

إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000

- تكامل أم تماثل -

د/خنشور جمال

أ/ خيرالدين جمعة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

جامعة بسكرة

Résumé:

المخلص:

La qualité représente l' un des facteurs de la rivalité entre les entreprises . De ce fait, les dirigeants des entreprises accouident une importance majeur à ce thème par l'application des méthodes scientifiques de gestion, les plus récentes est le management de la qualité totale.

l'apport primordial du management moderne est d'assurer la haute conformité des caractéristiques demandées par le client en unifiant les caractéristiques nationales à l'échelle mondial, aboutissant alors à des caractéristiques internationales unifiées , certifiées selon les normes de l'iso 9000.Ces derniers représentent une condition cruciale et essentielle dans tous les échanges commerciaux internationaux.

تعتبر الجودة إحدى العوامل التي تحدد إمكانية المنافسة بين المؤسسات ، لذلك تعطي إدارة المؤسسة الرائدة لهذا الموضوع اهتماما كبيرا، من خلال الأخذ بالأساليب العلمية الحديثة في جميع عمليات التسيير بها، ومن أهم هذه الأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما أن اهتمام الإدارة الحديثة بضمان تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة من الزبون . وحد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفات عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية (iso 9000) ، وهذه المواصفات أصبحت شرطا مهما وأساسيا في عمليات التبادل التجاري الدولي.

مقدمة:

شهدت السنوات القليلة الماضية انفجار في المعارف و العلوم و الذي انعكس بدوره على كافة الأنشطة الاقتصادية في العالم، و مع ظهور المفاهيم الحديثة و المتسارعة التغير في علوم التسيير و ذلك لكي تواكب التغيرات العديدة في الإقتصاد العالمي، سادت مفاهيم اختراق الأسواق العالمية و تنمية القدرة التنافسية في محاولة للبقاء و الإستمرار من قبل كافة المؤسسات العالمية. و من هذا المنطلق كان لابد من تطبيق معاني و أساليب الجودة في مثل هذه المؤسسات، حيث لم تعد الجودة هي التي فقط توفر مواصفات محددة في السلع و الخدمات بل أصبحت الجودة نظاما لإدارة شاملة و جودة شاملة تغطي كل جوانب و عناصر التنظيم و الإنتاج.

و في نفس الوقت، تتسابق المؤسسات لتطبيق المواصفات القياسية للجودة ISO 9000 على اعتبار أنها نظام لإدارة الجودة و لدعم الموقف التنافسي للمؤسسات.

رغم البون الشاسع بين مدلول كل من المفهومين، سنتعرض في هذه المقالة إلى إيجاد مكانة بحثية من خلال احداث التقارب بين المفهومين و تحديد نوعية العلاقة بينهما، هل هي تكاملية أم تماثلية؟

أولا: إدارة الجودة الشاملة.

لكي تتمكن المؤسسات من مواكبة مستجدات العصر في مجال ترسيخ و تطوير الجودة في منتجاتها و خدماتها، يجب عليها التخلص من العديد من المشاكل و العوائق التي تعاني منها ، و من الطبيعي أن يلزم هذا الأمر المؤسسات في معظم دول العالم لئن تتحول من نمط الإدارة التقليدية إلى النمط القائم على تحقيق الجودة الشاملة في منتجاتها و خدماتها و أعمالها المختلفة، حتى تستطيع المنافسة و البقاء في السوق و بالتالي تحقيق المزيد من الربحية.

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

إن الفكرة الأولى للجودة الشاملة ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية إلا أن التطبيق الفعلي لهذه الفكرة كان في اليابان على اعتبار أن هاته الأخيرة كانت الأرضية المناسبة لتطبيق هذا النظام.

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام للإدارة يعتمد على الموارد البشرية التي تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر من أجل إرضاء وإشباع حاجات المستهلكين وبتكلفة أقلⁱⁱ.

وتعرف كذلك " بأنها إحدى المداخل الهادفة إلى التحسين المستمر في أنشطة التنظيم ككل لتقديم منتجات مرتفعة الجودة للزبائن، ومساعدة الإدارة على التعامل مع البيئة التنافسية العالمية"ⁱⁱⁱ.

كما يعرفها مركز التجارة الدولي من خلال التركيز على أربعة نقاط هي:

أ- التركيز على السلعة المنتجة.

ب- التركيز على التصنيع بحيث يكون المنتج مطابقا في خصائصه للمواصفات المطلوبة.

ج- التركيز على الزبون أو المستفيد.

د- التأكيد على القيمة المضافة وفقا لسعر السلعة والمتطلبات التي يرغب فيها الزبون^{iv}.

2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، و إذا ما طبقت المؤسسة هذه المبادئ بفعالية فإنها ستنتج حتما في تحقيق مستوى متميز من الجودة، ويمكن توضيح هذه المبادئ على النحو التالي^v:

أ- التفهم الكامل والالتزام الفعلي وضمن روح المشاركة من قبل الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من أولوياتها، والتأكيد على إيجاد البني و الهياكل التنظيمية و الإجراءات و سياسات العمل المناسبة ، و تطوير أنظمة الحوافز التي تشجع جهود تحسين الجودة.

ب- التأكيد على أن عملية تحسين الجودة مستمرة في المؤسسة، و العمل دوما من أجل تطوير العمليات التي يتم من خلالها إنجاز العمل، عن طريق تصميم عمليات الإنتاج السلعي أو الخدمي التي تتفق و تتطابق مع مواصفات الجودة، واستخدام أفضل الممارسات و الأساليب الإدارية، و توظيف التقنيات و الأساليب الفنية بفعالية في جميع مراحل تقديم الخدمات و المنتجات.

ج- تفعيل التنسيق و التعاون بين الإدارات و الأقسام و الوحدات المختلفة في المؤسسة، مع التأكيد على الإنجاز من خلال فرق العمل و تنمية العمل التعاوني.

د- مشاركة جميع الجهات المعنية في جهود تحسين الجودة، و التعاون مع المؤسسة في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.

ه- بناء و دعم ثقافة مؤسسية تسعى إلى التحسين المستمر و تنمية علاقات عمل بناءة بين العاملين ، و دعم الجهود المميزة الفردية و الجماعية.

و- مشاركة كل فرد من العاملين في المؤسسة في الجهود المتعلقة بتحسين الجودة، عن طريق تطوير أدائه في عمله بمختلف مراحلها، و مساهمة الأفراد جميعا في تعرف المشاكل المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة و معوقاتهما، و العمل على حلها تعاونيا باستخدام الأساليب الإحصائية و منهجية البحث الميداني و حل المشكلات.

ز- تركيز برامج إدارة الجودة الشاملة على تلبية حاجات المستفيد من الخدمة أو السلعة بتميز، و يتطلب ذلك من المؤسسة أن تسعى لتحديد احتياجات المستهلكين.

3- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

حتى ينجح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فإنه يستلزم تحقق مايلي:

أ- دعم و تأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، و لذا فإنّ الزام الإدارة العليا في دعمه و تطويره، و تنشيط حركة القائمين عليه يعدّ من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاح النظام المستهدف، إنّ التزام الإدارة العليا يتمثل في الجوانب التالية^{vi}:

- تعزيز ثقافة الجودة.

- تعزيز و تطوير إمكانيات العاملين في أدائهم.

- توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة و أهدافها.

ب- المناخ التنظيمي:

إنّ توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقّق لإدارة الجودة الشاملة نجاحاً ملحوظاً، حيث أنّ المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا، منذ البداية بإعداد و تهيئة العاملين بالمؤسسة على مختلف مستوياتهم إعداداً نفسياً لقبول و تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، حيث أنّ ذلك يسهم في تنشيط أدائهم، و يقلّل من مقاومتهم للتغيير، و كذلك يوفرّ السبل الكفيلة بتوفير الموارد و التسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

ج- التسيير الفعّال للمورد البشري بالمؤسسة^{vii}:

إنّ المورد البشري يعتبر من أهمّ العناصر التي تضمن استمرار نجاح إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يستوجب أن يكون محلّ عناية واهتمام، ويتمّ ذلك من خلال التسيير الفعّال له في جميع النواحي الخاصة به بدء من وضع نظام الإختيار و التعيين، و شغل الوظائف، و تقييم الأداء، و برامج التدريب، و أسلوب التحفيز المستمرّ، و بناء فرق العمل، و انتهاءً بالمشاركة و التعاون و التمكين، و التي تعتبر من أهمّ الوسائل لكسب ثقة و ولاء الفرد داخل المؤسسة.

د- نظام المعلومات و التغذية العكسية:

يعتبر توفر نظام المعلومات من الركائز المهمّة و الأساسية التي تقتضيها إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المؤسسة سيما و أنّ توفير المقاييس و المعايير الهامّة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف، إذ أنّ اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات و المعلومات الصحيحة التي يتطلّبها النجاح المستهدف، كما أنّ استمرارية التحسين و التطوّر يقترن بشكل فعّال بالتحقق المعلوماتي. كما تسمح التغذية العكسية لمبادئ الجودة الشاملة بأن تنجح و تزدهر، و من ثمّ فإنّ النجاح في الحصول على التغذية العكسية في الوقت الملائم يعدّ من العوامل الأساسية التي تسهم في زيادة فرص النجاح^{viii}.

4- عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

يعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة مجموعة من العوائق أهمها:

- عدم وجود إدارة قوية، فأى تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر للقيادة العليا للمؤسسة، وهؤلاء يجب أن يكونوا قادرين على فهم إدارة الجودة الشاملة^{ix}.

- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة و ليس على النظام ككل ولا يوجد أسلوب واحد يتضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة و المترابطة معاً^x.

- التغيير المستمر للقيادات الإدارية مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة.

- الوقت الطويل الذي تستغرقه أو تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قد يؤدي إلى التراجع عن تطبيق أو استكمال تطبيق برنامج التحسين والتطوير للجودة الشاملة.
 - عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
 - تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - مقاومة التغيير لدى العاملين، بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم.
 - عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
 - عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
 - تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.
- ثانياً: الإيزو 9000.**

يساهم نظام الإيزو 9000 في تحسين المستويات الإدارية في المؤسسة في كافة النواحي التي لها علاقة بالتصنيع من حيث: التخطيط، الإنتاج، التسويق، ضبط الجودة و التدريب... وغيرها، وهذا بدوره يؤدي إلى منح الثقة لكل من المستهلك و المؤسسة على حد سواء.

1- مفهوم الإيزو 9000 : الإيزو هي كلمة إغريقية (ISOS) تعني التساوي^{xi} و قد اشتقت من الحروف لإسم المنظمة الدولية للتقييس International (standardization organization) وتعد هذه الأخيرة إحدى المنظمات الدولية الكبرى العاملة في مجال التقييس و خدمة التقنية والتنمية في جميع أنحاء العالم.

إن نظام إدارة الجودة في سلسلة مواصفات الإيزو 9000 هو مجرد بداية فهذه المواصفات هي أسس مجردة لتأكيد الجودة ، و إن بلوغ مستوى عالمي للجودة قد لا يكون ممكننا بدون الإيزو 9000، و لكن التوافق مع مواصفة الإيزو بحد ذاته لا يؤكد ناتجا عالي للجودة. إنه يؤكد على سلامة النظام الذي يفرز المنتج، و القبول العالمي لهذا النظام من جانب العملاء، لكنه ليس شرطاً لجودة المنتج.

يعرف الإيزو 9000 على أنه "عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات سنة 1987. تحدد هذه السلسلة العناصر الرئيسية المطلوب

توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه و تتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع-أو فوق-حاجات أو رغبات و توقعات العملاء^{xii}.

كما يعتبر الإيزو 9000 مجموعة من مقاييس الجودة تتضمن العملية و البنية التنظيمية والإجراءات والموارد التي يستخدمها كل من المؤسسة و المورد،من أجل ضبط المتغيرات التي تعتمد عليها جودة المنتج.

2- المواصفات القياسية الدولية الإيزو 9000:

تتكون المواصفات القياسية الدولية الإيزو 9000 من خمس مواصفات خاصة بإدارة و تأكيد الجودة، وهي^{xiii}:

- المواصفة الاولى: الإيزو 9000:

هي المرشد الذي يحدد مجالات تطبيق كل من الإيزو 9001، و الإيزو 9002، و الإيزو 9003.

- المواصفة الثانية: الإيزو 9001: تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية التي يبدأ عملها بالتصميم و ينتهي بخدمة ما بعد البيع، و تضم 20 عنصرا من عناصر الجودة، و تبرز في هذه المواصفة أهمية التصميم الذي أصبح عنصرا حيويا للزبائن الذين يتطلبون منتجات بلا أخطاء.

- المواصفة الثالثة: الإيزو 9002: تتناول نظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية التي يقتصر عملها على الإنتاج و التركيب دون التصميم أو خدمة ما بعد البيع، و تضم 18 عنصرا من عناصر الجودة، المنتجات و الخدمات في هذه المواصفة تكون قد صممت و فحصت و سوقت، لذلك تهتم هذه المواصفة بالمحافظة على نظام الجودة القائمة بدلا من تطوير نظم الجودة لمنتجات جديدة.

- المواصفة الرابعة: الإيزو 9003: تخص المؤسسات التي لا تحتاج لنظم جودة شاملة لأنها لا تعمل بالإنتاج أو تقديم الخدمة، و إنما يقتصر عملها على الفحص و التفتيش و الاختيار. مثال ذلك موردو البضائع الذين يقتصر عملهم على فحص و اختيار منتجات جاهزة وردت إليهم من مصانع تطبيق نظم الجودة الشاملة.

- المواصفة الخامسة: الإيزو 9004: تحدد عناصر و مكونات نظام الجودة، و المرشد الذي يحدد كيفية إدارة الجودة. و هي بذلك تختلف جذريا عن المواصفات 9002، 9003،

9001 في أن الأخيرة تعاقدية أو تتضمن صيغة الإلتزام من المورد أو المصنع تجاه الزبون، الصفة التعاقدية هنا تفرض الحصول على شهادة، أما المواصفة 9004 فهي إرشادية فقط.، و في عام2000 أصدرت الطبعة الثالثة المعدلة إيزو9000:2000 و التي جرى فيها^{xiv}:

-إلغاء المعايير إيزو9002،إيزو9003 و الإبقاء على المعيار إيزو9001 كمواصفة وحيدة تتضمن متطلبات نظم إدارة الجودة.و تمنح الشهادة للمؤسسات وفقا لهذا المعيار الوحيد.

-دمج المعيار إيزو8402 مع المعيار إيزو9000 ليتشكل المعيار الوحيد إيزو9000:2000.

-أصبحت مجموعة المعايير إيزو9000:2000 تضم المعايير التالية فقط^{xv}:

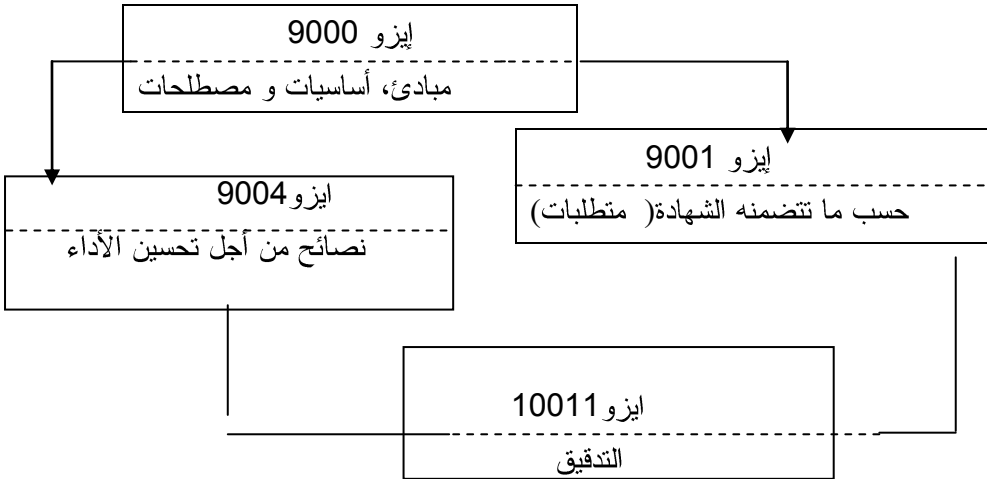
-إيزو9000:2000، أساسيات و مصطلحات في نظم الجودة.

-إيزو9001:2000،متطلبات نظم إدارة الجودة.

-إيزو9004:2000،المرشد في تحسين الأداء في نظم إدارة الجودة.

و الشكل الموالي يوضح سلسلة مقاييس الإيزو9000:2000 كمايلي^{xvi}:

شكل رقم (06) : سلسلة مقاييس نظام إدارة الجودة الإيزو9000:2000



المصدر: Guy laudoyer , **La certification Iso 9000-un moteur pour la qualité**, éditions d'organisation, paris,2000, p 42.

3-خطوات الحصول على شهادة الإيزو 9000.

تتضمن عملية التقديم للحصول على شهادة المنظمة الدولية للمعايير العديد من الخطوات المنتظمة و المتسلسلة، كما يلي:

1-مرحلة ما قبل التسجيل: وهي تعبر عن فترة الاستعداد و التنظيم الداخلي كي تتطابق نظم العمل مع متطلبات الإيزو 9000^{xvii}، و يمكن تلخيصها في الخطوات التالية^{xviii}:

-تأمين الالتزام التام من قبل الإدارة العليا

- تدريب العاملين - إعداد دليل سياسة الجودة - تحضير إجراءات العمليات.

- عملية التدقيق الداخلي

2-مرحلة التسجيل أو الحصول على الشهادة: بعد إجراء مراجعة الإدارة و التدقيق

الداخلي و التأكد من فعالية تطبيق النظام،تقوم إدارة المؤسسة بعملية اختيار الجهة المانحة للشهادة. بعد إعتداد منح الشهادة و تعبئة نماذج و استمارات التسجيل،تقوم الجهة المانحة

للشهادة بمراجعة وثائق الجودة للمؤسسة،والتأكد من انها مناسبة و تفي بمتطلبات

المواصفة قبل الزيارة الميدانية للمؤسسة،وبناء على هذه المراجعة يتم تحديد موعد

الزيارة الميدانية و خطة زيارة الأقسام في المؤسسة.

3-مرحلة ما بعد التسجيل: بعد حصول المؤسسة على شهادة المطابقة، يقوم المسجل

بمراجعة مسحية للمؤسسة كل سنة أو سنة أشهر لمعرفة ما إذا كانت الممارسة فيما تتفق و الإجراءات المكتوبة أم لا،و تجرى ثلاث عمليات تقييم شاملة ، و إذا شعر المسجل في

أي مرحلة أن المؤسسة لا تطبق الإجراءات المكتوبة فانه يتم سحب شهادة الإيزو منها و

توضع هذه المؤسسة في القائمة السوداء^{xix}. وتجدر الإشارة إلى أن التحدي الذي يواجه

المؤسسات لا يقتصر على قدرتها على إكتساب شهادة الإيزو 9000 فقط،وإنما الأهم هو

بذل الجهد الدؤوب للمحافظة على مستوى متفوق من الجودة يضمن لها الحفاظ على

موافقة جهات التسجيل للإستمرار في سريان الشهادة،ولهذا تسحب شهادة الإيزو من

المؤسسات التي لا تحافظ على شروط الجودة المطلوبة،كما تخضع المؤسسات الحاصلة

على شهادة الإيزو للمراجعة كل سنة بشكل دوري و أحيانا بشكل مفاجئ للتأكد من أن

المؤسسة مازالت ملتزمة بالمواصفات المحددة.

4- متطلبات سلسلة المواصفات الإيزو 9000: يمكن أن تلخص متطلبات سلسلة المواصفات إيزو 9000 في الجدول التالي^{xx}:

جدول رقم (01): متطلبات سلسلة المواصفات الإيزو 9000

إيزو 9003	إيزو 9002	إيزو 9001	رقم العنصر	عناصر نظام الجودة	التسلسل
*	*	*	4.1	مسؤولية الإدارة	1
*	*	*	4.2	نظام الجودة	2
*	*	*	4.3	مراجعة العقد	3
-	-	*	4.4	ضبط التصميم	4
*	*	*	4.5	ضبط الوثائق و المعلومات	5
-	*	*	4.6	المشتريات	6
*	*	*	4.6	ضبط المنتج المورد من الزبون	7
*	*	*	4.8	تمييز المنتج و تتبعه	8
-	*	*	4.9	ضبط العمليات	9
*	*	*	4.10	التفتيش و الإختبار	10
*	*	*	4.11	ضبط تجهيزات التفتيش و القياس و الإختبار	11
*	*	*	4.12	حالة التفتيش و الإختبار	12
*	*	*	4.13	ضبط المنتجات غير المطابقة	13
*	*	*	4.14	الأعمال التصحيحية و الوقائية	14
*	*	*	4.15	المناولة و التخزين و التنظيف و الحفظ و التسليم	15
*	*	*	4.16	ضبط سجلات الجودة	16
*	*	*	4.17	التدقيق الداخلي لأنظمة الجودة	17
*	*	*	4.18	التدريب	18
-	*	*	4.19	الخدمة	19
*	*	*	4.20	الأساليب الإحصائية	20

المصدر: خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة ،عمان ،2007، ص 251.

ثالثا: الفرق بين الإيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة.

يمكن القول بأن نظام الإيزو يختلف عن نظام إدارة الجودة الشاملة في الجوانب و الأبعاد التالية:

1- الإهتمام بالعميل لا يأخذ الإهتمام الكافي في نظام الإيزو، بينما يعتبر رضا العميل من المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، من خلال التركيز على إشباع حاجاته و رغباته المختلفة^{xxi}.

2- إن الجودة الشاملة أكثر شمولاً من الإيزو، فهي ترتبط في جزء كبير منها بأخلاقيات و أجواء العمل، و بمفاهيم العمل الجماعي، و هي عبارة عن فلسفة و توجه فكري، و ثقافة تنظيمية جديدة، و تسعى إلى التحسين المستمر، بينما تركز شهادة الإيزو على عناصر المواصفة المختلفة و على مدى الإلتزام بتطبيقها و توثيق لإجراءات تحقيقها، فهي ضرورة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة و لكنها ليست بديلاً عنها^{xxii}.

3- نظام الإيزو يمثل نظاماً للجودة يقوم على مواصفات موقفة، فهو يتضمن معايير دولية للجودة متفق عليها ذات طابع عام و عالمي و لا تخص مؤسسة بعينها، أما إدارة الجودة الشاملة فعلى الرغم من أن مرتكزاتها ذات طابع عام إلا أن تطبيقها يختلف من مؤسسة إلى أخرى.

4- تهدف المؤسسات التي حازت على شهادة الإيزو إلى التعامل غير المباشر مع العميل وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها أو خدماتها، في حين أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء، وذلك من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم و رغباتهم والعمل على توفيرها.

5- تقوم المنظمة الدولية للمواصفات "الإيزو" بإجراء مراجعة دورية للمؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو للتأكد من إلتزامها بمواصفات هذه الشهادة، و تلتزم هذه المنظمة تلك المؤسسات بإجراء التغييرات وفقاً للتعديلات التي تقرها، بينما هنالك إستقلالية أكبر لدى المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة و لها الحرية الكاملة في تعديل و إضافة و إلغاء التغييرات التي تناسبها.

6- شهادة الإيزو مهمة للمؤسسات الصغيرة التي تريد دخول السوق العالمي أو الإقليمي، أما المؤسسات العالمية الكبيرة فقد تخطت هذه المرحلة، وأصبحت تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة في ظل المنافسة الشديدة محليا و عالميا.

7- يختلف تطبيق إدارة الجودة الشاملة من مؤسسة لأخرى فلكل منها نموذج خاص بها في حين أن جميع المؤسسات التي حازت على شهادة الإيزو تطبق نفس القواعد التي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال مع إدارة الجودة الشاملة.

و يمكن تلخيص الفروقات الأساسية بين نظام الإيزو و نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي^{xiii}:

جدول رقم (02): الفروقات الأساسية بين نظام الإيزو ونظام إدارة الجودة

الشاملة.

جوانب الاختلاف	نظام الإيزو	نظام إدارة الجودة الشاملة
1- الإهتمام بالعميل	لا يأخذ الإهتمام الكافي	يأخذ الإهتمام الكافي
2- جودة المنتج أو الخدمة	لا تعطى الأهمية اللازمة	تعطى الأهمية اللازمة
3- مبادئ التحسين المستمر	لا يتم التركيز عليها	يتم التركيز عليها
4- مبادئ المشاركة و العمل الجماعي و التعاون و القيادة الفعالة.	لا تعطى الإهتمام اللازم	تعطى الإهتمام اللازم
5- المعايير المتبعة	معايير دولية و متفق عليها و ذات طابع عالمي	معايير دولية تتصف بالخصوصية و تختلف من مؤسسة لأخرى
6- التعامل مع العميل	تعامل غير مباشر مع العميل	تعامل مباشر مع العميل لتوفير حاجاته و رغباته
7- الإستقلالية	المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو ليست لديها الحرية في إضافة أو تعديل أو إلغاء أي من مواصفات و متطلبات الشهادة	المؤسسات لها الحرية الكاملة في تعديل و إضافة لإلغاء التغييرات التي تناسبها
8- نوعية المؤسسات	تناسب المؤسسات الصغيرة التي تزيد الدخول إلى السوق العالمي	تناسب المؤسسات العالمية الكبيرة التي تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة

المصدر: مأمون سليمان درادكة، مرجع سابق، ص 259.

من خلال ما سبق يمكننا القول:

- إن الإيزو ليس نظام لإدارة الجودة الشاملة و إنما هو نظام لضمان و تأكيد الجودة،الذي يعتبر الأساس للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- أن الشروع بتطبيق مبادئ و مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يؤدي إلى إمكانية الحصول على الإيزو،حيث أن المؤسسة التي تقوم بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و لا تحتاج إلا لبعض التعديلات التي من شأنها أن تحقق لها إمكانية الحصول على الإيزو .
- أن تطبيق نظام الإيزو بشكله الحالي لا يعني بالضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة،و لكن تطبيق الإيزو سيؤدي حتما إلى التمهيد بشكل سليم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- على الرغم من وجود اختلافات بين الإيزو و نظام إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك تشابه كبير بينهما.
- إن الاختلافات بين الإيزو و إدارة الجودة الشاملة لا تعني أن هنالك قصورا معينا في نظام الإيزو، فهذا النظام يوفر معيارا مهما للنشاطات و العمليات التي تتم داخل المؤسسات لضمان و تأكيد الجودة، و بالشكل الذي يساعدها على تحقيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة.

إن إدارة الجودة الشاملة لا تتعارض مع أنظمة إدارة الجودة (الإيزو9000) بالرغم من وجود فارق بينهما وهناك علاقة بينهما، فالمؤسسات التي لديها برنامج لإدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى الحصول على شهادة المطابقة ، والتي لديها شهادة المطابقة بحاجة إلى تطبيق برنامج لإدارة الجودة الشاملة .

أما المؤسسات التي لم تطبق برنامجا لإدارة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة المطابقة ، فمن الأحسن أن تبدأ من تبني نظام الإيزو 9000 ليمهد لها الطريق لتطبيق الأساليب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ، ولهذا نجد رغبة الشركات في أن تتطور مواصفات (الإيزو9000) باتجاه إدارة الجودة الشاملة وهذا ما أخذته بعين الاعتبار منظمة (iso) والتي ركزت على الزبون .

الخاتمة:

يتضح ممّا تقدّم أن نظام الجودة العالمي "الإيزو9000" وإدارة الجودة الشاملة يشتركان في كونهما أسلوبان أو وسيلتان لتحسين جودة المنتجات، سلعاً أو خدمات. غير أن هناك اختلافاً شاسعاً بينهما، فالإيزو عبارة عن مجموعة من معايير أو شروط عامة تضعها المنظمة العالمية للمعايير وتطبق في جميع المنظمات التي تسعى للحصول على هذه الشهادة بنفس الطريقة كما تخضع هذه الأخيرة للمراجعة باستمرار، أما إدارة الجودة الشاملة فهي أولاً ثقافة و فلسفة، ثم منهج إداري يتكون من مبادئ ويعتمد على وسائل وأدوات تطبقها المنظمة بأسلوبها الخاص ولا تتابع من طرف أية جهة، قوامها المورد البشري، اهتمامها التحسين المستمر، هدفها الزبون، و رهاناتها تنافسية المؤسسة.

المراجع و الهوامش:

ⁱ –DAnniel Duret et Maurice Pillet , **Qualité En Production** .

Edition Organisation , Paris , 1998 , p . 28 .

ⁱⁱ– Jean Brilman , **Les meilleures pratiques du management** . 3

Eme Edition , Edition Organisation , Paris , 2001 , p . 217

ⁱⁱⁱ- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر العربي،

الإسكندرية، 2006، ص 151

^{iv}- مهدي صالح السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار

جرير، عمان الأردن، 2006، ص 35.

^v- ناصر صالح عليما، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق و

مقترحات التطوير - دار الشروق، عمان، 2004 ، ص ص 33+34.

^{vi}- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،

عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 102.

^{vii}- زين الدين فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص48.

- viii - جابلونسكي جوزيف، ترجمة النعماني عبد القتاح، إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، 1996، ص 59.
- ix - زين الدين فريد ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح... ومخاطر الفشل، بدون دار النشر، القاهرة، 1996، ص 72.
- x - ناصر صالح عليّيات، مرجع سابق ، ص66.
- xi - **Guide de la qualité du control de la qualité et de la normalization**, edition G.A.L,Alger,2004,p17.
- xii - سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و ايزو 9000 و 10011، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1999، ص11.
- xiii - <http://ar.wikipedia.org> [10:36].
- xiv - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008، ص353.
- xv - Bernard froman, **Du manuel qualité au manuel de management -l'outil stratégique-**,AFNOR,paris2007, p 27.
- xvi - Guy laudoyer , **La certification Iso 9000-un moteur pour la qualité**, éditions d'organisation, paris,2000, p 42.
- xvii - صالح ناصر عليّيات، مرجع سابق، ص63.
- xviii - عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 332، 333.
- xix - مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار الصفاء للنشر، عمان، 2008، ص247.
- xx - خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة و خدمة العملاء، دار المسيرة ، عمان ، 2007، ص 251.
- xxi - مأمون سليمان درادكة، مرجع سابق، ص257.
- xxii - رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة، الوراق، عمان، 2002، ص 190، 189.
- xxiii - مأمون سليمان درادكة، مرجع سابق، ص259.