها ما هو مبني على اتفاق مع المتعاملين كانوا ينشطون من قبل في تصليح الأعطاب المختلفة في مختلف الآلات الالكترونية، كما تقوم هذه المصلحة بتوزيع استمارة الضمان والتي تحتوي على اسم المشتري ونوع المنتج ومدة الضمان.

**مصلحة الصيانة العامة والأمن:** تنقسم هذه المصلحة إلى فرعين وهما: فرع الأمن وفرع الوقاية.

**فرع الأمن** وهو مكلف بحراسة ممتلكات المؤسسة وهو بدوره ينقسم إلى مجموعتين:

**مجموعة الحراس:** وتنقسم إلى مجموعتين، مجموعة الحراسة ليلا ومجموعة الحراسة نهارا.

**مجموعة أعوان الأمن:** وهم مكلفون بالعمل على الحفاظ على الأمن الداخلي للمؤسسة من الحوادث. بمختلف أنواعها، وهم يعملون وفق مخطط الأمن الداخلي الذي وضع من طرف المدير العام والذي يتضمن جميع النقاط الحساسة المتعلقة بمخارج النجدة والمعدات الخاصة بالطوارئ في حالة حدوث حريق أو ما شابه ذلك.

**فرع الوقاية:** يقوم هذا الفرع بدراسة الاحتمالات الممكنة لحدوث أي طوارئ حيث يقوم بإعداد برنامج مسبق لكل الاحتمالات وإيجاد الحلول الوقائية المسبقة لتجنب حدوث الطوارئ.

**الوظيفة الإنتاجية:** وتشرف هذه المصلحة على عملية الإنتاج وتنقسم إلى ست وحدات كل وحدة تحوي على وحدة لتخزين المواد الأولية وكذا تخزين المنتجات التي تقوم بإنتاجها هذه الوحدات هي:

ü وحدة إنتاج التلفاز.

ü وحدة إنتاج الثلاجات.

ü وحدة إنتاج مكيفات الهواء والمنتجات البيضاء.

ü وحدة إنتاج أجهزة الاستقبال الرقمي.

ü وحدة تحويل البلاستيك.

ü وحدة إنتاج البولستران.

وفي كل وحدة من وحدات الإنتاج توجد مصلحة للصيانة من مهامها: الحفاظ على صحة وسلامة عتاد الإنتاج، إعداد مخطط صيانة وقائي، الحفاظ على وفرة عتاد الصيانة.

مصلحة الشؤون الإدارية: وهي مصلحة مسئولة على :

ü التكفل بعمليات النقل البري للبضائع الخاصة بالمؤسسة سواء وسائل نقل المؤسسة أو المؤسسة التي تعمل لصالحها؛

ü التكفل بعمليات نقل العمال في المؤسسة؛

ü التكفل بتسيير صيانة كل سيارات الحظيرة؛

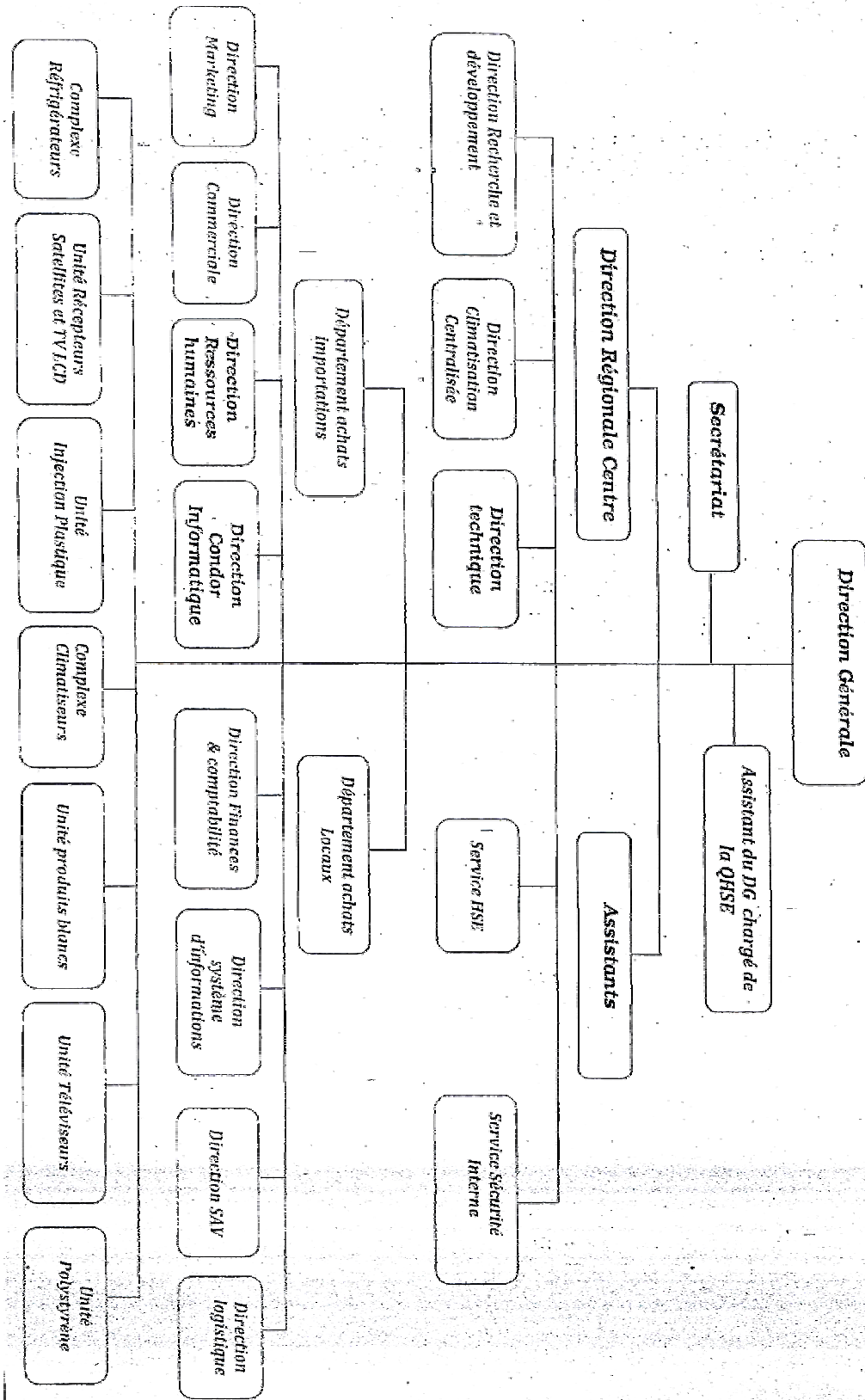
ü تسيير مخزونات قطع الغيار والمواد المتعلقة بالمصلحة.

النشاط الإنتاجي لشركة كوندور:

الجدول (03): نسبة البيع حسب المنتج لسنة 2012.

| السنة | المنتج         | الطاقة الإنتاجية |
|-------|----------------|------------------|
| 2012  | تلفاز.         | 93000            |
|       | مكيفات هوائية. | 90500            |
|       | ثلاجات.        | 104800           |
|       | أقراص مضغوطة   | 81100            |
|       | LCD تلفاز      | 72000            |

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لشركة كوندور للإلكترونيك



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف الشركة.

### المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

تعتمد البحوث العلمية على مناهج وطرق مبنية على أساس صحيح، فالباحث خلال مشواره العلمي سيتوصل إلى نتيجة البحث والتي تمثل تجسيدا للتابع وتسلسل مجموعة من الخطوات التي يتبناها من جمع المعلومات وتصنيفها وترتيبها وتحليلها وصولا إلى النتيجة التي تحكم على صحة فرضياته.

#### المطلب الأول: المنهج المتبع

تتبع الباحثة منهجا واضحا يساعدها على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة وصولا إلى نتائج موضوع البحث، فالمنهج يعني "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون لها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون لها عارفين"<sup>1</sup>، كما يعني أيضا "مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة حقيقة جميع الأشياء، التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة"<sup>2</sup>.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة إعتدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة "هذا المنهج يهدف إلى دراسة ظاهرة يجمع خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها إستنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم"<sup>3</sup>. حيث هذه الدراسة ستتناول دور أنظمة الجودة العالمية في تطوير المبادلات التجارية الدولية للمؤسسة الجزائرية.

#### المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات

للتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام الأساليب التالية لجمع البيانات **المقابلة:** تعرف المقابلة على أنها "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة، أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين، للحصول على بعض البيانات الموضوعية"<sup>4</sup>.

وقد استعملت في هذا البحث المقابلة المباشرة\* مع رئيس مصلحة نظام إدارة الجودة والتي يتم فيها اللقاء والحوار مباشرة مع الشخص المعني في هذه الدراسة، كما يمكن الإشارة أنه في بعض الأحيان تميزت المقابلات بالمرونة.

<sup>1</sup> عمار بوحوش، محمد محمود الذبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1999، ص 99.

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 60.

<sup>3</sup> عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص 29.

<sup>4</sup> رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 143. نقلنا عن طلعت إبراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص 85-86.

\* أنظر الملحق رقم (02).

**الملاحظة:** إن الملاحظة العلمية وبما تتميز به من خصائص تصبح مصدرا أساسيا من مصادر الحصول على البيانات، فقد تلقي الضوء على البيانات الكمية فتضيف لها بعدا كينيا ونوعيا، وهي تتيح للباحث التأكد و التحقق من البيانات والنتائج، وفي هذا البحث يمكن الاستناد لنوع الملاحظة بدون المشاركة"وظيفتها أنها تكميلية للاستمارة"<sup>1</sup>.

**الوثائق والسجلات الإدارية:** تمت الاستعانة في هذه الدراسة بوثائق وسجلات المؤسسة الإدارية.

والإحصاءات والتقارير الرسمية من مصالح المؤسسة المختلفة، ومنها وثائق من مصلحة SMQ ومصلحة التسويق، ومنها أيضا بطاقة فنية تعريفية عن المؤسسة ونشاطاتها. إلا أنه تم امتناع بعض رؤساء المصالح عن إعطاء نسخ لبعض الوثائق وحتى في بعض الأحيان الإجابة المحدودة لبعض الأسئلة وذلك بحجة سرية المهنة.

**المطلب الثالث: مقدمة عن الجودة في المؤسسة محل الدراسة.**

من أجل الصمود في سوق المنافسة العالمي استلزم الأمر أن تكون الجودة هي المطلب الأساسي لشركة كوندور. من هنا أيقن الفريق المسير للشركة ضرورة تطوير الأسلوب الإداري الذي تسير عليه الشركة، وأن تطوير وتحسين جودة المنتج يمثل أهم عنصر من عناصر الاستثمار، والبحث عن حل جديد يمثل أسلوبا إداريا حديثا يصلح للتعامل مع تلك التحديات، وكانت فكرة نظام إدارة الجودة هي ذلك الأسلوب الإداري الجديد الذي تبنته إدارة الشركة انطلاقا من سنة 2000\*.

وضمن مهمة اللجنة الجزائرية الفرنسية التي تندرج في إطار تحسين مصالح التفتيش والرقابة الجزائرية تم إعداد برنامج لتأهيل المؤسسة يهدف إلى التحسين المستمر بإتباع نظام جودة يتطابق مع نظم الجودة العالمية ووفقا للمواصفات القياسية الجزائرية العالمية المحدد لكل منتج من المنتجات، وذلك باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية لرفع جودة المنتج بهدف اكتساب ثقة العملاء والمحافظة المستمرة على رغباتهم وتحقيق متطلباتهم وفق متطلبات نظام الجودة (ISO 9001).

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 155.

\* أنظر الملحق رقم (01)

أولاً: الطريق إلى ISO9001 من طرف شركة كوندور

### 1. مرحلة ما قبل الحصول على الشهادة:

من المعروف والمتفق عليه من طرف علماء إدارة الجودة أن إمكانية تبني وتطبيق أي برنامج لتطوير نظام تأكيد الجودة والذي يتوافق مع المواصفات القياسية العالمية ISO9001 يتطلب تحديد كل الأنشطة والعمليات التي لها تأثير على الجودة. دفعت هذه النظرية الشمولية الفريق المسير لشركة كوندور للقيام بمراجعة دورية لكل الأنشطة داخل الشركة والتي لها علاقة بالجودة مما سمح بوضع خطة وجدول زمني لتطوير نظام تأكيد الجودة انطلاقاً من نتائج المراجعة الداخلية والأولية التي قام بها فريق الجودة رفقة فريق استشاري فرنسي رائد آفاك أفنور.

وفي سنة 2005 تم تطوير أول دليل للجودة والذي تضمن الإجراءات وطرق العمل التي تحقق متطلبات نظام الجودة كما ورد في المواصفة القياسية الدولية ISO 9001 وبدأ تنفيذه تحت إشراف ومسؤولية تامة للإدارة العامة للشركة.

بعدها تم نقل هذا الاقتناع من طرف مسئولي الشركة إلى جميع المستويات الإدارية في الشركة إلى كل العاملين بدون استثناء عن طريق برامج توعية بغائدة وأهمية نظام ISO9001. وقد حددت المؤسسة ممثل الإدارة لتأكيد الجودة بهدف التحقق من إنشاء وتطبيق نظام الجودة طبقاً للمواصفات القياسية ISO9001.

### 2. مرحلة الحصول على الشهادة:<sup>1</sup>

نقلت شركة كوندور يوم 28 مارس يوم حصولها على شهادة ISO9001 نسخة 2000 وتم تسليمها في 16 جوان 2007 بفندق الترقى ببرج بوغريج، نشاطها في الانتاج والتسويق بخدمات ما بعد البيع للأجهزة الالكترونية والكهرومترية.

تعد هذه الشهادة إقراراً يؤكد نجاعة نظام تسيير النوعية، الذي وعته الشركة، تتوج هذه الشهادة عمل طويل المدى أنجز داخل المؤسسة حيث تجند قرابة 750 شخص لمدة عامين، حول هدف واحد مشترك. ولقد تم ذلك بقيادة شهادة آفاك أفنور الرائد الفرنسي، وإحدى الهيئات الأولى للمطابقة على المستوى العالمي والمعروفة بأخلاقها وتجربتها.

### 3. مرحلة ما بعد الحصول على شهادة إيزو 9001 من طرف شركة كوندور :

بعد حصول شركة كوندور على شهادة الإيزو 9001 أيقن الفريق المسير للشركة أنه لا ينبغي بل لا يمكن التوقف لأن المعركة بدأت الآن، ويجب العمل على تحسين المستمر للجودة، بالإضافة إلى ذلك فإنه ينبغي الحفاظ على المستوى الذي وصلت إليه المؤسسة والتي منحت الشهادة. بموجبه، وأن الحصول على الشهادة ما هو إلا وسيلة لإرضاء الزبائن لا أكثر ولا أقل.

<sup>1</sup> مجلة منشور مجمع بن حمادي، عنتر تراء، سبتمبر 2007، العدد 3، ص 49.

### ثانيا: تكلفة ومدة تصميم نظام الجودة:

حسب إجابات المؤسسة محل الدراسة بلغت تكلفة تصميمها لنظام الجودة 150 مليون دج. و لأن إدارة الجودة الشاملة، لا تعني إصلاحات سريعة يمكن إجرائها في المؤسسة في يوم و ليلة فإرساء ثقافة الجودة من خلال تصميم نظام للجودة على مستوى المؤسسة هو عبارة عن جهد و جد يدوم أشهرا وسنوات حتى ينال النجاح، و من هنا كان تقييم هذا البعد هدفه معرفة المدة التي إستغرقتها المؤسسة محل الدراسة حيث بلغة المدة 24 شهرا.

### ثالثا: صنف الشهادة الحصل عليها:

تحصلت شركة كوندور كما اشرنا إلى ذلك سابقا على شهادة الايزو 2000/ 9001. كما أنها تحصلت على شهادة الايزو 2008/9001. <sup>1</sup> كما أنها انتهت من تحقيق المتطلبات الضرورية للحصول على كل من الشهادة الايزو 14001 الخاص بإدارة البيئة والاييزو 18000 الخاص بالسلامة المهنية، كما تتبع إرشادات الايزو 26000.

### رابعا: دراسة أثر أنظمة إدارة الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9000

#### 1. أثر إدارة الجودة على الأداء التجاري للمؤسسة.

إن معظم المؤسسات الكبيرة التي حققت نجاحا هاما وحققت رقم أعمال معتبر هي تلك التي بحثت وأدركت العلاقة الموجودة بين الجودة والربحية والحصة السوقية فهذا يضمن الربحية. و سواء تم قياس الربحية بالنسبة للاستثمار أو المبيعات، فإن أداء المنظمات التي تعمل بالجودة تفوق مثيلاتها فالنظرة الحديثة الآن لرفع رقم المبيعات للمؤسسات وزيادة الحصة السوقية قائمة على مبدأ أساسي هو رضا العملاء والذي هو أحد أبعاد إدارة الجودة.

والتي تنظر إلى مسألة رضا العميل من زاوية مفهوم "قيمة المستهلك أو العميل" حيث يعرف مفهوم القيمة أهمية متزايدة من قبل مسيري ومبدعي المؤسسة. فمثلا MARKETING SCIENCE INSTITUTS في الولايات المتحدة الأمريكية تقوم بدراسة الاهتمامات الكبرى لأكثر المؤسسات.

#### 2. أثر إدارة الجودة على رقم الأعمال المؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم(04): تطور رقم أعمال شركة كوندور خلال الفترة 2009-2012.

| السنة                       | 2009        | 2010        | 2011        | 2012        |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| رقم الأعمال<br>(الوحدة: دج) | 12110000000 | 17900000000 | 21000000000 | 22500000000 |

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا للبيانات المقدمة من مصلحة نظام ادارة الجودة بشركة كوندور.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (03).

بالنظر إلى الجدول نلاحظ الزيادة المطردة لرقم أعمال خلال الفترة من 2009 إلى غاية سنة 2012 ويرجع هذا إلى التحسين المستمر والإهتمام برضا الزبون، ومحاولة الشركة تقديم منتجات ذات جودة عالية تحظى بالقبول العام في الأسواق المحلية والدولية.

### 3. أثر إدارة الجودة على شكاوى الزبائن.

الجدول رقم(05): نسبة معالجة شكاوي رضا الزبائن.

| السنة                    | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--------------------------|------|------|------|------|
| نسبة معالجة شكاوي الزبون | %100 | %100 | %100 | %100 |

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق مصلحة SMQ .

انطلاقاً من الجدول رقم(05) نلاحظ أن نسبة معالجة شكاوي الزبائن قد بلغت 100% فيما بين الفترتين 2009-2012، وهذا يدل على أن جميع الشكاوي المسجلة قد تم معالجتها.

### 4. أثر إدارة الجودة على رضا الزبائن.

الجدول رقم(06): نسبة رضا الزبائن

| السنة           | 2009   | 2010   | 2011 | 2012  |
|-----------------|--------|--------|------|-------|
| نسبة رضا الزبون | %86.25 | %81.07 | %91  | %98.5 |

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على الإستيبيان السنوي الخاص مصلحة SMQ.

بالإعتماد على الجدول رقم(06) نلاحظ نسبة رضا الزبائن في سنة 2010 قد بلغت 81.07 % بينما بلغت 86.25% سنة 2009 وهذا يرجع لعدة أسباب نذكر منها:

مشاكل في خدمة ما بعد البيع مع تسجيل عدم رضا الزبائن على مستوى بعض المدن.

أما بالنسبة لسنة 2011 نجد أن نسبة رضا الزبائن قد تزايدت بنسبة 10 % مقارنة بسنة 2010 وهذا يرجع إلى الإستماع إلى الزبائن والأخذ بعين الإعتبار شكاوي وملاحظات الزبائن. أما سنة 2012 فقد تزايدت عن سنة 2011 وبلغت نسبة رضا الزبائن 98.5%

و كما أشرنا سابقاً في هذه الدراسة أن ارتفاع نسبة رضا الزبائن وانخفاض الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن تمثل إحدى مؤشرات فعالية وحسن تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة.

### 5. دراسة البعد الخاص بأثر إدارة الجودة على مستوى الجانب التقني والبشري للمؤسسات

إن المؤسسة المستجوبة والحاصلة على شهادة الايزو 9001 وفقاً لنظام الجودة العالمية لا بد أن تدرك أن الحصول على شهادة المطابقة ليس هدفاً في ذاته، ولكنه وسيلة تستخدمها الإدارة الناجحة للوصول إلى المزايا التقنية والإدارية التي تستهدف المؤسسة والمستخدمين والزبائن. ونشير إلى أن المزايا التقنية والإدارية التي حصلت عليها المؤسسة في هذه الدراسة كانت من خلال تحديدها الخاص انطلاقاً من السؤال المطروح والخاص

بهذا البعد والمتمثل في : ما هو أثر إدارة الجودة على الجوانب التقنية والتسييرية على المؤسسة ؟ و كانت الإجابات كما يلي :

- أ. تحسن كبير وملحوظ في جودة المنتجات المصنوعة.
  - ب. التحسين المستمر في كافة مرافق وعمليات ومستويات المؤسسة.
  - ج. تحسين في طرق الاتصال الداخلي.
  - د. الشفافية التامة في التسيير.
  - هـ. الوعي الكبير لدى كافة العمال بالمؤسسة بأهمية ودور الجودة على المستويين الداخلي والخارجي.
  - و. تحسين لمحيط العمل الداخلي.
  - ز. انخفاض في نسبة عدم المطابقة (non – conformités) .
- وبصفة شاملة نود أن نشير أن هذا البعد من حيث دراسته وتحليله يمكن أن نستنج أن الحصول على شهادة ISO وفقا لنظام الجودة العالمي للمؤسسة المستحوية قد حققت لها المزايا التالية :

| بالنسبة للمؤسسة   | بالنسبة للزبون   | بالنسبة للمستخدمين  |
|---|--|---|
| <p>* جودة المنتجات والتقليل من الفاقد.</p> <p>* زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتحسين صورتها لدى المستهلك واظهارها بمظهر من يصنع الجودة في قمة اهتماماتها</p> <p>* إمكانية دخول منتجات المؤسسة في الأسواق الأجنبية التي تشترط الحصول شهادة ISO 9000</p> <p>* زيادة أرباح المنظمة من خلال تقليل نسبة التكاليف والمعيب في الإنتاج وزيادة المبيعات.</p> <p>* رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المنظمة إلى الأفضل</p> <p>* بناء علاقات قوية مع العاملين وتوفير مناخ إداري متفوق يقوم على الفهم الصحيح لرغبات العملاء وتطبيق مفاهيم الجودة في كل الأنشطة.</p> | <p>* للحصول على شهادة تمنح للزبون الثقة بأن المؤسسة تقوم بتزويده بمنتجات تستجيب للخصائص المطلوبة.</p> <p>* تمنح للزبون معلومات شاملة عن المنظمة وعن وجود المنتج والخدمة التي تقوم بتقديمها كما هي سهلة الفهم فالزبون يبحث دائما عن المؤسسة الحاصلة على الشهادة لأنها تمنح المصداقية والشفافية عكس المؤسسة الغير حاصلة على هذه الشهادة.</p> | <p>* تمنح للعاملين شعورا بالثقة والفخر بالنفس بسبب وجود شهادة تؤكد أن في المنظمة نظاما للجودة يرتقي إلى المستويات القياسية العالمية وهذا يعني رفع الروح المعنوية للعاملين.</p> <p>* تقديم رؤية واضحة لأدوار العمال وأهدافهم من خلال نظام الجودة ويتحفزون أكثر لتحقيقها موازاة مع إرضاء وتلبية رغبات الزبون.</p> |

### المبحث الرابع: الدراسة الميدانية وتحليلها.

نظرا لصعوبة جمع الإحصاءات التي تساعدنا على تحليل إستراتيجية المزيج التسويقي الدولي لمؤسسة كوندور والتكتم الكبير عنها ارتأينا القيام بالمقابلة مع مدير نظام إدارة الجودة، البيئة والسلامة المهنية. والاعتماد على الملاحظة أثناء الإجابة.

#### المطلب الأول: الهدف من الدراسة الميدانية.

وبهدف الوصول إلى الأهداف المرجوة من المقابلة، تم تقسيم موضوع المقابلة إلى عدة محاور يهدف كل منها لتحقيق جملة من الأهداف كما يلي:

المحور الأول: واقع أنظمة إدارة الجودة بالمؤسسة. من السؤال (1) إلى السؤال (4).

والهدف منه: التعرف على مدى استيعاب مفهوم أنظمة إدارة الجودة وأهميته بالنسبة للمؤسسة .

المحور الثاني: الجودة والمواصفة القياسية الايزو 9001. من السؤال (5) إلى السؤال (10).

الهدف منه: تحديد مستوى الجودة المتوصل إليه في المؤسسة، والسبب وراء سعيها إلى تحسين الجودة وكذلك التعرف على الغاية وراء رغبة المؤسسة للحصول على المواصفة القياسية الايزو .

المحور الثالث: أثر الإستخدام المتكامل لأنظمة الجودة على أداء المؤسسة. من السؤال (11) إلى السؤال (13).

الهدف منه: التعرف على الآثار التي قد تنتج من وراء انتهاج وتطبيق المؤسسة لأنظمة إدارة الجودة على مختلف العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة.

المحور الرابع: مساهمة أنظمة إدارة الجودة في المبادلات التجارية الدولية للمؤسسة. من السؤال (14) إلى السؤال (18).

الهدف منه: الإلمام بالجوانب التي تتأثر بمساهمة أنظمة إدارة الجودة في المبادلات التجارية الدولية للمؤسسة.

#### المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

من خلال المقابلة التي قمنا بها تم التوصل إلى الحصول على إجابات للأسئلة التي قمنا بطرحها، واعتمادا على الأجوبة والملاحظة تم التوصل من خلال عدة محاور إلى التحليل التالي:

المحور الأول: واقع أنظمة إدارة الجودة بالمؤسسة.

هل يمكنكم إعطاء فكرة عن مفهوم أنظمة إدارة الجودة؟

الإجابة: نظام إدارة الجودة هو الآلية التي تستطيع بواسطتها المنشأة أن تنظم عملياتها وتدير مواردها كي تحقق الجودة وتحسنها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها.

يمكن القول عموماً أن البعد الخاص بمدى إدراك مفهوم و مدخل إدارة الجودة بالمعمل خاصة من طرف الإدارة العليا إيجابي نسبياً و في كل جوانبه و يمكن أن يكون مواتياً لتقبل المفاهيم الحديثة للجودة. فالإدارة يغلب عليها الطبع المتفتح و تميل إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة و يشمل مستويات إدارية أخرى.

هل تمتلك مؤسستكم سياسة واضحة للجودة<sup>1</sup>؟

الإجابة: لضمان تطوير نظام تسيير الجودة المعمول بها في المؤسسة قصد الوصول الى التميز، يجب توفر تطبيق صارم لسياسة الجودة الواجبة التطبيق على كل إطارات وعمال المؤسسة .

إن وضع المؤسسة وإتباعها لسياسة الجودة هو قرار استراتيجي بلا شك و يعتبر هذا النمط التفكيرى الهادف مكسباً للإدارة وللمنشأة وللمجتمع ولكن التفكير والرغبة والطموح لا يعني شيئاً البتة إذا لم يصاحبه استعداد وولاء وتضحية.

في إطار معيار الايزو، هل تم إعداد ما يسمى بدليل ضمان الجودة؟

الإجابة: نعم تم إعداد ما يسمى بدليل ضمان الجودة.

إن امتلاك المؤسسة لدليل ضمان الجودة يدل على جدية ورغبة هذه الأخيرة في التقيد بمتطلبات أنظمة إدارة الجودة المعمول بها.

هل تقوم المؤسسة بتوفير كتيب يستعمل توضيحات عن معيار الايزو 9001 المعتمد؟

الإجابة: نعم تقوم المؤسسة بتوفير كتيب يستعمل توضيحات عن معيار الايزو 9001 المعتمد.

الملاحظ على توفير المؤسسة لهذا الكتيب أنه يقتصر على فئة معينة من العمال الذين يملكون الرغبة في التعرف على تفاصيل ومبادئ المواصفة .

**المحور الثاني: الجودة والمواصفة القياسية الايزو 9001.**

ما هي مساهمتكم في تقديم منتجات متميزة ذات مستوى عال من الجودة؟ وكيف؟

الإجابة: يتم تقديم منتجات ذات مستوى عالي من خلال :

معرفة متطلبات الزبائن واقتراحاتهم.

مراقبة المنافس كيف يعمل.

شراء منتج المنافس والعمل على صنع منتج أفضل منه، ذوي ابتكارات جديدة.

في رأيك هل المنتجات التي تقدمونها متميزة بمواصفات جيدة عن غيركم؟ وفيما تتمثل هذه

المواصفات؟

الإجابة: هناك منتجات متميزة وأخرى غير متميزة ؟

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (04)

متميزة ب: المادة الأولية الجيدة، سعر أقل وجودة عالية، بخدمات ما بعد البيع متوفرة في كل مكان ...  
غير متميزة: منتجات عامة.

ما هي التغيرات التي تراها ضرورية لتحقيق الجودة بمؤسستكم؟

الإجابة: التغيرات التي نراها ضرورية:

التكوين: الاستثمار ليس فقط في الآلات ولكن أيضا في الموارد البشرية لأنه يعود على المؤسسة بفائدة.

كيف تحصلتم على الايزو 9001؟

الإجابة: الايزو ليست شهادة حتمية ولكن تحصلنا عليها من أجل تنظيم داخل وخارج المؤسسة، إرضاء الزبائن، وضع نظام للجودة .

إن حصول كوندور على شهادة الايزو 9001 يمثل لها التميز والتقدم التنافسي، فيمكن التأكد من ان المزايا الأساسية لمؤسسة كوندور مطابقة لإستراتيجية التوافق مع المواصفات العالمية .

في رأيك ما هو دافع كوندور للحصول على شهادة الايزو؟

الإجابة: الدافع هو :

تعزيز المكانة السوقية .

سمعة المؤسسة .

رضا العميل الخارجي .

التحسين المستمر للمنتجات .

التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

يحفزنا عللا الشيء الجيد والجديد .

معرفة كل منا وظيفته ومكانته داخل المؤسسة .

نجد أن مؤسسة كوندور

هل تحصلتم على شهادات غير شهادة الايزو؟

الإجابة: نعم تحصلنا على شهادة التميز في نظام الجودة<sup>1</sup>. ونأمل الحصول على شهادة CE التصدير الى الأسواق الأوروبية، شهادة الايزو 14000 .

ففي سنة 2008 احتلنا الرتبة الرابعة في نظام الجودة وتحصلنا على 902 نقطة من 1000 نقطة.

أما سنة 2009 احتلنا الرتبة الثانية.

وفي سنة 2010 احتلنا الرتبة الأولى 980 نقطة من أصل 1000 نقطة.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (05)

المحور الثالث: أثر الإستخدام المتكامل لأنظمة الجودة على أداء المؤسسة.

هل تمكنتم من تحسين مستوى أداء المؤسسة بفضل الإجراءات الرقابية على الجودة؟

الإجابة: نعم تمكنت كوندور من تحسين مستوى أداءها بفضل الإجراءات الرقابية على الجودة. تعتبر كوندور من المؤسسات الأولى في قطاع الصناعات الإلكترونية التي حصلت على هذه الشهادة الايزو 9001 التي تمثل الدليل على أن منتجات المؤسسة تستجيب للشروط الأكثر صرامة في مجال النوعية الناتجة عن نجاعة الإجراءات الرقابية المتبعة داخل المؤسسة .

هل تتم متابعة السلعة التي لا تتطابق مواصفاتها مع الشروط المطلوبة؟

الإجابة: نعم تتم متابعة السلعة التي لا تتطابق مواصفاتها مع الشروط المطلوبة.

هل تم توفير تدريب ملائم للعاملين المعنيين بنظام إدارة الجودة؟

الإجابة: طبعاً نعم ،لقد تم توفير تدريب ملائم للعاملين المعنيين بنظام إدارة الجودة داخل المؤسسة. أن تدريب وتحفيز موظفي الشركة على العمل ورفع الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم على المساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق وبالتالي الوصول الى افضل مستوى يحافظ على الشهادة الممنوحة لهم، فضلاً عن اطمئنائهم بأنهم يعملون من خلال نظام موثق بعيداً عن العمل التقليدي الاجتماعي.

المحور الرابع: مساهمة أنظمة إدارة الجودة في المبادلات التجارية الدولية للمؤسسة.

يتم تصميم نظام إدارة الجودة في الشركة بشكل أساسي لتلبية الإحتياجات الإدارية الداخلية لها؟

الإجابة: نعم بالضبط،يرجع تصميم نظام إدارة الجودة في الشركة بشكل كبير في رغبة المؤسسة بتلبية الإحتياجات الإدارية الداخلية بها.

تدرك كوندور أن الانتماء إلى الجودة يتطلب أموراً واحتياجات واهتمامات في غاية الرقي. وأن الجودة منها ما هو مادي (أموال وأصول) ومنها ما هو بشري (مهارات وسلوكيات) ومنها ما هو فني (معرفة وتأهيل) الخ. كما أن الانتماء إلى الجودة يفرض تغييرات جذرية في المنشأة أو المصنع بدءاً من شكل الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة إلى شخصية المدير واهتماماته .

هل أن تطبيقكم نظام إدارة الجودة وحصولكم على شهادة المطابقة الايزو 9001 قد حسن من

مستوى جودة منتجاتكم وأصبحت ذات قبول عالمي؟

الإجابة: انتهاج وتطبيق نظام إدارة الجودة وكذا حصول المؤسسة على شهادة المطابقة الايزو 9001 بلا شك قد حسن من مستوى الجودة لدينا وهذا ما جعل منتجات شركتنا تتمتع بالقبول العالمي في عدد من الدول . المساعدة في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق الكفاءة والكفاية المطلوبة وتقليل الفائدة من العمليات الإنتاجية من خلال تقليل العيوب أو المسترجعات الأمر الذي يساهم في خفض أسعار السلع والخدمات المعروضة من قبل شركة كوندور.

هل حصول مؤسسة كوندور على شهادة الايزو 9001 مكنها من تحقيق معدلات مرتفعة

في حجم الإنتاج؟

الإجابة: نعم مكنها من ذلك بالإضافة الى عوامل أخرى ساهمت في رفع حجم الإنتاج، لذا لا يمكن القول أن حصول المؤسسة على شهادة المطابقة هو السبب الوحيد وراء ذلك .

جدول رقم (07): إجمالي حجم الإنتاج لكوندور للفترة 2008-2012

| البيانات                     | 2008     | 2009     | 2010     | 2011     | 2012     |
|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| كمية الإنتاج<br>(وحدة منتجة) | 11263000 | 11833000 | 11752900 | 13385000 | 15444000 |

المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على مقابلة مع رئيس مصلحة التسويق لكوندور.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كميات الإنتاج تتزايد من سنة لأخرى، ما عدا سنة 2010 تتناقص فيها إجمالي كمية الإنتاج، ذلك لأنها ركزت على تصنيع منتجات ذات جودة عالية، وتتناسب مع المنتجات المنافسة في الأسواق الدولية مما جعلها تخفض في الكمية المنتجة وتركز على النوعية لا على الكمية، حيث كان إجمالي المنتجات في سنة 2009 هو 11833000 وحدة منتجة، وانخفض بقيمة 80100 وحدة منتجة، إلا أنها تداركت الوضع سنة 2011 وحققت فترة كمية كبيرة، حيث زادت الكمية المنتجة بـ 1632100 وحدة منتجة ليصبح إجمالي كمية الإنتاج في تلك السنة 13385000 وحدة منتجة.

تبنى نظام إدارة الجودة واعتماد المواصفة القياسية الايزو 9001 و الايزو 14001، قد ساعد

المؤسسة على توسيع استثماراتها للخارج؟

الإجابة: نعم ساعد بشكل كبير .

إن معظم المؤسسات الكبيرة التي حققت نجاحا هاما و حققت رقم أعمال معتبر هي تلك التي بحثت وأدركت العلاقة الموجودة بين الجودة و الربحية و الحصة السوقية فهذا يضمن الربحية . و سواء تم قياس الربحية بالنسبة للاستثمار أو المبيعات، فإن أداء المنظمات التي تعمل بالجودة تفوق مثيلاتها فالنظرة الحديثة الآن لرفع رقم المبيعات للمؤسسات و زيادة الحصة السوقية و توسيع الاستثمارات، قائمة على مبدأ أساسي هو رضا العملاء والذي هو أحد أبعاد إدارة الجودة.

حصول المؤسسة على شهادة المطابقة الايزو 9001 مكنها من زيادة حصتها السوقية في الأسواق

الدولية؟

الإجابة: أجل، وهذا يرجع الى زيادة الوعي وثقافة الإستهلاك لدى الزبون والمستهلك العالمي في الأسواق الدولية بحيث أصبح بإمكانه المفاضلة بين المنتجات الموجودة في السوق.

الجدول رقم (08): الحصة السوقية لكوندور في السوق الدولية خلال الفترة 2010- 2012

| السنوات | الحصة السوقية | معدل نمو الحصة السوقية |
|---------|---------------|------------------------|
| 2010    | 3%            | -                      |
| 2011    | 3.5%          | 0.17 أي 17%            |
| 2012    | 4%            | 0.14 أي 14%            |

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المقابلة مع رئيس مصلحة التسويق في كوندور.

ونلاحظ أن معدل نمو الحصة السوقية لكوندور في سنة 2011 كان 0.17 أي 17%، في حين في سنة 2012 كانت 0.14 أي 14% أي انخفاض بـ 3% وهذا الانخفاض راجع للمنافسة الشديدة التي تواجهها كوندور في الأسواق الدولية، في ظل العولمة والانفتاح على الأسواق العالمية، وكذا اكتساب المنظمات المنافسة لمهارات عالية، وخبرات في إنتاج المنتجات المشابهة لمنتجات كوندور، وكذا مطابقتهم للمواصفات العالمية وتقديم تسهيلات في عمليات الدفع، وكذلك تقديم خدمات ما بعد البيع، والتي من شأنها أن تعمل على كسب رضا الزبائن وكسب ولائهم تجاه علامتهم ومنتجاتهم.

ويبقى على كوندور الالتزام بالمواصفات العالمية والحصول على شهادات الجودة والمطابقة ومختلف الشهادات التي تعمل على تسهيل دخولها للأسواق الدولية، واكتساب مهارات إنتاجية وافية، وكذا روح الإبداع والابتكار من أجل إنتاج منتجات متميزة تجعلها تكتسب ميزة تنافسية فيها، والتي من خلالها تمكنها من الحصول على حصة سوقية في الأسواق الدولية وتوسعتها، حيث أن الميزة التنافسية تعد إحدى مصادر التنافسية، كما يجب عليها مواكبة التطور التكنولوجي، واستخدام آلات الإنتاج عالية التطور من أجل تحقيق تخفيض في تكاليف الإنتاج، الأمر الذي يساعدها في وضع أسعار منخفضة والتي تتناسب مع القدرة الشرائية للزبائن، مما يؤدي إلى أن يكون الطلب على منتجاتها كبير سواء في السوق المحلية أو الدولية.

### خلاصة الفصل

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن شركة كوندور للإلكترونيك تعيش في محيط تنافسي، وتهدف إلى تغطية كافة السوق المحلية وكذلك تغطية شريحة كبيرة من السوق الدولية، خاصة وأن التنافس أصبح على مؤشرين هامين هما (الجودة، السعر). فإن ذلك جعلها تسعى لأن تكون منتجتها ذات جودة عالية من أجل كسب حصة سوقية معتبرة .

ويعتبر أهم هدف حققته كوندور لحد الآن هو نيلها شهادة الايزو 9001 والخاصة بنظام تسيير النوعية وبالتالي أصبحت منتجتها معترف بها دوليا .وتعمل كذلك على المحافظة على قدرتها في الدفاع على حصتها في الأسواق الدولية وتعزيزها ،من خلال زيادة الزبائن الدوليين الذين تتلاءم طلباتهم مع منتجات كوندور من جهة وتتلاءم مع قدراتهم الشرائية من جهة أخرى .

إن كل المؤشرات السابقة الذكر تمكن المؤسسة من التميز في السوق، وتعزز قدرتها التنافسية وحصتها في السوق، وجلب العديد من الزبائن، وهذا نتيجة حصولها على شهادة الإيزو ISO:9001 وهذا ما يفرض عليها ضرورة الحصول على مثل هذه الشهادات، والعمل وفقا لمواصفات الإيزو، ومن ثم العمل على التحسين المستمر في جميع المهام والوظائف والبحث عن تحقيق الجودة في كل النشاطات لما لها من دور فعال في بناء مزايا تنافسية.

# خاتمة عامة

لقد سعت المؤسسات الجزائرية في العشرية الأخيرة إلى نيل شهادة الإيزو رغبة منها في تعزيز قدرتها التنافسية، وتحسين صورتها وإرضاء زبائنها ، لاسيما وأن البعض منها يشترط حصول هذه المؤسسات على شهادة الإيزو لإبقاء وتطوير أشكال التعامل معها، كما أن حصولها على شهادة الإيزو يعتبر اليوم أساس التنافس في السوق العالمي.

و بعد العرض السابق لمحتوى البحث من دراسة نظرية، تليها الدراسة الميدانية المتمثلة في دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية "شركة كوندور للإلكترونيك" يمكن استخلاص النتائج التالية:

### أولاً: نتائج البحث.

من خلال العرض السابق، يمكن استخلاص أهم النتائج التي تم التوصل إليها فيما يلي:

#### 1- النتائج العامة.

ü أنظمة إدارة الجودة ما هي إلا نظام إداري وقائي محدد لمنع حالات عدم المطابقة يشتمل على جميع الشروط والضوابط التي يجب توافرها في المنشآت لضمان جودة وكفاءة الأداء للأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة المنتج أو الخدمة مما ينتج عنه في النهاية خدمه /منتج وفق المتطلبات المحددة.

ü نظام الجودة لمنظمة ما هو إلا الهيكل التنظيمي والإجراءات والعمليات والمصادر المطلوبة لتنفيذ نظام إدارة جودة شامل لتحقيق أهداف الجودة. يعرف مقياس نظام الجودة طريقة إدارة الجودة في الشركة للتأكد من أن المنتجات تتلاءم مع المتطلبات/المقاييس الموضوعية والشركة حرة في وضع أي مستوى جودة لمنتجاتها، على أساس اعتبارات التسويق ومتطلبات الزبون.

ü يساعد مقياس نظام الجودة الشركة على إدارة نظام الجودة لتحقيق مستوى الجودة المطلوب والملائمة مع المعيار. وفي حالة التعاقد يساعد تنفيذ نظام مثل "الإيزو 9000" الشركة على فهم متطلبات الزبون كما تدار عمليات الأقسام الوظيفية المختلفة بطريقة تضمن أن المنتج والخدمة النهائية تفي بكافة المتطلبات المتعاقد عليها.

ü تتضمن سلسلة الإيزو 9000 مجموعة متناعمة من مقاييس تأكيد الجودة العامة المطبقة على أي شركة سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة. ويمكن أن تستخدم مع أي نظام موجود وتساعد الشركة على تخفيض الكلفة الداخلية وزيادة الجودة والفعالية والإنتاجية وتكون بمثابة خطوة باتجاه الجودة الكلية وتحسينها المستمر.

ü يمكن أن تكون عملية تنفيذ واستصدار شهادة إيزو 9000 عملية مكلفة بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة ويستغرق وقت تحضير الشركة عادة من 6 إلى 12 شهر. ويرى الكثيرون أن الكلفة تفوق المكاسب والصورة التي سيركزون عليها في السوق الدولي.

ü أصبح تطبيق المواصفات، أداة فعالة لنقل التكنولوجيا وتطوير جودة المنتج وتعزيز القدرة التنافسية للمنتجين المحليين لدخول الأسواق الخارجية وللحفاظ على مواقعهم في السوق الداخلية.

## 2- النتائج الخاصة بالفرضيات.

وعند تطرقنا للدراسة الميدانية ، كمحاولة من لمعرفة مساهمة أنظمة إدارة الجودة العالمية التي يتم الاعتماد عليها عمليا لتطوير مبادلاتها التجارية الدولية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بإتباع أسلوب "دراسة حالة"، باختيار إحدى المؤسسات التصديرية وهي "المؤسسة الجزائرية للأجهزة الالكترونية كوندور" توصلنا إلى النتائج التالية:

ü أشارت الدراسة الميدانية إلى تأكيد الفرضية الفرعية الأولى التي تقر بوجود إدراك واسع لدى فئة العاملين والمديرين بالمؤسسة محل الدراسة لأنظمة إدارة الجودة وهذا من خلال إتاحة الفرصة لجميع منسوبي المؤسسة من المشاركة الفعالة في إدارة المؤسسة، بمزيد من التطور والتحسين كل في مجاله مما يترك أثرا نفسياً إيجابياً على العاملين .

ü أظهرت نتائج الدراسة تأكيدا لما جاء في الفرضية الفرعية الثانية حيث أن تطبيق المؤسسة محل الدراسة لنظام إدارة الجودة (الايزو 9001) مكنها من تحقيق مجموعة من المميزات التي تنعكس إيجابياً على مستوى أداء المؤسسة حيث تم التخفيض بشكل ملموس من الإهدار في إمكانيات المؤسسة من حيث الإستغلال الأمثل للموارد ووقت العاملين، ونمو الحصة السوقية لهل في الأسواق العالمية.

ü أظهرت نتائج الدراسة تأكيدا بنسبة كبيرة لما جاء في الفرضية الفرعية الثالثة حيث أن الالتزام بالمواصفات العالمية والحصول على شهادات الجودة والمطابقة ومختلف الشهادات التي تعمل على تسهيل دخولها للأسواق الدولية، واكتساب مهارات إنتاجية وفنية، وكذا روح الإبداع والابتكار من أجل إنتاج منتجات متميزة تجعلها تكتسب ميزة تنافسية فيها، والتي من خلالها تتمكن من الحصول على حصة سوقية في الأسواق الدولية وتوسعتها. وأن تطبيق أنظمة الجودة العالمية ينعكس بشكل إيجابي على المبادلات التجارية الدولية للمؤسسة محل الدراسة.

**النتيجة النهائية المتعلقة بالفرضية العامة.**

ü أصبحت المؤسسة محل الدراسة تدرك أن الإيزو 9001 كأداة إدارية فعالة ذات أهمية متزايدة في السنوات القليلة الماضية لأن المسيرين اكتشفوا بأن التوافق معها وان لم يكن ملزما إلا انه هام للنجاح في الأسواق الأجنبية وتطوير المبادلات التجارية الدولية . فلقد أصبح الزبائن في كافة أنحاء العالم أكثر اهتماما بالجودة ويطلبون الإيفاء بهذه المواصفات كحد أدنى، وفي المستقبل القريب وتبعاً لما تظهره توجهات السوق الدولية ستصبح سلسلة الإيزو 9001 مقياسا معترفا به دوليا لنظام إدارة الجودة. ومن الجدير بالذكر أن الإيزو 9001 ستؤدي إلى الحصول على ميزات تنافسية للوصول إلى سوق عالمية تنافسية وخاصة الأسواق الأوروبية.

## ثانياً: الاقتراحات.

انطلاقاً من النتائج السابقة، يمكننا أن نوجه جملة من الاقتراحات كالتالي:

**١** إن حصول المنشأة على شهادة الجودة العالمية لا يعني الكمال ، إنما يعني أن جميع الأعمال والإجراءات التي تؤدي في نهاية المطاف إلى إنتاج سلعة أو خدمة ما ، هي إجراءات مكتوبة ومراقبة ومطبقة بشكل فعال وبالتالي ضرورة مراجعتها باستمرار يساعد على تطوير الأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة المنتج النهائية مما يؤدي تحسينه وتطويره.

**٢** زيادة القدرة التنافسية للشركة عن طريق تحسين صورة الشركة لدى المستهلك ومساعدتها على طرح منتجاتها في الأسواق العالمية.

**٣** الاهتمام بالبحوث والتطوير.

**٤** الاهتمام بالتدريب والتنمية البشرية.

**٥** من الضروري التمييز بين المواصفة القياسية للمنتج التي تبين الصفات المميزة المختلفة التي يجب أن تتوفر في المنتج ليكون مطابقاً للمواصفة القياسية له والمواصفة القياسية لنظام إدارة الجودة الذي يحدد أسلوب إدارة الجودة في الشركة، الذي يضمن مطابقة المنتج لمستوى الجودة الذي تم تحديده من قبل الشركة.

**٦** ضرورة توزيع المسؤولية عن الجودة بين أقسام الإنتاج كافة.

**٧** ضرورة توفير البنى التحتية الفنية الداعمة للجودة.

وفي النهاية، نرجو أن تكون هذه الاقتراحات كفيلة بتحسين الوضعية التنافسية والأداء المستقبلي للمؤسسة محل الدراسة في السوق الدولي، من خلال تبني مفهوم نظام إدارة الجودة ، الاهتمام بسعادة العاملين في المؤسسة وتحفيزهم. لأن إرضاء الزبون هو نتيجة لإرضاء العاملين فيها. التي تحقق أهداف المؤسسة.

## ثالثاً: آفاق الدراسة.

إنّ هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة أو نهائية عن موضوع أنظمة إدارة الجودة ، ويرجع ذلك لتوسع مفهومه، وإمكانية دراسته من جوانب عديدة، وبأبعاد مختلفة. ومما لا شك فيه، أنّ هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع، سواء من الناحية المنهجية، أو المعلوماتية، أو العملية. وبهذا الصدد تقترح الباحثة مجموعة من البحوث التي يمكن أن تكون محل دراسة في المستقبل:

**١** دور أنظمة إدارة الجودة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية؛

**٢** أثر استخدام المواصفة القياسية ISO 14001 في تفعيل التجارة الخارجية؛

**٣** دور أنظمة الجودة ISO9000 في تحقيق الميزة التنافسية؛

**٤** إتفاقيات الغات ونظام ISO9000 و آثارها على الصناعات الغذائية في الوطن العربي.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

### I- الكتب:

1. إبراهيم عواطف الحداد: إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، ط1، 2009.
2. أحمد محفوظ جودة: إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
3. أوكيل سعيد: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
4. بوحوش عمار، محمود محمد الذبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1999.
5. حليم يوسف الطائي وآخرون : نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
6. حسن عثمان عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998.
7. حمّود كاظم: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
8. الدرداكة مأمون والشبلي طارق وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2001.
9. رابيت جون وبيتر بيرغ: دليل الجيب إلى ISO 9000، ترجمة مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، ط1، 1999.
10. زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار هومة، الجزائر، 2002، ص143. نقلاً عن طلعت إبراهيم لطفى: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995.
11. سلامة محمود عبد القادر: الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976.
12. السلمي علي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، 1995.
13. الصيرفي محمد: إدارة الجودة الشاملة TQM، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
14. عبد الرحيم خالد الهيتي، أكرم أحمد الطويل: التنظيم الصناعي "المبادئ، العمليات، المدخل والتجارب"، الطبعة 2، دار الحامد، عمان، الأردن، 1999-2000.

15. عبد العال حسين محمد : الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية، دارا لفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
16. عبد الله إياد شعبان : إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
17. عبد المجيد مروان إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
18. عبد الوهاب محمد العزاوي: أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط 2، 2005.
19. عبود نجم نجم : إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
20. عوض محمد الترتوري و عرفات أغادير: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات و مراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2006.
21. عوض محمد الترتوري وآخرون : إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد، عمان، ط1، 2008.
22. كاظم خضير حمود: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
23. مجيد حاسم: دراسات في الإدارة و الإيزو، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002.
24. محمد أمين حيدر طرابيشي: المرشد إلى طريق ISO 9000 وتطبيقاته، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1999.
25. محمد سعيد الشيمي: الجودة الشاملة وثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، يوليو 2002.
26. محمد سمير عبد العزيز: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، مطبعة الإشعاع، مصر، ط1، 1999.
27. محمد عبد الستار علي: إدارة الانتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2000.
28. محمد محمد إبراهيم : إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل إداري متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
29. ميسلر كرايغ وفلايف توماس: دليل الجيب إلى ISO 14000، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، منظمة الدار العربية للعلوم، بيروت، ط1، 1999.
30. نايف قاسم علوان: إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

31. وصفي عمر عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط 1، 2001.

## II - الأطروحات و الرسائل:

1. بوطبخ ليلي: إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001:2000، دراسة حالة مركب المضغط والرصاصات CCA، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2005-2006.
2. راشي طارق: الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011.
3. زيراوي خيرة: دور أنظمة الجودة العالمية في تطوير المبادلات التجارية الدولية - دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية تندال -، شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011-2012.
4. علالي مليكة: أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة - دراسة حالة - مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ENICAB -، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2003/2004.
5. مرزوقي نوال: معوقات حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على شهادة الإيزو 9000 و 14000 دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2009/2010.
6. ملوك منصف: أثر إسهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، علوم التسيير، جامعة سطيف، 2009.
7. يجياوي إلهام: دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، دراسة ميدانية لمؤسسة الإسمنت الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2005.

## III - المجالات:

1. مجلة كوندور، منشور مجمع بن حمادي عنتر ترايد، العدد الأول، جانفي 2007.
2. مجلة كوندور، منشور مجمع بن حمادي عنتر ترايد، العدد الثاني، ماي 2007.
3. مجلة منشور مجمع بن حمادي، عنتر تراد، العدد 3، سبتمبر 2007.
4. بن حمد عبد الرحمن الحميضي: اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الإيزو 9000، مجلة الإدارة العامة، المجلد الأربعون، العدد 1، أبريل 2000.
5. رحال علي ويجياوي إلهام: الجودة والسوق، "مجلة آفاق"، العدد 05، مارس 2001، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Décret écecutif N°5-464 du 4 Dhou el kaada 1426 carrespondant au 6/12/2005, relatif à l'organization et au fonctionnement de la normalization.
2. Groupe Benhamadi, Dossier de Presse, BBA 28 MAI 2009.
3. M.Keddam, Interview de monsieur le dirrecteur générale de l'IANOR, revuel miqyas, IANOR, N°22, Ti, 2008.
4. NICK et Grice WOOD et IRLAND: Le management par la qualité totale implication pour la création d'un environnement de travail acceptable et viable dans les services aux entreprises procceding de séminaire, Bruxelles, 20-21 Octobre 1991, VNT GENEVE .
5. NORME EUROPEENNE : « norme Française » AFNOR , INDICE de classement : X50-131. EN ISO9001 DECEMBRE 2000 .
6. Phippe détrie, conduire unedémarche qualité, 2 édition, Paris, 2001.

ثالثا: مواقع الأنترنت:

1. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127957>

الملاحق



# Certificat

Référentiel **ISO 9001:2008**

Enregistré sous le n° 01 100 103892

TÜV Rheinland Cert GmbH certifie:

Titulaire du certificat:



**SPA CONDOR ELECTRONICS**

**Siège:**

Zone d'activité lot 70 Section 161-34000 Wilaya B.B.A Algérie

**Unité de production Téléviseurs :**

Zone d'activité lot 70/ 71 Section 161-34000 Wilaya B.B.A Algérie

**Unité de production Réfrigérateurs :**

Zone industrielle section 167 lot 53/ 54/55/ 56/67/68/79/60/59/63/64/69/70-34000 Wilaya B.B.A Algérie

**Unité de production Récepteurs satellites :**

Zone industrielle section 167 lot 36-34000 Wilaya B.B.A Algérie

**Unité de production Climatiseurs et produits blancs :**

Zone industrielle route de M'Silla -34000 Wilaya B.B.A Algérie

**Unité de production Emballage en polystyrène :**

Zone d'activité lot 64/ 63/52/55/33 Section 161-34000 Wilaya B.B.A Algérie

**Unité de production des articles par injection plastique :**

Zone industrielle section 167 lot 38, 34000 Wilaya B.B.A Algérie

Domaine de validité:

Fabrication, commercialisation et

SAV d'appareils électroniques et électroménagers

Par l'audit consigné dans le rapport n° 103892 la conformité aux exigences de la norme ISO 9001:2008 a été démontrée.

La date limite de réalisation pour les audits suivants est le 22-04 (dd.mm).

Validité:

Ce certificat est valable du 2012-10-11 jusqu'au 2013-07-20.

Certification initiale 2010

2012-10-16

TÜV Rheinland Cert GmbH  
Am Grauen Stein - 51105 Köln



DGA-ZM-58-95-00

www.tuv.com



**TÜVRheinland®**  
Precisely Right.

## POLITIQUE QHSE-RS

Les résultats probants obtenus grâce à la mise en œuvre de notre système de management de la qualité ont suscité en chacun de nous de la motivation et nous ont encouragés à aller de l'avant pour nous conduire à terme, vers une réelle prise en charge des aspects HSE.

Soucieux de faire évoluer notre organisation dans le cadre d'un développement durable, nous avons décidé d'y intégrer progressivement la dimension « responsabilité sociétale ».

C'est ainsi que, notre politique QHSE-RS s'articule autour de neuf axes majeurs :

- Sensibiliser, informer, partager avec les parties prenantes et satisfaire à leurs attentes;
- Elargir notre gamme de produits ;
- Développer les compétences des salariés ;
- Favoriser l'implication responsable et solidaire des salariés ;
- Réduire les quantités d'emballage ;
- Améliorer la gestion de nos déchets ;
- Réduire la charge polluante de nos effluents liquides et gazeux ;
- Améliorer la prévention des risques liés à la santé et la sécurité au travail ;
- Promouvoir la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

De ce fait, le conseil d'administration de la **SPA CONDOR ELECTRONICS** à travers son président s'engage à :

- Mettre les moyens nécessaires pour la mise en œuvre de cette politique ;
- Prendre toutes les mesures nécessaires pour prévenir tout risque de pollution et toute atteinte à la santé et à la sécurité au travail ;
- Veiller à l'amélioration continue en matière de qualité, d'environnement, de santé et de sécurité au travail ;
- Se conformer aux exigences légales, réglementaires et autres exigences;
- S'assurer que notre Système de Management demeure efficace ;
- Renforcer la transparence de la gouvernance de l'Entreprise.

Le succès de cette politique à laquelle nous attachons la plus grande importance dépend de nous tous et requiert l'adhésion de tout le Personnel de l'Entreprise à tous les niveaux de responsabilité.

Fait à Bordj Bou Arreridj, le 21/07/2012

**Le Président du Conseil D'administration**  
Abderrahmane BENHAMADI

## سياسة الجودة و النظافة و السلامة و البيئة -المسؤولية المجتمعية-

إن النتائج المقتنة المتحصل عليها بفضل استخدام نظام الجودة قد أحدثت تحفيزا في نفس كل واحد منا وشجعتنا على المضي قدما لنصل في النهاية إلى الدعم الحقيقي لمظاهر الصحة والسلامة والبيئة.

نظرا لاهتمامنا بتطوير مؤسستنا في إطار التنمية المستدامة.قررنا الدمج التدريجي لأبعاد"المسؤولية المجتمعية" فيها. وبالتالي.تتمحور سياستنا الخاصة بالجودة و النظافة و السلامة و البيئة- و المسؤولية المجتمعية- حول تسع محاور

رئيسية :

- تحسيس الأطراف المعنية وإعلامهم والمشاركة معهم وتحقيق مطالبهم.
- توسيع تشكيلة منتجاتنا.
- تطوير كفاءات العمال.
- تشجيع مشاركة العمال بروح المسؤولية والتضامن.
- خفض كميات التغليف.
- تحسين تسيير النفايات.
- التقليل مما تسببه فضلات مصانعنا السائلة والغازية من تلوث.
- تعزيز الوقاية من الأخطار المتعلقة بالصحة والسلامة أثناء العمل.
- تشجيع المسؤولية المجتمعية لشركتنا.

لهذا الغرض، يلتزم مجلس إدارة ش.ذ.أ كوندور الإلكترونيكس من خلال رئيسه بـ :

- توفير الوسائل اللازمة لتطبيق هذه السياسة.
  - اتخاذ كل الإجراءات اللازمة للوقاية من كل أخطار التلوث وكل ما يمس بالصحة والسلامة في العمل.
  - السهر على التحسين المستمر فيما يخص الجودة و البيئة والصحة والسلامة في العمل.
  - الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية والمتطلبات الأخرى .
  - ضمان استمرار فعالية نظام تسييرنا.
  - تعزيز الشفافية في حوكمة شركتنا .
- ان نجاح هذه السياسة التي نولها الاهتمام الأكبر يعتمد علينا جميعا ويستوجب مساهمة كل عمال الشركة على كافة مستويات مسؤولياتهم.

في.../21.../07.../2012 ب: بهرج بو عريريج

رئيس مجلس إدارة

بن حمادي عبد الرحمان



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الملخص بالعربية:

الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو معرفة مدى مساهمة أنظمة إدارة الجودة في تطوير المبادلات التجارية الدولية بالمؤسسات الجزائرية. ولتحقيق هذا الهدف قمنا بمناقشة الأطر النظرية للبحث التي احتوت المقاربات الثلاث: الجودة، أنظمة إدارة الجودة العالمية، المواصفات القياسية الدولية الايزو 9000 والايزو 14000 من خلال الفصلين الأولين، لنخرج على تناول أحد الموصفتين القياسيتين الايزو 9001 وتطبيقها عمليا مركزين على التجربة الجزائرية.

وبعد ذلك حاولنا التعرف على تحقيق هذه المواصفة القياسية في الميدان من خلال إجراء مقابلة مع مدير مصلحة نظام الإدارة، البيئة والسلامة المهنية لمؤسسة كوندور التي تزاوّل نشاطها بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج.

وللتمكن من الحصول على نتائج ذات دلالة اعتمدنا بالإضافة إلى أسلوب المقابلة الملاحظة والتحليل. وقد توصلت الدراسة إلى تحقيق جزء من الفرضية العامة، حيث اتضح مساهمة أنظمة إدارة الجودة في تطوير المبادلات التجارية الدولية للمؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة، أنظمة إدارة الجودة، المواصفة القياسية، التقييس، ISO.

## Summary of the study

The main objective of this study is to determine the contribution of quality management systems in the development of international trade in the Algerian institutions. To achieve this goal we discussed theoretical frameworks for research, which contained three approaches: quality, global quality management systems, international standards ISO 9000 and ISO 14000. through the first two chapters, for Tiger to discuss specifications of ISO 9001 and applied in real fact, focusing on the Algerian experience.

Then we tried to recognize the achievements of this standard in the field throughout interview with the director of the management system. The environment and occupational safety to Condor institution that engaged in activity in the industrial zone to jurisdiction Bordj Bou Arréridj.

To be able to get meaningful results we have adopted in addition to the corresponding method of observation and analysis. The study has found to achieve part of the general hypothesis, where it turned out the contribution of quality management systems in the development of international trade of the institution under study.

keywords: quality, quality management systems, standard specification, standardization, ISO.