



**جامعة قاصدي مرباح ورقلة**  
**كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير**  
**قسم: علوم التسيير**



مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير:  
تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بعنوان:

**إجراءات تطبيق معايير ISO9000 :2008**  
**في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**  
دراسة حالة شركة روائح الورود wouroud

من إعداد الطالب : عمامرة محمد يوسف  
نوقشت علنا: بتاريخ .....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور عمر عزاوي: أستاذ محاضر (أ) جامعة قاصدي مرباح (رئيسا)

الدكتور بن عيشاوي أحمد: أستاذ محاضر (أ) جامعة قاصدي مرباح ورقلة (مقررا)

الأستاذ رشيد مناصرية: أستاذ مساعد (أ) جامعة قاصدي مرباح (مناقشا)

الموسم الجامعي : 2010/2011

# إلى من أحببت

إلى التي لم تقل لي أفقط والتي لو طفت بها على ظهري حبواً لم أستوفها حقها أمي العزيزة بآرك الله في أعمالها وعمرها .

إلى الذي ظل لي قدوة و مثلاً يحتذى وكان دوماً يحثني على طلب العلم أبي العزيز بآرك الله في عمره وجزاه الله عنا كل خير .

إلى التي طالما داعبت القلم بأناملها وهي لم تدرك بعد معنى القراءة والكتابة وشاكت للدفاع عن حقها في اللعب -أختي وسيلة- حفظها الله .

إلى الذين قاسموا معي الحياة حلوها ومرها أخوتي : أسامة، إبراهيم، ياسر، نضال .

إلى أخي وصديقي الذي قاسمني الحياة الجامعية بسرائها وضرائها عبد الكريم .

إلى كل من عمر عبد الكافي وإبراهيم الفقي الذين كانا لي قدوة .

إلى كل أفراد عائلة: عمامرة، سياغ، قيمانري .

إلى عامل المكتبة مراد الذي لوبتُ أشكره لم أستوفه حقه .

إلى كافة زملاء الدراسة وخاصة طالبة ثانية ماستر تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع .

عمامرة محمد يوسف

# تَسْكِرَات

قال تعالى: ﴿وَلئن شكرتم لأزيدنكم﴾

أولاً أشكر المولى عز وجل أن منّ علينا ووفقنا لإتمام هذا العمل وأرجوا أن يتقبله منا صدقة جارية خالصة.

ثم أشكر الأستاذ المشرف د. بن عيشاوي أحمد الذي قبل الإشراف على هذه المذكرة والذي لم يخل علينا بالنصح والإرشاد والتوجيه وخصص لنا من وقته الثمين كما أشكر الأساتذة المناقشين الذين قبلوا مناقشة هذه المذكرة.

وأخص بالشكر كل الأساتذة الذين مرافقوني في درب العلم وخاصة الأستاذ حجاج عبد الرؤوف الذي لم يخل علينا بكل ما أوتي من خبرة وتجربة وعبد لنا طريق البحث بالإضافة إلى الأساتذة إلياس بن ساسي وعياض محمد عادل وبن سانية عبد الرحمان وكل من تذكرهم ذكرتي ولم تذكرهم مذكرتي.

كما لا أنسى كافة عمال شركة مرائح الورد وخاصة علي عوين، فتحي عطاء الله، الطيب غزال، وكل من ساهم في هذا العمل بصغيرة وكبي

# قائمة المحتويات

# المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	تشكرات
I	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول و الأشكال
VII	فهرس الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وإشكالية وضعه وتوحيده
3	المطلب الأول: عوامل صعوبة تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
4	المطلب الثاني: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
6	المطلب الثالث: التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
9	المبحث الثاني: أشكال ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
9	المطلب الأول: أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
19	المطلب الثاني: ميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
21	المبحث الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحديات التي تصادفها
22	المطلب الأول: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اقتصاديًا واجتماعيًا
24	المطلب الثاني: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
27	خلاصة الفصل الأول
28	الفصل الثاني: الأساس النظري لسلسلة مواصفات 2008: ISO9000
29	تمهيد
30	المبحث الأول: مفاهيم حول الايزو ISO والتقييس
30	المطلب الأول: ماهية الايزو ISO

تابع للمحتويات	
35	المطلب الثاني: دوافع ومبررات الحصول على الايزو
37	المطلب الثالث: أهمية التأهيل وفوائده
39	المبحث الثاني: سلسلة مواصفات ISO9000:2008 المبادئ وأهم التعديلات
39	المطلب الأول: مبادئ مواصفة ISO9000:2008
44	المطلب الثاني: أهم التعديلات التي أجريت على المواصفة
55	خلاصة الفصل الثاني
56	الفصل الثالث: الأساس التطبيقي لسلسلة مواصفات ISO9000:2008
57	تمهيد
58	المبحث الأول: متطلبات الإدارة للتأهيل لـ ISO9000:2008
58	المطلب الأول: متطلبات نظام إدارة الجودة
63	المطلب الثاني: متطلبات مسؤولية الإدارة
69	المطلب الثالث: متطلبات إدارة الموارد
73	المبحث الثاني: متطلبات المنتج والتحسين المستمر وخطوات الحصول على ISO9000:2008
73	المطلب الأول: متطلبات تحقيق المنتج
64	المطلب الثاني: متطلبات القياس والتحسين المستمر
90	المطلب الثالث: خطوات تطبيق ISO9000:2008
97	خلاصة الفصل الثالث
98	الفصل الرابع: كيفية تطبيق معايير ISO9000:2008 في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة شركة روائح wouroud
99	تمهيد
100	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة
100	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها
101	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
105	المطلب الثالث: منتجات المؤسسة
107	المبحث الثاني: إجراءات تطبيق ISO9000:2008 في شركة روائح الورد wouroud
107	المطلب الأول: مرحلة ما قبل التسجيل

	تابع للمحتويات
112	المطلب الثاني: مرحلة التسجيل وما بعدها وفوائد الشهادة
114	المطلب الثالث: إجراءات مراقبة المنتج وفق مواصفات الايزو داخل شركة روائح الورود
116	المبحث الثالث: تحليل الاستبيان
128	خلاصة الفصل الرابع
129	الخاتمة
132	المراجع
138	الملاحق

# قائمة الجداول الأشكال

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
07	يلخص تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	1
08	تعريف المؤسسات ص وم في الجزائر	2
46	يلخص بعض الفروقات بين مقاييس الايزو	3
51	يوضح مختصر التعديلات للمواصفة ISO9001:2008	4
106	يوضح منتجات شركة روائح الورد وبعض صفاتها	5
117	يمثل قيمة المتوسط والاختيار الذي تمثله وفق مقياس ليكارت الخماسي	6
118	يمثل توزيع إجابة السؤالين الثالث والرابع	7
119	يمثل توزيع إجابة السؤال الخامس والسادس والسابع	8
120	يمثل توزيع إجابة السؤال الثامن والتاسع والعاشر	9
121	يمثل توزيع إجابة السؤالين الحادي عشر والثاني عشر	10
122	يمثل توزيع إجابة السؤال الرابع عشر والخامس عشر	11
123	يمثل توزيع إجابة السؤال السادس عشر والسابع عشر والثامن عشر	12
125	يمثل توزيع إجابة السؤال العشرون والحادي والعشرون	13
126	يمثل توزيع إجابة السؤال الثاني والعشرون والثالث والعشرون	14

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	الأصناف القانونية للمؤسسات	1
49	مواصفة الايزو 9000 إصدار 2000	2
101	الهيكل التنظيمي لشركة روائح الورد wouroud	3

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
139	شهادة الايزو ISO9001:2008	1
140	سياسة الجودة وتعهد الادارة	2
141	وثيقة مراقبة درجة تركيز الكحول	3
142	وثيقة مراقبة مزيج العرق	4
143	وثيقة مراقبة العطر	5
144	وثيقة مراقبة المنديل المعطر	6
145	وثيقة مراقبة علبة الهدية	7
146	وثيقة مراقبة المواد الاولية	8

# مقدمة

## توطئة:

مع مرور الزمن و تزايد سكان العالم، وازدياد الحاجة إلى مختلف أنواع السلع والخدمات، وتعدد منتجي الصنف الواحد في البلد الواحد، أخذ عامل المنافسة بالظهور ليس فقط على المستوى المحلي، بل حتى على المستوى الدولي حيث أن المنظمات المعاصرة أصبحت تواجه تحدياً كبيراً يتجلى في تعقد واضطراب في إمكانية البقاء والاستمرار وسط متغيرات بيئية تمتاز بالديناميكية المستمرة، أهم ما نتج عنها اشتداد حدة المنافسة. حيث أن المنافسة الشديدة والعنيفة محلياً وعالمياً جعلت المنظمات تنهات وتسابق من أجل جذب الزبائن وكسب رضاهم. وفي هذه الآونة برزت إدارة التغيير واكتسبت أهمية كبيرة باعتبارها الوسيلة التي توافق بين المتغيرات الداخلية للمنظمة والمتغيرات الخارجية وتساعد المنظمة على التكيف ومواكبة التطورات المستمرة وكذلك الحفاظ على حصتها السوقية ثم توسيعها من خلال كسب عدد أكبر من الزبائن.

وتماشياً مع كل هذه الظروف والتطورات المحيطة بالمنظمات ظهرت مفاهيم إدارية ومناهج جديدة مختلفة لإدارة التغيير كانت بمثابة الحلول أو السبل التي تمكن المنظمات من البقاء والاستمرار، نذكر منها: الشراكة، الاندماج، استخراج بعض الأنشطة المرتفعة التكاليف وغيرها. غير أن هذه المناهج أو الأساليب رغم نجاحها في البداية إلا أنها بدأت تفقد فعاليتها وذلك بسبب تأثر الزبون بالتطورات المحيطة به مما أدى إلى تغيير أذواقه واحتياجاته خصوصاً بعدما أصبح بإمكانه الإطلاع على مختلف منتجات دول العالم والخصائص التي تتميز بها سواء ما يتعلق بالسعر أو الجودة أو الخدمات والمناخ التي تقدمها، وذلك من خلال الوسائل والابتكارات التكنولوجية من وسائل الإعلام والاتصال وبالأخص شبكة الإنترنت. بالتالي أصبح الزبون يفاضل بين السلع والخدمات ليس فقط على أساس السعر كما كان عليه في السابق وإنما أصبح يختار المنتجات ذات الجودة العالية، وهذا يعني أنه يستلزم الاهتمام أكثر بجانب الجودة في المنتجات مما دفع بالمفكرين والمنظمات بالبحث عن أساليب إدارية تهتم بالجودة وتلبية رغبات المستهلك مع تخفيض التكاليف.

وعليه ظهرت المنظمة الدولية للتقييس (International Organization Of Standardization)

حيث تهتم بإصدار وتعديل المواصفات وتوحيدها دولياً إذ تتضمن شروط أو مبادئ خاصة بوظائف المنظمة، وإذا تم تطبيقها من طرف المنظمات تحصل على شهادة تؤكد أن منتجاتها مطابقة للمقاييس الدولية وتعتبر سلسلة مواصفات ISO9000 إجماعاً دولياً على مجموعة عناصر تمثل الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة لتطبيق نظام الجودة الذي يعتبر رضا المستهلك هدفاً أساسياً له.

وانطلاقاً مما سبق سنقوم في هذا البحث بإجراء دراسة حول طرق وإجراءات تطبيق معايير ISO9000:2008 على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع التعرض إلى آثار وانعكاسات تطبيق هذه المعايير على أدائها.

### أولاً: طرح الإشكالية:

من خلال ما سبق يمكننا صياغة إشكالية موضوع بحثنا هذا وفق السؤال الرئيسي التالي:  
كيف يمكن تطبيق إجراءات ISO 9000 طبعة سنة 2008 في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

وما هو واقعها في شركة روائح الورد؟

و من أجل الإجابة عن السؤال الرئيسي هذا يمكننا الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي مختلف المفاهيم المستمدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما هي خصائصها؟
- ما هو الإطار النظري لسلسلة المواصفات العالمية ISO 9000 طبعة سنة 2008؟
- ما هو الإطار التطبيقي لسلسلة المواصفات العالمية ISO 9000 طبعة سنة 2008؟
- ما هي إجراءات تطبيق معايير ISO9000 طبعة سنة 2008 في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

### ثانياً: فرضيات البحث :

- تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالعديد من الخصائص أهمها المرونة وسرعة الاستجابة لمختلف التطورات مما يضفي عليها أسباب النجاح والفعالية؛
- تتمثل معايير ISO9000 في جملة المواصفات المحددة لجودة المنتج من السلع أو الخدمة؛
- حتى تستفيد المؤسسات من تطبيق نظام إدارة الجودة وفق ISO9000 طبعة 2008 عليها تطبيق كافة متطلبات هذا النظام وتخصيص كافة الموارد لذلك؛
- كما أن إجراءات تطبيقها في هذا النوع من المؤسسات في الجزائر يستند إلى منهجية مدروسة وفق متطلبات تطبيق مواصفات هذه السلسلة مع ترسيخ مبادئها.

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

- الإشارة إلى مفاهيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإبراز بعض خصائصها والصعوبات التي تمر بها؛
- توضيح كل المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بمعايير ISO9000 طبعة 2008؛

- إبراز دور معايير ISO9000 طبعة 2008 في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

#### رابعاً: أهمية الدراسة: تتمثل أهمية البحث:

أولاً في تقديم كافة المفاهيم حول معايير ISO9000 طبعة 2008 وآثار تطبيقها على المؤسسات.

ثانياً فإن أهمية هذا البحث تتمثل أيضاً في كونه يتطرق لموضوع مهم في الوقت الحاضر أين تواجه المنظمات صعوبات وتعقيدات شديدة، فالبحث هو عبارة عن تنبيه للحلول التي يمكن أن تسلكها المنظمات، وهذه التنبيهات موجهة لبلدان العالم الثالث وخاصة الجزائر وهي الآن في فترة تأهيل مؤسساتها قبل الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، لأن البلدان المتقدمة هي من توصلت إلى هذه الأساليب الإدارية وتم تطبيقها وقد أثبتت نجاحاً.

#### خامساً: أسباب اختيار الموضوع:

- سعي الدولة والعديد من المؤسسات إلى تطوير أدائها وتحسين جودة منتجاتها قبل الجزائر الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة؛

- قلة البحوث العربية في هذا الجانب خاصة بالنسبة للمواصفة الأخيرة ISO9000:2008؛

- نقص الوعي الكافي لمسيري المؤسسات بآثار تطبيق نظام إدارة الجودة وفق ISO9000؛

#### سادساً: المنهج المتبع وأدوات البحث:

استدعت طبيعة الموضوع استخدام عدة مناهج حتى تفي بأغراضه حيث تم استخدام المنهج الوصفي في عرض مختلف التعاريف والخصائص والمميزات لكل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونظام إدارة الجودة وفق الايزو 9000 في الجانب النظري من الدراسة، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فقد تم الاستعانة بمنهج دراسة الحالة، حيث المزج بين منهجين في ذلك باستخدام المنهج الوصفي في التعريف بشركة روائح الورود وبوضعية نظام إدارة الجودة فيها وكيفية إرساءه، ولتحليل الاستبيان وبعض آثار تطبيق نظام إدارة لجودة ISO9000:2008 على أدائها فقد تم الاستعانة بالمنهج التحليلي.

أما بالنسبة للأدوات المستخدمة فقد تم استخدام:

▪ **المسح المكتبي :** وهذا لغرض الوقوف على ما تناولته الكتب في هذا الموضوع وآخر ما توصلت إليه

الأبحاث بالإضافة إلى بعض الملتقيات والمنشورات والقوانين ومواقع الانترنت؛

- المقابلة الشخصية مع ممثل الجودة في المؤسسة للاستفسار عن الإجراءات والخطوات المتبعة في إرساء نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة الايزو؛
- الاستبيان: وذلك لعينة من رؤساء المصالح وذلك لمعرفة مدى تطبيق معايير الايزو بناء على مبادئها بالإضافة إلى الآثار المتوقعة والمؤثرة على أداء المؤسسة بعد تطبيق النظام ثم قمنا بتحليل الاستبيان على البرنامج الإحصائي SPSS لإعطاء نتائج أكثر دقة.

### سابعاً: حدود الدراسة المكانية والزمنية:

الحدود المكانية: شركة روائح الورود بولاية الوادي المختصة بإنتاج العطور

الحدود الزمنية: قمنا بالدراسة بالاعتماد على المعلومات المتوفرة للفترة الممتدة من 2011/2009

### ثامناً: الدراسات السابقة:

1. عتيق العلاء، الإشهاد بمطابقة المؤسسة على أساس مقاييس إيزو 9000، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2004/2003.
- وقد تناول الإشكالية الرئيسية ألا يمكن أن يكون الإشهاد بالمطابقة هو ممر إجباري لأي مؤسسة تود البقاء في السوق؟ هل الإشهاد بالمطابقة هو موضة أم طريقة جودة فعالة حقيقية؟ وقسم الباحث الموضوع على فصلين نظريين ، الفصل الأول تقدم الإشهاد بالمطابقة حيث تناول فيه العناصر الأساسية للإشهاد بالمطابقة ومسعى الإشهاد بالمطابقة والفصل الثاني تطرق إلى انعكاسات ورهانات الإشهاد بالمطابقة على المؤسسة داخليا وخارجيا وفصل ثالث تطبيقي خصص لدراسة حالة خاصة لإسقاط المبادئ لنظرية التي تم التطرق إليها في الفصلين السابقين على هذه المؤسسة عن طريق استعراض مراحل مسعى الإشهاد بالمطابقة المتبع من طرفها وكانت أهم النتائج:
- ضمان الجودة لا يلزم المؤسسة التركيز على الزبون؛
  - ضمان الجودة والجودة الشاملة يتكاملان، واحدة تركز على الزبون والأخرى على خلق لغة مشتركة داخل المؤسسة؛
  - ضمان الجودة يركز على ما هو موجود بالدرجة الأولى قبل السعي إلى التطور وعليه فان الجودة الشاملة مع ضمان جودة من شأنها المساهمة في زيادة فعالية المؤسسة.

2. بومدين يوسف، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2006.

وقد طرح الباحث التساؤلات التالية : ما مفهوم المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية؟ ما هي مكانة الجودة ضمن الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر؟ كيف يمكن لمدخل إدارة الجودة الشاملة أن يعمل على بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية وفقا لنظام الجودة العالمية ISO بما يقود إلى تحقيق أداء متميز حتى تصل إلى المرتبة الأولى والتنافس للبقاء في المستقبل؟ ولدراسة الموضوع تم تقسيم على أربعة فصول نظرية، الفصل الأول بعنوان المتغيرات الدولية التي أثرت على نظم الإدارة والبحث عن الميزة التنافسية لتحقيق الأداء. ويهتم بمحاولة تحليل المتغيرات الدولية الحاصلة في العالم والتي أثرت بشكل كبير في زيادة المنافسة مما جعل المؤسسات تبحث عن تحقيق المزايا التنافسية بما يؤول إلى تحقيق الأداء المتميز بغرض تحقيق هدف البقاء، أما بالنسبة للفصل الثاني تحت عنوان الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة. ويحاول تقديم ركائز هذا المدخل وإطاره الفكري والنظري باعتباره أسلوبا إداريا حديثا يهدف إلى تطوير وتحسين الجودة والإنتاجية وذلك من خلال التغطية النظرية لكل جوانبه، والفصل الثالث إدارة الجودة الشاملة أساس التميز في الأداء تناول الأداء المتميز مرورا بمفهوم التميز إلى ماهية الأداء والمفاهيم المرتبطة به، ثم المقومات التنظيمية والإدارية لإدارة الجودة الشاملة، ثم تعرض إلى تقنيات إدارة الجودة الشاملة لتحسين وتنمية الأداء العام للمنظمة أما الفصل الرابع: جاء تحت عنوان برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية وفق معيار إدارة الجودة ISO900 وتناول نشأة وتطور المؤسسة العمومية الاقتصادية وعلاقة الدولة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية. وصولا إلى عرض إجراءات تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية من خلال برنامج إعادة التأهيل وفقا لنظام الجودة العالمية ISO.

وفصل تطبيقي خامس: جاء تحت عنوان التجربة الجزائرية في إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة - المعمل الجزائري الجديد للمصبرات ، وتناول فيه عرض تحليلي للمزايا التي قدمتها الإصلاحات في تشجيع المؤسسات على تبني أسلوب إدارة الجودة ثم قام بدراسة و تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة المشجعة والغير مشجعة في تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة مع دراسة أثر إدارة الجودة (ISO) على أداء المؤسسة الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO.

3. بوزيان أم كلثوم، دور أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2008.

وطرحت الباحثة الإشكالية الرئيسية: إلى أي مدى استطاعت مؤسسة VITA JUS بتطبيقها لأنظمة الإيزو من خلال حصولها على شهادة الجودة الاستفادة منها كمدخل لإرساء ثقافة الجودة الشاملة من أجل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، فتم تقسيم البحث إلى فصلين نظريين، الفصل الأول: مبادئ وأسس أنظمة الجودة الشاملة تناول فيه الباحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأساسيات تطبيقه، ثم تطرق إلى أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، وظهرت أهمية هذا الفصل في إبراز طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الإيزو من حيث المفهوم، المبادئ و مستلزمات التطبيق، والفصل الثاني: أهمية أنظمة الإيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة وتناول فيه خصوصيات ثقافة المؤسسة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، ثم التعرف على أساسيات ثقافة الجودة، أبعادها ومؤشرات قياسها، أما أهمية هذا الفصل فتظهر في محاولة تحديد الدور الذي تلعبه أنظمة الإيزو في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة.

أما بالنسبة للفصل الثالث: دراسة دور أنظمة الإيزو في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسة VITA JUS فقد بدأ هذا الفصل بعرض تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة و نظام الجودة بها، ثم حاول تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، ليتم بعد ذلك عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال النتائج المتحصل عليها من تفرغ الاستثمارات وتظهر أهمية هذا الفصل من خلال معرفة واقع نظام الجودة في المؤسسة ومدى الاستفادة من هذا النظام كمرحلة تمهيدية لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال إرساء ثقافة الجودة الشاملة.

#### تاسعاً: صعوبات البحث:

- قلة المراجع الخاصة بنظام إدارة الجودة ISO9000:2008 في الجزائر؛

- وجود سرية كبيرة في المؤسسة محل الدراسة صعب من مهمة الحصول على المعلومات الميدانية الكافية.

#### عاشراً: خطة البحث:

وللتفصيل في موضوعنا: إجراءات تطبيق معايير ISO9000:2008 على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وللإجابة عن الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات، تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول:

الفصل الأول: بعنوان الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يعتبر فصل تمهيدي للدخول إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد تعرضنا فيه إلى تعريفها وإشكالية وضعه وتوحيده كما قمنا أيضا بعرض أشكال ومميزات هذا النوع من المؤسسات بالإضافة إلى أهميتها والصعوبات التي تواجهها وخلصنا إلى أن هذا القطاع هو قطاع فعال يستوجب كافة الجهود للنهوض به وترقيته.

الفصل الثاني: بعنوان الأساس النظري لسلسلة مواصفات ISO9000:2008، حيث يعتبر هذا الفصل تمهيدي لموضوع الايزو ككل ومواصفة ISO9000:2008 خاصة حيث عرضنا المفاهيم حول الايزو والتقييس ثم تعمقنا في مواصفة ISO9000:2008 من خلال التعرض إلى مبادئها وأهم التعديلات التي أجريت حتى وصلت إلى هذا الإصدار الأخير.

الفصل الثالث: بعنوان الأساس التطبيقي لسلسلة مواصفات ISO9000:2008، في هذا الفصل قمنا بالوقوف على الجانب التطبيقي لهذه المواصفة ابتداءً بالمتطلبات الواجب تطبيقها وتحقيقها حتى يكون نظام الإدارة مطابق لنظام إدارة الجودة وفق المواصفة ISO9000:2008 ثم في الأخير تعرضنا إلى خطوات تطبيق ISO9000:2008 والحصول على شهادة تثبت تطابق نظام إدارة المؤسسة مع نظام إدارة الجودة وفق ISO9000:2008 .

الفصل الرابع: بعنوان كيفية تطبيق معايير ISO9000:2008 في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة شركة روائح wouroud، هذا الفصل هو دراسة حالة يقوم بإسقاط الجانب النظري من البحث على وضعية شركة روائح الورود وهي مؤسسة حاصلة على شهادة ISO9001:2008، وقد قمنا في هذا الفصل بتقديم عام للمؤسسة ثم إجراءات تطبيق ISO9000:2008 في هذه المؤسسة وفي الأخير قمنا بتحليل الاستبيان لمعرفة مدى تطابق نظام إدارة الجودة وفق ISO9000:2008 والوقوف على بعض الآثار الناجمة من تطبيق المؤسسة لهذا النظام.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة

## تمهيد

أعطت الأزمة المالية العالمية الأخيرة أهم الدروس وذلك من خلال عدم الإجلال والانسحاق نحو الشركات الكبيرة والعملاقة لما لها من عيوب ظهرت مع هذه الأزمة ومدى تأثير الاقتصاد بوضعية هذه الشركات بالإيجاب أو السلب مهما كانت درجة نمو هذا الاقتصاد، فأسترشد رواد الاقتصاد إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبديل لما لها من إيجابيات ومساهمة في تنمية الاقتصاد من تخفيض البطالة وتأهيل اليد العاملة بالإضافة إلى إنتاج منتجات تدخل في الصناعات الكبيرة وقدرتها على تخفيض التكاليف من خلال التخصص، فتبينت العديد من الاقتصاديات كالولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا ودول شرق آسيا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإنعاش اقتصادياتها وضمان ريادته وتفوقه.

وإذا كانت هذه المؤسسات مهمة في الدول المتقدمة، فهي أكثر أهمية بالنسبة للدول النامية، نظرا لما تعاني منه هذه الدول من اختلالات كبيرة في اقتصادياتها، وحاجتها المتزايدة إلى إيجاد فرص عمل للتقليل من حجم البطالة.

ونظرا للمساهمة الفعالة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا السياق، فإن معظم الدول النامية عملت على تطوير هذا القطاع لما له من دور فعال في بناء نسيج اقتصادي متكامل، وتحفيز للقطاع الخاص على الاستثمار، ومن ثم المساهمة في إحداث تغييرات جذرية على المستوى الاقتصادي.

وبناء عليه فإننا سوف نحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المباحث الرئيسية التالية:

**المبحث الأول:** تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وإشكالية وضعه وتوحيده.

**المبحث الثاني:** أشكال ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**المبحث الثالث:** أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحديات التي تصادفها.

## المبحث الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وإشكالية وضعه وتوحيده

من الصعب إجماع الباحثين والمهتمين بشؤون المؤسسات ص و م حول إعطاء مفهوم لها ووضع الحدود الفاصلة بينها وبين المؤسسات الأخرى وذلك لعدم الاتفاق مسبقاً حول تعريف موحد للمؤسسات ص و م، وفي هذا السياق سنحاول التعرض إلى صعوبات تحديد تعريف شامل يفضا بالاتفاق بين كل الدول والمنظمات والمهتمين بقطاع المؤسسات ص و م ويمكن تطبيقه على كل المؤسسات باختلاف أنشطتها ومجالات عملها، وسنحاول في هذا المبحث تبيان مختلف المعايير الكمية والكيفية التي يستند عليها تصنيف المؤسسات، ثم إعطاء بعض التعاريف الممنوحة للمؤسسات ص و م ومن بينها تعريف الجزائر.

### المطلب الأول: عوامل صعوبة تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

واجهت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في تحديد تعريف موحد لها بسبب مجموعة من العوامل نذكرها كالآتي<sup>1</sup>:

#### أولاً: من المنظور التقني

تتمثل في مستوى اندماج المؤسسات، فكلما كانت الاندماج أكبر كلما توحدت العملية الإنتاجية وتمركزت في مصنع واحد مما يخلق توسع وكبر في حجم هذه المؤسسات والعكس صحيح حيث كلما كانت العملية الإنتاجية مجزأة وموسعة على عدد من المؤسسات فإن ذلك يؤدي إلى ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ص و م)\*.

#### ثانياً: من المنظور الاقتصادي

وتتمثل في:

1 اختلاف مستويات النمو : فالمؤسسات التي تصنف في الو لايات المتحدة الأمريكية أو أوروبا

بأنها صغيرة ومتوسطة قد تعتبر كبيرة بالنسبة للجزائر أو أحد البلدان النامية نتيجة للتطور

اللامتكافئ بين الدول واختلاف مستويات النمو ، كذلك درجة الاعتماد على التكنولوجيا

قد يحدد حجم المؤسسات إذ نجد فجوة كبيرة بين الدول المتقدمة والدول النامية من حيث

استخدام التكنولوجيا.

<sup>1</sup> - حساني رقية وحويني راج ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها ، الطبعة الأولى، 2008، دار إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص ص 16-18.

\* - ص و م: ستخذها اختصار ل: الصغيرة والمتوسطة.

2- اختلاف طبيعة الأنشطة : حيث هناك تباعد كبير بين مختلف قطاعات الأنشطة الاقتصادية إذ نجد أن القطاعات الصناعية تعتمد أكثر على اليد العاملة المؤهلة ومستوى التكنولوجيا مقارنة بالقطاعات التجارية والخدمية كل هذا يشكل حاجزا لتوحيد التعريف للمؤسسات ص و م.

### ثالثاً: من المنظور السياسي

تتمثل في درجة اهتمام الدولة ونظرتها ودعمها إلى قطاع المؤسسات ص و م ومدى تسخير الإمكانيات وتذليل الصعوبات إذ أن العامل السياسي يمكن أن يحدد تعريف ويبين الحدود التي تميز بين المؤسسات حسب رؤية واضعي السياسات والاستراتيجيات التنموية، والمهتمين بشؤون هذا القطاع.

### المطلب الثاني: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتفرع وتفترق الآراء حين محاولة إعطاء تعريف جامع وشامل للمؤسسات ص و م إلا أنها تجتمع على معايير يمكن التركيز عليها لوضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات ص و م ومختلف المؤسسات الأخرى، وهذه المعايير يمكن تقسيمها إلى معايير كمية ومعايير كيفية.

### أولاً: المعايير الكمية

تتمثل المعايير الكمية في المعايير التالية: حجم العمالة، رأس المال، رقم الأعمال، قيمة الموجودات، القيمة المضافة... إلّا أن معيار حجم العمالة ورأس المال المستثمر هما المعيارين الأكثر استعمالاً في تعريف المؤسسات ص و م وذلك لسهولة الحصول على المعلومات المتعلقة بهما وسنتطرق إليهما فيما يلي:

### 1 - معيار العمالة

تبنى هذا المعيار العديد من الاقتصاديات والمنظمات للفرقة بين المؤسسات ص و م والكبيرة إلا أن هذا المعيار تعرض للعديد من الانتقادات و التي نطرحها كالاتي<sup>1</sup>:

- التفرقة بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة على أساس العمال العاملين بالمؤسسة يعتبر معيار غير كافي؛
- ليس بالضرورة تساوي حجم المؤسسات حتى ولو كان هناك تساوي في عدد العمال أي قد نجد اختلافات أخرى كدرجة استخدام التكنولوجيا؛
- اعتبار المؤسسة التي تشغل 200 عامل متوسطة والتي تشغل 201 عامل كبيرة هو تصنيف غير منطقي.

<sup>1</sup> - عبيدات عبد الكريم، حاضرات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) تخصص نقود مالية بنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، الجزائر ، جوان 2006، ص54.

## 2- المعيار المالي أو النقدي

وينقسم إلى عدد من المؤشرات تتمثل في رأس المال المستثمر ورقم المبيعات غير أن اعتماد هذا المعيار يقابله مجموعة من الانتقادات: كالتغير في حجم رأس المال المستثمر و حجم المبيعات من سنة إلى أخرى بالإضافة إلى تغير طبيعة المؤسسة نتيجة لظروف أخرى كالتضخم<sup>1</sup>.  
(فما يعتبر مؤسسة ص و م خلال فترة ما قد لا يكون كذلك خلال فترة أخرى)

### ثانياً: المعايير الكيفية

لأجل توضيح أكثر للحدود الفاصلة بين المؤسسات ص و م وباقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى كان لابد من إدراج مجموعة من المعايير الكيفية من أهمها<sup>2</sup>:

#### 1- الملكية

تتميز أغلب المؤسسات ص و م بأن ملكيتها تعود إلى القطاع الخاص في شكل شركات أشخاص أو شركات أموال غير أنها قد تكون ذات ملكية لهيئات عمومية كما يمكن أن تكون مؤسسة ذات ملكية مختلطة.

#### 2- الاستقلالية والمسؤولية

تتميز المؤسسات ص و م بأن لصاحبها كامل الاستقلالية في إدارة مؤسسته فيجمع بين عدة وظائف في آن واحد مما يضع كامل المسؤولية على عاتقه تجاه الآخرين

#### 3- الحصة السوقية

تتماز حصة المؤسسة ص و م بأنها محدودة لعدة أسباب:

- صغر حجم المؤسسة- صغر حجم الإنتاج- ضآلة رأس المال - محلية النشاط- ضيق الأسواق التي توجه إليها منتجات هذه المؤسسات؛

- كما أن تماثل القدرات بين المؤسسات ص و م يجعل من المنافسة فيما بينها شديدة مما يحد من قدرتها الاحتكارية في السوق.

<sup>1</sup> - احمد بن قطاف، أهمية حاضرات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المدعة في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة الجزائر، 2006-2007، ص52.

<sup>2</sup> - ليلي لولاشي، التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مساهمة القرض الشعبي الجزائري CPA، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية تخصص نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004-2005، ص50.

### المطلب الثالث: التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن اعتماد تعريف موحد تأخذ وتعمل به كل دول العالم أمر غير ممكن نتيجة لاختلاف الظروف المحيطة (درجة النمو الاقتصادي) في كل دولة بل قد يكون أكثر من تعريف في الدولة الواحدة وفيما يلي بعض التعاريف الرسمية للمؤسسات ص و م ومن بينها تعريف الجزائر.

#### أولاً: تعريف الإتحاد الأوروبي

حسب القانون الصادر في 03 أفريل 1996 أعطت اللجنة الأوروبية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة التعريف التالي " هي كل مؤسسة توظف أقل من 250 عامل وتمتع بالاستقلالية ولا تتناسب إلى أي مؤسسة اقتصادية أخرى ، رقم أعمالها لا يتجاوز 40 مليون أورو ، والميزانية التقنية لا تتجاوز 27 مليون أورو"<sup>1</sup> غير انه تم استحداث تعريف جديد للمؤسسات ص و م وذلك بموجب الأمر 2003/361/EC والذي دخل حيز التنفيذ في أول جانفي 2005 كما يلي<sup>2</sup>:

- المؤسسات المتوسطة بأنها المؤسسات التي تشغل أقل من مائتين وخمسين ( 250 ) عامل ورقم أعمالها السنوي أقل من خمسين (50) مليون أورو أو ميزانيتها السنوية لا تتعدى ثلاثة وأربعين (43) مليون أورو؛
- المؤسسات الصغيرة هي المؤسسات التي تشغل أقل من خمسين ( 50 ) عامل ورقم أعمالها السنوي أو ميزانيتها السنوية لا تتعدى عشرة ملايين (10) أورو؛
- المؤسسات المصغرة هي المؤسسات التي تشغل أقل من عشرة ( 10 ) عمال ورقم أعمالها السنوي أو ميزانيتها السنوية لا تتعدى المليونان (2) أورو؛

وتجدر الإشارة أن الدول الأعضاء في الإتحاد الأوروبي هي حرة في تطبيق أو عدم تطبيق هذا التعريف، غير أن كلا من اللجنة الأوروبية، البنك الأوروبي للاستثمار والصندوق الأوروبي للاستثمار يدعون إلى تطبيق هذا التعريف على أوسع نطاق ممكن.

<sup>1</sup> - أحمد طرطار، سارة حليمي، حاضنات الأعمال التقنية كآلية لدعم الابتكار في المؤسسات ص و م ، مداخلة الملتقى الدولي حول المقاولية: التكوين وفرص الأعمال، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة الجزائر، 08/07/06 أفريل 2010، ص 10.

<sup>2</sup> - فاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب بالبيدة، 2007 ، ص ص 25، 26.

الجدول رقم 01: يلخص تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي (أورو)	أو	المجموع السنوي للميزانية (أورو)
متوسطة	أقل من 250	أقل من 50 مليون	أو	أقل من 43 مليون
صغيرة	أقل من 50	أقل من 10 ملايين	أو	أقل من 10 مليون
مصغرة	أقل من 10	أقل من 2 مليون	أو	أقل من 2 مليون

المصدر: فاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير (غير منشورة) علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2006.

ثانياً: تعريف البنك الدولي

يتميز البنك الدولي عن طريق فرعه المؤسسة الدولية للتمويل ما بين ثلاثة أنواع من المؤسسات ص و م وهي<sup>1</sup>:

✿ المؤسسة المصغرة: وشروطها أن يكون عدد موظفيها أقل من 10 وإجمالي أصولها أقل من

100.000 دولار أمريكي ونفس الشرط السابق ينطبق على حجم المبيعات السنوية؛

✿ المؤسسة الصغيرة: وهي التي تظم أقل من 50 موظفاً و تبلغ أصولها أقل من 3 مليون دولار

أمريكي وكذلك الحال بالنسبة لحجم المبيعات السنوية؛

✿ المؤسسة المتوسطة: و يبلغ عدد موظفيها أقل من 300 موظف أما أصولها فهي أقل من 15 مليون

دولار أمريكي و نفس الشيء ينطبق على حجم المبيعات السنوية.

ثالثاً: تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجزائر كغيرها من الدول النامية حاولت وضع تعاريف للمؤسسات ص و م و كل تعريف وما تلائم مع السياسة الاقتصادية المنتهجة (أو المبرجة للسير عليها) ، إلى غاية بداية الألفية الثالثة ومع إبداء نيتها في الاهتمام بهذا القطاع من خلال مصادقتها على ميثاق بولونيا حول المؤسسات ص و م سنة 2000 وهو ميثاق يكرس التعريف الذي اعتمده الاتحاد الأوروبي ونتيجة لكل ذلك أصدرت وزارة المؤسسات ص و م سنة 2001 القانون التوجيهي لترقية المؤسسات ص و م رقم 01-18<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتمييزها ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 11.

<sup>2</sup> - سيدعلي بلحمدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة البلدة الجزائر، جانفي 2006، ص 56.

وقد أعطى المشرع الجزائري التعريف التالي<sup>1</sup>:

- تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كان طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و /أو الخدمات تشغل من 01 إلى 250 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها ملياري دينار جزائري أو لا يتعدى مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري وهي تحترم معايير الاستقلالية.

- ويقصد بالمؤسسة المستقلة كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25% فما أكثر لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات ص و م.

كما فصل المشرع الجزائري في تعريف كل من المؤسسة المصغرة، والمؤسسة الصغيرة، والمؤسسة المتوسطة كما يلي:

✿ المؤسسة المتوسطة: هي المؤسسة التي تشغل من 50 إلى 250 شخص و يتراوح رقم أعمالها بين 200 مليون وملياري دينار جزائري أو التي تتراوح مجموع حصيلتها السنوية بين 100 و 500 مليون دينار جزائري؛

✿ المؤسسة الصغيرة: هي المؤسسة التي تشغل من 10 إلى 49 شخص و لا يتعدى رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار جزائري أو لا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دينار جزائري؛

✿ المؤسسة المصغرة: هي المؤسسة التي تشغل من 01 إلى 09 عمال و لا يتعدى رقم أعمالها السنوي 20 مليون دينار جزائري أو لا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية (10) عشرة ملايين دينار جزائري.

#### الجدول رقم 02: تعريف المؤسسات ص و م في الجزائر

الحجم	المعايير	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	مجموع الحصيلة السنوية
المؤسسة المصغرة	من 01 إلى 09	اقل من 20 مليون دج	اقل من 10 ملايين دج	
المؤسسة الصغيرة	من 10 إلى 49	اقل من 200 مليون دج	اقل من 100 مليون دج	
المؤسسة المتوسطة	من 50 إلى 250	من 200 مليون إلى 2 مليار دج	من 100 و 500 مليون دج	

المصدر: القانون رقم 01-18 الصادر في 12 ديسمبر 2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، ص 5-6.

<sup>1</sup> - القانون رقم 01-18 الصادر في 12 ديسمبر 2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77 ، ص 5-6.

## المبحث الثاني: أشكال ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة تصنيفات وأشكال وهذا يرجع لتنوع القطاعات والأنشطة الاقتصادية من جهة، وكذا الإطار القانوني الذي تنتمي إليه تلك المؤسسات، كما أنّ للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ميزات وخصائص تجعلها فعالة في الاقتصاد الوطني، كل هذا سنحاول معالجته في هذا المبحث.

### المطلب الأول: أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تنشط المؤسسات ص و م على مستوى جميع القطاعات الاقتصادية، سواء الصناعية أو التجارية أو الزراعية وكذا المقاولات، ويمكن أن تأخذ عدة تصنيفات على أساس معايير تتعلق بإمكانياتها الإنتاجية، طبيعة الإنتاج (منتجاتها)، طبيعة نشاطها، طبيعة ملكيتها، وكذا الطبيعة القانونية كما يلي:

#### أولاً: تصنيف على أساس الإمكانيات الإنتاجية

تصنف المؤسسات ص و م حسب إمكانياتها الإنتاجية إلى الأشكال التالية<sup>1</sup>:

#### 1- المؤسسات العائلية:

تعتبر هذه المؤسسات أصغر المؤسسات ص و م وتتميز بتكوينها العائلي، و يكون مقر إقامتها هو المنزل وتستخدم في العمل الأيدي العاملة العائلية وتنتج منتجات تقليدية للسوق بكميات محدودة.

#### 2- المؤسسات الحرفية:

تقترب المؤسسات الحرفية من النوع الأول من المؤسسات ص و م في كونها تستخدم في العمل أفراد الأسرة بالإضافة إلى حجم الإنتاج الموجه للسوق، حيث تقوم بإنتاج منتجات أو قطع تقليدية لفائدة مصنع في شكل علاقة تعاقدية تجارية، وما يميزها على الصناعات المنزلية هو كون مكان إقامتها ومزاولة نشاطها عبارة محل صناعي مستقل عن المنزل واستعانتها بعامل الأجير أجنبي عن تركيبة العائلة.

إن أهم ما يميز النوعين السابقين من الصناعات ص و م:

- اعتمادها على كثافة عمل أكبر في الإنتاج؛

- معدل التركيب العضوي لرأس المال منخفض جدا؛

<sup>1</sup> - الطيف عبد الكريم، واقع وآفاق تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل سياسة الإصلاحات، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2002-2003، ص 11.

- استخدام آلات وتجهيزات ضعيفة التطور من الناحية التكنولوجية وبكميات أقل؛
- تنظيم العمل فيها سواء من ناحية النظام المحاسبي أو التسويقي أو التسيير الإداري يتميز ببساطة كبيرة.

### 3 - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة والشبه المتطورة :

تتميز هذه المؤسسات عن النوعين السابقين باستخدامها لفنون إنتاج متطورة سواء من ناحية استخدام رأس المال الثابت أو من ناحية التكنولوجية المستعملة أو تنظيم العمل أو من ناحية المنتج الذي يتم صنعه بالاعتماد على طرق عصرية منظمة، وتختلف درجة التكنولوجيا المستعملة بين كل من الصناعات ص و م المتطورة والشبه المتطورة، كما تتميز منتجاتها بدرجة التطور ومواكبة العصرنة وفقا لمعايير الجودة، كما تتميز بوجود نظام هيكل بسيط واستعمال أيدي عاملة أجنبية.

و تجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من المؤسسات ص و م هو المقصود في دراستنا هذه و ذلك للأهمية الاقتصادية التي تكتسبها على مختلف المستويات.

### ثانياً: تصنيف على أساس طبيعة الإنتاج

يتم تصنيف المؤسسات على أساس هذا المعيار إلى ثلاث أقسام<sup>1</sup>:

#### 1 - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للسلع الاستهلاكية

يتمثل نشاط المؤسسة ص و م ضمن هذا التصنيف في إنتاج السلع الاستهلاكية مثل: المنتجات الغذائية، الملابس، النسيج، المنتجات الجلدية، التبغ وبعض المنتجات الكيميائية وغير ذلك من السلع الاستهلاكية. ويتركز هذا النوع من المنتجات الاستهلاكية في الأساس على تأقلمها مع خصائص المؤسسات ص م، بحيث أن هذه الصناعات تعتمد على المواد الأولية متفرقة المصادر واستعمال تقنيات إنتاج بسيطة وكثيفة الاستخدام لليد العاملة.

#### 2 - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للسلع الوسيطة

يدخل في هذا التصنيف مجموع المؤسسات ص و م المنتجة للمعدات الفلاحية، قطع الغيار، أجزاء الآلات، المكونات الكهربائية وغيرها وتنظم هذه المنتجات إلى :

- الصناعات الميكانيكية والكهربائية؛

<sup>1</sup> - يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، جانفي 2005، ص ص 29-30.

- الصناعات الكيماوية والبلاستيكية؛

- صناعة مواد البناء؛

- المحاجر والمناجم.

### 3 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة لسلع التجهيز

يتطلب صناعة سلع التجهيز تكنولوجيا مركبة، ويد عاملة مؤهلة، ورأس مال أكبر مقارنة بالصناعات السابقة، وهذا ما يجعل مجال دخول المؤسسات ص وم في هذا المجال محدود مقارنة بالأنواع الأخرى، بحيث يشمل بعض الفروع البسيطة فقط، كإنتاج وتركيب بعض المعدات والأدوات البسيطة، وذلك خاصة في البلدان الصناعية. أما في البلدان النامية فتتكفل هذه المؤسسات في تصليح وتركيب الآلات والمعدات خاصة وسائل النقل والآلات الكهربائية فهي تمارس عملية تركيبية أو تجميعية انطلاقاً من استيراد أجزاء للمنتج النهائي (قطع غيار) وإنتاج بعضها، ثم القيام بعملية التجميع للحصول على المنتج النهائي.

#### ثالثاً: تصنيف على أساس طبيعة النشاط

يمكن تصنيف المؤسسات ص م حسب النشاط الاقتصادي الذي تمارسه إلى<sup>1</sup>:

#### 1- المؤسسات الصناعية

وهي المؤسسات الإنتاجية التي تقوم بتحويل المواد الخام إلى مواد مصنعة ونصف مصنعة، أو تحويل المواد نصف المصنعة إلى مواد تامة الصنع، أو تجهيز المواد كاملة الصنع وتعبئتها وتغليفها، وتتسع أنشطة القطاع الصناعي لتقدم مجالات عديدة لنشاط المؤسسات ص و م يمكن تلخيصها فيما يلي:

- النشاطات التي تخفف فيها عملية نقل المواد وتكاليفها إلى حد كبير جداً، وبالتالي يمكن أن ينشأ أكثر من مصنع بحجم صغير في أماكن مختلفة لإنتاج السلعة ذاتها، ويتركز كل مصنع بالقرب من أماكن وجود المواد الخام أو المدخلات الأساسية التي تدخل في العملية الإنتاجية؛

- الصناعات التي تنتج منتجات سريعة التلف، لأن هذه المؤسسات تعتمد على الإنتاج اليومي للسوق، وتكون فترة التخزين لمنتجاتها قصيرة، وهذا ما يبرر أن تكون هذه المؤسسات قريبة من أسواق المستهلكين؛

- صناعات السلع ذات المواصفات الخاصة للمستهلكين كمنتجات النجارة والخياطة، والصناعات التي تعتمد على دقة العمل اليدوي أو الحرفي؛

<sup>1</sup> - عبيدات عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 62-64.

- المؤسسات ص و م في مجال التعدين: وهي تلك المؤسسات التي تقوم بعمليات وأنشطة المناجم والمحاجر والمحلات، تعتمد على الجهود البشري بصورة أساسية وتستغل خامات منخفضة التكاليف؛  
والمؤسسات الصغيرة في مجال التصنيع بدأت بالتضاؤل، وذلك لأن الاستثمار في هذا المجال يحتاج بصفة عامة إلى رأس مال كبير وخبرات عالية وتقنيات وتكنولوجيا متطورة و تحمل تكاليف مرتفعة.

## 2 - المؤسسات التجارية

تنقسم المؤسسات الناشطة في هذا المجال إلى ثلاثة أنواع من المؤسسات وهي مؤسسات تجارة الجملة، مؤسسات تجارة التجزئة ومؤسسات البيع بالتجزئة المتكاملة (مثل المتاجر الكبرى ومحلات البيع بالبريد)، ويمكن لهذه المؤسسات التجارية أن تكون عامة أو متخصصة في نوع معين من السلع مثل الأثاث، ونشير هنا إلى أن تجارة الجملة لم تعد تشهد نمواً يجاري عدد السكان، أو النمو في باقي القطاعات، وذلك نظراً لسيطرة مؤسسات الامتيازات، ومثل المصانع ومحلات البيع بالتجزئة ومثل هذه المشروعات هي المحرك الأساسي للنشاط التجاري في أي بلد.

## 3 - المؤسسات الخدمية

أصبح هذا القطاع من القطاعات الرائدة في الدول المتقدمة، إذ تقدم المؤسسات الخدمية الكثير من الخدمات لمختلف فئات المستهلكين والمنتجين، ولقد تطورت هذه المؤسسات بحيث أخذت توظف وتستأجر وتؤجر مهارات واختصاصات معينة، وتمتاز هذه المؤسسات بحجمها الصغير باستثناء تلك العاملة في مجال النقل والاتصالات وشركات الكهرباء والتعليم والصحة، ولا تحتاج إلى استثمارات كبيرة، بل إلى بعض المهارات والكفاءات الخاصة. وتزداد الحاجة إلى مشروعات الخدمات كلما زاد مستوى الدخل، فهذا مؤشر على قوة اقتصاد البلد وتطوره.

## 4 - المؤسسات الزراعية

تثشط المؤسسات الزراعية في المجالات الآتية:

- مشروعات الثروة الزراعية: إنتاج الفواكه، الخضرة، الحبوب، المشاتل الفلاحية، البيوت الزراعية أو البلاستيكية؛
- مشروعات الثروة الحيوانية: كتربية الأبقار، الأغنام، الدواجن، المانحل والألبان ومشتقاتها؛
- مشروعات الثروة السمكية: كصيد الأسماك، أو إقامة بحيرات صناعية لمزارع الأسماك.

وتشكل المؤسسات الزراعية الصغيرة مع المشروعات الصناعية والتجارية قطاعا اقتصاديا متكاملا وفعالا، حيث في السنوات الأخيرة شهدت المشروعات الزراعية الصغيرة نموا ملحوظا، ومساهمة هامة في الدخل القومي للبلدان النامية.

## 5- مؤسسات المقاوله

من أجل خلق التكامل الصناعي الحديث وتحسيد التعاون بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات ص م جاءت المؤسسات العاملة في المقاوله الباطنية، إذ تعرف المقاوله الباطنية بأنها العملية التي بموجبها يقوم المتعهد بإتمام أعمال معينة للغير بمقابل. و أن أهم مجال تعمل فيه هذه المؤسسات نجد قطاع البناء والأشغال العمومية. حيث تعتبر المقاوله الباطنية وسيلة فعالة لخلق مناصب الشغل وتنمية الصناعات، وكذا حل مشكل التسويق، كما تساعد على تحقيق تقسيم العمل، وتأخذ الأشكال الآتية<sup>1</sup>:

- تنفيذ الأشغال: يتمثل هذا النوع في قيام مؤسسات ص و م بتنفيذ أشغال لصالح جهات ومؤسسات أخرى، وذلك خلال مدة محددة بمقابل؛

- الإنتاج: حيث تقوم مؤسسات ص و م في هذه الحالة بإنتاج قطع الغيار وبعض المعدات حسب الخصائص والمواصفات المتفق عليها؛

- تقديم الخدمات: إذ تقوم المؤسسات ص و م بتقديم مجموعة من الخدمات لفائدة جهات مختلفة مثل الدراسة وتقديم الاستشارات الفنية؛

وتتوجه غالبا المؤسسات ص م للعمل بالمقاوله من الباطن لمواجهة مشاكل التسويق، أما المؤسسات الكبيرة فإنها تستفيد من توفير رؤوس الأموال في أغلب الأحيان.

رابعاً: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل و نفرق بين نوعين من المؤسسات<sup>2</sup>:

1- المؤسسات غير الحنعية: وهي تجمع بين نظام الإنتاج العائلي ونظام الإنتاج الحرفي، والذي ينشطه الحرفي بصفة انفرادية أو بإشراك عدد من المساعدين؛

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 64.

<sup>2</sup> - عثمانية رؤوف، التخطيط في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية تخصص تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2000-2001، ص 39.

2- المؤسسات المصنعية: وهي تجمع كل من المصانع ص وم والمصانع الكبيرة، وهي تتميز عن سابقتها باستخدام الأساليب الحديثة في التسيير، وأيضاً من حيث تقسيم العمل وطبيعة السلع المنتجة وكذلك باتساع أسواقها. كما يتوسط المؤسسات غير المصنعية والمؤسسات المصنعية نظام الصناعات المنزلية أو الورشات المتفرقة، الذي يعتبر مرحلة سابقة (تمهيدية) نحو نظام المصنع، وذلك تحت تسمية المعالجة الجانبية أو المقاوله الباطنية.

### خامساً: تصنيف على أساس الملكية

تقسم المؤسسات ص و م على أساس معيار الملكية لرأس المال كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية:

إذ تعود ملكية هذه المؤسسات إلى الدولة ويعد انتشار هذا النوع قليل جدا خاصة في الاقتصاديات المتطورة منها.

#### 2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة:

و يعد هذا النوع الأكثر شيوعا و انتشارا بين هذه الأنواع حيث تعود ملكية المؤسسة في هذا النوع إلى الخواص أفراد أو مؤسسات و يكون على شكل استثمار أجنبي أو محلي كما يمكن أن تكون هذه المؤسسات شركات مساهمة أو شركات ذات مسؤولية محدودة أو شركات تضامنية كما يمكن أن تكون في شكل مشاريع استثمارية فردية أو عائلية.

#### 3- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختلطة:

وهي مزيج بين النوعين السابقين أي تكون الملكية متفاوتة بين القطاع العام و الخاص.

### سادساً: تصنيف على أساس الطبيعة القانونية

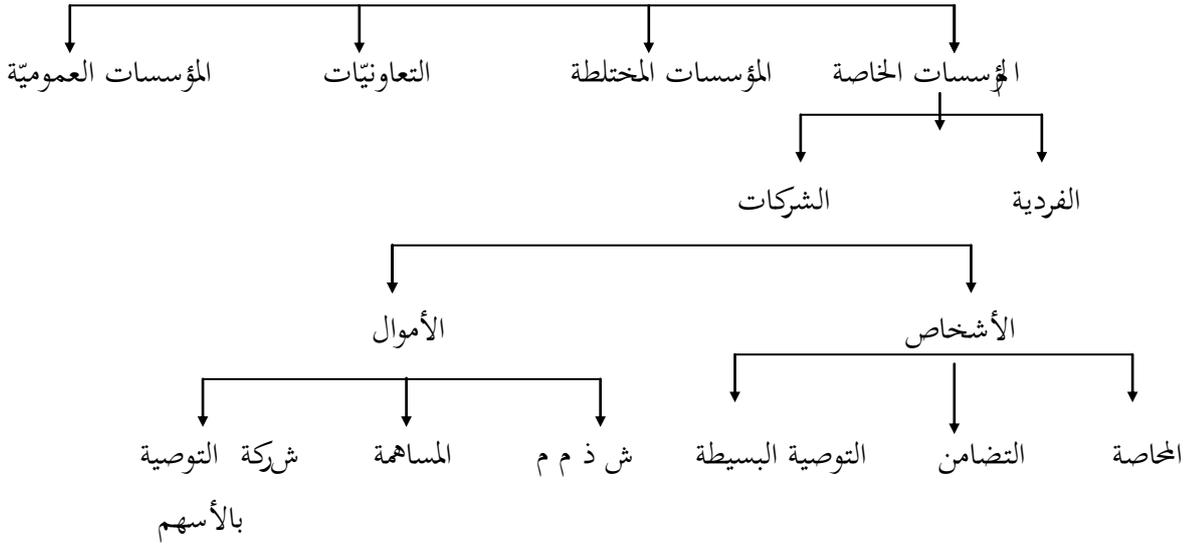
تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الشكل القانوني<sup>2</sup>:

يتفق الشكل القانوني للمؤسسات وطبيعة النظام السياسي السائد، ففي الأنظمة والاقتصاديات المفتوحة والحرّة تسود أشكال الملكية الخاصة، بينما في الأنظمة الاقتصادية الموجهة يكون تدخل الدولة كبيراً، حيث تسود أشكال الملكية العامة والتعاونية مع وجود أشكال فردية في نطاق محدود في بعض الأنشطة كالزراعة والخدمات.

<sup>1</sup> - فاطمة الزهراء عبادي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>2</sup> - خلف عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 36 40.

الشكل رقم (1) الأصناف القانونية للمؤسسات:



ش ذ م م: شركة ذات المسؤولية المحدودة

المصدر: لخلف عثمان بتصرف، مرجع سبق ذكره، ص 36.

### 1 - المؤسسات العمومية:

هي المؤسسات التابعة للقطاع العام ، تمتاز بإمكانيات مادية ومالية كبيرة، وتستفيد من مجموعة من التسهيلات القانونية والإدارية والإعفاءات المختلفة، كذلك يوجد جهاز للرقابة يتمثل في الوصاية .

### 2 - التعاونيات

تعد الجمعيات التعاونية من المشاريع الاختيارية التي تؤسس من قبل مجموعة من العناصر البشرية، بهدف تأمين احتياجات الأعضاء من سلع وخدمات ضرورية بأقل تكلفة ممكنة.

### 3 - المؤسسات الخاصة:

سندرسها بشيء من التفصيل باعتبار أغلبيتها مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم، فالمؤسسات الخاصة هي مؤسسات تخضع للقانون الخاص، ويمكن إدراجها إجمالاً ضمن صنفين: المؤسسات الفردية والشركات .

#### أ - المؤسسات الفردية:

وهي المؤسسة التي تكون ملكيتها لشخص واحد يشرف على جميع الأعمال الإدارية والفنية، وهو مطالب بتوفير الأموال الضرورية لممارسة النشاط، كما يتحمل كامل المسؤولية عن مختلف قراراته المتعلقة بالنشاط، ولغده المؤسسات عدة مميزات كبساطة إجراءات تأسيسها ، وكون إجراءات الرقابة فقط بفرض الضريبة على الأرباح،

بالإضافة إلى الحرية في اتخاذ القرارات والمرونة في ممارسة النشاطات الإدارية والفنية، غير أنه لها بعض السلبيات كارتباط بقائها بحياة صاحبها، وعدم تمكن المالك من الإلمام بجميع النواحي الإدارية الفنية والإنتاجية، ومحدودية فرص الترقية داخل هذه المؤسسات، بالإضافة إلى عدم استفادة المؤسسة من مزايا التخصص، وبالرغم من ذلك فإن المؤسسات الفردية تظل النموذج الأمثل للمؤسسات ص و م.

### ب - مؤسسات الشركات:

الشركة عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم بمشروع مالي، بتقديم حصة من مال أو عمل، على أن يقتسموا ما قد ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة طبقاً للمادة 416 من القانون المدني الجزائري، وقد وضع المشرع شروط موضوعية عامة وهي: الرضا، الأهلية، المحل والسبب، أما الشروط الموضوعية الخاصة فنظف في: تعدد الشركاء، تقسيم الحصص والتية في المشاركة.

قسم الفقه الشركات إلى شركات أشخاص أي أن الشخص فيها هو محل اعتبار، وشركات أموال المال فيها هو محل الاعتبار، وتم تقسيم أنواع الشركات إلى التقسيمات التالية:

#### التقسيم الأول:

1. شركات الأشخاص: \* شركة التضامن \* شركة التوصية البسيطة \* شركة ذات مسؤولية محدودة \* شركة المحاصة؛

2. شركات الأموال: \* شركة المساهمة \* شركة التوصية بالأسهم .

#### التقسيم الثاني:

1. شركات الأشخاص: \* شركة التضامن \* شركة التوصية \* شركة المحاصة ؛

2. شركات الأموال: \* شركة التوصية بالأسهم \* شركة المساهمة \* شركة ذات مسؤولية محدودة .

#### التقسيم الثالث:

1. شركة الأشخاص: \* شركة التوصية البسيطة \* شركة التضامن \* شركة المحاصة ؛

2. شركة الأموال: \* شركة التوصية بالأسهم \* شركة المساهمة ؛

3. شركة مختلطة: شركة ذات مسؤولية محدودة .

### 1 - شركات الأشخاص:

هذا النوع من الشركات يقوم على أساس الاعتبار الشخصي و الثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة، مما

يكون له الأثر الإيجابي على نشاط المؤسسة، و هي ثلاث أنواع:

### ✿ شركات التضامن:

نشأ من خلال عقد بين شخصين أو أكثر يتحملون فيما بينهم مسؤولية تضامنية وغير محدودة عن النشاطات والأعمال التي تمارس داخل حدود المؤسسة، والإدارة التضامنية تعني المشاركة في الأعمال والنشاطات مع التزام الشركاء بالوفاء بمختلف الالتزامات المادية المترتبة على شركتهم والمسؤولية غير محدودة. من مزايا هذا النوع من المؤسسات أنه نتيجة للمسؤولية التضامنية للشركاء داخل وخارج المؤسسة تزداد ثقة المتعاملين بها، ومن عيوبها، قد يتحمل الشريك خسارة كبيرة تكون ناجمة عن أخطاء لم يساهم فيها، أيضا بقاء واستمرار المؤسسة مرتبط بمدى الانسجام والتوافق بين الشركاء.

### ✿ شركات المحاسبة:

تعتمد في إنشائها على اتفاق كتابي أو شفوي بين اثنين أو أكثر من الشركاء، للقيام بنشاط اقتصادي خلال فترة زمنية محدودة، لتحقيق ربح معين يتم تقاسمه فيما بين الشركاء حسب اتفاقهم، ومع نهاية النشاط الاقتصادي الذي أقيمت لأجله تنتهي شركة المحاسبة، ومن ميزاتهما:

- تعتبر شركة مستترة ليس لها حقوق ولا عليها التزامات؛
- ليس لها رأس المال والأعوان ولا شخصية اعتبارية، فنشاطها يتم بصفة شخصية؛
- تهتم هذه الشركات بالنشاطات التجارية والموسمية مثل تسويق المحاصيل الزراعية....

### ✿ التوصية البسيطة:

هي من شركات الأشخاص تقوم على الاعتبار الشخصي، ولا تختلف عن شركة التضامن إلا من ناحية واحدة وهي أن هذه الشركة تضم نوعين من الشركاء:

شركاء متضامنون يسألون عن ديون الشركة في أموالهم الخاصة، وشركاء موصون لا يسألون إلا في حدود حصصهم، وتطبق أحكام شركة التضامن على شركة التوصية باستثناء الأحكام الخاصة بهذه الأخيرة، وفي هذا النوع من الشركات لا يجوز أن تكون حصة الشريك الموصي من عمل أو أن يقوم بمهمة الإدارة أو يظهر اسمه في عنوان الشركة، لكن له امتيازاً أخرى فهو يتحصل على حصته في الأرباح بنسبة ثابتة حتى وإن لم تحقق المؤسسة أرباحاً.

## 2 - شركات الأموال: وتتضمن:

### ✳️ شركات المساهمة:

يقسم رأس مال شركة المساهمة إلى حصص متساوية تسمى بالأسهم تطرح في الأسواق العملية للاكتتاب، بما يمكن تداولها في بورصة الأوراق المالية دون الرجوع إلى الشركة وموافقة المساهمين .

### ✳️ شركة ذات المسؤولية المحدودة:

يقوم عدد من المستثمرين على تنشيط المشاريع ص و م على شكل شركات ذات مسؤولية محدودة للتخلص من عيوب شركات التضامن، وتميز هذه الشركات بما يلي :

- مسؤولية الشريك محصورة بحدود مساهمته في رأس مال الشركة ؛
- يوزع رأس مال الشركة إلى حصص متساوية، ويمكن للشريك شراء حصة أو أكثر كما يمكن بيع حصته لغير الشركاء؛
- لا يقبل في عداد الشركاء إلا الأشخاص الطبيعيين ؛
- تكون الإدارة فيها من طرف شريك أو أكثر أو من طرف شخص خارجي لهم.

وقد اختلفت الآراء في تحديد صنف هذه الشركات، فمنهم من أدرجها ضمن شركات الأشخاص وآخرون يرون أنها من نوع شركات الأموال و يعود ذلك لوجود شبه بينها وبين كلا من شركات الأشخاص وشركات الأموال. وتصنف الشركة ذات المسؤولية المحدودة حسب التقسيم الأول مع شركات الأشخاص أما بالنسبة للتقسيم الثالث فإن هذا النوع (شركة ذات المسؤولية المحدودة) تعتبر شركة مختلطة.

### ✳️ شركة التوصية بالأسهم:

طبقاً للمادة 715 ثالثاً من القانون التجاري الجزائري تؤسس شركة توصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسماً لأسهم بيم شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر ويتحمل مسؤولية ديون الشركة بصفة دائمة ومتضامنة وشركاء موصين لهم صفة مساهمة ولا يتحملون الخسائر إلا بما يعادل حصصهم<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: ميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

راهنّت العديد من الدول على المؤسسات ص و م كسبيل للنهوض باقتصادها ودفعه إلى الريادة نتيجة لتمييزها بمجموعة من الخصائص والمميزات نذكرها كالاتي:

<sup>1</sup> - القانون التجاري الجزائري بالمادة 715، ص 214.

## أولاً: سهولة التأسيس

يتجسد عنصر السهولة في إنشائها من خلال انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوب لإنشائها نسبياً، حيث أنها تعتمد في الأساس على جذب و تفعيل مدخرات الأشخاص من اجل تحقيق منفعة أو فائدة تلي بواسطتها حاجات محلية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي، وهذا ما يتناسب والبلدان النامية، نتيجة لنقص المدخرات فيها بسبب ضعف الدخل.

كما أن الاعتماد على التمويل البنكي الكلاسيكي يكون ضعيفا بسبب<sup>1</sup>:

- عدم قدرة أصحاب المشاريع على تقديم الملفات البنكية اللازمة؛
- عدم توفر الضمانات البنكية المطلوبة للحصول على القروض.

## ثانياً: مصدر للإبداع

تمتاز هذه المؤسسات بانخفاض التكاليف اللازمة للتدريب لاعتمادها أساساً على أسلوب التدريب أثناء العمل، بمعنى أنها تعتبر مركزاً ذاتياً للتدريب والتكوين للمالكين والعاملين فيها، وهذا ما يساعدهم على الحصول على المزيد من المعلومات والمعرفة، وهو الشيء الذي ينمي قدراتهم ويؤهلهم لقيادة عمليات استثمارية جديدة وتوسيع نطاق فرص العمل المتاحة، وإعداد أجيال من المدربين للعمل في المؤسسات الكبيرة مستقبلاً<sup>2</sup>.

أما بالنسبة للمؤسسات ص و م الحديثة فتمارس البحث والتطوير داخل المؤسسة أو من قبل المؤسسات المتعاقدة معها في إطار المقولة من الباطن أو عن طريق مراكز البحث<sup>3</sup>.

كل هذا يجعل من المؤسسات ص و م منبتاً خصباً لتنمية المواهب والإبداعات والابتكارات وإتقان وتنظيم المشاريع الصناعية وإدارتها.

## ثالثاً: استقلالية ومرونة الإدارة

الجمع بين الإدارة والملكية يكسب أصحاب المؤسسة الاستقلالية في الأداء<sup>4</sup>، فهذه المؤسسات تتسم بالمرونة

<sup>1</sup> - ليلي لولاشي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 55.

<sup>3</sup> - السعيد سعدة، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وآفاق تنميتها مذكورة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ورقلة، الجزائر، 2003-2004، ص 29.

<sup>4</sup> - رحمان أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة AMPMECA-IND، مذكرة ماجستير (غير منشور) في علوم التسيير فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2008-2009، ص 06.

والاهتمام الشخصي من قبل أصحابها لتحقيق أفضل نجاح ممكن لم الاحتوائها على الطابع الغير رسمي في التعامل مع العملاء أو العاملين و بساطة الهيكل التنظيمي و مركزية القرارات<sup>1</sup>.

#### رابعاً: سهولة و بساطة التنظيم

تسعى المؤسسات ص و م إلى التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط والرقابة، و بين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ بوضع خطط واضحة و سياسات مرنة و إجراءات عمل مبسطة حيث تتميز هذه المؤسسات بارتفاع مستوى العلاقات الشخصية في النشاط الإداري اليومي داخل المؤسسة من خلال التقارب و الاحتكاك المباشر بين أصحاب هذه المشروعات و العاملين بها و يكون لهذا التقارب داخل المؤسسات ص و م أثر مباشر في زيادة إنتاجية العامل<sup>2</sup>.

#### خامساً: الكفاءة والفعالية

إن التخصص الدقيق والمحدد للمؤسسات ص و م يساعدها على تقديم منتجات بجودة عالية كما يمكنها من التحكم في تكاليفها مما يكسبها الكفاءة والفعالية، كما تتحقق هذه الكفاءة والفعالية أيضا عن طريق قدرتها على الأداء والانجاز في وقت قصير نسبيا وسهولة الاتصال بالعملاء والموردين بالإضافة إلى تأثير الدوافع الشخصية لأصحاب المؤسسة في الحفاظ عليها بما يكفل لها النجاح والتفوق<sup>3</sup>.

**الكفاءة:** تعتبر الكفاءة مزيج من المعارف النظرية والعملية والممارسة والخبرة والقدرة على مواجهة التغيرات

والتموقع، والوضعية المهنية هي إطار الوسط المناسب الذي يسمح بملاحظتها والاهتمام بها سواء كمسيرين أو عمال<sup>4</sup>.

**الفعالية:** تعرف على أنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، فإذا حققت الإدارة أهدافها توصف بأنها إدارة فعالة وبأنها أقل فعالية إذا لم تحقق أهدافها بالشكل المطلوب<sup>5</sup>.

#### سادساً: انخفاض في رأس المال والتكنولوجيا المستخدمة

<sup>1</sup> - بن خلف احمد، مرجع سبق ذكره، ص58.

<sup>2</sup> - سيد علي بلحمدي، مرجع سبق ذكره، ص34.

<sup>3</sup> - بن خلف احمد، مرجع سبق ذكره، ص57-58.

<sup>4</sup> - أشوك شاندا وشلبا كوبرا، ترجمة عبد الحكم الخزامي إستراتيجية الموارد البشرية دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، ص124-125.

<sup>5</sup> - منال طلعت، أساسيات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص268.

تتميز المؤسسات ص و م بانخفاض نسبي لرؤوس الأموال سواء كان الأمر عند فترة الإنشاء أو أثناء التشغيل هذا كون اغلب هذه المؤسسات مشاريع فردية أو عائلية تعتمد غالبا على اليد العاملة، و اعتماد منخفض على التكنولوجيا و هذا لكون بعض الصناعات التي تنتمي لقطاع المؤسسات ص و م لا تتطلب استثمارة كبيرا ولا يد عاملة ذات اختصاص عال، مثل قطاع النسيج و تفصيل الملابس، لذا فهي تستخدم تكنولوجيا منخفضة تناسب الظروف المحلية و لا تحتاج إلى استيراد تكنولوجيا عالية<sup>1</sup>.

### سابعاً: البساطة في نظام المعلومات

لم يسمح بالاتصال السريع بين كافة مستويات إدارة المؤسسة وعمالها داخليا، أما خارجيا فنظام المعلومات يتميز بدوره بالبساطة نتيجة قرب السوق جغرافيا وفي مثل هذه الحالة تكون بحاجة لدراسة السوق بدرجة منخفضة، لأن التحولات على مستوى السوق الداخلي يمكن رصدها بسهولة من قبل المسيرين<sup>2</sup>.

## المبحث الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحديات التي تصادفها

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصرنا أحد أسس النمو في الاقتصاديات الحديثة، ذلك لمساهمتها الفعالة في رفع الناتج الوطني الخام، وامتصاص البطالة بمختلف أشكالها، وغيرها من الأمور التي زادت من أهمية هذه المؤسسات، ورغم كل ذلك تواجه هذه المؤسسات مشاكل عدة ومن أهمها مشكلة التمويل، كل هذا سنعالجه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اقتصادياً واجتماعياً

برز دور وأهمية المؤسسات ص و م في الفترة الأخيرة لكونها جاءت كبديل عن المؤسسات الكبيرة التي عجزت حل بعض المشكلات فبناء على مميزات وخصائص المؤسسات ص و م التي ذكرناها في العنصر السابق تظهر أهمية المؤسسات ص و م والتي قسمناها كما يلي:

### أولاً: المساهمة في خلق مناصب الشغل

<sup>1</sup> - رحمان أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 8.

<sup>2</sup> - عبد المجيد قدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناخ الاستثماري جمع الأعمال، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، يومي 8-9 افريل 2002، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الاغواط، الجزائر ص 143.

تلعب المؤسسات ص وم دورا مهما في إنشاء فرص العمل الجديدة بكلفة استثمارية منخفضة وذلك لطبيعة الفن (العمل) الإنتاجي المستخدم حيث يتميز أسلوب الإنتاج بكثافة العمل وانخفاض رأس المال، فضلا عن تواضع مؤهلات العمالة المطلوبة مما يعزز دورها في امتصاص البطالة التي في الأغلب تتصف بتدني مستواها التعليمي والمهني و خاصة في البلدان النامية والمتجهة نحو اقتصاد السوق (كالجزائر)، لأنه في ظل هذا النظام لم تعد الدولة تخلق الوظائف بشكل مباشر<sup>1</sup>.

### ثانياً: تنمية الصادرات

أثبتت المؤسسات ص وم قدرة كبيرة على توفير وسائل الدفع الخارجي من خلال تعويض الاستيراد و المساهمة في التصدير في كثير من الأحيان الذي يؤثر إيجاباً على ميزان المدفوعات ، مما دفع بالدول المتقدمة للاهتمام بقطاع المؤسسات ص وم وتنميته على جميع الأصعدة حتى أصبح يساهم مساهمة فعالة في التصدير حيث بلغت نسبة تصدير هذه المؤسسات في كندا ما يفوق 56.3% من إجمالي الصادرات للفترة 1993-2006 أما بالنسبة للاتحاد الأوروبي فقد بلغت صادرات المؤسسات ص وم ما يعادل 45.5% للفترة 1993-2006 وبالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية فقد بلغت مساهمة المؤسسات ص وم بـ 96.7% من قيمة الصادرات لسنة 2000، حيث تنشط أغلب هذه المؤسسات في القطاعين الصناعي والخدمي، أما في المقابل فقد كبحت العراقيل والصعوبات التي تعترض المؤسسات ص وم في الدول النامية من نشاطها التصديري خاصة في القطاعين الصناعي والخدمي حيث لم تتعدى إلى اليوم 1% لذا من الضروري لهذه البلدان الاهتمام بهذا القطاع (مؤسسات ص وم) ودعمه وتنميته حتى يكون لها بديلاً أمثل عن صادراتها من المواد الأولية<sup>2</sup>.

### ثالثاً: تحقيق التوازن الجهوي

يرى المدافعون عن المؤسسات ص وم النهج الأكثر فعالية ومردودية لتنمية البلدان المتخلفة، ليس ذلك بالنظر فقط إلى المناطق الجغرافية المتطورة اقتصادياً كالمدين الكبرى والجهات الحضرية وإنما حتى بالنسبة للمناطق الغير حضرية والريفية الواقعة خارج دائرة التطور والتقدم وذلك استناداً على واقع هذه المناطق والصعوبات التي تعيشها كإخفاض الدخل النقدي المتوسط وارتفاع المتعطلين من القوى العاملة وانخفاض مستوى التعليم والتكوين حيث

<sup>1</sup> - راتول محمد، بن داودية وهيبة بعض التجارب الدولية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدروس المستفادة لنتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أبريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الشلف، الجزائر ص 173.

<sup>2</sup> - علوني عمار، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات مع الإشارة إلى صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ص 173. الدولي الثاني حول الماقتولتية آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر-الفرص والعوائق 05/04/03، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 5-7.

تعتبر المؤسسات ص و م في مثل هذه الحالات الأسلوب الأمثل نظرا لما تتمتع به من خصائص تجعلها تتلاءم مع خصوصيات المناطق الريفية<sup>1</sup>.

#### رابعاً: تحقيق التنوع والتكامل في الهيكل الصناعي

تتجه المؤسسات الكبيرة نحو النشاطات ذات الكثافة الرأسمالية العالية، بينما المؤسسات ص و م تتجه نحو النشاطات التي لا تظهر فيها أهمية وفورات الحجم لأسباب تتعلق بطبيعة المنتج ذاته أو طبيعة العملية الإنتاجية، أو بسبب ضيق السوق الكلية للسلعة، حيث أن المؤسسات الصناعية الكبيرة والمؤسسات ذات الإنتاج الهائل والنشاط الواسع تحتاج إلى المؤسسات ص و م، إذ لا يوجد مصنع في العالم يزعم أن إنتاجه قد تم في معاملة وورشاته بنسبة 100% بل لا بد من أن يوجد تكامل وسطي وتداخل مع المؤسسات ص و م والاستفادة من خدماتها ومنتجاتها لدعم المؤسسات الكبيرة<sup>2</sup>.

كما أن مرونة الإنتاج الصناعي و قدرة تكيفه مع متغيرات السوق حيث تلعب الصناعة ص و م دورا كبيرا في تنوع الإنتاج و توزيعه على مختلف الفروع الصناعية<sup>3</sup>.

وعليه فإن سير كلا من المؤسسات ص و م والكبيرة جنبا إلى جنب وتكاملهما يعتبر ظاهرة صحية، تدفع عملية التنمية إلى الأمام .

#### المطلب الثاني: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

##### أولاً: التحديات المالية

و يمكن تقسيمها كالاتي:

##### 1 - تحديات التمويل

تعد من أبرز المشاكل التي تواجه المؤسسات ص و م، خاصة في مرحلة الانطلاق، إذ غالبا ما تعتمد على التمويل الذاتي عن طريق الأموال الخاصة بالمؤسسين أو الأصدقاء والأقارب، نلاحظ هنا أن المؤسسات ص و م لها طريقة خاصة في التمويل، ذلك أن الحصول على القروض المصرفية يستوجب -فضلا عن دراسة جدوى هذا الاستثمار

<sup>1</sup> - يعقوبي محمد، مكانة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية عرض بعض التجاربملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و18 أبريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الشلف، الجزائر ص48.

<sup>2</sup> - زويته محمد الصالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر،مذكره ماجستير (غير منشور)، في علوم التسيير فرع نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2006-2007، ص24.

<sup>3</sup> - يعقوبي محمد ، مكانة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية عرض بعض التجاربملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و18 أبريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الشلف، الجزائر ص48.

أو المشروع- توفير الضمانات اللازمة، و التي غالبا ما تكون غير متاحة، لكن معظم الدراسات المهمة بالمؤسسات ص و م، ترى أن مشكل التمويل لا يعود إلى عجز البنوك التجارية و المؤسسات المالية على تمويل هذه المؤسسات، بل في الحقيقة هي التهرب من تمويل المشاريع الصغيرة سواء عند نشأتها أو عند توسعها أو من خلال نشاطها الإنتاجي، فهذا الأمر شائع خاصة في البلدان النامية، فالدراسات التي أعدها البنك العالمي تثبت بأن المؤسسات المالية لم تمد المشروعات الصغيرة في البلدان النامية بأكثر من 1% من احتياجاتها، و البنوك التجارية تفضل المشروعات الكبرى الأكثر ربحية، و ذات السمعة الجيدة، و ذلك لضمان الإيفاء بشروط الاقتراض و تقديم الضمانات<sup>1</sup>.

## 2 - صعوبات تتعلق بالجهاز الإنتاجي

إذ يتطلب استيراد مدخلات الإنتاج من مواد أولية أو آلات الإنتاج توفر عملة صعبة بالقدر الكافي وهو ما لا يتوفر في كل الأحوال لهذه المؤسسات مقارنة بالمؤسسات الكبيرة<sup>2</sup>.

## 3 - صعوبات جبائية

من حيث اقتطاع الرسوم والضرائب المطبقة على أنشطة هذه المؤسسات في طورها الاستغلالي وارتفاع الضغط الجبائي، الذي كان من نتائجه توقف عدة مشروعات إنتاجية عن النشاط، وبالتالي فقدان العديد من مناصب الشغل، كما أن الحوافز الضريبية المقدمة لتشجيع التنمية الصناعية، والتي تتضمن الإعفاء الضريبي لفترات عادة ما تكون معقدة، وتخدم الهيئات الكبيرة، وهذا يؤدي إلى تنامي الأنشطة الموازية التي تصب في خانة التهرب الضريبي، إلى جانب وجود صعوبات نتيجة الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة الجمركية<sup>3</sup>.

## ثانياً: تحديات إدارية وقانونية

إن تهيئة بيئة إدارية مناسبة تعتبر من العوامل الأساسية لجلب وتشجيع الاستثمار خاصة من جانب الإدارة العمومية و المؤسسات المالية من خلال تعاملها مع مديري المؤسسات، و هذا ما تفتقده مؤسساتنا التي تتطور ببطء شديد، مقارنة بما تتطلبه التنمية الاقتصادية، فالمشكلة التي تعاني منها إدارة هذه المؤسسات هي مشكلة نظام، وليست مشكلة أشخاص، لأن الإدارة الجزائرية لازالت تمثل السبب الرئيسي لجل العوائق التي تقف في وجه

<sup>1</sup> - قاسم كرم، مريزق عدمان، دور حاضرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و18 أبريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الشلف، الجزائر 546ص.

<sup>2</sup> - ليلي لولاشي، مرجع سبق ذكره، ص63.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص63.

التنمية الإدارية، الاقتصادية والسياسية للمجتمع، من خلال البيروقراطية، فهناك الكثير من المشاريع عطلت، كون أن نشاط المؤسسة والمتغيرات الاقتصادية ككل تتطلب الاستجابة الإدارية السريعة تنظيماً وتنفيذاً، مما ضيع على أصحابها وعلى الاقتصاد الوطني فرصاً استثمارية لا تعوض، فعلى سبيل المثال: حتى يتحصل أحد المستثمرين على أرض للبناء، عليه المرور بعدة إجراءات إدارية تكلف الجهد والمال والوقت.

لهذا فالحصول على تراخيص رسمية لممارسة النشاط، يستغرق زمناً طويلاً قد يمتد إلى سنوات وتكاليف عالية سواء كانت رسمية أو غير رسمية، كالرشاوى التي يطلبها بعض الموظفين أو المسؤولين، وفي حالة قيام المستثمر بالمشروع بعد عناء انتظار التصريح، وما يصحبه من تكاليف خاصة، يجد نفسه يتخبط في صراع آخر مع الضرائب التي تحد من قدرته على مواصلة النشاط وربما تركه نهائياً<sup>1</sup>.

### ثالثاً: تحديات تخص العمالة

تعاني المؤسسات ص و م من الافتقار إلى الإطارات الفنية لعدة أسباب، أهمها عدم ملاءمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية في هذا القطاع، وتفضيل العمالة الماهرة العمل في المؤسسات الكبيرة لتوفرها على عدة مزايا كارتفاع الأجور والفرص الأكبر للترقية. ولذا، يضطر صاحب المؤسسة ص و م إلى توظيف عمال أقل كفاءة وتدريبهم أثناء العمل، غير أنه كثيراً ما يترك العامل وظيفته بمجرد إتقان العمل ويتجه للانضمام لـ المؤسسات الكبيرة للاستفادة من مزاياها. وعلى ذلك، فإن اضطراب المؤسسات ص و م إلى توظيف عمالة غير ماهرة باستمرار وتحمل مشاكل وأعباء تدريبهم، فضلاً عن دفع أجور مرتفعة لبعض التخصصات النادرة لضمان بقائها في العمل، كل هذه الأسباب من شأنها تخفيض الإنتاجية وجودة السلع والخدمات المقدمة، بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف<sup>2</sup>.

### رابعاً: تحديات تسويقية

تعيش المؤسسة ص و م صعوبات تسويقية من خلال المنافسة القوية التي تتعرض لها من جانب المشروعات الكبيرة ومؤسسات التجارة الخارجية التي تستورد منتجات مماثلة. بالإضافة إلى تفضيل الجهات الحكومية وبعض فئات المجتمع التعامل مع المؤسسات الكبيرة لاعتبارات الجودة والسعر ولضمان انتظام التوريد بالكميات المطلوبة وفي المواعيد المقررة ولتفادي المشكلات الإدارية والمالية الناتجة عن التعامل مع عدد كبير من المؤسسات ص و م، كما تواجه المؤسسات ص و م -على مستوى الأسواق المحلية المحدودة- مشكلة ضعف القوة الشرائية

<sup>1</sup> - قاسم كريم، مريزق عدمان، دور حاضنات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و18 أبريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الشلف، الجزائر ص 547-548.

<sup>2</sup> - لخلف عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 66.

للمستهلكين الناتجة عن انخفاض مستويات الدخل مما يؤدي إلى ضعف الإيرادات البيعية بسبب صغر الكميات المطلوبة واضطرار المؤسسة للبيع بأسعار رخيصة نسبياً<sup>1</sup>.

وبصفة عامة، فإن صاحب المؤسسة الصغيرة يفتقر إلى الوعي التسويقي ويعانى من نقص كفاءات رجال

البيع والتسويق وقصور المعلومات عن أحوال السوق ومستويات الأسعار وطبيعة السلع والخدمات المنافسة،

ولاسيما بالنسبة لأسواق التصدير، كما تنقصه الإمكانيات المادية للإنفاق على الترويج وتنشيط المبيعات، مثل

الاشتراك في المعارض والإعلانات وإقامة اتصالات وثيقة مع الأسواق ومنافذ التسويق البعيدة، ولذلك يضطر

صاحب المؤسسة ص و م إلى الاعتماد على الوسطاء من التجار في عملية التسويق وإلى تخفيض الأسعار إلى حد

كبير مما ينعكس سلباً على معدلات الربحية، أضف إلى ذلك عجز المؤسسات ص و م على تقديم خدمات مابعد

البيع أو توفير تسهيلات الدفع للعملاء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>.<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 68.

## خلاصة الفصل الأول:

نظراً لحدثة اهتمام الباحثين بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم تتحد التعاريف المستمدة لها ولك ن التحدث أغلب المعايير التي على أساسها يتم تصنيف هذه المؤسسات ، وقد دعت المنظمات الاقتصادية ورواد الاقتصاد إلى الاهتمام بهذا القطاع لما له من مميزات وخصائص تساعد على النهوض بالاقتصاديات الراكدة.

وبعد إدراكنا للإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعرفة مدى أهمية هذا القطاع بالنسبة للدول خاصة النامية منها والتي تعتبر الجزائر احدها إذ لا بد لها أن تذلل التحديات والعراقيل التي واجهته وتتم به وتطوره لتدعمه على مجارات شركات الدول المتقدمة وذلك قبل الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وفتح الأسواق مما ينذر باشتداد المنافسة خاصة مع ارتفاع الوعي لدى المستهلك الذي أصبحت لديه الجودة مطلباً ضرورياً ينبغي تحقيقه، ويعتبر نظام إدارة الجودة ISO9000:2008 أحد الأنظمة التي تساعد على تحقيق الجودة والرفع من مستوى الأداء بما يعود بالنفع على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويكسبها ميزة تنافسية تضمن استمرارها وتطورها.

# الفصل الثاني

الأساس النظري لسلسلة

مواصفات ISO9000 :2008

## تمهيد:

**Organisation** تميزت البيئة الاقتصادية الحديثة بالتسارع خاصة بعد استحداث المنظمة العالمية للتجارة (OMC) Mondiale Du Commerce وفتح الأسواق العالمية مما أدى لاشتداد المنافسة وانتقالها من الواقع المحلي إلى الواقع الإقليمي والعالمي والتوجه نحو تلبية رغبات العميل واحتياجاته حيث أصبح العميل سيد السوق الذي يلاقي كل الاهتمام لتلبية احتياجاته ورغباته وصولاً إلى تطلعاته مما أدى إلى اعتبار التغيير الثابت الوحيد في المنظمات أي على المنظمات أن تجاري التغيير في بيئتها حيث تتغير طبيعة هذه الأخير وفق رغبات ومتطلبات الزبائن.

وتعتبر جودة المنتجات والخدمات المقدمة أحد هذه المتطلبات التي يجب على المنظمات أن تراعيها مما انعكس على تطوير مفهوم وأساليب وتطبيقات الجودة لتنتقل من فحص وتفتيش للمنتجات إلى منهج إداري متكامل وشامل وثقافة تنظيمية جديدة وظهور فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع إصدار المنظمة العالمية للتقييس (ISO) أول مواصفات توكيد الجودة سنة 1987 والتي تعد البذرة الأولى للوصول إلى الجودة الشاملة وقد أصبحت شهادة ISO مطلباً أساسياً للمنظمات تتخذها جواز سفر سلعتها لتجوب الأسواق العالمية وسنتعرض في هذا الفصل إلى الأساس النظري لسلسلة مواصفات ISO9000:2008 والذي يعتبر كقاعدة للفصول القادمة وذلك للتعريف بمواصفات الايزو وصولاً إلى مواصفات ISO9000:2008 ، وقد قمنا بتقسيم الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: مفاهيم حول الايزو ISO والتقييس

المبحث الثاني: سلسلة مواصفات ISO9000:2008 المبادئ وأهم التعديلات

## المبحث الأول: مفاهيم حول الايزو ISO و التقييس

اكتسبت شهادة المطابقة ISO شهرة وأهمية بالغة فقد أصبح الحصول على الشهادة جزءا من متطلبات السوق العالمية اليوم، حيث لم تعد شهادة المطابقة لإحدى المواصفات القياسية اختيارية، وإنما أصبحت جزءا أساسيا لدخول السوق والاستمرار فيها وزيادة الشركة حصتها السوقية، الأمر الذي ألزم المنظمات السعي بشكل مستمر نحو بناء أنظمة إدارية تعتمد المقاييس الخاصة بمنظمة ISO كأساس لها.

### المطلب الأول: ماهية الايزو ISO

قبل التعرض إلى معايير الايزو سنتعرض في هذا المطلب إلى لمحة عن نشأة الايزو وبعض التطورات التاريخية التي مرت بها بالإضافة إلى التعريف بها.

#### أولاً: لمحة تاريخية عن نشأة وظهور الايزو ISO :

بمنا وإيماننا من قبل الدول الصناعية بضرورة توحيد المقاييس للقضاء على الحواجز التكنولوجية والصناعية والتجارية وإضفاء طابع المرونة في تداول المواد المصنعة من قبل منتجين مختلفين عقدت هذه الدول مؤتمرا في نيويورك الذي جمع بعض المنظمات الدولية للتقييس إذ خلص إلى إنشاء الاتحاد الفدرالي للجمعيات الوطنية للتقييس International Federation of the National Standardization Association سنة 1928 وفي أواخر الثلاثينات انسحب عدد من الأعضاء من عضوية الاتحاد تحت طائلة الحرب وفي عام 1942 أعلن الاتحاد رسميا توقفه عن العمل حيث خلفته لجنة الأمم المتحدة لتنسيق المواصفات سنة 1944. وفي عام 1946 اجتمع ممثلو 25 دولة بلندن لمناقشة إنشاء منظمة دولية جديدة تهدف لتسهيل التقييس وقد أسفر الاجتماع عن تأسيس المنظمة الدولية للتقييس International Standardization Organization (ISO) <sup>1</sup>.

حيث تتمثل مهمتها الأساسية في تطوير معايير دولية لتسهيل عملية تبادل المنتجات والخدمات على المستوى العالمي. وتتكون هذه المنظمة من عضوية أكثر من 90 دولة، ويمثل الولايات المتحدة المعهد الأمريكي الدولي للمعايير (ANSI) The American National Standards Institute أما الجزائر فيمثلها المعهد الجزائري للتفتيش و المعايير (IANOR) Institut algérien de normalisation <sup>2</sup>. وقد اشتق إنشاء مواصفات ISO9000 من خلال المواصفات التالية:

<sup>1</sup> - فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001، الطبعة الأولى 2008، دار عالم الكتب الحديث، دار جدار للكتاب العالمي، الأردن، ص 51-52

<sup>2</sup> - بومدين يوسف، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية بطرورة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2006، ص 100.

- المواصفات القياسية العسكرية الأمريكية حول برامج الجودة MIL-Q9858A حيث ظهرت في عام 1963<sup>1</sup>؛

- ظهور والعمل بما يسمى مواصفات الدفاع (DS) defence standards خلال فترة الخمسينات والستينات وهي إجراءات للجودة يلتزم بها مصممو ومنتجو المعدات الحربية، وللتأكد من أن المنتجات مطابقة للمواصفات وكانت تعتمد وزارة الدفاع البريطانية؛

وخلال السبعينات أدمجت مواصفات الدفاع DS وأطلق عليها مواصفات الحلفاء للجودة Allied Quality Assurance Publications (AQAP) والتي تستعمل بواسطة حلف الناتو (NATO) North Atlantic Treaty Organisation للتأكد من جودة المعدات الحربية الموردة لدول الحلف؛

- ونتيجة للدور الذي لعبته والفوائد المحققة من طرف مواصفات الدفاع DS ظهرت الحاجة إلى نظام مماثل يمس ويشمل مختلف الصناعات وبالتالي تم إصدار المواصفة البريطانية BS5750 سنة 1979 وذلك للصناعات غير الحربية؛

- وفي سنة 1987 تم استصدار ISO9000 تلبية للطلب العالمي إذ تعتبر هذه المواصفة مطابقة تماما للمواصفة البريطانية BS5750 وبالتالي أطلق عليها BS5750/ISO9000<sup>2</sup>.

### ثانياً: تعريف الايزو (ISO)

ISO هي كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية isos وتعني تساوي أو تعادل ولها العديد من المرادفات ككلمة isometric وتعني مقاييس متساوية وكلمة isonomy وتعني المساواة الناس أمام القانون ومن خلال التفكير من التساوي إلى القياس تم اختيار (ISO) كإسم للمنظمة<sup>3</sup>.

### تعريف مواصفة ISO9000:

وبالنسبة لتعريف مواصفة ISO9000 تعرف إلى أنها:

\* هي مواصفات عالمية تتناول كل ما يخص جودة المنشأة ككل، فهي ليست مواصفات للمنتج- سواء كان سلعة أو خدمة- ولكنها تقيس درجة جودة الإدارة ومدى تحقيقها لرغبات العاملين والمتعاملين على حد سواء وبشكل يكفل استمرارية المنشأة في الأداء المتميز وبالمستوى الرفيع من الجودة<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> - حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة ، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 61.

<sup>2</sup> - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، دار غريب للنشر والتوزيع، 1995، ص 91.

3- mark kaganov , the prefect manual iso9001 :2008 ISO 13485:2003, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:2007. QW Enterprises, LLP, a fictional company, third edition,2009.p08.

<sup>4</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، مراقبة الجودة مدخل إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، مكتبة النهضة المصرية، ص 154.

\* وتعرف الايزو ISO9000 على أنها: "سلسلة من المواصفات والمقاييس المكتوبة التي تحدد العناصر الرئيسية لنظام إدارة الجودة الذي يجب أن تبناه المؤسسة للتأكد من أن منتجها تتوافق أو تفوق حاجات وتوقعات العملاء"

حيث تجمع معايير الايزو ISO9000 مجموعة من الخصائص المفروضة عالميًا للحصول على التأهيل فيما يخص جودة الموارد، السلع، والخدمات الخاصة بالمؤسسة، حيث تعد معايير الايزو عنصرًا أساسيًا في تطبيق منظومات إدارة الجودة وضمن استمرارية فعاليات العمل.

وتمثل مقاييس الايزو ISO9000 قاسمًا مشتركًا للجودة المقبولة عالميًا، حيث تثبت شهادة الايزو قدرة المورد على تقديم سلع وخدمات تستجيب للمتطلبات العالمية للجودة.<sup>1</sup>

\* أيضًا: ISO9000 هي مواصفة إدارية تنصب على المنظومة الإدارية للمؤسسة، تبحث عن كفاءة أداء المنظومة الإدارية والتطور الذي تحققه. وتحتوي هذه المواصفة جميع المبادئ التي أرستها إدارة الجودة الشاملة، وإن التوافق مع متطلبات هذه المواصفة يعني أن لدى المؤسسة نظامًا متكاملًا يعتمد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.<sup>2</sup>

### ثالثاً: مجالات معايير الايزو

تتطرق معايير الايزو العديد من المجالات وهي كالآتي:<sup>3</sup>

#### 1 الايزو في مجال الصناعة:

إذ تهدف لاكتساب ونشر المعلومات الأساسية والضرورية للانتقال لنظام الجودة وتأكيداتها في مجال الصناعة، فقدم للمستهلك والمورد دليلًا على وجود نظام يهتم برغبات العميل الحالية والمستقبلية ويحقق للشركة والمصنع عدة فوائد منها:

- تحسين مجال الإنتاج والإنتاجية كما ونوعاً؛
- خفض الفاقد والتالف من العمليات الإنتاجية؛
- رفع معنويات العاملين وتوطيد العلاقات فيما بينهم؛
- تحسين علاقات العميل والمورد؛
- ضمان جودة المنتج من حيث الاختيار والاستخدام.

<sup>1</sup> - العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2005، ص73.

<sup>2</sup> - فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص54.

<sup>3</sup> - حسين عبد العال، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الايزو) 9000-90014 أهم التعديلات التي أدخلت عليها ، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص106.

## 2 الازو في مجال الخدمات:

نظرا لاتساع المجال الخدمي وانتشاره أدمجت المنظمة الخدمات مع المنتجات في مواصفة واحدة ISO9001 حيث كانت الخدمات تنفرد بمواصفة هي ISO9004 الجزء الثاني (2) باسم عناصر جودة الإنتاج ونظام الجودة وتنطبق على كل عملية خدمية وتعددت مجالات الخدمة التي شملتها المواصفة لتشمل:

- (1) الضيافة؛
- (2) الاتصالات؛
- (3) الصحة؛
- (4) الصيانة؛
- (5) المرافق؛
- (6) التجارة العامة؛
- (7) العمليات المالية؛
- (8) الاستشارات الإدارية والفنية؛
- (9) العمليات المهنية، القانونية، هندسية، أمنية، إدارية، وفي مجال الجودة؛
- (10) العمليات الفنية مثل الاستشارات الفنية والاختبارات المعملية؛
- (11) الشراء؛
- (12) البحوث والتطوير؛
- (13) إدارة الموارد البشرية والحاسبات وخدمات التكليف.

ويتم اختيار ووضع مواصفة الخدمات من خلال ما يقدمه العميل من آراء بشأن الخدمة ومستوياتها ومستوى تقديمها إليه وبما يحقق رغباته. وتهتم المنظمة الدولية للمواصفات بأداء الخدمة من منطلق اهتمام مديري المنظمات في القطاع الخدمي لاتخاذ إجراءات تحسين الخدمة.

## 3 الازو في مجال الحاسب الآلي:

نظرا لأهمية الحاسبات الآلية في مختلف مجالات الحياة والدور المهم الذي لعبه أعطت المنظمة العالمية الاهتمام بهذا المجال وانتقلت من مواصفة تمس الصناعة والتصميم ككل إلى مواصفة تمس الصناعة والتصميم لمجال الحاسبات حيث خصصت لهما الازو الرقم 9000-3، في حين أن المواصفة 9001 تضع نظاما للجودة يتضمن أنشطة التصميم/ التطوير/ الإنتاج/ التركيب/ الخدمة وهو نظام عام، أما بالنسبة لتطوير برامج الحاسب فتختلف تماما عن معظم الأنماط الأخرى للمنتجات الصناعية.

وتتم معايير وضوابط الجودة 9000-3 في مجال الحاسبات على مواصفات الإدارة مع البيئة المحيطة والضوابط المنظمة للتعاملات فيها ، وهذه الضوابط (المعايير) وضعها الاتحاد الأوروبي بشأن سلامة التعامل مع وحدات العرض المرئي لأجهزة الحاسوب.

أما بقية المعايير (الضوابط) فيتم استيفائها من جانب مصممي أجهزة الحاسوب وملحقاتها وهذه المعايير (الضوابط) أصبحت تحدد صلاحيات قانونية وشرعية لاستخدام منتج م عين مما يشكل التزاما للمستهلك ومنتجي ومطوري برامج الحاسب.

كما امتدت مواصفات برامج الحاسب 9000-3 من مجال التصميم والتطوير والإنتاج والتكيب والخدمة إلى جودة التأمين على الحاسب فلا يكفي الوصول للسجلات والبرامج والملفات والحقول وإنما وضعت مواصفات حفظ هذه السجلات خوفا من الضياع والتلف.

#### 4 الازو في مجال البيئة:

نظرا لاتساع دائرة الوعي بمدى ضرورة الاهتمام بالمحيط البيئي خصصت المنظمة العالمية للتقييس المواصفة ISO14000 مجال البيئة إذ تعتبر مجموعة من المعايير تضع وتعرف نظام الإدارة السليمة بيئيا وتعطي الإرشادات اللازمة لاستخدامها وتقسيمها وتقييمها وتفسر العلاقة القائمة بين المؤسسة وبيئتها وعمليات تصنيع السلع، فه ي سمح للشركات بتحسين أدائها مع التحكم بكلفة هذا التحسين كما تساعد هذه المعايير الشركة على<sup>1</sup>:

- وضع نظام يضمن سلامة البيئة ويستثمر الموارد حيث تدعو الحاجة؛
- إجراء تقييم ذاتي للأداء؛
- الحد من مراقبة وكالات التنظيم الخارجية؛
- تحسين الأداء البيئي باستمرار.

هذا وقد عرفت الازو 14001 منع التلوث البيئي بأنه استخدام العمليات والتطبيقات والموارد والمنتجات التي تتجنب وتقلل وتسيطر على التلوث، وهذا يمكن أن تشمل إعادة التصنيع مرة أخرى والمعالجات بمختلف أنواعها وتعديل تصميم العمليات نفسها وآليات التحكم والاستخدام الأمثل للموارد والبدائل.

وعليه فقد يسمح هذا التعريف بمرونة كبيرة عند اختيار الطرق التي تناسب الهيئات المختلفة من جهة لأخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - كرايف ميسلر وتوماس فلايف، دليل الجيب للازو 14000 ، ترجمة مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، بدون دار نشر، 1999 ، ص10.

<sup>2</sup> - حسين عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص112.

## 5 الايزو في مجال المسؤولية الاجتماعية :

وقد خصصت لها المنظمة الدولية الرقم ISO 26000، وهي المواصفة القياسية للمسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص والمنظمات المجتمعية المدني في المساهمة في تنمية المجتمع والمشاركة في تنفيذ المشروعات الاجتماعية والإنسانية، إن قيام القطاع الخاص والمنظمات المجتمعية المدني بدورها الاجتماعي والإنساني في خدمة المجتمع سيؤدي بلا شك في تحقيق التنمية المستدامة والتقدم لأي مجتمع.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: دوافع ومبررات الحصول على الايزو

تهدف المؤسسات من الحصول على شهادة الايزو لتحقيق مجموعة من المبررات والأهداف والتي سوف نقوم بالتعرض لها في هذا المطلب.

#### أولاً: دوافع التأهيل للايزو

تسعى المنظمات للحصول على التأهيل للايزو نتيجة لمجموعة نذكر منها<sup>2</sup>:

- تحقيق رغبات العملاء: حيث يرى العملاء في اكتساب المورد هذه الشهادة شرطا أساسيا للتعامل معه، أو اتجاهات الحكومة أو إحدى هيئاتها ، و أن عدم اكتسابها لهذه الشهادة يعني مخاطرة بفقد الحصة السوقية.
- توفر هذه الشهادة لدى احد المنافسين: حيث يتطلب الأمر الحصول على هذه الشهادة كسند تنافسي.
- حاجة المؤسسة إلى ميزة تنافسية: ويمكن أن تهيئها شهادة الايزو لذلك فهذه الشهادة تسمح بضمان الزبائن إلى حد ما و تسهل عملية أخذ القرار بالشراء بالإضافة إلى بناء نقاط قوة تجارية مع تلميع صورة المؤسسة لدى المستهلكين و إعطاء قيمة للعلامة التجارية.
- رفع وتحسين أداء المؤسسة : بمعنى تجنيد وزيادة معارف الأفراد من جهة ومن جهة أخرى معايير الايزو تشترط وضع نظام للقيادة وهذا لتحديد سياسة وأهداف الجودة مرفوقة بلوحة القيادة ( le tableau de bord ) وأيضا مع وجود رقابة داخلية.

### ثانياً: مبررات تطبيق مواصفات ISO9000

يمكن إيجاز المبررات الأساسية لتطبيق نظام ISO9000 في المتطلبات التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM ، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص99.

<sup>2</sup> - محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على الماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2003/2004، ص40.

<sup>3</sup> - رعد الصرن، طرائق تحسين الجودة في المنظمات السورية أطروحة لنيل الماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، سورية، 1998/1997، ص ص107-108.

- 1 - **متطلبات قانونية** : تسعى بعض المؤسسات من وراء تطبيق نظام ISO9000 تحقيق متطلبات قانونية يتطلبها الدخول والتصدير إلى أسواق بعض الدول كالاتحاد الأوروبي مثلاً، إذ يجب على المؤسسات لدخول أسواقه التسجيل بشهادة ISO9000 وهذا مطلب مفروض على أي مؤسسة ترغب بالتصدير إلى تلك الدول.
- 2 - **متطلبات تعاقدية** : تطلب الكثير من المؤسسات من مورديها التسجيل بشهادة ISO9000 كشرط أساسي للتعاقد، ويلاحظ هذا الشرط في العديد من المناقصات التي تطرحها المؤسسة لشراء سلعة أو خدمة معينة، وبالتالي لا يمكن لأي مؤسسة القيام بعملية التعاقد ما لم تكن مسجلة بشهادة ISO9000.
- 3 - **التسجيل للمقاولين الفرعيين** : تقوم بعض المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO9000 بالطلب من مقاوليها اكتساب هذه الشهادة وذلك بهدف دعم موقفها ودعم جودة أعمالها وخاصة في الأسواق الدولية.
- 4 - **التقليل من زيارات التقييم المتكررة** : يقوم العملاء الجدد لأي مؤسسة صناعية بزيارات تقييمية للمؤسسات المراد التعامل معها في المستقبل، وذلك لمعرفة وتقييم الوضع المالي والفني للمؤسسة، وذلك لضمان تزويدهم بمشترقاتهم المستقبلية بالجودة المناسبة، وفي الوقت المناسب. وإن التسجيل بشهادة ISO9000 يكسب العملاء الثقة بالمؤسسة التي يريدون التعامل معها، وذلك لثقتهم بنظام الايزو، إذ أن المؤسسة تكون ملتزمة بمسؤولياتها نتيجة هذا التسجيل، وبالتالي فإن المؤسسات المسجلة لا تتعرض لمثل هذه الزيارات والتقييمات.
- 5 - **اعتبارات قانونية** : يكتسب هذا المطلب أهمية في الدول الأوروبية و الأمريكية أكثر من الدول النامية. وذلك لأن منظمات وشركات ومصانع الدول المتقدمة تتعرض لشكاوى قانونية من قبل مستخدمي سلعتها نتيجة وجود خطأ أو مشكلة في السلعة قد تؤدي إلى حدوث ضرر على المستهلك والزبون، وبالتالي فإن وجود نظام موثوق يساعد المؤسسة في الدفاع عن نفسها أمام القانون على اعتبار أنها قامت بجميع الاحتياطات والفحوصات والاختبارات اللازمة التي تضمن سلامة السلعة. وإن ما قد يحدث يعود لسوء استعمال المستهلك للسلعة، وليس لسوء في التصنيع.

- 6 - **تحسين الوضع التنافسي** : تدخل في هذا الميدان الكثير من المنظمات لتحسين وضعها التنافسي، ولتتميز عن منظمات أخرى لم تحصل بعد على شهادة ISO9000 وبالتالي الحصول على فرص عمل أكبر خصوصاً من الناحية التسويقية سواء الداخلية منها أو الخارجية. وهذا بالطبع يؤثر على موقف المؤسسة في الأسواق الدولية.
- 7 - **التطوير الداخلي** : وجدت الكثير من المنظمات التي طبقت مواصفات الايزو أن التحسينات والنتائج المتميزة التي حصلت عليها المؤسسة تكاد أن توازي الفوائد التي قد تجنيها من عمليات التسويق الخارجي، وبالتالي فإن وجود نظام موثق بشكل جيد سيؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاجية، ويخفض الهدر ويحسن الجودة، ويقلل التكاليف. وبذلك يعتبر نظام ISO9000 الأساس المتين لبناء نظام إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن من خلالها الولوج إلى جزء كبير من الأسواق الدولية.

### المطلب الثالث: أهمية التأهيل وفوائده

لقد حققت شهادة الايزو شهرة عالمية مما جعل تسابق المؤسسات للحصول عليها وذلك لأهميتها والفوائد المحقق من الحصول عليها والتي سوف نأتي على ذكرها في هذا المطلب.

### أولاً: أهمية تطبيق سلسلة المواصفات ISO9000

نظراً لاشتداد المنافسة في الأسواق العالمية أصبحت الشركات تتنافس للحصول على المزايا التنافسية والتي تعتبر شهادة ISO9000 أحدها حيث تملك الشركة الحاصلة على الشهادة أولوية خاصة، لاسيما وأن هناك اتجاه واضحاً لدى دول السوق الأوروبية المشتركة إلى تشجيع التعامل مع الشركات الحاصلة على الشهادة وإعطائها مزايا خاصة، كما حذت العديد من دول العالم ومنها العربية حذو الدول الأوروبية، إذ قام بعضها بإدراج شرط حصول الموردين على شهادة الايزو ضمن الشروط الواجب توفرها للدخول في المناقصات.

حيث أن تطبيق نظام الجودة من خلال اعتماد معايير الايزو يعطي ضماناً وإثباتاً بأن لديها نظام إداري متين يتطابق مع فلسفة مبادئ الإدارة بالجودة الشاملة، فيتم إدامته وتطويره بشكل مستمر لمواجهة التطورات المتسارعة في أذواق المستهلكين والتطورات التقنية الحديثة، وذلك بهدف التوافق مع متطلبات المواصفة ومتطلبات العملاء.

وتكمن الأهمية في تطبيق نظام ISO9000 من خلال التأثير الإيجابي لتأسيس وإدخال أنظمة إدارة جودة كفأه، وفعالة كأولوية لتنمية الاقتصاد الوطني لأية دولة، خاصة وأن ربط الجودة بالتنمية الاقتصادية لم يأتي من قبيل الصدفة فالدول الصناعية لم تحقق نموها الاقتصادي إلا من خلال قدرتها على تسويق منتجاتها في الأسواق العالمية والتركيز على جودة منتجاتها، للمساهمة في قبولها ورواجها، وفتح أسواق عالمية جديدة.

وعليه فإن مسألة الجودة وتطويرها أمر يجب تعميمه على مختلف القطاعات والمستويات، حيث أصبحت شهادة ISO9000 مطلباً تجارياً وشرطاً أساسياً للمنافسة في ظل اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة وملحقاتها، فالشهادة تعد بمثابة جواز سفر للبضائع المحلية المعدة للتصدير، ومقياس للمنافسة في دخول مناقصات تنفيذ المشاريع داخل البلاد وخارجها.<sup>1</sup>

وقد يكون الحصول على المواصفات القياسية للايزو من الأمور المتعدرة لدى المنظمات المحدودة أو منخفضة رأس المال بسبب ارتفاع النفقات ولاسيما المصانع المحدودة التي تمارس مهمة واحدة أو عدداً يسيراً من الوظائف، ولكن ISO9000 له دور فعال لدى الشركات الصغيرة أو المحدودة حتى دون سعي لنيل الشهادة بصفة اسمية وتتحقق الفائدة طالما التزمت هذه الشركات أو غيرها بالنظام الذي يتعامل به ISO9000 في خلق تحسين ما يخص المنظمات بصفة عامة.<sup>2</sup>

### ثانياً: فوائد تطبيق ايزو ISO9000

عاد تطبيق ISO9000 بالعديد من الفوائد، فقد زاد الطلب على منتجات الشركات الصناعية والخدمية على حد سواء، وبالتالي أدى ذلك إلى زيادة ربحية هذه الشركات وخلق السمعة الجيدة لها في الأسواق العالمية، علاوة على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية، والتحسين المستمر للعلاقة القائمة بين الإدارة والعاملين في الشركة، ويمكن إيجاز أهم فوائد تطبيق مواصفات ايزو لكل من الشركة والمستهلك كما يأتي:<sup>3</sup>

1. يقلل عدد مرات إجراء فحص المنتج، وذلك من خلال وجود نظام فعال للجودة يقلل من نسبة المنتج المرفوض والمعاد تصنيعه؛
2. استخدام مواد أولية مطابقة للمواصفات؛
3. يساهم في زيادة قدرة الشركة على المنافسة بما يساعدها في تصدير منتجاتها للأسواق الدولية؛
4. يساهم في تقليل خدمات ما بعد البيع من خلال سهولة الحصول على المعلومات التي يحتاج إليها المستهلك؛
5. يحقق للمستهلك الحصول على منتجات بالجودة المطلوبة، من خلال فهم الشركة لاحتياجاتهم ورغباتهم وتوفيرها بالمكان والوقت المطلوبين؛
6. يساهم في رفع الحالة المعنوية للعاملين من خلال رفع كفاءتهم بالتوجيه والتدريب وتطوير القدرات الشخصية لهم بما ينعكس ايجابياً على الإنتاج؛
7. وضوح في المسؤوليات والصلاحيات بالنسبة للعاملين في الشركة، وهذا يساهم في تكوين سياسات عمل واضحة ومحددة بما يساهم في خلق وعي وإدراك أكبر بالجودة؛

<sup>1</sup> - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو ISO، دار الوراق للنشر، الطبعة الأولى، 2003، الأردن، ص 118-119.

<sup>2</sup> - جاسم مجيد، دراسات في الإدارة والايزو، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 2002، ص 76-77.

<sup>3</sup> - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات ايزو 9001:2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2005، ص 194.

بالإضافة إلى الفوائد التالية:<sup>1</sup>

8. إزالة الحواجز أمام عمليات التصدير وزيادة الحصة السوقية من خلال دخول أسواق جديدة؛
9. تحسين الصورة الذهنية عن المؤسسة؛
10. اعتماد الجودة كنظام عمل وليس كشعار؛
11. بناء هيكل قوي لنظام معلوماتي شامل بغرض استخدام الكفاء للبيانات.

## المبحث الثاني: سلسلة مواصفات ISO9000:2008 المبادئ وأهم التعديلات

نتيجة لحدوث عدة تغييرات على الساحة الاقتصادية وتداركاً لبعض النقائص وتوضيح الغموض في المواصفة السابقة ISO9000:2000 ارتأت المنظمة الدولية للتقييس إلى إصدار مواصفة جديدة تدعى نظام إدارة الجودة ISO9000:2008 والتي صدرت بتاريخ 2008/11/15، كما تهدف إلى تحقيق التوافق مع ISO14001:2004، حيث أنها تعني بإدخال إضافات وليست تغيير القصد من ISO9001:2000

### المطلب الأول: مبادئ مواصفة ISO9000:2008

بنيت مواصفة ISO9000:2008 بناءً على مبادئ إدارة الجودة الثمانية وهذه المبادئ يمكن أن تستخدم عن طريق الإدارة العليا كإطار لتوجيه المؤسسة إلى تحسين وتطوير الأداء وهذه المبادئ تم إيجادها عن طريق الخبرات والمعرفة للخبراء الدوليين المشاركين في اللجنة الفنية للايزو رقم 176.

وسوف نقوم بتعريف كلا من تلك المبادئ مع شرح مبسط لها وتوضيح نتائج التطبيق والمبادئ هي:<sup>2</sup>

#### أولاً: مبدأ التركيز على العملاء

أصبحت المؤسسات في هذا العصر تعتمد على قوة عملائها ونحوضها واستمرارها مرهون بمدى رضا العميل ومدى الوفاء بمتطلباته وعليه فإنه على هذه المؤسسات السعي إلى فهم والوفاء باحتياجاته الحالية والمستقبلية والعمل الجاد على تلبية أكثر مما هو متوقع (توقعات العميل).

**كيفية التطبيق:** تعمل المؤسسة على الاهتمام بعملائها من خلال:

- توفير قنوات اتصال مع العملاء لتلقي الشكاوي والآراء والمقترحات؛
- عمل الاستبيانات لمعرفة مدى رضا العملاء والأخذ بالنتائج كأحد أسس التطوير الهامة؛
- تقسيم ودراسة شرائح العملاء والعمل على توفير متطلبات كل شريحة.

<sup>1</sup> - حميد عبد النبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 120-121.

<sup>2</sup> - OMNEX, [http://www.omnexus.com/members/standards/iso90012000/iso\\_9001\\_2000.aspx](http://www.omnexus.com/members/standards/iso90012000/iso_9001_2000.aspx), 05/05/2011, 19:02.

### فوائد تطبيق مبدأ التركيز على العملاء:

- زيادة ولاء العملاء مما يؤدي إلى تكرار الأعمال؛
- زيادة الإيرادات وحصصة السوق التي تم الحصول عليها من خلال استجابات مرنة وسريعة لفرص السوق؛
- زيادة الفعالية في استخدام موارد المؤسسة لتعزيز رضا العملاء؛
- إدارة علاقات العملاء بشكل منهجي؛
- ربط أهداف المؤسسة باحتياجات العملاء وتوقعاتهم؛
- ضمان إتباع نهج متوازن بين إرضاء الزبائن والأطراف الأخرى (مثل الملاك والموظفين والموردين والممولين....).

### ثانياً: مبدأ القيادة

تسعى القيادة الفعالة إلى توحيد الهدف وتوجيه المؤسسة نحوه، وعليه فإنها مطالبة بتوفير وتهيئة الظروف المحيطة (داخلية وخارجية) للمؤسسة ليكون العاملين على دراية تامة بأهداف المؤسسة لتحقيقها.

### كيفية التطبيق:

- إعداد البرامج التدريبية اللازمة لإعداد الصفوف الأولى والثانية من القيادات؛
- وضع رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة؛
- تحديد الأهداف والغايات على جميع المستويات ومراقبة تحقيقها؛
- خلق ودعم القيم المشتركة على جميع المستويات؛
- بناء الثقة (وخلق الرقابة الذاتية)؛
- تزويد العمال بالموارد المطلوبة والتدريب وبعض الحرية مع المسؤولية والمساءلة؛
- التشجيع والاعتراف بمساهمات الآخرين (العمال)؛
- دعم الثقة المتبادلة بين جميع المستويات التنظيمية لإزالة كل مسببات الشعور بالخوف أو التردد في تقديم المقترحات.

### الفوائد تطبيق مبدأ القيادة:

- توضيح الرؤية للعمال مما يخلق دافع لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تقسيم أنشطة المؤسسة وتنفيذها بطريقة موحدة؛
- تخفيض الاتصالات السيئة للحد الأدنى على المستويات التنظيمية.

### ثالثاً: مبدأ إشراك العاملين

يمثل العمال جوهر المؤسسة على جميع المستويات وعليه فإن مشاركتهم والاستفادة من قدراتهم وخبراتهم يصب في

مصلحة المؤسسة ومصالح عمالها كنتيجة لذلك

### تطبيق مبدأ إشراك العاملين :

- تعزيز جو الانتماء وتوعيتهم لأهمية مساهمتهم ودورهم في المؤسسة؛
- استقطاب الموظفون المميزون ذوي الخبرات الساعين لرفع الكفاءة والمعرفة والخبرة؛
- تشجيع العمال على المشاركة التحسين المستمر؛
- مناقشة المشاكل والقضايا علنا بين العمال؛
- تقييم أداء العمال مقارنة مع طموحاتهم وأهدافهم الشخصية من خلال قياس مدى رضا العاملين؛
- مواجهة العمال للمشاكل وتحمل مسؤولية حلها؛
- المشاركة في تبادل التجارب والمعارف بحرية.

### فوائد تطبيق مبدأ إشراك العاملين:

- الإبداع والابتكار في تعزيز (تحقيق) أهداف المؤسسة؛
- إعطاء الدافعية للعاملين من خلال المشاركة داخل المؤسسة؛
- المساءلة عند أداء الأعمال؛
- حرص العمال على المشاركة والمساهمة في التحسين المستمر؛
- الاستغلال الأمثل للموارد.

### رابعاً: مبدأ أسلوب العملية

يمكن تحقيق النتيجة بكفاءة أكبر من خلال إدارة جميع أنشطة وفعاليات المؤسسة ومواردها بمنهج (نموذج) العملية.

### تطبيق أسلوب العملية:

- تحديد منهجي لأداء الأنشطة للوصول إلى النتائج المرجوة؛
- تحليل وقياس قابلية أو القدرة على الأنشطة الرئيسية؛
- معرفة وصلات (واجهات) النشاطات الرئيسية ضمن وبين وظائف المؤسسة؛
- التركيز على عوامل مثل: الموارد وأساليب والأنشطة التي من شأنها تحسين الأنشطة الرئيسية للمؤسسة؛
- تقييم المخاطر والنتائج والآثار المترتبة عن العمليات على العملاء والموردين والإطراف المعنية الأخرى؛
- تقليل التكاليف ودورات زمنية قليلة من خلال الاستخدام الفعال للموارد؛
- تحديد مسؤولية إدارة هذه العمليات وتطويرها؛

- تحديد الزبائن الخارجين والداخلين لكل عملية من هذه العمليات؛
- أخذ عوامل الموارد اللازمة لأداء العمليات وكذلك عوامل الرقابة عليها وأسلوب وقياس نتائجها بعين الاعتبار عند وضع أنظمة إدارة العمليات.

#### الفوائد تطبيق أسلوب العملية:

- انخفاض التكاليف والوقت من خلال الاستخدام الفعال للموارد؛
- تحسين النتائج المتوقعة والثابتة وإمكانية التنبؤ بها؛
- التركيز وتحسين الفرص من خلال ترتيب الأولويات؛
- كفاءة وفعالية النظام الموضوع وسهولة فهمه وتطويره.

#### خامساً: مبدأ أسلوب النظام في الإدارة

تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة كنظام متكامل تسهم في فعالية المؤسسة وكفاءتها في تحقيق أهدافها

#### تطبيق نظام الإدارة:

- بناء النظام وهيكلته بأفضل الطرق من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بالطريقة الأكثر كفاءة وفعالية؛
- فهم الترابط بين عمليات النظام؛
- تطوير النظام باستمرار من خلال القياس والتقييم المستمرين؛
- توفير فهم أفضل للأدوار والمسؤوليات اللازمة لتحقيق الأهداف المشتركة؛
- تحديد الموارد المطلوبة لتشغيل الطرائق قبل البدء بتنفيذها.

#### الفوائد تطبيق النظام في الإدارة:

- التكامل واصطفاف (اتساق) وترتيب العمليات التي من شأنها تحقيق أفضل النتائج المرجوة؛
- القدرة على تركيز الجهود على العمليات الرئيسية؛
- توفير الثقة للإطراف المهتمة بشأن الاتساق والفعالية والكفاءة للمؤسسة - تحسين بيئة العمل - استقرار مستوى جودة الخدمات المقدمة وأداء المؤسسة.

#### سادساً: مبدأ التحسين المستمر (التطوير المستمر)

إذ ينبغي أن يكون التحسين المستمر للأداء العام للمؤسسة من الأهداف الثابتة والدائمة من أهداف المؤسسة.

### تطبيق مبدأ التحسين المستمر:

- تزويد العمال مع التدريب على أساليب وأدوات التحسين المستمر؛
- جعل التحسين المستمر للمنتجات والعمليات والنظم هدفا لكل فرد في المؤسسة؛
- تحديد الأهداف المستقبلية لتحقيقها، واتخاذ تدابير لتعقب التحسين المستمر؛
- الاعتراف والإقرار بالتحسينات؛
- متابعة أنشطة التطوير المستمر بموجب معايير محددة لهذه الفعالية ومكافأة جميع المشاركين في التطوير.

### فوائد تطبيق مبدأ التحسين المستمر:

- تحسين الأداء من خلال تحسين القدرات التنظيمية؛
- تصبح من النوايا الإستراتيجية للمؤسسة شمول أنشطة التحسين على جميع المستويات؛
- المرونة للاستجابة بسرعة للفرص (المتاحة، الحالية).

### سابعاً: مبدأ أسلوب الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات

تبني القرارات المؤثرة، أي القرارات ذات المردود الايجابي على أساس البيانات والمعلومات المؤكدة والحقائق والدراسات الواقعية.

### تطبيق أسلوب الاعتماد على الحقائق

- التأكد من أن البيانات والمعلومات دقيقة وموثوقة بما فيه الكفاية؛
- جعل البيانات سهلة متاحة لأولئك الذين هم في حاجة إليها؛
- تحليل البيانات والمعلومات بالطرق الصحيحة؛
- اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة على أساس تحليل واقعي ومتوازن من ذوي الخبرة والحدس.

### فوائد تطبيق مبدأ أسلوب الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرار :

- اتخاذ قرارات مستنيرة ومستمدة من الواقع؛
- زيادة القدرة على إثبات فعالية القرارات الماضية من خلال الإشارة إلى سجلات واقعية؛
- زيادة القدرة على الاستعراض والتحدي وتغيير الآراء والقرارات؛
- تعيين القدرة على اتخاذ القرارات على تحقيق الأهداف.

ثامناً: مبدأ إقامة علاقات تجارية مفيدة ( بين المؤسسة ومورديها اتجاه المنافسين )

إن تطور مستوى الأداء النوعي لدى المؤسسة ومورديها يعتمد على وجود علاقة مصلحة مشتركة فيما بينها، ويترب عن إدارة هذه العلاقة بكفاءة المطلوبة تعزيز إمكانية التوصل إلى منفعة مشتركة لكل طرف من خلال زيادته القيم المضافة.

### تطبيق مبادئ العلاقات التجارية مع الموردين:

- إنشاء علاقات المكاسب التي توازن على المدى القصير مع الاعتبارات طويلة الأجل؛
- إعداد قائمة بالموردين الأساسيين للمؤسسة (تحديد واختيار)؛
- اتصال وعلاقة واضحة ومفتوحة مع الموردين ؛
- إشراك الموردين بعملية تطوير المنتجات والخدمات وتبادل المعلومات والخطط المستقبلية؛
- تجميع الخبرات و الموارد مع الشركاء؛
- تشجيع الابتكار والإبداع والانجازات من قبل الموردين.

### فوائد تطبيق مبدأ إقامة علاقات تجارية مفيدة مع الموردين:

- زيادة القدرة على خلق القيمة لكلا الطرفين؛
- المرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات في السوق واحتياجات العملاء وتوقعاتهم؛
- تعظيم استغلال الموارد وتخفيض التكاليف؛
- الارتقاء بمستوى المنتجات والخدمات.

### المطلب الثاني: أهم التعديلات التي أجريت على المواصفة

شهدت ISO9000 العديد من التعديلات كلا حسب الحاجة إليها وحسب تغيرات التي تطرأ على المحيط الاقتصادي حيث كانت أول هذه الإصدارات سنة 1987 وآخر تعديل صدر سنة 2008.

### أولاً: تعديل سنة 1994:

تم إصدار نسخة جديدة من عائلة الـ ISO9000 سنة 1994 مشتقة من مقاييس عسكرية ومنظمات الطاقة النووية وهي موجهة بشكل كبير نحو هندسة التصنيع ومفهوم ضمان الجودة وحاجات المشتري<sup>1</sup>. وفيها زاد التركيز على دور توكيد الجودة والأفعال الوقائية بدلاً من الاعتماد على الفحص والتفتيش، و أحد أهم عيوب إصدار 1994 كثرة الوثائق الورقية ، أما أهم عناصر هذا التعديل فتتلخص فيما يلي:

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة ، دار البازوري للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص78.

## 1 - التصنيف المرجعي للايزو ISO 9000:1994

تستخدم عائلة ISO9000 نفس مصطلحات وتعريفات مقياس ISO8402 والذي يعتبر قاموس أو معجم مصطلحات الجودة عبر العالم وتحتوي على المواصفات التالية:

### مقياس ISO9000-1 :

حيث يحدد الخطوط التوجيهية من اجل اختيار واستعمال مقياس ISO9000 كما ويعتبر مقياس 1-9000 بمثابة دليل لعائلة ISO9000 ، حيث أنه يشرح دور وعمل كل مقياس ويعالج المفاهيم الأساسية لمجمل المقاييس، كما يحدد 06 عناصر أساسية من اجل اختيار نموذج ضمان الجودة:

- تعقد مسار التصميم؛
- التحكم في التصميم؛
- تعقد مسار الإنتاج؛
- خصائص المنتج أو الخدمة؛
- أمن المنتج أو الخدمة؛
- المعطيات الاقتصادية والبيئية.

### مقياس ISO9000-2 :

إذ كان يحدد مقياس ISO9000-2 الخطوط التوجيهية لتطبيق مقياس ISO9001 و ISO9002 و ISO9003، قبل إلغاء هاذين الأخيرين في المواصفة الموالية.

## 2 - المميزات الرئيسية لمقاييس ISO9001 و ISO9002 و ISO9003 :

تميز مقاييس الايزو 9001، 9002، 9003، وفق تعديل سنة 1994 بما يلي<sup>1</sup>:

### • مقياس ISO9001

حتى تضمن المؤسسة مطابقة نظام جودتها للمتطلبات الخاصة بمراحل التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب، وما بعد البيع، فإنه يجدر بما اختيار مقياس ISO9001، إذ يشمل هذا المقياس كافة أنشطة المؤسسة من التصميم إلى غاية خدمة ما بعد البيع مروراً بالإنتاج حيث يمكن القول أن تطبيقه يتم على الأنشطة ذات الطابع الفكري، خصوصاً أنشطة التصميم، حيث أن الخطأ في التصميم قد يؤدي إلى أضرار اقتصادية جد خطيرة أو يؤدي إلى مشاكل لها علاقة بأمان المنتج أو يحدث أثار مضرّة بالبيئة.

<sup>1</sup> - عتيق العلاء، الإسهاد بمطابقة المؤسسة على أساس مقاييس إيزو 9000، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مباح ورقلة، الجزائر، 2004/2003، ص ص 16-17.

### • مقياس ISO9002

تختار هذا المقياس المؤسسة التي تريد أن تضمن مطابقة نظام جودتها للمتطلبات الخاصة فقط بالإنتاج، التركيب والخدمات المرفقة، حيث يستجيب هذا المقياس لمجمل فصول مقياس 9001 باستثناء أنشطة التصميم والتطوير لذلك فيمكن تطبيق هذا المقياس على أغلب مؤسسات المقاوله من الباطن (المناولة) وعليه فإنه ينصح بهذا المقياس لكل مؤسسة تريد أن تبرر كفاءتها في التحكم في مسارات التصنيع الخاصة بها وكذلك الخدمات المرفقة بمنتجاتها.

### • مقياس ISO9003

تستعمله المؤسسات التي تريد ضمان مطابقة نظام جودتها للمتطلبات الخاصة بالرقابة والتجارب النهائية فقط، كما يخدم المؤسسات التي تريد إبراز قدراتها في اكتشاف عدم مطابقة المنتج بالإضافة إلى التحكم في الاستعدادات المرتبطة به وذلك خلال عمليات الرقابة والتجارب النهائية كما أن هذا النموذج يتطلب عدد محدود من عناصر نظام الجودة، وعليه فإنه ينصح به لكل مؤسسة ترغب في توضيح قدراتها وكشف عدم مطابقة المنتج والتحكم في التدابير المتعلقة بالرقابة والتجارب النهائية هذا النموذج.

جدول رقم 03: يلخص بعض الفروقات بين المقاييس

ISO9003	ISO9002	ISO9001
درجة المتطلبات المنخفضة	درجة المتطلبات المتوسطة	درجة المتطلبات المرتفعة
نموذج لضمان الجودة في: - الرقابة والتجارب النهائية	نموذج لضمان الجودة في: - الإنتاج - التركيب والخدمات المرافقة	نموذج لضمان الجودة في: - التصميم - التطوير - الإنتاج - التركيب والخدمات المرافقة

المصدر: عتيق العلاء، مرجع سبق ذكره، ص 17.

### 3 - المميزات الرئيسية لمقياس ISO9004:

ويحتوي مجموعة تفوق تسعين مطلباً والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار أثناء عملية التصميم وتطبيق نظام الجودة و مقياس ISO9004 موجه لاستعمال الداخلي.

وحسب Jacques Chové رئيس اللجنة العامة "جودة وإدارة" لدى الجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR) Association Française De Normalisation ورئيس المفوضية الفرنسية لدى ISO/TC 176 : إن المقياس الدولي ISO9004 يشمل مجمل التجارب والمعارف المختلفة التي تم

الحصول عليها وتمت المصادقة عليها من طرف خبراء العالم بأسره في كل الميادين التي تحتوي على نظام جودة سواء تعلق بتحديد حاجات الزبائن، أو مراقبة التحكم في مسار التصميم أو التنظيم. ويتعين على الإدارة حسب هذا المقياس 9004 تطوير ووضع وتنفيذ نظام للجودة، والذي يجب أن يعمل بطريقة توحى بالثقة، خاصة بالتركيز على النقاط التالية<sup>1</sup>:

- يجب أن يكون النظام مفهوم وفعال؛
- على المنتوجات أن تستجيب حقيقة لرغبات وحاجات الزبائن؛
- يجب الأخذ بعين الاعتبار لحاجات المجتمع والبيئة؛
- يجب التركيز على الوقاية قبل كشف وتحديد المشاكل.

### ثانياً: تعديل سنة 2000

ثم جاء تعديل سنة 2000 الذي يعد التعديل الجوهرى للمواصفة الذي بموجبه تم تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقد تم أيضاً توحيد المواصفات ISO 9003.9002.9001 في معيار واحد جديد ISO9001 في إصدار عام 2000 حيث تعتبر هذه المواصفة بأنها بديل عن هذه المواصفات الثلاثة، والتي جاءت استجابة للانتقادات الموجهة إلى مجموعة الايزو التعاقدية، وحتى تكون المواصفة الجديدة قابلة للتكييف مع بيئة أي شركة وذلك من خلال استبعاد الشركة أي متطلب لا يتوافق مع طبيعة عملها عند وضع نظام إدارة الجودة، كما أن متطلبات المواصفة هي متطلبات عامة أي تطبق على جميع الشركات بغض النظر عن الحجم أو طبيعة المنتج فهي تمتاز بالمرونة الكافية في مجالات التطبيق لمختلف الشركات.

تجمع المواصفة ISO9000:2000 كافة متطلبات نظام الجودة في خمسة متطلبات رئيسية: نظام إدارة الجودة، مسؤولية الإدارة، إدارة الموارد، إدارة الموارد، تحقيق المنتج، القياس والتحليل والتحسين، إذ يضم كل من هذه المتطلبات مجموعة من العناصر، وتأخذ في صياغتها نموذج العملية الذي يعتمد على دائرة ديمينغ للتحسين المستمر وهي: تخطيط، تنفيذ، اختبار، وتحسين.

كما أن هذا النموذج يحتوي على جوانب تركز على العمليات المتعلقة بتطوير المنتج وتقديمه للزبون، حيث توجد أنشطة تتم داخل الشركة وهي مسؤولية الإدارة، وإدارة الموارد وتحقيق المنتج، وتتفاعل هذه الأنشطة (العمليات) من أجل توطيد العلاقة مع الزبائن وتلبية متطلباتهم وتوقعاتهم من خلال التغذية العكسية لها والتي تبين مدى رضا الزبون حول منتج الشركة، ويتم قياس النتائج وتحليلها وتحسينها، والذي يشمل الحصول على معلومات حول أداء

<sup>1</sup> - عتيق الغلاء، مرجع سبق ذكره، ص23.

جميع عمليات نظام إدارة الجودة وآراء الزبائن وتحليلها، ومن ثم استخدام النتائج في التحسين والتطوير من قبل الشركة.<sup>1</sup>

### ❖ أهم تعديلات ISO9000:2000

التعديلات الأساسية التي جاءت بها المواصفة الجديدة يمكن تلخيصها في الآتي:<sup>2</sup>

- 1 - يوجد توسع في مفهوم المنتج من الجانب الإستراتيجي حيث لا يقتصر على الإنتاج المادي فحسب بل يدمج كذلك الخدمات و البرمجيات؛
- 2 - تزايد الوعي بضرورة الاهتمام بالموارد البشرية لاسيما من خلال إشراك مسيري المؤسسة ليساهموا في تطوير و تحسين تسيير الجودة؛
- 3 - اهتمام المؤسسة بلوضاء الزبائن، حيث عليها فهم وتوقع ما ينتظرونه مما يستدعي وجود نظام معلومات فعال لتتبع حاجات وأذواق الزبائن قصد المحافظة على رضاهم في أعلى مستوى؛
- 4 - الإرادة في القياس، التحليل والتحسين تعد من اهتمامات المقاييس الجديدة لذلك تم إدخال مفهوم التقييم الذاتي في المؤسسة كدافع للتحسين من أجل رفع مستوى الأداء؛
- 5 - الاهتمام المرتكز على دور العمليات خاصة من خلال مقاييس ISO 9001 و ISO 9004 . وبناء على التعديلات أصبحت المواصفة المعدلة الـ ISO 9000 إصدار 2000 اعتبارا من الربع الأخير من عام 2000 كما يلي:<sup>3</sup>

حيث تتكون معايير ISO9000:2000 من الثلاثة الوثائق التالية:

- ISO9000 - يعتبر معجم ومعرف للمصطلحات الرئيسية وهو المعيار الذي يوضح ويقدم الأسس والمبادئ التي ترتبط بنظام إدارة الجودة؛
- ISO9001 - وتقدم أقل متطلبات لنظام إدارة الجودة و الحصول على الشهادة التي تثبت قدرة المؤسسة على تقديم سلع وخدمات مطابقة لمتطلبات الزبون وتشبع حاجاته، وتستهدف توضيح الإذعان لأساسيات الجودة المدركة للعملاء؛
- ISO9004 - وتركز على تحسين نظام أداء إدارة الجودة لأبعد من أقل متطلبات، وهو عبارة عن دليل يقدم الخطوط الموجهة لجميع عمليات المؤسسة من أجل تحسين أدائها ويهدف إلى تحقيق الإشباع للزبائن

<sup>1</sup> - قاسم نايف علوان ، مرجع سبق ذكره، ص218 .

<sup>2</sup> - بوزيان أم كلثوم، دور أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2008، ص54 .

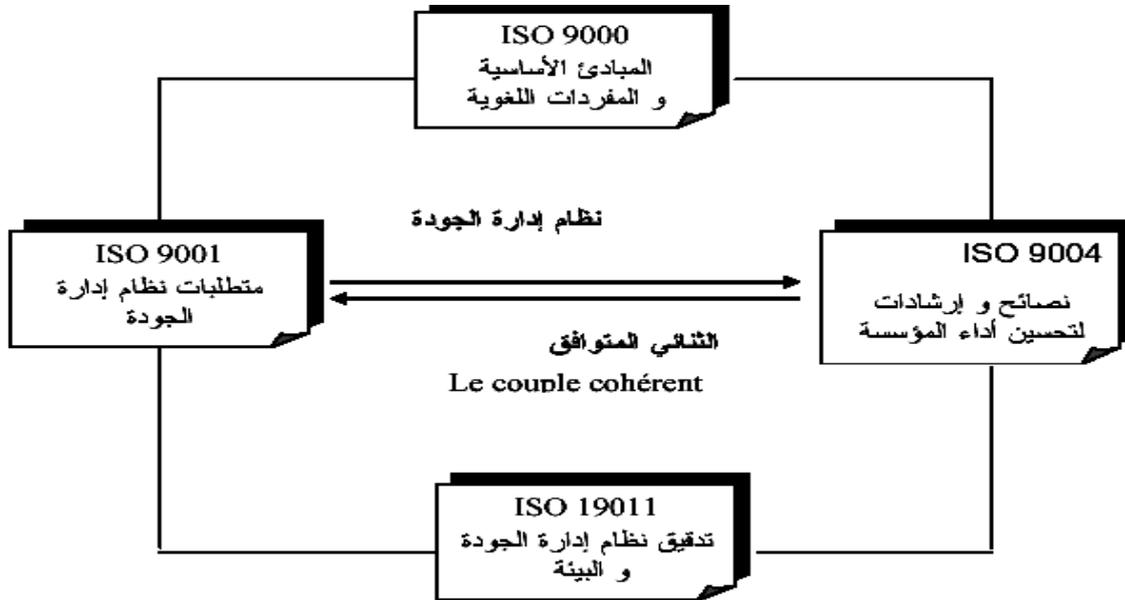
<sup>3</sup> - جيمس ايفان وجيمس دين، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والاستراتيجية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009، ص106 .

والمستهلكين ولجميع الأطراف المهمة الأخرى وهو عبارة عن معيار مكمل لمعيار الـ ISO 9001 إذ يشكل معه ثنائي يطلق عليه الثنائي المتوافق حيث ما في معيار الـ ISO 9004 يعتبر كتوضيح لما جاء في الـ ISO 9001؛

➤ ISO19011- وهو معيار مكمل للمعايير السابقة و يقدم الخطوط المرشدة للمراجعة الداخلية والخارجية لنظام إدارة الجودة كما يساعد على تحقيق التناسق ما بين معياري نظام إدارة البيئة الايزو 14000 ومعيار نظام إدارة الجودة الايزو 9000.

والشكل الموالي يلخص مواصفة الـ ISO 9000 الصادرة عام 2000:

الشكل رقم 02: مواصفة الايزو 9000 إصدار 2000



المصدر: بوزيان أم كلثوم، مرجع سبق ذكره، ص 56.

ثالثاً: تعديل سنة 2008

سنتطرق إلى بعض المفاهيم حول هذه المواصفة كالاتي<sup>1</sup>:

1 تعريف ISO9000:2008: هي عبارة عن أساس يحكم تطبيق نظام إدارة الجودة للنشاطات والعمليات

في المؤسسات.

<sup>1</sup> -ISO, [http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_standards/quality\\_management/iso\\_9001\\_2008/implementation\\_guidance\\_for\\_iso\\_9001\\_2008.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/quality_management/iso_9001_2008/implementation_guidance_for_iso_9001_2008.htm), 05/05/2011, 18:39.

✓ تعريف نظام إدارة الجودة: نظام إدارة لتوجيه وضبط الموارد في المؤسسة لتحقيق أهداف وسياسات ورؤية المؤسسة نحو الجودة بما يضمن رضا الزبون.

وهي نظام موثق وفق معيار محدد للوصول للجودة، حيث أن الوصول إلى ISO9001:2008 يجعلنا في الطريق السليم للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة TQM في كل شيء  
 ✓ إدارة الجودة الشاملة: هي أداء العمل الصحيح من أول مرة وفي كل مرة بالاعتماد على احتياجات ومتطلبات العميل.

2 تفرعات سلسلة المواصفات ISO 9000-2008: و تتألف من ثلاث مواصفات رئيسية:

- (ISO 9000-2008) مصطلحات وأساسيات ؛
- (ISO 9001-2008) متطلبات نظام إدارة الجودة ؛
- (ISO 9004-2008) خطة إرشادية لتطبيق المواصفة ؛
- (ISO9000-19011) مبادئ توجيهية بشأن نوعية و/أو المراجعة البيئية لنظم الإدارة.

3 مختصر التعديلات للمواصفة ISO9001:2008:

وسنقوم بعرض مجمل التعديلات التي عل طرأت على المواصفة ISO9001:2008 من خلال عرضها في الجدول الموالي مع مقارنتها بالمواصفة السابقة

جدول رقم 04: يوضح مختصر التعديلات للمواصفة ISO9001:2008

ISO9001:2008	ISO9001:2000	بند المواصفة
بالرغم من أن عملية التعاقد الخارجي لازالت جزءاً أساسياً في المعيار الجديد فهي تؤكد على ضرورة توافق العملية مع كلا من المتطلبات القانونية ومتطلبات العميل. وبالرغم من قيام المنظمة بالتعاقد الخارجي تظل مسؤولية ضمان، أن كل العمليات الضرورية تتوافق مع كافة المتطلبات التشريعية والإلزامية وتلك الخاصة	عندما تقوم أي منظمة بالتعاقد علي أي عملية مع آخرين من شأنها أن تؤثر علي توافق المنتج مع المعايير فإن المنظمة يجب أن تضمن وجود سيطرة وإشراف علي تلك العمليات وأن التحكم في مثل هذه التعاقدات سوف يتم تحديده داخل نظام	1.4 متطلبات عامة

<p>بالعمل على عاتق المنظمة. والمادة تعرف مسؤوليات المنظمة بصورة أكبر للمساعدة في تحديد أي أثر أو مشكلة قد تحدث بينك وبين المورد وكذلك لضمان إدارتها بصورة فعالة في عملياتك الأساسية.</p>	<p>التحكم في الجودة.</p>	
<p>تتضمن هذه الفقرة الإشارة إلى المواقف التي فيها وثيقة واحدة يمكن أن تحتوي على أكثر من إجراء. وإجراءات التوثيق يمكن أن تغطيها وثيقة واحدة أو أكثر. هناك مرونة أكبر في خلق إجراءات التوثيق.</p>	<p>عندما يتم ذكر مصطلح "إجراءات موثقة" في إطار المعيار الدولي فإن ذلك يعني أن الإجراءات محددة وموثقة ومطبقة ويتم الحفاظ عليها.</p>	<p>1.2.4 متطلبات التوثيق</p>
<p>الآن مطلوب من المنظمة تحديد مدى الوثائق الخارجية التي تتطلب تحكم بغرض الحفاظ على نظام الإدارة وتشغيله.</p>	<p>تتم لضمان أن الوثائق ذات المصادر الخارجية يتم تحديدها والتحكم في توزيعها.</p>	<p>4.2.3 (و) متطلبات التوثيق</p>
<p>المعيار يحدد أن عضو الإدارة يجب أن يكون عضواً في فريق إدارة المنظمة وليس عضو إدارة من الخارج.</p>	<p>تقوم الإدارة العليا بتعيين عدد من الإداريين والذين، بصرف النظر عن مهامهم الأخرى تكون لديهم مسؤولية وسلطة تتضمن...</p>	<p>2.5.5 ممثل الإدارة</p>
<p>الكفاءة هي من الأمور الأساسية وازدادت قيمتها في المعيار الجديد وهو يحدد كفاءة العاملين التي تؤثر على توافق المنتج بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع معايير الجودة وذلك يجب أن يخضع لسيطرة المنظمة.</p>	<p>العاملين الذين يقومون بعمل يؤثر على جودة المنتج يجب أن تتوفر لديهم كفاءة على أساس التعليم والتدريب والمهارات والخبرة الملائمة لطبيعة العمل.</p>	<p>1.2.6 الموارد البشرية: عام</p>
<p>من بين أمثلة ذلك الآن نجد نظم المعلومات لضمان وصول المنتج. والمعيار الجديد أكثر وضوحاً عن طريق تحديد أن المنتجات يتم إطلاقها لكي تصل إلى المستهلك. والمنظمة يجب أن تحتفظ بسجلات عن من هو المسؤول عن إطلاق المنتج كي يصل للمستهلك.</p>	<p>الخدمات المساعدة مثل (النقل والاتصالات).</p>	<p>3.6 (ج) البنية التحتية</p>
<p>إن تعريف بيئة العمل الآن هو أكثر تحديداً</p>	<p>المنظمة سوف تقرر وتدير بيئة</p>	<p>4.6 بيئة العمل</p>

<p>العمل التي تكون ضرورية لتحقيق التوافق مع متطلبات الإنتاج.</p> <p>كي يتضمن العوامل البيئية والمادية وعوامل أخرى مثل المناخ والإضاءة والصوت ودرجة الحرارة للتأكد من تحقق شروط توافق المنتج مع المعايير المقررة.</p>		
<p>المعيار الجديد يوفر وصفاً لماهية ما بعد التوصيل والتي تتضمن الالتزامات التعاقدية مثل خدمات الصيانة وقطع الغيار وتوفير الضمان والتخلص من النفايات (التدوير أو الرمي).</p>	<p>المتطلبات التي يحددها المستهلك وتتضمن متطلبات التوصيل ومتطلبات أنشطة ما بعد التوصيل.</p>	<p>1.2.7 (أ) تحديد المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج</p>
<p>تم إضافة بند إرشادي إضافي لتوسيع تعريف هذه المادة. والمعيار يقول للمستخدمين أن الأنشطة الواردة في هذه المادة يمكن القيام بها كنشاط واحد أو بصورة منفصلة أيهما أفضل لتحقيق شروط معيار الإنتاج.</p>	<p>المنظمة سوف تدير التواصل ما بين الجماعات المختلفة المشتركة في التصميم والتطوير لضمان التواصل الفعال والتوزيع الواضح للمهام ويتم تحديث خطط الإنتاج بما يتلاءم مع مراحل تقدم التصميم والتطوير.</p>	<p>1.3.7 تخطيط التصميم والتطوير</p>
<p>تم إضافة وصف إضافي لتحديد معنى توفير الخدمة لكي يتضمن تفاصيل حول كيفية حفظ المنتج.</p>	<p>سوف يتم تقديم نواتج التصميم والتطوير في شكل يجعل من الممكن التأكد منها وسوف يتم الموافقة عليه قبل إطلاقه. ونواتج التصميم والتطوير سوف:</p> <p>(أ)، (ب)، (ج)، (د....)</p>	<p>3.3.7 مخرجات التصميم</p>
<p>تم إضافة توجيه جديد لكي يغطي القدرة علي الرقابة الدائمة علي فعالية البرمجيات المستخدمة وتحديد مدى ملاءمتها لتحقيق أهدافها.</p>	<p>عند استخدام برامج الحاسب في المراقبة والقياس فإنه يجب التأكد من قدرة هذه البرامج على الوفاء بالتطبيق المقصود. ....</p>	<p>6.7 ضبط أجهزة المراقبة والقياس</p>
<p>تم إضافة إشارة جديدة لتفسير الطرق المختلفة حول قياس ومراقبة رضا المستهلك من خلال تحليل البيانات والاستقصاء والضمان وتقارير المتعاملين.</p>	<p>كأحد مقاييس أداء نظام إدارة الجودة فإن المنظمة سوف تراقب المعلومات المتعلقة بإدراك المستهلك حول ما إذا كانت المنظمة قد حققت متطلبات المستهلك وإن</p>	<p>1.2.8 رضا الزبون</p>

	طرق الحصول علي واستخدام هذه المعلومات سوف يتم تحديدها.	
المعيار يحدد متطلبات سجلات المراجعة الداخلية التي يجب الاحتفاظ بها.	المعيار القديم لا يقول بضرورة وجود سجلات مراجعة داخلية.	2.2.8 التدقيق الداخلي
تم إضافة إشارة جديدة لتوضيح معنى "الطرق الملائمة" لتحديد أن المنظمة يجب أن تضع في اعتبارها نمط ومدى الرقابة والقياس لكل عملية لتحديد أثرها علي مدى توافق المنتج ومدى فعاليتها في إطار QMS.	المنظمة سوف تطبق طرق ملائمة للرقابة وكلما أمكن لقياس عمليات نظام إدارة الجودة وتلك الطرق سوف توضح قدرة العمليات علي تحقيق النتائج المخطط لها . وعندما لا يتحقق النتائج المخطط لها سوف يتم التصحيح واتخاذ إجراءات تصحيحية عندما تدعو الحاجة لذلك لضمان التوافق مع معايير المنتج.	3.2.8 مراقبة وقياس العمليات
المعيار أصبح أكثر وضوحاً في تحديد أن المنتجات يتم إطلاقها للتوصيل للمستهلك والمنظمة يجب أن تحتفظ بسجلات عن من هو المسؤول عن إطلاق المنتج.	لن يتم إطلاق المنتج وكذلك توصيل الخدمة حتى يتم التأكد من الاكتمال المرضي للترتيبات المخطط لها (انظر 7.1) ويجب أن يتم الموافقة عليها من السلطات المختصة وكذلك من المستهلك كلما أمكن ذلك.	4.2.8 مراقبة وقياس المنتج

المصدر: مكتب محسن بن نايف للاستشارات الإدارية ، مختصر تعديلات ISO9000:2008 ،

www.mbnoffice.com ، تاريخ الاطلاع 2011/05/08.

كما سبق ورأينا فإن التغييرات التي حدثت للمواصفة لم تكن تغييرات جذرية وإنما هي تعديلات طفيفة الهدف منها هو رفع اللبس والغموض الموجود سابقاً وجعل المواصفة تواكب التغييرات في الفترة الحالية.

## خلاصة الفصل الثاني:

نتيجة للظروف الحالية التي يعيشها الاقتصاد من منافسة شرسة جعل من المؤسسات تؤمن بضرورة السير في طريق تحقيق نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة الايزو تحقيقاً لبعض المطالب التي تنقسم إلى مطالب داخلية تتمثل في المزايا التي تحققها المؤسسة بتطبيقها لهذا النظام كتحسن البيئة الداخلية للمؤسسة وزيادة الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء والفعالية داخل المنظمة وتخفيض التكلفة.. الخ، ومطالب خارجية تتمثل في الضغوط المفروضة على المؤسسة كطلب السوق ومزاياه ومطالب المساهمين والمقرضين والمستثمرين والمتطلبات التعاقدية والحكومية، وقد تطرقنا في هذا الفصل للإطار النظري لسلسلة مواصفات ISO9000:2008 من خلال التعرض إلى أول إصدار في سنة 1987 و مجموعة التعديلات المستحدثة التي كانت آخرها سنة 2008 وقد تم استحداث هذه التعديلات تداركا للنقائص الموجودة وتكييفاً لهذه المواصفات مع البيئة المحيطة.

ويتطلب تطبيق هذا النظام تطبيق متطلباته والمرور بمجموعة من المراحل والخطوات والتي سنأتي على ذكرها في

الفصل الموالي.

## الفصل الثالث

الأساس التطبيقي لسلسلة مواصفات

**ISO9000:2008**

## تمهيد

بعد تعرضنا في الفصل السابق للأساس النظري لسلسلة مواصفات ISO9000 :2008 نقوم بالتطرق في هذا الفصل إلى الأساس التطبيقي لهذه المواصفات والذي يحتوي على متطلبات تطبيق معايير ISO9000 :2008 بالإضافة إلى ذكر الخطوات الواجب إتباعها للحصول على الشهادة والمحافظة عليها بعد تقديم التأهيل، حيث قسمنا هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: متطلبات الإدارة للتأهيل لـ ISO9000:2008

المبحث الثاني: متطلبات المنتج والتحسين المستمر وخطوات الحصول على ISO9000 :2008

## المبحث الأول: متطلبات الإدارة للتأهيل لـ ISO9000:2008

لحصول المؤسسة على شهادة ISO9000:2008 يجب عليها تلبية مجموعة من المتطلبات من بينها متطلبات الإدارة والتي تنقسم إلى متطلبات نظام إدارة الجودة ، متطلبات مسؤولية الإدارة، متطلبات إدارة الموارد وسنأتي على ذكرها بشيء من التفصيل في هذا المبحث.

### المطلب الأول: متطلبات نظام إدارة الجودة (بند رقم 04)

حتى تقوم المؤسسة بتطبيق نظام إدارة الجودة عليها تحقيق مجموعة من المتطلبات هي:

#### أولاً: متطلبات عامة (بند 4-1)

على المؤسسة أن تقوم بإنشاء نظام لإدارة الجودة بالإضافة إلى توثيقه والحفاظة عليه وتحسب ين فاعليته وفق متطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية.

كما يجب عليها عند نشاط نظام إدارة الجودة القيام بالخطوات التالية<sup>1</sup>:

- أ - تحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة والتطبيق في عموم المؤسسة (على أن تشمل الأنشطة الخاصة بأنشطة الإدارة، توفير الموارد، تحقيق المنتج، المراقبة والقياس والتحسين)؛
  - ب - تحديد التابع والتداخل لهذه العمليات؛
  - ج - تحديد المعايير والطرق اللازمة للتحكم في هذه العمليات والتأكد من مدى فاعليتها؛
  - د - توفير الموارد والمعلومات اللازمة لدعم سير (تشغيل) العمليات ومراقبتها؛
  - هـ - العمل على قياس ومراقبة العمليات وتحليل النتائج (عند قابليتها للقياس والمراقبة)؛
  - و - اتخاذ الخطوات اللازمة للوصول إلى النتائج المرجوة بناءً على نتائج القياس والتحليل؛
  - ز - العمل على التحسين المستمر لهذه العمليات.
- كما يجب على المؤسسة إدارة العمليات طبقاً لمتطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية. وعند تكليف المؤسسة بتأدية مهام أو عمليات لأي أطراف خارجية فإن المؤسسة تتحمل المسؤولية الكاملة عن تلك العمليات ونتائجها ، إذ على المؤسسة أن تضمن ضبط تلك العمليات الموردة من الخارج ضمن نظام إدارة الجودة.

<sup>1</sup> - المنظمة الدولية للتقييس، المواصفة القياسية الدولية ايزو9001، الإصدار الرابع، 2008، ص2.

يصف البند الرابع الشكل العام لنظام إدارة الجودة للمؤسسة وعلى المؤسسة التي تطبق نظام ISO9000:2008 أن تحدد أولاً عمليات النظام والتداخل والترابط بينها بعد استثناء مالا ينطبق عليها من البند السابع (بند 7 متطلبات تحقيق المنتج).

**تعرف العملية:** بأنها مجموعة من الأنشطة المتداخلة أو المتفاعلة تحول المدخلات إلى مخرجات وان مدخلات العملية هي الغالب مخرجات عملية أخرى

حيث إن أول ما على المؤسسة القيام به هو تحديد الأنشطة التي ستتمارسها ثم تحديد مدخلاتها ومخرجاتها وتحديد من يعمل ولماذا وكيف وكم والتتابع والتداخل فيما بينها.

#### متطلبات (البند 4.1):

وتتمثل مجموعة متطلبات هذا البند فيما يلي<sup>1</sup>:

أ - وضع المؤسسة لنظام إدارة الجودة وتوثيقه طبقاً لمتطلبات وضوابط المواصفة الدولية ISO9000:2008؛

ب - التطوير المستمر لنظام الجودة والحفاظ على ديمومة فاعليته؛

ج - إلغاء البنود المستثناة من النظام وتحديثها ومن ثم تتابع البنود المشمولة؛

د - توضيح العلاقات بين الإدارات والأقسام داخل المؤسسة بما يخص تطبيق مهام النظام؛

هـ - اختيار مستلزمات تنفيذ متطلبات مهام النظام من الموارد بما فيها المعدات والأجهزة وطرق الاختبار والقياس؛

و - السيطرة على فاعلية الأداء النوعي للمهام وجودة المنتجات من خلال وضع معايير القبول؛

ز - تحديد مدى مقدرة المؤسسة على الإيفاء بمتطلبات التطبيق الهادف للنظام من خلال قياس النتائج التنفيذية وتحليلها للمهام.

#### ثانياً: متطلبات التوثيق (بند 4-2)

#### 1 - عام (بند 4-2-1)

لم تحدد المواصفة كيفية تنفيذ الوثائق، لكنها قامت فقط بتحديد متطلبات التوثيق التي يجب توافرها في

<sup>1</sup> - إسماعيل قزاز، ISO9001:2008 التطبيق العملي للمواصفة الطبعة الأولى، 2009، دار دجلة للنشر، الأردن، ص40.

الوثائق مع ترك الحرية لكل منظمة اختيار شكل الوثائق الذي يلائم حجم وطبيعة العمل في كل منظمة وكفاءة العاملين بها، بالإضافة إلى اختيار درجة تداخل وتعقيد العمليات داخل المؤسسة. ولكل مؤسسة حرية وإمكانية أن تضيف متطلبات أخرى غير تلك المنصوص عليها في المواصفة حسب حاجة المؤسسة، ومتطلبات التوثيق تشمل التالي:

- ❖ توثيق لسياسة وأهداف الجودة في شكل (نصوص، بيان)؛
- ❖ دليل الجودة؛
- ❖ الإجراءات الموثقة والسجلات المطلوبة بموجب هذه المواصفة القياسية الدولية؛
- ❖ الوثائق والسجلات اللازمة للمؤسسة لضمان فاعلية التخطيط والتشغيل وضبط العمليات.

## 2 - دليل الجودة (بند 4-2-2)

**دليل الجودة:** يعرف على انه وثيقة تصف نظام إدارة الجودة للمنشأة، وبالتالي فإن دليل الجودة يقوم بوصف تفاصيل وثائق نظام إدارة الجودة، وكذلك تعليمات وإجراءات العمل لتحقيق المنتج.<sup>1</sup> حيث تضع المؤسسة دليل للجودة وتحافظ عليه الذي يجب أن يشمل:<sup>2</sup>

- أ - مجال تطبيق نظام إدارة الجودة المتضمن التفاصيل والتبرير لأي استثناءات؛
- ب - الإجراءات الموثقة الموضوعية لنظام إدارة الجودة أو الإشارة لها؛
- ج - تتابع وتداخل جميع عمليات وأنشطة نظام إدارة الجودة.

### ❖ أغراض استخدام دليل الجودة:

- هو أعلى وثيقة في نظام إدارة الجودة في المؤسسة ويعد لما يلي:<sup>3</sup>
- أ - إعلام كافة العاملين داخل المؤسسة بسياسة الجودة وطرقها وإجراءاتها ومتطلباتها؛
- ب - لتجسيد نظام فعال لإدارة الجودة داخل المؤسسة وتطبيقه؛
- ج - المراقبة الفعالة على التطبيق العملي والممارسات من خلال المقارنة وتسهيل أو تأكيد الجودة؛
- د - لتدقيق أنظمة إدارة الجودة لأنه الأساس الموثق لهذا النشاط؛
- هـ - الحفاظ على ديمومة نظام إدارة الجودة ومتطلباته في حال تغير الظروف في المؤسسة؛

<sup>1</sup> - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال مرجع سبق ذكره، ص39.

<sup>2</sup> - المنظمة الدولية للتقييس، مرجع سبق ذكره، ص3

<sup>3</sup> - إسماعيل قزاز، مرجع سبق ذكره، ص43

و -تعريف العاملين بمتطلبات نظام إدارة الجودة وتدريبهم على طرق التطابق معها؛  
 ز - لإثبات مطابقة نظام إدارة الجودة مع متطلبات الايزو 9000 لأغراض التعاقد مع الموردين، والحصول على شهادة المطابقة.

### ❖ المسؤولية عن إعداد دليل الجودة:

- على لجنة توثيق الايزو في المؤسسة عند توثيق نظام إدارة الجودة في شكل دليل الجودة إتباع الخطوات التالية<sup>1</sup>:
- أ -إعداد قائمة الإجراءات وتوثيق سياسة الجودة المعتمدة وأهدافها؛
  - ب -إلغاء البنود أو تفرعاتها الغير متطابقة مع خصوصية وطبيعة عمل المؤسسة؛
  - ج -إعداد مصفوفة توزيع مسؤوليات تطبيق بنود مواصفة ISO9000:2008 على أقسام ودوائر المؤسسة؛
  - د - إعداد الاستبيانات حول ممارسات إدارة نظام الجودة القائم؛
  - هـ -تحديد هيكل ونموذج دليل الجودة؛
  - و - تصنيف الوثائق المجمعة بموجب الهيكل المقترح لدليل الجودة.

### 3 ضبط الوثائق (بند 4-2-3)

تتطلب المواصفة وجود إجراء موثق لعملية ضبط الوثائق الخاصة بنظام إدارة الجودة ، وعليه يجب أن تخضع جميع وثائق نظام إدارة الجودة لعملية المراقبة والضبط للأغراض الآتية :

- 1) لتصديق صلاحية الوثائق قبل إصدارها؛
  - 2) تحديث ومراجعة الوثائق عند الضرورة و إعادة اعتمادها ؛
  - 3) التأكد من تعريف وتمييز التعديلات والمراجعات السارية في الوثائق وحفظها ؛
  - 4) التأكد من أن الإصدارات المناسبة للوثائق المطبقة متواجدة في أماكنها المناسبة ؛
  - 5) التأكد من وضوح الوثائق وإمكانية قراءتها وتمييزها ؛
  - 6) ضمان أن الوثائق ذات المصدر الخارجي التي ترى المؤسسة لزومها لعملية تخطيط وتشغيل نظام إدارة الجودة قد تم تعريفها والتحكم في طرق توزيعها؛
  - 7) تمييز الوثائق الملغاة لاجتناب (في حالة ضرورة الاستغناء عنها)، لضمان عدم الاستخدام الخاطيء لها .
- أما بالنسبة للسجلات فقد خصص لضبطها البند الموالي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 44.

#### 4 ضبط السجلات (بند 4-2-4):

تراقب المؤسسة السجلات الخاصة به للبرهنة على المطابقة لمتطلبات والتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة ، مما يجبرها على أن تقوم بإنشاء إجراء موثق لتحديد الضوابط اللازمة لسجلات إدارة الجودة وتخزينها وحمايتها واسترجاعها وحفظها والتخلص منها.

تشرط عدة بنود من عناصر مواصفة ISO9000:2008 المحافظة على سجلات الأنشطة التي تغطيها تلك البنود تطبيقاً لمتطلبات البند (4-2-4) الخاص بضبط السجلات.

#### متطلبات البند 2-4: وتمثل أساساً في<sup>2</sup>:

أ - الاستعانة بإرشادات المواصفة ايزو 10013 لإعداد دليل الجودة وفقاً لمتطلبات مواصفة ISO9000:2008؛

ب - تعيين كافة الأفراد المسؤولين عن اعتماد وحفظ وثائق الفعاليات ذات العلاقة بالجودة؛

ج - تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بإعداد وتوزيع ومراجعة الوثائق ذات العلاقة بالجودة ومراقبتها؛

د - تحديد وترميز المؤسسة لوثائقها المعتمدة للجودة؛

هـ - إصدار الوثائق المتعلقة بالنظام وتوزيعها وتعديلها وإلغائها؛

و - حصر وتوحيد كافة الاستمارات والنماذج المتعلقة بالنظام؛

ز - تحديد السجلات المطلوبة لتوثيق نتائج تطبيقات النظام؛

ح - تحديد مدة الاحتفاظ بكل نوع من أنواع السجلات؛

ط - اعتماد طرق للتخلص من السجلات المتقادمة وإتلافها؛

ي - تخصيص سجلات لتوثيق نتائج تطبيقات الأنشطة ذات العلاقة بالجودة بما في ذلك الإجراءات المتخذة

في حالات عدم المطابقة وطرق علاجها؛

ك - تحديد الطرق المناسبة لتخزين السجلات بما يساهم في الحفاظ عليها من التلف وسهولة استرجاعها عند

الحاجة؛

ل - تحديد الأشخاص المسؤولين عن اعتماد السجلات ذات العلاقة بالجودة وحفظها؛

<sup>1</sup> - المنظمة الدولية للتقييس، مرجع سبق ذكره، ص3.

<sup>2</sup> - إسماعيل قزاز، مرجع سبق ذكره، ص52-55.

## المطلب الثاني: متطلبات مسؤولية الإدارة (البند رقم 05)

يقع على عاتق إدارة المؤسسة مجموعة من المتطلبات الواجب تحقيقها وذلك لتحديد المسؤوليات والالتزامات والتي سنأتي على ذكرها في هذا المطلب.

أولاً: التزام الإدارة (بند 5-1): على الإدارة العليا أن تثبت التزامها بالتطوير و التطبيق لنظام إدارة الجودة واستمرارية فاعليته عن طريق<sup>1</sup>:

- 1) إعلام المؤسسة بأهمية تحقيق متطلبات الزبون والمتطلبات التشريعية والتنظيمية؛
- 2) اعتماد سياسة الجودة؛
- 3) التأكد من وضع أهداف الجودة؛
- 4) إجراء المراجعات الإدارية؛
- 5) ضمان توافر الموارد.

### ثانياً: التركيز على الزبون (البند 5-2):

يستوجب على الإدارة العليا أن تضمن تحديد متطلبات الزبون بهدف تعزيز وتحقيق رضاه ، حيث أنه من الضروري إدراك متطلبات واحتياجاته لأنه أمر في غاية الأهمية في مرحلة تقديم العطاءات وعند صياغة العقود عند شراء منتجات المؤسسة مما يستدعي النقاش والحوار للتوصل لذلك من خلال الفهم الكامل لأبعاد متطلبات الزبون المتعلقة بخواص المنتج وشروط التسليم وعوامل أخرى و يفضل قيام المؤسسة بمراجعة طلبات التعاقد في ثلاثة مراحل هي :

- أ - مراجعة العقد في مرحلة تقديم العطاء ؛
- ب - قيام المؤسسة بوضع خطة الجودة بعد :
- تحديد المتطلب والمواصفات بشكل متكامل ؛
- تفهم المتطلبات ؛
- التأكد من قدرتها على الإيفاء بمتطلبات العقد .
- ج- الاتفاق مع طالب التعاقد بعد مناقشة نتائج مراجعة العقد وخطة الجودة .

<sup>1</sup> - المنظمة الدولية للتقييس، مرجع سبق ذكره، ص4.

متطلبات البند (2.5) : وتتمثل في: <sup>1</sup>

- أ - إتاحة فرصة لمراجعة العقد من قبل كافة الأطراف المعنية؛  
ب - اعتماد قائمة تدقيق أو أي وسيلة مشابهة أخرى لإدراك متطلبات التعاقد من قبل المراجعين؛  
ت - وضع خطة الجودة لاستيعاب كيفية تنفيذ التعاقد .

ثالثاً: سياسة الجودة (بند 3-5)

سياسة الجودة هي أحد وسائل قيادة المؤسسة نحو تحسين أدائها إذ يجب أن تتوفر فيها مجموعة شروط حتى تتطابق مع متطلبات المواصفة : وتتخلص هذه الشروط فيما يلي <sup>2</sup> :

1. أن تكون متوافقة مع أهداف المؤسسة؛
2. تحتوي الالتزام بالمطابقة مع المتطلبات والتحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة؛
3. تعتبر إطار عمل لوضع ومراجعة أهداف الجودة؛
4. تتسم هذه السياسة بالوضوح وإمكانية استيعابها لدى جميع العاملين؛
5. ضرورة مراجعة السليمة دورياً للتأكد من ملاءمتها.

يتوجب على الإدارة العليا وفقاً لمتطلبات المواصفة ISO9000:2008 توثيق سياسة الجودة ، التي تعنى بإعداد المبادئ الأساسية لتوجيه وقيادة الفعاليات ذات اتصال بالجودة على مستوى أي منظمة تطبق نظام الأيزو للجودة.

متطلبات سياسة الجودة (البند 3.5): وتتضمن في المتطلبات التالية <sup>3</sup> :

- أ - إعداد سياسة الجودة بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة؛  
ب - احتواء سياسة الجودة التزام وإلزام من قبل الإدارة العليا بتحقيق الجودة وتطويرها بشكل مستمر؛  
ج - تهيئة سياسة الجودة لإطار عمل واضح لتحديد أهداف الجودة؛  
د - إعداد سياسة الجودة بصياغة سهلة الفهم والاستيعاب من قبل كل العاملين في المؤسسة؛  
هـ - إعلام كافة العاملين في المؤسسة بسياسة الجودة والتأكد من فهمها وتنفيذها؛  
و - التأكد من استمرارية ملائمة سياسة الجودة وتطويرها من خلال قيام الإدارة العليا بمراجعات دورية.

<sup>1</sup> - إسماعيل قزاز، مرجع سبق ذكره، ص61.

<sup>2</sup> - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال مرجع سبق ذكره، ص41.

<sup>3</sup> - إسماعيل قزاز، مرجع سبق ذكره، ص68.

## رابعاً: التخطيط (بند 5-4)

### 1 أهداف الجودة (بند 5-4-1):

يستوجب على الإدارة العليا التأكد من شمول أهداف الجودة لاحتياجات المطلوبة لتلبية متطلبات المنتج (أنظر البند 7) وأن هذه الأهداف قابلة للقياس و متوافقة مع سياسة الجودة.

كما ينبغي التأكد من أن أهداف الجودة تم إعدادها لجميع الوظائف والمستويات المختلفة ، كما يجب وضع إجراءات توفر وسيلة متابعة تحقيق تلك الأهداف وإدراك وتوفير الموارد المطلوبة لتحقيقها. ينقسم أهداف الجودة بالوضوح والدقة ومن متطلبات تحقيقها التوجيه الفع ال لكافة الفعاليات في مجال الجودة ويتمكن التعبير عن هذه الأهداف بصيغ كمية قابلة للقياس من أهمها<sup>1</sup>:

- أرقام وكلفة مثل كلفة التفتيش في كل قسم إنتاجي معبر عنها بمبلغ؛
- نسب مثل كلفة المرفوض منسوبة إلى كلفة الإنتاج أو معدلات شكاوي المستهلكين.

### 2 -تخطيط نظام إدارة الجودة (بند 5-4-2):

على الإدارة العليا أن تضمن ما يلي :

- تلبية المتطلبات الواردة في ( بند 4-1) و تحقيق أهداف الجودة من خلال التخطيط لنظام إدارة الجودة ؛
  - المحافظة على تكامل نظام إدارة الجودة عند التخطيط و تنفيذ أي تغيرات على نظام إدارة الجودة .
- ترجم خطط الجودة كيفية الإيفاء بمتطلبات نظام إدارة الجودة من خلال فعاليات متتابعة مضبوطة (محددة) بمدى زمني معين و مثال ذلك توالي عمليات الفحص و التفتيش منذ استلام المواد الأولية و مروراً بالعمليات الإنتاجية و انتهاء بالمنتجات النهائية بالاعتماد على تطبيقات خطط الفحص بالعينات و مختلف أجهزة الفحص و القياس .

**متطلبات البند 4.5 :** وتمثل مجموع هذه المتطلبات فيما يلي<sup>2</sup>:

- أ - توافق أهداف الجودة مع سياسة الجودة وقابليتها للقياس وإمكانية تحقيقها؛
- ب -تركيز أهداف الجودة تحقيق المنتجات طبقاً للاحتياجات النوعية للزبائن؛
- ج -وفاء أهداف الجودة بتعهد الإدارة العليا بالتحسن المستمر لجودة المنتجات؛
- د -تحديد الإجراءات وتعليمات العمل وتوثيقها لتحقيق الجودة؛

<sup>1</sup> - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>2</sup> إسماعيل قزاز، مرجع سبق ذكره، ص ص 70-71.

هـ تحيئة إجراءات تشغيل تفصيلية لكل حالة لها تأثير في جودة المنتج من قبل الجهة المعنية؛  
و تحديد الموارد اللازمة وتوفيرها لتحقيق الجودة بما فيها المعدات والأجهزة والمواد وطرائق الاختبار والقياس؛  
ز تحديد الإجراءات الخاصة بمصادقة الزبون على خطط الجودة.

## خامساً: المسؤولية و الصلاحية و الاتصال

### 1 المسؤولية و الصلاحية :

على الإدارة العليا تحديد المسؤوليات والصلاحيات داخل المؤسسة وذلك لجميع المستويات والوظائف وأيضاً يجب توضيح التداخل بين الإيرادات المختلفة.  
إذ تركز مواصفة ISO9000:2008 على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات وتوثيقها للعاملين الذين يخططون ويعتمدون ويتحققون من الأعمال المؤثرة في جودة منتجات وخدمات المؤسسة بطريقة وبأخرى ذلك أن الأقسام تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الجودة .

### 2 ممثل الإدارة :

نظراً لتكديس الكم الهائل من المسؤوليات على عاتق المدير العام للمؤسسة بالإضافة إلى المسؤوليات عن الجودة اشترطت مواصفة الايزو 9000:2008 لمواجهة هذه المعضلة تكليف أحد خبراء المؤسسة في مجال ضبط وتأكيد الجودة وإدارتها تم تسميته ممثل الإدارة وذلك حتى يوجه وينسق كافة الأنشطة ذات العلاقة بالتطبيقات الفاعلة لنظام إدارة الجودة ، مع ضرورة ارتباطه بالمدير العام في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و اكتسابه صلاحيات واسعة تمكنه من أداء مهامه في أحسن صورة.

وممثل الإدارة: هو عضو من إدارة المؤسسة تحده المؤسسة العليا يتولى المسؤوليات والصلاحيات الآتية <sup>1</sup> :

1. التأكد من إنشاء وتطبيق والمحافظة على عمليات نظام إدارة الجودة ؛
2. إعداد التقارير اللازمة للإدارة العليا فيما يخص أداء نظام إدارة الجودة و فعاليته وعن أي حاجة لتحسينه وتطويره؛
3. الرفع والتأكد من درجة الوعي بمتطلبات الزبائن داخل المؤسسة .

ومن واجبات ممثل الإدارة أيضاً<sup>2</sup> :

- 1) تسهيل مهام تطبيق النظام والعمل على تطويره باستمرار ؛

<sup>1</sup> - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال مرجع سبق ذكره، ص42.

<sup>2</sup> - إسماعيل قزاز، مرجع سبق ذكره، ص79

- 2) تنسيق كافة الفعاليات وتوجيهها باتجاه تحقيق أهداف الجودة ؛
- 3) القيام بالاتصالات مع الجهات الخارجية ذات العلاقة مثل الاستثمارات و الهيئات المانحة لشهادة الايزو للجودة؛
- 4) إصدار ومراقبة وتعديل وثائق الجودة التي تتطلبها تطبيقات مواصفة ISO9000 :2008.

### 3 الاتصال الداخلي :

تعتمد عملية الإدارة على الإرسال الفعال للمعلومات واستقبالها وعملية الاتصال بين العاملين، وعليه فإنه على عملية الاتصال داخل المؤسسة أن تكون فعالة وذلك لوصول المعلومات إلى أصحابها في الوقت المناسب، مما يوجب على الإدارة العليا الوقوف على عمليات الاتصال داخل المؤسسة وإنشاؤها بما يضمن فاعلية نظام إدارة الجودة وتحسين أداء المؤسسة،

وإن لم تكن عملية الاتصال فعالة ستؤدي إلى <sup>1</sup> :

- ❖ إرسال معلومات خاطئة؛
- ❖ الإخفاق في إرسال المعلومات الصحيحة؛
- ❖ ذهاب المعلومات الصحيحة إلى غير أصحابها؛
- ❖ وصول المعلومات في الوقت غير المناسب إما في وقت مبكر أو متأخر مما يمنع الاستفادة منها؛
- ❖ تعقد عملية الاتصال مما يسبب نتائج غير مرغوبة.

متطلبات البند 5-5 : وتمثل في النقاط التالية<sup>2</sup> :

- 1) تحديد و توثيق المسؤوليات و الصلاحيات ذات العلاقة بالجودة للأفراد في مختلف الدوائر والأقسام في المؤسسة؛
- 2) أن يكون للمؤسسة نظام للاتصالات الداخلية بما في ذلك عقد الاجتماعيات دورية للمعنيين لمناقشة فاعلية نظام إدارة الجودة؛
- 3) تسمية ممثل الإدارة للقيام بالإشراف على تطبيق المواصفة الدولية للجودة الايزو 9000؛

<sup>1</sup> - David Holy, **Iso9000 Quality Systems Handbook**, Fifth Edition, éd. Elsevier, USA, 2009, P334.

<sup>2</sup> - قزاز إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص80

4) يام ممثل الإدارة برفع تقارير دورية عن كفاءة أداء نظام إدارة الجودة معززة بمدى الحاجة لتحسين النظام نشر ممثل الإدارة الوعي بوجود تحقيق متطلبات الزبائن داخل المؤسسة .

سادساً: مراجعة الإدارة (بند 5-6)

1 -عام (بند 5-6-1)

على الإدارة العليا جعل عملية مراجعة نظام إدارة الجودة بالمؤسسة بصفة دورية ومخططة مما يضمن استمرارية الملاءمة والكفاية والفعالية مما يستوجب شمول عملية المراجعة تقييم فرص للتحسين والحاجة لتغيير نظام إدارة الجودة متضمنا سياسة وأهداف الجودة كما يجب المحافظة على سجلات مراجعة الإدارة لاستخدامها عند الحاجة ولتوفير الدليل على مدى التزام الإدارة اتجاء تنفيذ تلك المراجعات.

2 مدخلات المراجعة (بند 5-6-2)

من الضروري شمول مدخلات المراجعة المعلومات عن :

- أ - نتائج التدقيق (السابقة)؛
- ب -التغذية المرتدة من الزبون؛
- ج -أداء العملية ومطابقة المنتج؛
- د -موقف الأفعال التصحيحية والوقائية؛
- هـ -متابعة أفعال الناتجة من مراجعة الإدارة السابقة؛
- و -التغيرات التي يمكن أن تؤثر على نظام إدارة الجودة؛
- ز -توصيات من أجل التحسين .

3 -مخرجات المراجعة (بند 5-6-3)

كما تشمل مخرجات عملية مراجعة الإدارة قرارات أو إجراءات ذات علاقة بالآتي<sup>1</sup>:

- أ -تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة و عملياته؛
- ب -تحسين المنتج فيما يتعلق بمتطلبات؛
- ج -احتياجات الموارد .

1- عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال مرجع سبق ذكره، ص43

### متطلبات البند 5-6 : وهي كالآتي<sup>1</sup>:

1. قيام الإدارة العليا للمؤسسة بمراجعة إدارية لنظام إدارة الجودة بصفتها دورية؛
2. تحديد فرص تحسين كفاءة نظام إدارة الجودة من خلال نتائج المراجعة الإدارية؛
3. تضمن مدخلات عملية المراجعة الإدارية نتائج التدقيقات الداخلية للجودة والمعلومات عن شكاوي المستهلكين ونسب التلف ومدى مطابقة المنتجات للمواصفات؛
4. تضمن مخرجات عملية المراجعة الإدارية اتخاذ إجراءات لتطوير جودة المنتجات بما يفي بمتطلبات الزبائن ويفوق توقعاتهم وتوفر الموارد اللازمة لذلك.

### المطلب الثالث: متطلبات إدارة الموارد (البند رقم 06)

من بين متطلبات نظام إدارة الجودة توفير الموارد اللازمة لتحقيقه والتحكم في استغلالها وترشيدها استعمالها وهذا ما سنتعرض له في هذا المطلب.

### أولاً: توفير الموارد (بند 1-6)

على المؤسسة تحديد وتوفير الموارد اللازمة للآتي:

1. لتطبيق نظام إدارة الجودة والمحافظة عليه مع تحسين المستمر لفعاليتها؛
  2. تعزيز رضا الزبون بالوفاء بمتطلباته.
- تنفيذ نظام إدارة الجودة وفق مواصفة ISO9000:2008 يستوجب على المؤسسة تخصيص الموارد المطلوبة لأجل هذا النظام بما في ذلك تعيين أفراد مؤهلين لإدارة وتنفيذ المراجعة الداخلية للجودة.
- ### متطلبات البند 1-6: وتتمثل في المتطلبات التالية<sup>2</sup>:

1. تحديد المؤسسة للموارد اللازمة وتوفيرها لتطبيق نظام إدارة الجودة والمحافظة على إستمراريتها وفعاليتها؛
2. توافر التجهيزات الملائمة لتحقيق متطلبات ضبط الجودة الأجزاء والمنتجات؛
3. تخصيص أوقات الفحص والاختبار لعامل الإنتاج وقسم ضبط الجودة عند إعداد برامج الإنتاج؛
4. الاهتمام بوجوب إرضاء الزبون بالتجاوب مع متطلبات النوعية.

<sup>1</sup> - قزاز إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 83-84.

<sup>2</sup> - قزاز إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 88.

ثانياً: الموارد البشرية (بند 6-2)

1 -عام (بند 6-2-1)

على الأفراد القائمين بأعمال تؤثر على تطابق متطلبات المنتج أن يكونوا ذوي كفاءة على أساس التعليم والتدريب والمهارات والخبرة المناسبة.

**ملاحظة:** يمكن أن تتأثر مطابقة متطلبات المنتج بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة أداء الأفراد القائمين بمهام ضمن إطار نظام إدارة الجودة، كما هو معروف أن الجانبين المتكاملين والمتناسكين للتطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة على المستوى أي منظمة هما:

❖ الوثائق الضرورية للتطبيقات الهادفة للنظام: أي دليل الجودة ودليل الطرائق الإجرائية وتعليمات العمل ونظام للتدقيق الداخلي على الجودة؛

❖ المنفذين لوثائق النظام : من حيث قناعاتهم ووعيهم بالجودة ودرجة التزامهم بسياستها وأهدافها في ضوء ذلك.

2 -الكفاءة والتدريب والنوعية (بند 6-2-2): يجب على المؤسسة أن تقوم ب<sup>1</sup>:

1. تحديد المستوى الأدنى من الكفاءة الواجب توفرها في الأفراد القائمين بأعمال تؤثر على تطابق متطلبات المنتج؛

2. توفير التدريب أو اتخاذ أفعال أخرى لتحقيق الكفاءة اللازمة؛

3. تقييم مدى فاعلية ما تم من تدريب لمعرفة هل يتم الاستمرار عليه أم لا؛

4. الاحتفاظ بسجلات التدريب والمهارات والخبرة.

من المسلم به أن التدريب من أجل الجودة مفتاح النجاح لتحقيقها، ولأهمية نتائج هذا التدريب اشترطت مواصفة ISO9000:2008 وجوب توثيق طريقة إجرائية لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لكفاءة (الأفراد) المنفذين للعمليات المؤثرة في الجودة والقيام بتدريبهم في ضوء متطلبات هذه الاحتياجات لضمان الفعاليات ذات الصلة بالجودة واكتسابها كحاصل نتيجة عمليات أحكام السيطرة عليها.

متطلبات (البند 6-2): وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

1- المنظمة الدولية للتقييس مرجع سبق ذكره، ص6.

2- قزاز إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص95.

1. التعليم المتخصص المناسب والمهارة والخبرة للأفراد في المواقع ذات التأثير في جودة المنتج في المؤسسة لتحقيق المواصفات المطلوبة؛
2. التدريب المناسب للأفراد العاملين في مجال إدارة نظام الجودة؛
3. إعداد برامج توعية وتدريب لمواجهة متطلبات الجودة ومشاكلها وتقييم فاعلية هذه البرامج؛
4. توعية العاملين للصلة الوثيقة بين إنجاز أعمالهم بالجودة المطلوبة وتحقيق سياسة الجودة وأهدافها في المؤسسة؛
5. اعتماد سجلات تبين كل ما يتعلق بالتعليم والتدريب والتوعية ورفع المهارات والكفاءات للعاملين في مجال الجودة؛
6. منح فرص لاكتساب الخبرة والمهارة للقيام بالمراجعات الإدارية والتدقيق الداخلي للجودة من خلال تدريب العاملين أو إشراكهم في دورات تدريبية.

### ثالثاً: البنية التحتية (البند 3-6)

- طبقاً لمواصفة ISO9000:2008 تشمل البنية التحتية مجالا واسعا من المتطلبات الضرورية التي يجب على المؤسسة تحديدها وتوفيرها لضمان التوصل إلى إنتاج منتجات بالجودة المطلوبة ، وتتضمن هذه البنية<sup>1</sup> :
- أ - البنايات وأماكن ومساحات العمل والتسهيلات والمرافق؛
  - ب تجهيز عمليات الإنتاج (تضمينها البرمجيات والحاسب)؛
  - ج -الخدمات المساعدة (النقل، الاتصالات أو أنظمة للمعلومات).

### متطلبات البند 3-6: وهي<sup>2</sup>:

1. توافر ظروف العمل الملائمة لإنجاز أعمال بما يضمن جودة الأداء في الأبنية ومواقع العمل؛
2. تحديد مناطق العمليات الإنتاجية التي لها تأثير مباشر في الجودة بوضوح؛
3. الاحتفاظ وضبط الظروف في كل منطقة من مناطق العمليات الإنتاجية ذات التأثير في الجودة؛
4. توفير الخدمات المساندة (المواصلات والاتصالات) للمحافظة على فعاليات نظام إدارة الجودة؛
5. اعتماد إجراءات لمتابعة العمليات الخاصة والتحكم بالقياسات البالغة الدقة؛

<sup>1</sup> - عبد العزيز عبد العال ركي عبد العال مرجع سبق ذكره، ص45

<sup>2</sup> - فزاز إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص97

6. الصيانة الضرورية للمعدات والأدوات لضمان قدرتها على تحقيق الجودة المطلوبة؛
7. اعتماد طرق للمحافظة على البرمجيات والحاسوب لتمكينها من الأداء بالجودة المطلوبة؛
8. وضع مواصفات مرجعية ودراسات عمل وخطط جودة للسيطرة على العمليات الإنتاجية؛
9. توثيق إجراءات تحدد طرق الإنتاج والخدمة.

#### رابعاً: بيئة العمل (بند 4-6)

- على المؤسسة توفير وإدارة بيئة العمل اللازمة والمناسبة لتحقيق مطابقة المنتجات للمتطلبات
- بيئة العمل:** يعود هذا المصطلح لمجموع الظروف المحيطة التي تنفذ فيها العمل وتنقسم إلى <sup>1</sup>:
- العوامل الطبيعية: وهي تتضمن العوامل البيئية لمحيط العمل كدرجة الحرارة، الضجيج، الإنارة، الأخطار أثناء العمل، النظافة والتلوث البيئي، التيار الهوائي..... الخ؛
  - العوامل الاجتماعية: وهي العوامل البيئية التي تنشأ عن التفاعلات بين الأشخاص داخل وخارج المؤسسة كالتأثيرات العائلية درجة التعليم والدين بالإضافة إلى ثقافة ومناخ المؤسسة؛
  - العوامل النفسية: هي العوامل البيئية التي تنشأ عن حاجات الفرد الداخلية والتأثيرات الخارجية (inner needs and external influences) ويتضمنان تحمل المسؤولية، روح الانجاز، المكافآت، الحماية من مخاطر العمل، العلاقات الشخصية، التقدير كل هذه العوامل تخلق بيئة مساعدة على أداء الأعمال.
- حيث تمتاز العلاقة بين الجودة وبيئة العمل بالطردية، وقد برهن الواقع على أن تحقيق الجودة مرهون ببيئة عمل توفر متطلبات النوعية للأداء الأمثل.

#### متطلبات البند 4-6: وتتمثل في الآتي <sup>2</sup>:

1. تحديد متطلبات بيئة العمل اللازمة لتحقيق مطابقة المنتجات للجودة المستهدفة؛
2. تطبيق نظام للتأكد من تطبيق بيئة العمل الفيزيائية (الحرارة، الضوضاء، الإضاءة والإشعاعات) والكيميائية (الأترية، الروائح، الغازات والأبخرة) والبيولوجية (الجراثيم، الفطريات والطفيليات)؛

<sup>1</sup> - David Holy, op.cit.,p397.

<sup>2</sup> - قزاز إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 100-101.

3. تطبيق نظام علاقة الإنسان بالماكينات لتأمين بيئة وظروف عمل خالية من الحوادث والإصابات وجو عمل يضمن الراحة البدنية والذهنية للعاملين؛
4. إجراء تفتيش دوري على متطلبات بيئة العمل السليمة بموجب قوائم فحص مستقرة لكل نوع من أنواع المتطلبات؛
5. اعتماد سياق عمل يضمن خلق علاقات إنسانية طيبة متبادلة بين العاملين كافة في محيط العمل؛
6. تتابع المؤسسة تطبيق تعليمات السلامة المهنية والتفتيش عن وسائل لتوفير بيئة عمل آمنة؛
7. اعتماد برنامج سنوي للسلامة تقوم بمتابعة تطبيقه لتحسينه وتطويره باستمرار طبقاً لخصوصية العمل ومستجداته؛
8. إجراء الفحوصات الطبية الدورية لاكتشاف الأمراض المهنية في وقت مبكر والتأكد من سلامة الأجهزة والمعدات ووسائل الوقاية الشخصية التي تتطلبها الصحة المهنية؛
9. تنظيم فترات العمل وأوقات الراحة لتجديد النشاط واستبعاد مسببات التعب والإرهاق؛
10. الاهتمام بالمظهر الخارجي والداخلي لبيئة العمل من حيث التشجير وتنظيم الحدائق والقيام بطلاء الأبنية والأسيجة مع الاهتمام بنظافة المطعم والمرافق الصحية والتخلص من الفضلات الإنتاجية.

### المبحث الثاني: متطلبات المنتج والتحسين المستمر وخطوات الحصول على ISO9000:2008

بعد تعرضنا إلى متطلبات الإدارة لنظام إدارة الجودة سنتعرض في هذا المبحث إلى متطلبات المنتج والتحسين المستمر الذين يعتبران أحد أهم ركائز نظام إدارة الجودة كما سنأتي على ذكر خطوات الحصول على شهادة ISO9000:2008 .

#### المطلب الأول: متطلبات تحقيق المنتج (البند 7)

بما أن هذا البند يحدد المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة للتحقيق المنتج، لذا هو يعتبر البند الأكبر في المواصفة ويمكن إيجاز متطلبات الخاصة بهذا البند كما يلي:

### أولاً: التخطيط لتحقيق المنتج (البند 7-1)

يستوجب على المؤسسة التخطيط وتطوير العمليات اللازمة لتحقيق المنتج مع توافق هذه الخطط مع

متطلبات العمليات الأخرى لنظام إدارة الجودة (انظر البند 4-1)

كما يجب على المؤسسة أن تأخذ في الحسبان عند التخطيط ما يلي<sup>1</sup>:

أ - أهداف الجودة ومتطلبات المنتج؛

ب - ضرورة إنشاء العمليات والوثائق وتوفير الموارد الخاصة بالمنتج؛

ج - الأنشطة المطلوبة للتحقيق وإقرار الصلاحية والمراقبة والقياس والتفتيش والاختبار الخاصة بالمنتج

ومعايير قبوله؛

د - السجلات المطلوبة لتوفير البراهين على أن عمليات التحقيق والمنتج الناشئ عنها تفي بالمتطلبات

(انظر البند 4-2-4)؛

**خطة الجودة:** هي وثيقة تحدد عمليات نظام إدارة الجودة (تتضمن عمليات تحقيق المنتج) والموارد اللازمة لمنتج

معين أو مشروع أو عقد.

### متطلبات البند 7-1: وتمثل أساساً فيما يلي<sup>2</sup>:

أ - وضع مخطط مفصل للعمليات اللازمة لتحقيق أهداف الجودة ومتطلباتها قبل وأثناء مباشرة الإنتاج؛

ب - توثيق إجراءات الفحص والاختبار للتحقق من وفاء المنتج بمتطلبات الجودة؛

ج - البرهنة على تطابق متطلبات الجودة في العمليات والمنتجات من خلال إنشاء سجلات؛

د - توزيع المسؤوليات والصلاحيات وتحديد وتوثيقها مع ما يتفق مع نظم التفتيش والاختبار عند

استلام الموارد الواردة وفي مراحل التصنيع المختلفة؛

هـ - ضمان توافق مخرجات العملية التخطيطية مع التكنولوجيا المعتمدة والمعدات وطرق العمل في

المؤسسة.

ثانياً: العمليات ذات العلاقة بالزبون (البند 7-2): وتمثل هذه العمليات في<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - المنظمة الدولية للتقييس، مرجع سبق ذكره، ص7.

<sup>2</sup> - قزاز إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص112

<sup>3</sup> - المنظمة الدولية للتقييس، مرجع سبق ذكره، ص7.

## 1 - تحديد المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج (البند 7-2-1):

من الواجب على المؤسسة تحديد ما يأتي:

1. المتطلبات التي يحددها الزبون، مع تضمينها متطلبات التسليم وفعاليات ما بعد التسليم؛
2. المتطلبات الضرورية للاستعمال كالمتطلبات القانونية والنظامية المتعلقة بالمنتج؛
3. المتطلبات القابلة للتطبيق على المنتج التشريعية أو التنظيمية؛
4. المتطلبات الإضافية التي تراها المؤسسة ضرورية.

**ملاحظة:** من أنشطة ما بعد التسليم: أفعال تحت شروط الضمان، التزامات تعاقدية مثل خدمات

الصيانة، وخدمات مكملة (كإعادة التدوير والتخلص النهائي)

ولأجل الاستيعاب التام بمتطلبات واحتياجات طالب التعاقد عند شراء منتجات المؤسسة من الضروري إجراء النقاش للوقوف على كامل أبعاد متطلبات الزبون كخصائص المنتج أو شروط التسليم والعوامل الأخرى .

## 2 - مراجعة المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج (البند 7-2-2):

تراجع المؤسسة المتطلبات المتعلقة بالزبون، هذه المراجعة تتم قبل تعهد المؤسسة بتجهيز المنتج إلى الزبون (مثلا عند تقديم العروض، قبول العروض أو الطلبات أو قبول تغيير على العقود والطلبات) ويجب ضمان ما يأتي<sup>1</sup>:

1 تحديد متطلبات المنتج؛

2 إيجاد الحلول لمتطلبات العقد أو الطلب في حالة اختلافها عن المتطلبات الموضحة سابقا ؛

3 للمؤسسة القدرة على الإيفاء بالمتطلبات المحددة .

يجب المحافظة على سجلات نتائج المراجعة والإجراءات الناشئة عنها (انظر الفقرة 4.2.4)

عندما لا يقدم الزبون وثائق تنص على متطلباته، فإن متطلبات الزبون يجب التأكد منها من قبل المؤسسة الموافقة.

وفي حالة تغيير متطلبات منتج، على المؤسسة أن تضمن بأن الوثائق ذات العلاقة قد تم تغييرها وتم إعلام الأفراد ذوي العلاقة بالمتطلبات الجديدة المغيرة.

## 3 - الاتصال بالزبون (البند 7-2-3):

تقوم المؤسسة بتحديد وتنفيذ ترتيبات فاعلة للاتصال بالزبائن تتعلق بالآتي:

1 للإعلام بخصائص ومميزات المنتج؛

<sup>1</sup> - BSI British Standards ،Quality management systems – Requirements BSI 2008, p7.

- 2 - تداول العقود والطلبات مع ضمها التعديلات وكافة الاستفسارات المطروحة؛  
3 - المعلومات المكتسبة من الزبون متضمنة الشكاوي.

### متطلبات البند 7-2 :

تتمثل مجموعة متطلبات هذا البند فيما يلي<sup>1</sup>:

- أ - تحديد متطلبات الزبون متضمنة متطلبات التسليم وخدمات ما بعد البيع؛  
ب - تحديد المتطلبات غير المحددة من قبل الزبون لضرورتها للاستخدام؛  
ج - تحديد الالتزامات المتعلقة بالمنتج بما فيها المتطلبات النظامية والقانونية؛  
د - مراجعة طلب التجهيز للتأكد من توفر مستلزمات إنتاجه وإيجاد الحلول للمتطلبات المتعارضة قبل الالتزام بالتجهيز؛  
هـ - في حالة الطلبات الجديدة تعرض على الدوائر والأقسام ذات العلاقة في المؤسسة لإعطاء آرائها قبل التعاقد؛  
و - اعتماد سجل لتسجيل نتائج مراجعة الطلبات والعقود وما يترتب عليها من إجراءات؛  
ز - اعتماد منهج لمعالجة المعلومات الراجعة من الزبون تتضمن الشكاوي؛  
ح - اعتماد سياق لتعديل عقود التجهيز في حالة تغيير متطلبات المنتج؛  
ط - أخذ نتائج مراجعة العقد كمدخلات عند تصميم المنتج المتعاقد عليه.

### ثالثاً: التصميم والتطوير (البند 7-3)

#### 1 - تخطيط التصميم والتطوير (7-3-1)

تعمل المؤسسة على التخطيط والسيطرة على تصميم وتطوير المنتج، حيث تقوم خلال مرحلة تخطيط التصميم والتطوير تقوم المنظمة بتحديد ما يلي<sup>2</sup>:

- أ - مراحل التطوير والتصميم؛  
ب - مراجعة التحقق والنفذ المتعلقة بكل مرحلة من التصميم والتطوير؛  
ج - المسؤوليات والصلاحيات لفعاليات التصميم والتطوير.

<sup>1</sup> - قزاز اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 117-118.

<sup>2</sup> - لمظمة الدولية للتقييس، مرجع سبق ذكره، ص 08.

كما تعمل المؤسسة على إدارة وتنظيم الفعاليات المتداخلة بين مختلف المجاميع التي تقوم بالتصميم والتطوير لضمان الاتصالات الفعالة والوضوح في إنابة المسؤوليات.

يجب أن تحدث مخرجات التخطيط حسب التقدم الحاصل في التصميم والتطوير.

**ملاحظة:** لكل من مراجعة التصميم والتطوير، والتحقق والشرعية، أغراض مميزة يمكن أن تنفذ وتسجل تلك الأغراض بصورة منفصلة أو مجتمعة، كما هو ملائم للمنتج والمؤسسة.

## 2 - مدخلات التصميم والتطوير (البند 7-3-2):

يجب على المؤسسة أن تسجل وتوثق المدخلات المتعلقة بمتطلبات المنتج التي تتضمن<sup>1</sup>:

أ - متطلبات الأداء والمتطلبات الوظيفية المستمدة من الزبائن أو السوق؛

ب - المتطلبات التنظيمية والقانونية القابلة للتطبيق؛

ت - المتطلبات البيئية القابلة للتطبيق؛

ث - معلومات مشتقة من تصاميم سابقة مشابهة عندما يكون ذلك قابلاً للتطبيق ،

ج - أية متطلبات أساسية أخرى للتصميم والتطوير .

تراجع المدخلات للتأكد من كفايتها وتماها وعدم غموضها وتناقضها مع بعضها.

## 3 - مخرجات التصميم والتطوير (البند 7-3-3):

يجب أن تكون مخرجات التصميم والتطوير بشكل يتناسب مع مدخلات ويجب تصديقها قبل إصدارها وينبغي

أن تكون مخرجات التصميم والتطوير كما يأتي<sup>2</sup>:

أ - الإيفاء بمتطلبات مدخلات التصميم والتطوير؛

ب - توفر معلومات ملائمة للمشتريات والإنتاج وتقديم الخدمة؛

ج - تحتوي أو تشير إلى معايير قبول المنتج؛

د - تحدد خصائص المنتج الأساسية المتعلقة بسلامته واستعماله الصحيح.

## 4 - مراجعة التصميم والتطوير (البند 7-3-4):

تعمل المؤسسة على إجراء مراجعات منتظمة للتصميم والتطوير في مراحل مناسبة طبقاً لترتيب مخطط (انظر

<sup>1</sup> - Ray Tricker, *Iso9001:2008 For Small Businesses*, fourth edition, éd. Elsevier, USA, 2010, p237.

<sup>2</sup> - المنظمة الدولية للتقييس، مرجع سبق ذكره، ص09.

البند 1.3.7) وذلك لغرض:

أ - لتقييم قدرة نتائج التصميم والتطوير للإيفاء بالمتطلبات؛

ب - تشخيص أية مشاكل واقتراح الإجراءات الضرورية.

يشترك في مثل هذه المراجعات ممثلون عبر الوظائف الجاري مراجعتها، التي يتم فيها التصميم والتطوير، تسجل نتائج المراجعات وأية إجراءات ضرورية أخرى يتطلب المحافظة عليها (أنظر البند 4.2.4)

#### 5 - التحقق من التصميم والتطوير (البند 5-3-7):

يجب تنفيذ التحقق طبقاً لترتيبات مخططة (انظر البند 1.3.7) للتأكد أن مخرجات التصميم والتطوير تفي بمتطلبات مدخلات التصميم والتطوير، كما يجب المحافظة على سجلات نتائج التحقق وأي أفعال ضرورية (أنظر البند 4.2.4).

هو تأكيد من خلال تقديم دليل موضوعي بأن متطلبات المواصفة قد تم استيفائها، وطبقاً لمواصفة الايزو 9000:2008 يتعين إجراء التحقق من التصميم في مراحل مناسبة من عملية انجازه.

#### 6 - إقرار صلاحية التصميم والتطوير (البند 6-3-7):

يجب الإقرار بصلاحية التصميم والتطوير طبقاً لترتيبات مخططة (انظر البند 1-3-7) للتأكد من أن المنتج الناتج قادر على الوفاء بمتطلبات التطبيق المعين أو الاستخدام المقصود كلما أمكن، يجب أن يتم إقرار الصلاحية قبل تسليم أو استخدام المنتج كلما أمكن ذلك، كما ينبغي المحافظة على سجلات بنتائج إقرار الصلاحية وأي أفعال ضرورية (أنظر البند 4-2-4).

#### 7 - ضبط تغييرات التصميم والتطوير (البند 7-3-7)

من الواجب تحديد تغييرات التصميم والتطوير والمحافظة على السجلات، مما يستوجب مراجعة التغييرات والتحقق منها وإقرار صلاحيتها كلما أمكن واعتمادها قبل التطبيق، يجب أن تتم مراجعة تغييرات التصميم والتطوير وتقييم تأثير هذه التغييرات على الأجزاء المكونة للمنتج الذي تم تسليمه، يجب المحافظة على سجلات بنتائج مراجعة التغييرات وأي أفعال ضرورية (أنظر البند 4-2-4)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - BSI British Standards, op-cit, p 09.

متطلبات البند 7-3 : تتمثل في المتطلبات التالية<sup>1</sup>:

- 1 - التخطيط لمراحل التصميم والتطوير بدءًا بمرحلة الفكرة ومرورًا بمراحل التصميم الأولي والنهائي وانتهاء بمرحلة استخدام المنتج؛
- 2 -مراجعة التحقق وإقرار الصلاحية لكل مرحلة من مراحل التصميم والتطوير؛
- 3 -تحديد وتوزيع المسؤوليات وصلاحيات منفذي فعاليات التصميم والتطوير؛
- 4 -وضع منهج لإدارة الفعاليات المتداخلة وتنظيمها بين الدوائر والأقسام المختلفة المسؤولة عن أنشطة التصميم والتطوير بما يضمن الاتصالات الفعالة ووضوح المسؤوليات؛
- 5 -تحديد المتطلبات الوظيفية والنظامية والقانونية ومتطلبات الأداء وتوثيقها؛
- 6 -مراجعة مدخلات التصميم للتأكد من كفايتها وإيجاد الحلول للمتطلبات المختلف فيها وكذلك الغامضة منها وغير المتكاملة؛
- 7 -توثيق مخرجات التصميم والتطوير بشكل يسهل عملية التحقق منها طبقًا لمدخلاتها؛
- 8 -توكيد وفاء مخرجات التصميم والتطوير بمتطلبات المدخلات؛
- 9 - توفير مخرجات التصميم والتطوير المعلومات الكافية لعمليات الشراء والإنتاج والخدمات؛
- 10 -أن تشير مخرجات التصميم والتطوير إلى معايير قبول المنتج؛
- 11 تحديد مخرجات التصميم والتطوير لخصائص المنتج الأساسية ذات العلاقة بسلامة استخدامه؛
- 12 اعتماد وثائق مخرجات التصميم والتطوير قبل تعميمها؛
- 13 إجراء مراجعات منتظمة للتصميم والتطوير في مراحل مناسبة لتقييم قابليته على الإيفاء بالمتطلبات وتشخيص المشاكل واقتراح الحلول ومتابعتها؛
- 14 يساعد على مراجعة التصميم والتطوير ممثلون عن المهام المطلوب مراجعتها كالإنتاج والخدمات والتسويق؛
- 15 توثيق والتحقق من نتائج التصميم والتطوير لتوكيد ملاءمة مخرجاته مع متطلبات مدخلاته؛
- 16 فحص صلاحية التصميم والتطوير لتوكيد الإيفاء بمتطلبات الاستخدام، وذلك قبل مباشرة الإنتاج وقبل تسليم المنتج للزبون؛
- 17 اعتماد سجل خاص لتوثيق نتائج صلاحية التصميم والتطوير وآخر لتوثيق نتائج مراجعة التغييرات؛
- 18 مراجعة التغييرات للتأكد من صحة نفاذها ومدى تأثيرها في المنتج الجاهز وأجزائه.

<sup>1</sup> - قزاز إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 137-138.

رابعاً: الشراء (البند 7-4): وينقسم هذا البند إلى <sup>1</sup>:

### 1 -عملية الشراء (البند 7-4-1):

تقوم المؤسسة بالتأكد من مدى تطابق المنتج المشتري مع متطلبات الشراء المحددة. إن نوع ومدى المراقبة المنفذة على المورد والمنتج المشتري يجب أن يعتمد على مدى تأثير المنتج المشتري في تحقيق المنتج التالي أو المنتج النهائي. كما يجب أيضاً على المؤسسة تقييم واختيار الموردين على أساس قدرتهم على توريد منتج طبقاً لمتطلبات المؤسسة. يجب وضع معايير الاختيار والتقييم وإعادة تقييم الموردين. بالإضافة إلى المحافظة على سجلات نتائج التقييم وأي أفعال ضرورية تنشأ عن التقييم (أنظر 4-2-4).

### 2 -معلومات الشراء (البند 7-4-2):

يجب على المؤسسة تبيين معلومات شراء المنتج المطلوب شراؤه متضمناً:

- أ - المتطلبات الخاصة باعتماد المنتج والإجراءات والعمليات والمعدات؛
- ب -متطلبات تأهيل الأفراد؛
- ج -متطلبات نظام إدارة الجودة.

كما من عليها أن تتأكد من كفاية متطلبات الشراء المحددة قبل نشرها على الموردين.

### 3 - التحقق من المنتج المشتري (البند 7-4-3)

على المؤسسة أن تنشئ وتطبق التفثيش أو أي أنشطة أخرى ضرورية للتأكد أن المنتج المشتري يفي بمتطلبات الشراء المحددة.

حينما تنوي المؤسسة أو زبونها إجراء تحقق لدى المورد يجب على المؤسسة أن تنص على ترتيبات التحقق المطلوبة وأسلوب قبول المنتج ضمن معلومات الشراء.

متطلبات البند 7-4: وتمثل فيما يلي <sup>2</sup>:

- 1 - اعتماد معايير محددة وموثقة لاختيار وإعادة تقييم الموردين؛
- 2 - توثيق نتائج التقييم وأي إجراءات ناتجة من عملية التقييم بسجل يعتمد لهذا الغرض؛
- 3 - تتضمن وثائق الشراء (إعلان مناقصة) المواصفات المطلوبة بوضوح؛

<sup>1</sup> - المنظمة الدولية للتقييس، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>2</sup> - قزاز إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 149 - 150.

- 4 - مراجعة وثائق الشراء للتأكد من صحتها ودقة معلوماتها؛
- 5 - القيام بالفحوصات الضرورية للتحقق من جودة المشتريات؛
- 6 - تحديد بيانات التحقق اللازمة وطرق إطلاق المنتجات في معلومات الشراء عند إجراء التحقق في موقع المورد.

خامساً: الإنتاج وتقديم الخدمة (البند 7-5): وينقسم إلى الفروع التالية<sup>1</sup>:

### 1 - ضبط الإنتاج وتقديم الخدمة (البند 7-5-1):

يجب على المؤسسة أن تقوم بوضع ضوابط تمكنها من السيطرة على عملية الإنتاج، وذلك حتى تتمكن من إنتاج منتج يحقق المتطلبات المرجوة، وهذه الضوابط تشمل على:

- أ - المعلومات التي توصف خصائص المنتج؛
- ب - توفر تعليمات التشغيل عند الضرورة؛
- ت - استخدام المعدات المناسبة لعملية الإنتاج؛
- ث - تطبيق المراقبة والقياس واستخدام المعدات اللازمة؛
- ج - تطبيق أنشطة الإفراج للمنتج والتسليم وما بعد التسليم.

### 2 - إقرار صلاحية العمليات للإنتاج وتقديم الخدمة (البند 7-5-2):

عند عدم إمكانية التحقق بالقياس من مخرجات العملية الإنتاجية فإنه على المؤسسة أن تقر صلاحية أي عمليات الإنتاج وتقديم الخدمة للبرهنة على قدرة هذه العمليات على تحقيق النتائج المخططة، ونتيجة لذلك تصبح العيوب ظاهرة فقط بعد استخدام المنتج أو تقديم الخدمة.

### 3 - التمييز والتبعية (البند 7-5-3):

يجب على المؤسسة أن تميز المنتج بالوسائل المناسبة خلال مراحل تحقيقه كلما كان ذلك ممكناً، كما يجب عليها تمييز حالة المنتج فيما يتعلق بمتطلبات القياس والمراقبة من خلال تحقيق المنتج، فإذا كانت التبعية متطلباً فيجب على المؤسسة أن تضبط وتسجل التعريف المميز للمنتجات.

<sup>1</sup> - عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال مرجع سبق ذكره، ص ص 48-49.

#### 4 - ملكية الزبون (البند 7-5-4):

يستوجب على المؤسسة أن تولي عناية بملكية الزبون حينما تكون تحت سيطرة المؤسسة أو تستخدم من طرفها، مما يدفعها إلى الاحتفاظ بسجلات كل المواد المستلمة من طرفه، وفي حالة فقد أو تلف أي ملكية للزبون أو عدم صلاحيتها للاستخدام تقوم المؤسسة بإبلاغه مع تقييد ذلك في سجلات الزبون. ويجدر الأخذ بالاعتبار: أنه يمكن أن تتضمن ملكية الزبون ملكية فكرية والمعلومات الشخصية.

#### 5 - المحافظة على المنتج (البند 7-5-5):

على المؤسسة المحافظة على المنتج وأجزائه أثناء عمليات التشغيل الداخلي والتسليم للجهة المعنية للمحافظة على مطابقة الشروط والمتطلبات، وذلك من خلال المحافظة على التمييز والتناول والتغليف والتخزين والحماية.

#### متطلبات البند 7-5: وهي كالآتي<sup>1</sup>:

- 1 - إنجاز العمليات الإنتاجية في ظروف متحكم فيها؛
- 2 - تحديد الخصائص النوعية للمنتج من خلال توفير معلومات كافية وواضحة؛
- 3 - توفير لدى المنفذين للعمليات الإنتاجية تعليمات عمل واضحة؛
- 4 - تنفيذ عمليات القياس والمراقبة بأدوات قياس متناسبة مع الدقة المطلوبة لنتائج العمليات الإنتاجية؛
- 5 - التأكد من صحة تنفيذ العمليات الإنتاجية والخدمية في حالة العجز عن التحقق الفوري من النتائج والمخرجات بالقياس والمراقبة الآنية؛
- 6 - تمييز المنتجات من خلال بطاقة أو أي علامة توضع على المنتج أو حاويته خلال العمليات الإنتاجية؛
- 7 - ترقيم المنتجات أو وضع علامة مميزة عليها تشير إلى المنشأ وطريقة الاستخدام عندما ينص عليها العقد؛
- 8 - اعتماد سجل خاص بأرقام المنتجات أو دفعاتها الإنتاجية لتتبع أثرها بعد استخدامها من طرف الزبون؛
- 9 - إنشاء إجراءات توثيقية للتحقق من جودة المواد الموردة من الزبون عند استلامها وتخزينها، وذلك في حالة استخدام مواد موردة من الزبون في العملية الإنتاجية؛
- 10 - إعلام الزبون بفقدان أو تضرر المواد العائدة له بما يجعلها غير صالحة للاستخدام؛
- 11 - يوثق في سجل كل ما له علاقة بالمواد والمنتجات الموردة من الزبون؛

<sup>1</sup> - قزاز إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 166-167.

12 المحافظة على المنتج من المؤثرات الداخلية في أثناء تنفيذ العمليات الإنتاجية، والخارجية في أثناء التعبئة والتداول والتخزين والنقل ولغاية وصوله إلى المواقع المحددة.

#### سادساً: ضبط معدات المراقبة والقياس (البند 6-7)

على المؤسسة تحديد عملية المراقبة والقياس المطلوب تنفيذها ومعداتها للبرهنة على مطابقة المنتج للمتطلبات المحددة، بالإضافة إلى إنشاء عملية تضمن إمكانية تنفيذ عملية المراقبة والقياس بما يتوافق مع متطلباتها. ولتأكيد صحة النتائج فإنه يجب أن<sup>1</sup>:

أ - أن تكون معايير أو يتم التحقق من دقة معدات القياس أو كلاهما بصورة دورية بمقارنتها مع المراجع الوطنية أو الدولية، وعند عدم توفر مثل هذه المراجع ينبغي تسجيل الأساس الذي استخدم في المعايرة أو التحقق؛

ب - قد تم ضبط معدات القياس أو سيعاد ضبطها حسب الضرورة؛

ج - يتم تمييز معدات القياس لتحديد حالة المعايرة الخاصة بها؛

د - تأمين معدات القياس ضد أي تعديل قد يؤدي لعدم صحة نتائج القياس؛

هـ - أن تكون معدات القياس محمية ضد الكسر والتلف أثناء التداول والصيانة والتخزين.

بالإضافة تقييم وتسجيل صلاحية نتائج القياسات السابقة عندما يكشف عدم مطابقة المعدات للمتطلبات، واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأن هذه المعدات والمنتجات المتأثرة باستخدامها وتسجيلها في السجلات والمحافظة عليها.

كما يجب التأكد من قدرة برامج الحاسب على الوفاء بمراقبة وقياس المتطلبات المحددة في حالة استعماله، كل ذلك يتم قبل الاستخدام الأولي ويعاد تأكيده عند الضرورة.

**ملاحظة:** تأكيد قدرة برنامج الحاسب الآلي على توفير التطبيق المراد سوف يتضمن تأكيد وإعداد إدارتها من أجل الإبقاء على ملاءمتها للاستخدام.

متطلبات البند 6-7: وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

1 - تحديد القياسات الواجبة الاعتماد ومسؤوليات تنفيذها؛

2 - تحديد أدوات القياس والمراقبة المطلوبة لمطابقة المنتج مع المواصفات المحددة؛

<sup>1</sup> - المنظمة الدولية للتقييس، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>2</sup> - قزاز إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 177.

- 3 - التأكد من تنفيذ القياسات والمراقبة بالشكل الذي ينسجم مع متطلباتها؛
- 4 - التحقق من دقة أدوات القياس والمراقبة من خلال معاييرها دورياً؛
- 5 - حماية أدوات القياس والمراقبة من التعديلات التي تبطل نفاذ صلاحية معاييرها؛
- 6 - إنشاء إجراءات معتمدة للتحقق من عمليات التفتيش والقياس السابقة ونتائجها عند ظهور ما يشير إلى أن أدوات القياس المستخدمة بحاجة إلى معايرة؛
- 7 - اعتماد سجل لتوثيق نتائج المعايرة؛
- 8 - يعتمد نظام مستقل لمعايرة أدوات الفحص والمراقبة ومرجعه قياس معتمد لدى الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية.

### المطلب الثاني: متطلبات القياس والتحسين المستمر

نظراً للبيئة المتغير يستوجب على المؤسسة مسيرتها وفق تطوراتها الحاصلة وخاصة رغبات الزبائن للوقوف عليها وتبليتها لذلك تم تخصيص بند كامل فيما يخص القياس والتحسين المستمر.

#### أولاً: عام (البند 8-1)

على المؤسسة التخطيط لعمليات المراقبة والقياس والتحليل والتحسين وتطبيقها من خلال<sup>1</sup>:

- أ - لإثبات مطابقة متطلبات المنتج؛
  - ب - لتأكيد مطابقة نظام إدارة الجودة؛
  - ج - لتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة بصفة مستمرة؛
- كما يجب أن يشمل هذا تحديد الأساليب المطبقة متضمنة التقنيات الإحصائية ومدى استخدامها.

متطلبات البند 8-1: وهي كما يلي<sup>2</sup>:

- 1 - التخطيط لفعاليات القياس والمراقبة والتحليل وتنفيذها للوقوف على مطابقة المنتج للمتطلبات وإجراء التحسينات في ضوء نتيجة المطابقة؛
- 2 - القياس والمراقبة للتأكد من مطابقة التطبيقات العملية لنظام إدارة الجودة مع متطلبات تنفيذه؛
- 3 - عرض الطرق الممكنة لتحسين نظام إدارة الجودة بما في ذلك استخدام التقنيات الإحصائية.

<sup>1</sup> - المنظمة الدولية للتقييس، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>2</sup> - قزاز إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 183.

ثانياً: المراقبة والقياس (البند 8-2) وينقسم هذا البند إلى الأقسام التالية<sup>1</sup>:

### 1 - رضا الزبون (البند 8-2-1):

كأحد قياسات أداء نظام إدارة الجودة، يجب على المؤسسة أن تراقب المعلومات المتعلقة بتوقعات الزبون حتى تستشعر إلى أي مدى قامت بالوفاء بمتطلباته، ويجب تحديد كيفية الحصول على المعلومات وطرق استخدامها. **ملاحظة:** يمكن أن تتضمن عملية مراقبة توقعات الزبون، الحصول على مدخلات من مصادر مثل استقصاءات رضا الزبون، بيانات الزبون حول جودة المنتج المسلم، استقصاءات آراء المستخدمين، تحليل الأعمال التجارية المفقودة، الشكاوي ومطالبات الضمان وكذلك تقارير التجار.

### 2 - التدقيق الداخلي (البند 8-2-2):

تنفذ المؤسسة تدقيقات داخلية على فترات مخططة لتحديد ما إذا كان نظام إدارة الجودة:

أ - يوافق الترتيبات المخططة (انظر البند 7-1) ومتطلبات نظام إدارة الجودة المحدد بواسطة المؤسسة ومتطلبات هذه المواصفة؛

ب - مطبق بفاعلية ويتم المحافظة عليه.

يجب أن يتم تخطيط برنامج تدقيق، مع الأخذ في الاعتبار حالة وأهمية العمليات والأماكن التي سيتم تدقيقها، بالإضافة إلى نتائج التدقيق السابقة. ويجب أن تحدد معايير ومجال ودورية وأساليب التدقيق المتبعة، ويجب أن يكون اختيار المدققين وتنفيذ التدقيق موضوعياً وحيادياً؛

يجب إنشاء إجراء موثق لتحديد المسؤوليات ومتطلبات التخطيط وتنفيذ التدقيقات، وإنشاء السجلات تقارير النتائج؛

يجب المحافظة على سجلات ونتائج التدقيق (انظر البند 4-2-4)؛

يجب أن تتأكد الإدارة المسؤولة عن الأماكن التي تم تدقيقها من اتخاذ التصحيحات والأفعال التصحيحية اللازمة لإزالة حالات عدم المطابقة وأسبابها بدون تأخير، ويجب أن تتضمن أنشطة المتابعة التحقق من الأفعال المتخذة ورفع تقارير بنتائج التحقق (انظر البند 8-5-2)؛

<sup>1</sup> - BSI British Standards, op-cit, ,PP 12-13.

### 3 - مراقبة وقياس العمليات (بند 8-2-3):

يستلزم على المؤسسة أن تطبق الأساليب المناسبة للمراقبة وكلما أمكن قياس عمليات نظام إدارة الجودة، ويجب أن تبرهن هذه الأساليب على قدرة العمليات على تحقيق النتائج المخططة، وفي حالة عدم تحقيق النتائج المخططة يجب التصحيح واتخاذ الأفعال التصحيحية " كلما أمكن ".

**ملاحظة:** عند تحديد الوسائل المناسبة، ينصح بأن تأخذ المؤسسة في اعتبارها نوع ومدى المراقبة أو القياس الذي يلائم كل من عملياتهم فيما يتعلق بتأثيرهم على مطابقة المنتج للمتطلبات وعلى فاعلية نظام إدارة الجو

### 4 - مراقبة وقياس المنتج (بند 8-2-4):

تراقب وتقيس المؤسسة خصائص المنتج للتحقق من الوفاء بمتطلبات المنتج، وتنفيذ ذلك عند المراحل المناسبة من عملية تحقيق المنتج طبقاً لترتيبات مخططة (انظر البند 7-1)، ويجب المحافظة على برهان المطابقة لمعايير القبول كما يجب أن توضح السجلات الشخص المسؤول عن إطلاق المنتج المسلم للزبون (انظر البند 4-2-4).

و لا يتم الإفراج عن المنتج ولا يتم تقديم الخدمة إلى الزبون إلا بعد التأكد من اكتمال الترتيبات المخططة (انظر البند 7-1) بصورة مرضية، وخلاف ذلك يتم الاعتماد من السلطة المختصة وفي بعض الأحيان بواسطة الزبون.

### متطلبات البند 8-2: وهي كالآتي:<sup>1</sup>

- أ -مراجعة معلومات رضا الزبون كأحد معايير الأداء الفعال لنظام إدارة الجودة؛
- ب -تحديد أساليب الحصول على معلومات مدى توافق جودة المنتجات مع متطلبات الزبون؛
- ج -إجراء تدقيق داخلي دوريًا لمعرفة مدى مطابقة نظام إدارة الجودة للترتيبات المخططة طبقاً للمواصفة الايزو 9000:2008؛
- د - إجراء التدقيق الداخلي لمعرفة مدى فاعلية تطبيقات نظام إدارة الجودة في الواقع العملي والحاجة إلى تطويره؛
- هـ -تحديد المؤسسة المنهجية التدقيق الداخلي ومعياره؛
- و - التأكد من اختيار مدققين داخليين محايدين ومستقلين من الأفراد غير المعنيين بالفعاليات التي سيتم تدقيقها؛
- ز - وضع برنامج سنوي لفعاليات التدقيق يشمل كافة الأنظمة المشمولة بنظام إدارة الجودة؛

<sup>1</sup> - قرار إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 206-207.

ح - تحديد الإجراءات الموثقة للتدقيق الداخلي مسؤوليات ومتطلبات تخطيط التدقيق وتنفيذه بما في ذلك كتابة التقرير النهائي؛

ط - تنفيذ المدقق الإجراءات التصحيحية ضمن مدة محددة بتكليف من الإدارة المسؤولة عن الموقع؛

ي - تحدد مسؤولية متابعة التحقق من إتمام الإجراءات التصحيحية وإعداد التقرير الخاص بنتائج التحقق؛

ك - قياس ومراقبة المؤسسة لعمليات نظام إدارة الجودة لمعرفة مدى إمكانية الوصول إلى النتائج المخططة، واتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة لضمان مطابقة المنتجات للمتطلبات في حالة عدم تحقيق النتائج المخططة؛

ل - قياس خصائص المنتج ومراقبته في مراحل مناسبة من عملية تحقيق المنتج للتأكد من الإيفاء بمتطلبات النوعية؛

م - الإشارة في السجلات للموظف المسؤول عن إطلاق المنتج الجاهز؛

ن - التأكد من عدم إطلاق المنتج أو تسليم الخدمة لحين تكامل الترتيبات المخططة بصورة مرضية.

### ثالثاً: التحكم في المنتج غير المطابق (البند 8-3)

على المؤسسة أن تضمن تمييز ومراقبة المنتج غير المطابق لمتطلبات المنتج حتى تمنع الاستخدام غير المقصود له أو تسليمه، مع إنشاء إجراء موثق يحدد أساليب التحكم والمسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بالتعامل مع المنتج غير المطابق، فإذا كان ذلك مطبقاً يستوجب على المؤسسة أن تتعامل مع المنتج غير المطابق بطريقة أو أكثر من الطرق التالية<sup>1</sup>:

أ - اتخاذ فعل لإزالة عدم المطابقة التي تم اكتشافها؛

ب - التصريح باستخدامه أو الإفراج عنه أو قبوله بإعتماد من السلطة المختصة وفي بعض الأحيان بإعتماد من الزبون؛

ج - اتخاذ فعل يمنع الاستخدام أو التطبيق الأصلي؛

د - اتخاذ التصرف المناسب تجاه التأثيرات أو التأثيرات المحتملة الخاصة بعدم المطابقة في حالة اكتشاف منتج غير مطابق بعد تسليمه أو البدء في استخدامه؛

ويجب أن يخضع المنتج غير المطابق في حال تصحيحه لإعادة التحقق للبرهان على مطابقته للمتطلبات

<sup>1</sup> - المنظمة الدولية للتقييس، مرجع سبق ذكره، ص 13.

يجب المحافظة على سجلات بطبيعة عدم المطابقة وأي أفعال اتخذت بشأنها متضمنة الموافقات بالتجاوزات التي تم الحصول عليها (انظر البند 4-2-4).

#### متطلبات البند 3-8: وهي كالآتي<sup>1</sup>:

- أ - تشخيص المنتجات غير المطابقة أو السيطرة عليها لتدارك استخدامها أو تسليمها غير المقصود؛
- ب - توثيق أسلوب للسيطرة على المنتجات غير المطابقة بما في ذلك المسؤوليات المتعلقة بها والمحولين بالتعامل معها؛
- ج - ابتكار طرق للاستفادة من المنتج غير المطابق؛
- د - إنشاء سجل لتوثيق حالات عدم التطابق والإجراءات المتخذة بصددتها في سجل خاص بما في ذلك الاتفاق مع الزبون؛
- هـ - اتخاذ الإجراءات المناسبة مع أهمية كل حالة من حالات عدم التطابق التي تظهر بعد تسليم المنتج أو استخدامه؛
- و - إعادة التحقق من المنتجات غير المطابقة المعاد تصحيحها.

#### رابعاً: تحليل البيانات (البند 4-8)

على المؤسسة أن تحدد وتجمع وتحلل البيانات المناسبة لتبرهن على ملاءمة وفاعلية نظام إدارة الجودة ولتقييم أين يمكن عمل التحسين المستمر لفاعلية نظام إدارة الجودة، ويجب أن يتضمن ذلك البيانات المتولدة نتيجة للمراقبة والقياس ومن المصادر المعنية الأخرى.

ويجب أن يوفر تحليل البيانات المعلومات المتعلقة ب<sup>2</sup>:

- أ - رضا العميل؛
- ب - المطابقة لمتطلبات المنتج؛
- ج - خصائص واتجاهات العمليات والمنتجات؛
- د - الموردون وتقييم أدائهم.

#### متطلبات البند 4-8: وهي كما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - قزاز إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 211-212.

<sup>2</sup> - عبد العزيز عبد العال ركي عبد العال مرجع سبق ذكره، ص 54.

- أ - تحديد وجمع البيانات ثم تحليلها لإدراك مدى ملاءمة وفاعلية نظام إدارة الجودة المعتمد؛
- ب - تقييم التحسينات الممكنة إجرائها على النظام بالاستناد على البيانات التي تم التوصل إليها بنتيجة فعاليات القياس والمراقبة حصراً أم المعلومات من مصادر أخرى أو كليهما؛
- ج - الإلمام بالمعلومات عن مدى رضا الزبون عن المنتج بنتيجة تحليل البيانات؛
- د - توفير المعلومات المشيرة إلى مطابقة المنتج للمتطلبات من خلال تحليل البيانات؛
- هـ - يتعين التوصل للمعلومات ذات العلاقة بالموردين نتيجة تحليل البيانات.

خامساً: التحسين (البند 8-5): وينقسم إلى الفروع الآتية<sup>2</sup>:

### 1 - التحسين المستمر (البند 8-5-1):

يجب على المؤسسة أن تحسن باستمرار فاعلية نظام إدارة الجودة من خلال استخدام سياسة الجودة، أهداف الجودة، نتائج التدقيق، تحليل البيانات، الأفعال التصحيحية والوقائية ومراجعة الإدارة.

### 2 - الفعل التصحيحي (البند 8-5-2):

يجب على المؤسسة أن تتخذ فعلاً لإزالة أسباب عدم المطابقة بغرض منع تكرار حدوثه، ويجب أن تكون الأفعال التصحيحية مناسبة لتأثيرات حالات عدم المطابقة المكتشفة.

يجب إنشاء إجراء موثق لتعريف متطلبات ل:

أ - مراجعة حالات عدم المطابقة (متضمنة شكاوي الزبون)؛

ب - تحديد أسباب عدم المطابقة؛

ج - تقييم الحاجة لفعل يضمن عدم تكرار حدوث عدم المطابقة؛

د - تحديد وتطبيق الفعل المطلوب؛

هـ - سجلات بنتائج الفعل المتخذ؛

و - مراجعة فاعلية الفعل التصحيحي المتخذ.

### 3 - الفعل الوقائي (البند 8-5-3):

تحدد المؤسسة فعلاً لإزالة أسباب عدم المطابقة الممكنة حتى تمنع حدوثها، ويجب أن تكون الأفعال الوقائية مناسبة

<sup>1</sup> - قزاز إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 214.

<sup>2</sup> - المنظمة الدولية للتقييس، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-15.

لتأثيرات المشاكل الممكنة مما يستلزم إنشاء إجراء موثق لتعريفات متطلبات ل:

أ - تحديد عدم المطابقات الممكنة أسباب حدوثها؛

ب - تقييم الحاجة لفعل يمنع حدوث عدم المطابقة؛

ج - تحديد وتطبيق الفعل المطلوب؛

د - سجلات بنتائج الفعل المتخذ؛

هـ - مراجعة فاعلية الفعل الوقائي المتخذ.

**متطلبات البند 8-5:** وهي كما يلي<sup>1</sup>:

1 - تحسين فعالية نظام إدارة الجودة بشكل مستمر استنادا إلى سياسة وأهداف الجودة ونتائج التدقيق

الداخلي وتحليل البيانات والإجراءات التصحيحية والوقائية والمراجعة الإدارية ؛

2 - تحديد أسباب عدم المطابقة وإزالتها ومنع تكرارها باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ؛

3 - تحدد الطريقة الموثقة للإجراءات التصحيحية المتطلبات اللازمة لمراجعة حالات عدم المطابقة بما في ذلك

شكاوي الزبائن؛

4 - مراجعة الإجراءات التصحيحية المتخذة وتوثيق نتائجها؛

5 - تناسب الإجراءات الوقائية مع حجم حالات عدم التطابق المشخصة وأهميتها؛

6 - توثيق طريقة للإجراءات الوقائية الضرورية لمنع تكرار المطابقة؛

7 - اعتماد المؤسسة طريقة إجرائية لتسجيل نتائج الإجراءات الوقائية المتخذة ومراجعة مدى فاعليتها.

### المطلب الثالث: خطوات تطبيق ISO9000:2008

حتى تحصل المؤسسة على شهادة ISO9000:2008 لابد عليها من إتباع مجموعة من الخطوات والتي سنقسمها

على ثلاث مراحل :

1 مرحلة ما قبل التسجيل

2 مرحلة التسجيل

3 مرحلة ما بعد التسجيل

حيث سنتحدث عن هذه المراحل بشيء من التفصيل كما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - قزاز إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 224-225.

أولاً: مرحلة ما قبل التسجيل: لتنفيذ هذه المرحلة لا بد من القيام بمجموعة من الخطوات هي:

## 1 خطوة التقرير:

يتبع كل عمليات اتخاذ القرار في المؤسسة دراسة البيانات أو مناقشة واستشارة كبار رجال الأعمال حول تطبيق نظام إدارة الجودة والذي يلاقي صعوبة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والتي يستوجب الإعداد والتخطيط.

أ - قرار تطبيق نظام إدارة الجودة:

إذا أرادت المؤسسة تطبيق نظام إدارة الجودة فعلى الإدارة العليا الأخذ بعين الاعتبار العديد من الحقائق مما يتطلب عقد اجتماع الإدارة الداخلية الذي يلعب فيه المدير العام دوراً مهماً في اتخاذ هذا القرار الاستراتيجي بالإضافة إلى ممثل الجودة (إدارة الجودة) أو المجال القريب من ذلك، الذي عليه أن يكون مدركاً بأكثر تفاصيل حول نظام إدارة الجودة (الموارد الضرورية، التكاليف.... الخ).

وتأثيرات هذا النظام على المؤسسة، بالإضافة إلى إمكانية مد الدعم من طرف مدير التسويق بالخبرة في الأعمال اليومية.

تعد المؤسسات دراستها حول هذا الموضوع ولكن عملية اتخاذ القرار لا تتم إلا بعد المناقشة وتحليل الفرص والمخاطر وهذا مرتبط بمدى التخطيط الأولي للمواد ( 5-3-1 سياسة الجودة) بالإضافة إلى تكليف ممثل الجودة للإشراف على الخطوات القادمة (مدير الجودة) باعتبارها الشخص الأكثر تأهيلاً لهذا العمل، إذا لم يتوفر فيه الخبرة الكافية سيكون أفضل من يستحق التدريب الخارجي في هذا المجال (نظام إدارة الجودة) كما ينبغي على ممثل إدارة الجودة أن يكون قادراً على بناء وتحسين نظام الإدارة بالإضافة إلى رفع الكفاءة الاجتماعية إلى مستوى عالٍ.

كما ينبغي على المدير العام عند اتخاذ القرار أن يكون على اطلاع كامل وملتزم بنظام إدارة الجودة وذلك لحشد الدعم الكامل داخل المؤسسة مما يدعم تنفيذه ونجاحه، إذ أن الفشل في نشر المعلومات حول أهمية نظام إدارة الجودة سيخلق الفشل في تطبيقه كما ينبغي على ممثلي الإدارة إدراك أهمية الاستعانة بالمصادر الخارجية عند التنفيذ والاستشارة.

ب - تخطيط الموارد:

<sup>1</sup> - European Project Small City Commerce, guidelines for the implementation of a quality management system (QMS), according to the ISO 9001:2008 standard, to small commercial firms, PP 29-32.

قد يكون تطبيق نظام إدارة الجودة يمثل تحدياً لإدارة المؤسسة وذلك لترابط عناصر نظام إدارة الجودة مع الأقسام الحيوية للمؤسسة

لذلك يجب التخطيط أولاً لموارد النظام، وتتم تطبيقات نظام إدارة الجودة للمراحل التالية:

- مرحلة البدء: جمع المعلومات عن نظام إدارة الجودة، وعملية صنع القرار، والتدريب على إدارة الجودة، ودعم الخبراء الاستشاريين، والقياس؛
- مرحلة التقييم: تحديد نقاط القوة والضعف الفعلية؛
- مرحلة بناء النظام: إعداد كتيب نظام الجودة، وإعداد الوثائق، تحديد ووصف العمليات الرئيسية والقضايا ذات الصلة بالجودة؛
- مرحلة التدريب: تدريب الموظفين في جميع المجالات للمؤسسة؛
- مرحلة التحسن: الاستعراض الأول للنظام (التدقيق الداخلي)، وتحسين الأنشطة.

ح - جلب المستشارون الخارجيين (المراجعون):

تختار المنظمات طرق مختلفة حول كيفية تطبيق نظام إدارة الجودة فيما يتعلق بنطاق (درجة) وكيفية تدخل الأطراف الخارجية، حيث يعتمد اتخاذ قرار الاستعانة بالمصادر الخارجية على:

#### • مستوى المعرفة الداخلية:

إذا كانت تمتلك المؤسسة خبير فإن عملية التخطيط والتنفيذ ستكون سهلة ربما ولا تحتاج إلى المساعدة الخارجية فقط في حالة المراجعة الخارجية، وعلاوة على ذلك دور المستشارين الخارجيين يكون بضبط المعيار لكل شركة الذي يعجز عنه شخص عدم الخبرة.

#### • توفير الموارد الداخلية:

بعض المنظمات بسيطة الهيكل التنظيمي وليس بمقدور الموظفين لديها على تحمل تطبيق مشروع جديد والعمل بشكل مكثف، لهذا تحتاج إلى الدعم من المستشارين الخارجيين نظراً لخبرتهم بالإضافة إلى إمكانية تحفيز الموظفين على تنفيذ عملية الجودة.

#### • الموارد المالية:

طبعاً تتحمل المؤسسة تكاليف مالية لجلب استشاريين خارجيين ولكن يمكن اكتساب عائد هذا الاستثمار (جلب الخبراء) في فترة قصيرة جداً بسبب اكتساب نظام إدارة المشروع الكفاءة العالية من خلال المعارف

حول كيفية تصميم نظام إدارة الجودة الذي يمكن أن يوفر على المؤسسة الكثير من المال على المدى الطويل، بالإضافة إلى التسويق عن طريق الاستعانة بمستشارين ذوي سمعة عالية (تسويق غير مباشر للمؤسسة).

## 2 - التقييم الذاتي الأول:

التقييم الذاتي، أو التقييم الأفقي (بعض أو كل جوانب الايزو) يهدف إلى معرفة المستوى الفعلي لنضج نظام إدارة الجودة في المؤسسة، حيث تسعى كل مؤسسة من الحصول على الشهادات:

- إضفاء الطابع الرسمي على الأمور كما تم تأديتها؛
- ضمان أن الأمور تتم في الطريق الصحيح؛
- رصد فعالية ما تم إنجازه؛
- التحسين.

لهذا فإن استخدام بعض الأدوات يمكن أن تكون مفيدا جدا بجانب بعض البرامج المعدة من بعض الشركات المصممة للتعرف على المجهول من نظام إدارة الجودة الايزو 9000، وقوائم (تدقيق أو اختيار) وتحليل نقاط القوة والضعف، وقد تضطر إلى التحليل الميداني وغالبا ما تستخدم أدوات التقييم الأولي، حيث عادة ما يكون مزيج من التحليل وفي حالة المؤسسة صغيرة تكون ورشة عمل تقييميه واحدة.

كل هذه الأساليب والأدوات لقياس الحالة الفعلية للمؤسسة مع عناصر معايير الايزو.

- **قوائم التدقيق:** هي أحد أكثر الأدوات شيوعا واستخداما في هذه المرحلة، حيث تحتوي أسئلة تفصيلية في القوائم الطويلة عن كل عنصر من عناصر نظام إدارة الجودة الايزو 9000.

ولكن بالنسبة للمؤسسات الصغيرة تكون غالبا بسيطة وذلك لكون الهيكل التنظيمي والوثائق بسيطة وأقل تعقيدا، حيث تعتبر أفضل طريقة لإجراء قوائم التدقيق هي المقابلة الشخصية للأشخاص الرئيسيين في المؤسسة، كما ينبغي عرض ومناقشة النتائج في ورشة العمل نفسها بالإضافة إلى إظهار مواطن نضج نظام إدارة الجودة الايزو 9000 ومواطن الضعف فيه.

## 3 - خطة التنفيذ مفصلة:

خطة التنفيذ ينبغي أن تكون مترابطة بجميع العناصر السابقة ويعطي فكرة عما ينبغي القيام به ومتى ينبغي

القيام به حتى يجتازوا مراجعة الشهادة بنجاح وتشمل مرحلة بناء النظام، مرحلة التدريب، ومرحلة التحسين ومرحلة مراجعة تنفيذ المشروع.

غير أنه ينبغي تعريف كل من هذه المراحل ومعالمها التي هي في الغالب تشير للتقارير الإدارية أو ورشات العمل، وينبغي بعد مرحلة التدريب الانتهاء من جميع أنشطة التعليم والتدريب ويبقى المدرب يشرف على التحسين المستمر من خلال المراجعة الداخلية خلال جدول زمني، حيث أن عملية التحسين لا تنتهي حتى ولو حصلت المؤسسة على شهادة الايزو.

بالإضافة إلى معرفة مراحل وتحديد معالم المشروع أيضا ينبغي توزيع المسؤوليات والصلاحيات حتى ولو كان ذلك في المؤسسات الصغيرة إذ لا ينبغي لشخص واحد أن يتحمل مسؤولية تنفيذ المشروع بأكمله لوحده ، حيث أن لجميع المشاريع والمهام الفرعية على الأقل شكلا من أشكال تحقيق الهدف القصير المدى:

- ما الذي يجب عمله؛
- إلى متى ينبغي أن يتم ذلك؛
- من الذي ينبغي أن يفعل ذلك؛
- ما هي الموارد المتاحة (موظفين، موارد مالية، بني تحتية).

### ثانياً: مرحلة التسجيل

تأتي مرحلة التسجيل للحصول على شهادة المطابقة ISO9000:2008 كنتيجة للجهد المبذول في المراحل السابقة، وتأكيداً من المؤسسة للجهة المانحة ولعملائها بأنها تطبق نظام إدارة الجودة يتوافق مع متطلبات المواصفة العالمية ISO9000:2008، وتتم عملية التسجيل بالخطوات التالية:

- 1 - اختيار الجهة المانحة لشهادة نظام إدارة الجودة ISO9000:2008؛
- 2 - مخاطبة الجهة المختارة لمنح الشهادة واستيفاء طلب التسجيل؛
- 3 - إرسال دليل الجودة إلى الجهة المانحة لفحصه، وفي حالة عدم وجود حالات عدم مطابقة رئيسية تقوم الجهة المانحة بإرسال فريق من المراجعين إلى المؤسسة الطالبة للشهادة لتتم مراجعة المطابقة؛
- 4 - تستقبل المؤسسة الطالبة الشهادة المراجعين للوقوف على مدى تطبيق العاملين متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9000:2008 داخل المؤسسة، كما يقوم المراجعين بفحص نتائج مراجعات الجودة الداخلية واجتماعات متابعة الإدارة ومراجعة تطبيق إجراءات العمل بإدارات المؤسسة؛

5 - استلام تقرير المراجعة من الجهة المانحة، وفي حالة عدم وجود حالات عدم المطابقة، تقوم المؤسسة الطالبة للشهادة بدفع مستحقات الحصول على الشهادة والمستحقات اللازمة للمراجعة الدورية من الجهة المانحة (عادة سنوية أو نصف سنوية) ويتم منحها شهادة المطابقة؛ أما في حالة وجود حالات عدم مطابقة "رئيسية" فتمهل الجهة فترة زمنية تتراوح بين شهرين إلى ستة أشهر لتصحيح الانحرافات، ثم تعود الجهة المانحة مرة أخرى للتأكد من استكمال متطلبات حالات عدم المطابقة، أما في حالة وجود حالات عدم مطابقة "فرعية" فتمنح المؤسسة الشهادة وتتم مراجعة حالات عدم المطابقة الفرعية في المراجعات القادمة، فإذا لم يتم تصحيحها تنذر الجهة الطالبة ثم تمنح فترة أخرى للتصحيح فإن لم يتم التصحيح تسحب الشهادة التي حصلت عليها.

**ملاحظة:** حالات عدم المطابقة الرئيسية يقصد بها نقص أحد متطلبات المواصفة الرئيسية "بند رئيسي" في دليل الجودة بالمؤسسة، أما في حالات عدم المطابقة الفرعية فتعني نقص أحد البنود الفرعية بدليل الجودة الخاص بالمؤسسة أو عدم تطبيق أحد بنود المواصفة الفرعية.

6 - تقوم المؤسسة باستقبال فريق المراجعة أثناء المراجعات الدورية وتصحيح حالات عدم المطابقة المدونة بتقارير المراجعة، مع دفع مستحقات المراجعة الدورية بهدف استمرارية صلاحية شهادة إدارة الجودة ISO9000:2008 المتحصل عليها.

### ثالثاً: مرحلة ما بعد التسجيل

لكي تحافظ المؤسسة على شهادة ISO9000:2008 التي حصلت عليها في المرحلة السابقة فلا بد من متابعة تطبيق الوثائق، وتصحيح الانحرافات الواردة بمراجعات الجهة المانحة للشهادة وتقارير المراجعة الداخلية.

### ❖ أنشطة مرحلة ما بعد التسجيل:

بعد التسجيل تقوم المؤسسة بصيانة نظام إدارة الجودة عن طريق الكوادر المدربة بالمؤسسة أو عن طريق الجهة التي قامت بتأهيل المؤسسة، وفي أي الأحوال يتم إتباع الخطوات التالية:

1. مراجعة تقارير الجهة المانحة؛

2. مراجعة تقارير المراجعة الداخلية؛

3. متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية والوقائية؛
4. تعديل وثائق النظام؛
5. تنفيذ برامج تدريب تنشيطية؛
6. المتابعة أثناء المراجعات الدورية للجهة المانحة؛
7. تدوين الملاحظات والعمل على تصحيحها.

## خلاصة الفصل

كما سبق وذكرنا فإن تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة ISO9000:2008 يتطلب تطبيق مجموعة من المتطلبات تمس كلاً من نظام الإدارة والمنتج الخاص بالمؤسسة فهما يعتبران ركيزة المؤسسة لذلك أكدت عليهما المواصفة فنظام الإدارة يركز على التوثيق من خلال ضبط السجلات والوثائق بواسطة تقييد الإجراءات والعمليات لتمكين الرجوع إليها عند الضرورة كما حمل الإدارة مجموعة من المسؤوليات تلتزم بها عند رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة ISO9000:2000 كالتأكيد على الزبون والتزام بسياسة الجودة المنتهجة وتخطيط نظام إدارة الجودة كما يتوجب على إدارة المؤسسة توفير الموارد اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة، أما بالنسبة للمتطلبات الخاصة بالمنتج فتتمثل في مجموعة الخطوات من بداية تخطيط المنتج إلى غاية وصوله إلى الزبون حيث يجب أن يحقق رغبات زبائنها ويتطور وفقاً لتطلعاتهم بالإضافة إلى كل هذا تبقى عملية التحسين المستمر تمس كلا الجانبين الإدارة والمنتج أي أنه على المؤسسة دوماً قياس أدائها عن طريق المراجعة الداخلية لمعرفة النقائص الموجودة ومعرفة الانحرافات التنفيذ مقارنة مع النظام المطبق ومعرفة التصحيحات والتعديلات الواجب إحداثها عليه ليتطابق مع كلاً من سياسة الجودة ورغبات الزبائن والتطورات الحاصلة.

كما أن للحصول على شهادة المواصفة ISO9000:2000 لابد من المرور بمجموعة من الخطوات تسلسلياً تبدأ قبل حصولها على الشهادة من خلال إقرار الإدارة العليا بالالتزام بتطبيق نظام إدارة الجودة وفق شهادة ISO9000:2000، ثم مرحلة التسجيل التي تبدأ من خلال الاتصال بالجهة المانحة التي تقف على مدى التطبيق الفعلي لنظام إدارة الجودة إلى غاية منح الشهادة مع إبداء الملاحظات والتحفظات التي وجدت ثم أخيراً تأتي مرحلة ما بعد التسجيل فالتسجيل والحصول على الشهادة لا يعني نهاية المطاف وضمان اكتساب ميزات الحصول على شهادة بصفة دائمة إذ يجب على المؤسسة بعد حصولها على الشهادة الوقوف على السير الحسن لنظام إدارة الجودة المطبق بالإضافة إلى تحديثه وتعديله بصفة مستمرة من خلال توعية وتدريب العمال والسهر على تلبية رغبات الزبائن المتجددة، كما يجب عليها استقبال المراجعة الدورية للجهة المانحة وتصحيح الانحرافات وتطبيق الملاحظات المستمدة من طرفها.

كل هذا يعني أن مشروع الخوض في نظام إدارة الجودة ISO9000:2000 هو مشروع استراتيجي يتطلب تكاثف الجهود وتوفير كافة الموارد والتسهيلات للحصول على عوائد هذا الاستثمار (المشروع).

## الفصل الرابع

كيفية تطبيق معايير ISO9000:2008 في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

دراسة حالة شركة روائح wouroud

## تمهيد:

بعد تعرضنا للجانب النظري في الفصلين السابقين سنحاول في هذا الفصل التعرض إلى كيفية تطبيق معايير ISO9000:2008 في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر وقد أخذنا شركة وراونج الورود كعينة للدراسة وذلك لما تتوفر عليه من شروط كحصولها على شهادة الايزو والرواج الكبير لمنتجاتها وطنياً وسمعتها الطيبة. وسنقوم بعرض بعض المعلومات عن الشركة محل الدراسة ( وراونج wouroud ) بداية من نشأتها وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى كيفية حصولها على شهادة الايزو والإجراءات المتبعة في ذلك وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الوسائل التالية:

**المقابلة :** وكانت مع ممثل الجودة في المؤسسة وذلك لإعطاء معلومات أكثر مصداقية وشمولية عن إجراءات والخطوات التي اتبعتها المؤسسة للحصول على شهادة الايزو .  
**الاستبيان:** وذلك لعينة من العمال الذين يمثلون رؤساء المصالح وذلك للوقوف على مدى تطبيق معايير الايزو (مبادئ نظام إدارة الجودة) وكذا الآثار المتوقعة والحاصلة على أداء المؤسسة بعد تطبيقها وحصولها على الشهادة، ثم قمنا باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل نتائج الاستبيان.  
**الوثائق:** وقد استعنا بمجموعة من الوثائق الورقية والالكترونية وكذا موقع المؤسسة لجمع أكبر قد من المعلومات الموثقة حول المؤسسة.

وقد قسمنا الفصل للمباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة .

المبحث الثاني: كيفية تطبيق معايير ISO9000:2008 في المؤسسة.

المبحث الثالث: تحليل الاستبيان.

## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة

تعتبر شركة روائح الورود wouroud من الشركات الرائدة في مجال العطور، وقد أصبحت ذات صيت محليا وعالميا وذلك نظرا للجودة التي تعتمدها في منتجاتها بالإضافة إلى مشاركتها في العديد من المعارض والصالونات وحيازتها على العديد من الجوائز بالإضافة إلى حصولها على شهادة الايزو ISO9001 لنظام الجودة. وسنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم عام للمؤسسة من حيث النشأة والتطور التاريخي بالإضافة إلى التعريف بمنتجاتها وهيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها

في هذا المطلب سنعرض نبذة عن شركة روائح الورود wouroud من خلال التعريف بالمؤسسة ونشأتها وتطورها.

#### أولاً: النشأة والتطور التاريخي

نشأة سنة 1963 شركة الرياض المتخصصة في إنتاج العطور مقرها الاجتماعي باب الواد بالجزائر العاصمة، وهو أول مصنع متخصص في صناعة العطور آنذاك، حيث كان مؤسسها ومديرها العام سالم عطاء الله جديدي. ومنذ سنة 1987 إلى يومنا هذا يدير الابن محمد البشير جديدي الشركة ويواصل ما بدأه أبيه ومواكبا للتطورات الاقتصادية وعاملا على التجديد والتحسين الدائم، فغير اسمها من رياض إلى "روائح الورود" وحول مقرها الاجتماعي من الجزائر العاصمة إلى ولاية الوادي. وفي سنة 1995 تم توسيع المؤسسة حيث تم تشييد مصنع جديد يجمع بين الطابع التقليدي للمنطقة والحداثة لإضفاء جو ملائم ومريح للعمل.

#### ثانياً: التعريف بالمؤسسة

شركة روائح الورود هي شركة ذات مسؤولية محدودة، تنتمي إلى قطاع الصناعات الخفيفة، تنشط في صناعة العطور وتعتمد على إنتاج منتجاتها على ما يتطلبه أذواق المستهلكين واعتماد معايير مرتفعة للجودة، كما تشغل ما يفوق 110 عامل من أصحاب الخبرات والكفاءة الذين تستمد منهم طاقتها الحيوية حيث تولى الإدارة العليا عناية فائقة بالجانب الإنساني في المؤسسة وتجعل منه الركيزة الأساسية لسياستها الإدارية. بالإضافة إلى الاعتماد على وسائل الإنتاج المتطورة ومن هذه الآلات ما تنفرد به المؤسسة قارياً حيث تؤمن المؤسسة أن طريق التفوق والريادة يكون بالتنسيق والإدماج الجيد بين المورد البشري والمورد المادي.

وفي ما يلي معلومات عامة عن شركة روائح الورود wouroud:

- الاسم التجاري: كانت تحت مسمى رياض وغير إلى "روائح الورود"

- العلامة التجارية: الحرف اللاتيني W يعلوه وردة

- الشكل القانوني: شركة ذات مسؤولية محدودة SARL

- تاريخ الإنشاء: منذ 1963 مع تغيير اسمها ومقرها سنة 1987؛

- رأس مال الشركة: 600.000.000 دج

عدد الموظفين: ما يقارب 110 عامل، أي أنها تصنف على أنها مؤسسة متوسطة؛

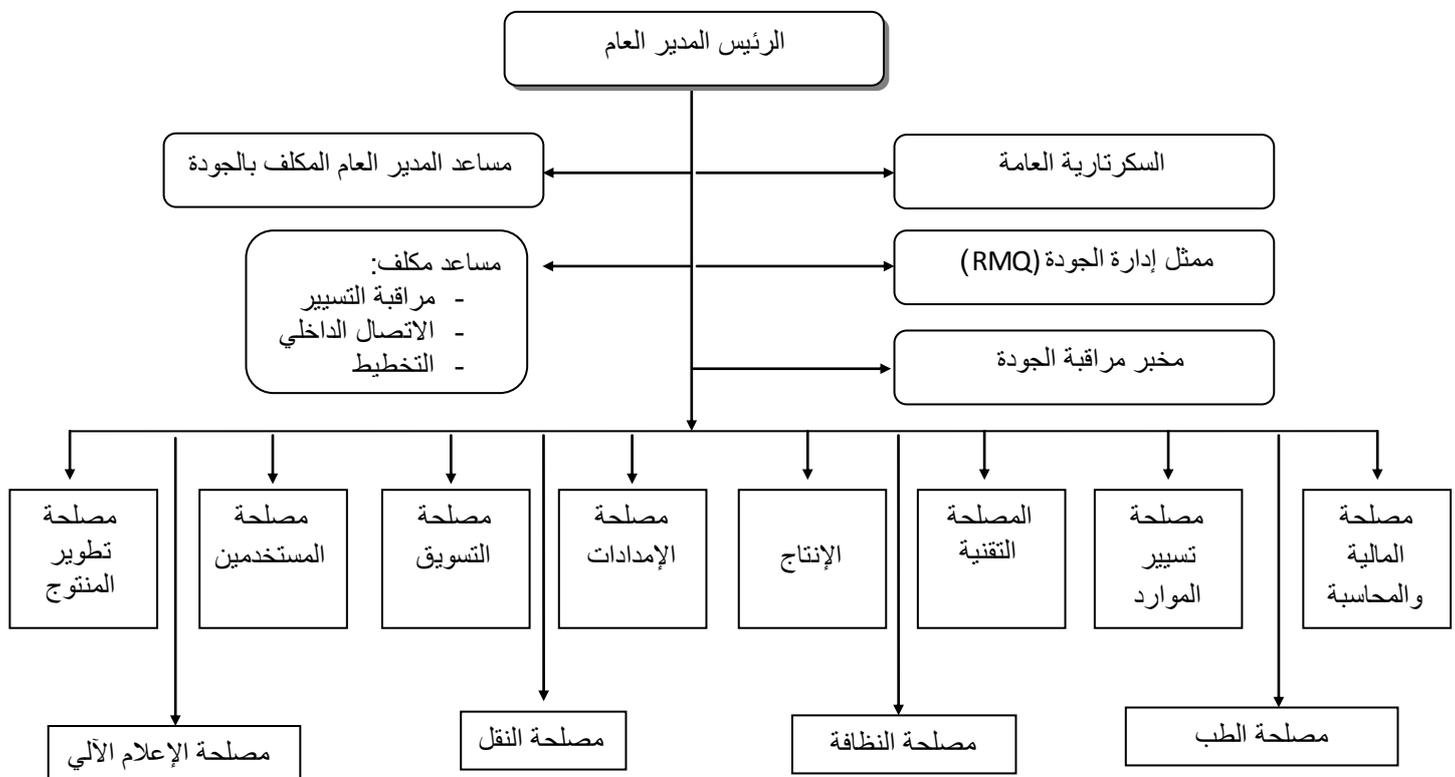
- المقر: المنطقة الصناعية كوينين ولاية الوادي مقابل الطريق الوطني رقم 48 الرابط بين ولايتي الوادي وبسكرة.

- النشاط الرئيسي: صناعة العطور

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

بدأت المؤسسة بهيكل تنظيمي بسيط، غير أنه مع التطور وزيادة الإنتاج وتغير الأوضاع الاقتصادية سنة 1988 وانفتاح السوق، أدركت المؤسسة ضرورة إدخال ميكانيزمات جديدة وتكنولوجيا حديثة، و عليه قامت المؤسسة بعمليات استثمار ضخمة، مما أدى إلى الحاجة لتكليف أشخاص أكفاء لأداء والسهر على تنفيذ هذه المهام ، مما أدى إلى اتساع الهيكل التنظيمي، إلى أن صار بالشكل التالي:

### الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لشركة روانج الوورد wouroud



المصدر: وثائق مصلحة المستخدمين بالمؤسسة

## دراسة الوظائف ومختلف المصالح في المؤسسة:

- أ - الرئيس المدير العام: وهو مالك المؤسسة ومسيرها، يشرف على جميع التعاملات داخل وخارج المؤسسة، حيث تتمثل أهم مهامه فيما يلي:
- تسيير المؤسسة وتحديد سياستها العامة؛
  - إصدار الأوامر ومدراء كافة المصالح في المؤسسة؛
  - تحديد والفصل في مصير المؤسسة من خلال القرارات التي يتخذها؛
  - التكفل بمشاغل العمال وتشجيعهم وتحفيزهم لأداء وظائفهم بكفاءة عالية.
- ب - مساعد المدير العام: وهو الرجل الثاني بعد المدير العام ويقوم بالمهام التالية:
- مساعدة المدير العام في مهامه ؛
  - متابعة السير الحسن للنشاطات في غيابه ؛
- ج المسكرتارية: ومن بين مهامها:
- استقبال البريد الوارد للمؤسسة؛
  - استقبال المكالمات الداخلية والخارجية ؛
  - تحضير المواعيد مع المتعاملين الاقتصاديين و استقبالهم؛
  - بالإضافة إلى ترتيب وتنظيم الوثائق الضرورية في الأرشيف.
- د - ممثل إدارة الجودة: مكلف ب:
- تسيير نظام توثيقي للجودة؛
  - تكوين وثائق جديدة والمشاركة في وضع إجراءات جديدة التي تتطلبها مواصفات ISO9001؛
  - التأكد من التحكم في وسائل التقدير؛
  - المراقبة الدورية لمنظمة الجودة تحت الأهداف المسطرة؛
  - تخطيط وتسيير المراقبة الداخلية؛
  - إعداد تقارير المراجعة؛
  - اليقظة التكنولوجية بالمقارنة مع مواصفات ISO9001؛
  - تشخيص و تحليل عدم المطابقة.

هـ - مخبر مراقبة الجودة:

وهو مخبر يهتم بكل ما يتعلق بمراقبة الجودة ابتداء من المواد المستعملة وصولا الى المنتج النهائي، وتتمثل مهامه الأساسية في:

- فحص المنتج التام الصنع؛
- القيام بتحليل النوعية؛
- مراقبة الكمية واحترام المقاييس المعمول بها في صنع المنتجات.

و - مصلحة التخطيط ومراقبة التسيير:

تعمل على تنفيذ خطط المؤسسة من خلال مراقبة كافة العمليات الخاصة بتسيير المؤسسة وتوضيح العلاقات الموجودة بين مختلف المصالح والاتصال بينهم من أجل السير الحسن لمختلف أنشطة المؤسسة كما يعتبر مركز كل المعلومات التجارية والصناعية والمالية.

ز - مصلحة المالية والمحاسبة : وعمل على:

- تطبيق السياسة المالية للمؤسسة؛
- إعداد الميزانيات؛
- تسديد وتحصيل الفواتير المختلفة الخاصة بعمليات الشراء والبيع.

ح - مصلحة تسيير الموارد البشرية : وتقوم بـ:

- إدارة وتسيير العمال وملفاتهم وتجهيز وثائق التأمين؛
- إعداد الأجور لكل عامل .

ط المصلحة التقنية: وعمل على:

- تصليح مواضع الخلل الموجودة داخل ورشة الإنتاج وخارجها ؛
- المتابعة الدورية لمختلف الآلات الإنتاجية وصيانتها؛
- تركيب مختلف التجهيزات الكهربائية داخل المؤسسة وصيانتها؛

ي المصلحة التجارية: وتقوم بتنظيم وتسيير المبيعات لمنتجات المؤسسة، وذلك بالتنسيق مع مصلحة التسويق وتمثل مهامها:

- عرض وبيع منتجات المؤسسة؛
- الاتصال بالزبائن واستقبال الطلبات وتبليتها؛
- عرض الصفقات التجارية مع الموردين والزبائن.

ك مصلحة الإنتاج :

كون المؤسسة ذات طابع صناعي فإن هذه المصلحة هي الأكثر أهمية فهي المسؤولة عن الإشراف على عمليات الإنتاج، حيث تهدف إلى زيادة إنتاجية المؤسسة، وفقا لمتطلبات السوق، وتقوم بتنفيذ الإستراتيجية الإنتاجية للمؤسسة .

ل مصلحة الإمدادات: حيث تقوم هذه المصلحة بمتابعة حركة الاستيراد والتصدير وتنفيذها، وذلك بـ:

- تتبع عملية نقل المواد المصدرة والمستوردة؛
- متابعة مختلف الوثائق والملفات المقدمة لمصلحة الجمارك؛
- الاتصال بوكالة العبور الدولية في ما يخص عمليتي التصدير والاستيراد.

م مصلحة التسويق والاتصال: تقوم بـ

- المساهمة في تصميم المنتجات الجديدة؛
- متابعة وتحليل كافة تطورات السوق؛
- تجميع وبث المعلومات التجارية والتسويقية التي تهم المؤسسة؛
- إعداد وتنفيذ مختلف المشاركات في المعارض الوطنية والدولية .

ن مصلحة تطوير المنتج: تؤدي هذه المصلحة كافة المهام المؤدية لتطوير المنتج مثل:

- إعداد المشاريع التطويرية؛
- تطوير جودة المنتجات و التغليف.

س مصلحة الطب الاجتماعي: استحدثت هذه المصلحة لغرض التكفل التام بصحة العمال، تشرف عليه

طبية- طب عام - تقوم بالعلاج وتوجيه المريض إلى مختص عند الضرورة ، كما تقوم بتوفير الأدوية

اللازمة، وفي حالة غياب الأب عن عائلة (متواجد بالشركة) تتكفل الطيبة بعلاج العائلة حين وقوع المرض، بالإضافة إلى توفير طبية نفسية لمعالجة المشاكل الدراسية لأبناء العمال، كل ذلك من اجل تركيز تفكير ومجهود العامل في المؤسسة.

ع مصلحة النظافة والأمن: بناء على توصيات المكتب الاستشاري الذي تعاقدت معه المؤسسة في إطار تأسيس نظام إدارة الجودة، قامت المؤسسة باستحداث مصلحة جديدة وهي مصلحة النظافة والأمن الصناعي تتكفل ب:

- الحرص على توفير جميع قواعد النظافة، ومراقبة المطعم وأماكن العمل ؛
- الحرص على توفير جميع قواعد الأمن وتجهيزات الحماية ومراقبتها باستمرار .

ف مصلحة النقل: حيث تتولى هذه المصلحة:

- مهمة نقل السلع والمنتجات ؛
- بالإضافة إلى توفير وسائل نقل للعمال .

ص مصلحة الإعلام الآلي حيث تتمثل مهامها في:

- توفير أجهزة الإعلام الآلي ومختلف البرامج اللازمة لخدمة الاختصاصات الموجودة في المؤسسة ؛
- توجيه المؤسسة لاقتناء أفضل أنواع التجهيزات وبرامج الإعلام الآلي؛
- وضع شبكة الاتصال داخلي؛
- إدخال مختلف الوثائق والمراجع الخاصة بالمؤسسة داخل شبكة الإعلام الآلي؛
- تصميم وتطوير ومتابعة موقع المؤسسة على الانترنت ؛
- استغلال شبكة الانترنت من اجل الاطلاع وتبادل المعلومات العلمية التي تخدم المؤسسة .

### المطلب الثالث: منتجات المؤسسة

تتخصص شركة روائج الورود wouroud بإنتاج العطور لكل الفئات وتحاول تلبية أكبر قدر من أذواق المستهلكين وهي في تجديد دائم لمنتجاتها من خلال تطوير منتج قديم أو استحداث منتج جديد وفي الجدول التالي بعض العطور التي تقوم بإنتاجها:

جدول رقم 05: يوضح منتجات شركة روائح الورود وبعض صفاتها

النوعية	الصف	السعة	الحاوية	الجنس
SIXIEMME SENS	-ماء عطر	100 مل	قارورة زجاج	رجال
	-ماء عطر	30 مل	قارورة زجاج	
	-مزبل العرق	75 مل	جعة معدنية	
	-منديل معطر	2.5 مل	غلاف معدني	
OSCAR	-ماء عطر	125 مل	قارورة زجاج	رجال
	-ماء عطر	30 مل	قارورة زجاج	
	-مزبل العرق	75 مل	جعة معدنية	
	-منديل معطر	2.5 مل	غلاف معدني	
ELU	-ماء عطر	50 مل	قارورة زجاج	رجال
	-مزبل العرق	200 مل	جعة معدنية	
	-مزبل العرق	75 مل	جعة معدنية	
	-منديل معطر	2.5 مل	غلاف معدني	
FEMININ	-ماء عطر	100 مل	قارورة زجاج	نساء
	-ماء عطر	30 مل	قارورة زجاج	
	-مزبل العرق	75 مل	جعة معدنية	
	-منديل معطر	2.5 مل	غلاف معدني	
MAWJA	-ماء عطر	100 مل	قارورة زجاج	نساء
	-ماء عطر	60 مل	قارورة زجاج	
	-مزبل العرق	200 مل	جعة معدنية	
	-مزبل العرق	75 مل	جعة معدنية	
WOUROUD DE WOUROUD	-ماء عطر	100 مل	قارورة زجاج	نساء
	-مزبل العرق	75 مل	جعة معدنية	
	-منديل معطر	2.5 مل	غلاف معدني	
MISS DE WOUROUD	-ماء عطر	50 مل	قارورة زجاج	نساء
	-مزبل العرق	75 مل	جعة معدنية	
	-منديل معطر	2.5 مل	غلاف معدني	
OPTION	-ماء عطر	100 مل	قارورة زجاج	رجال

رجال	قارورة زجاج	50 مل	-ماء عطر	TOP SECRET
نساء	قارورة زجاج جعة معدنية	60 مل 75 مل	-ماء عطر -مزيل العرق	SAMBA
نساء	قارورة زجاج	50 مل 75 مل	-ماء عطر - مزيل العرق	BORAN
رجال	قارورة زجاج	100 مل	-ماء عطر	MINOS
رجال	قارورة زجاج	100 مل	-ماء عطر	EROS
رجال	قارورة زجاج	100 مل	-ماء عطر	ELYSSE
نساء	جعة معدنية	200 مل	-مزيل العرق	PLEASE
رجال	جعة معدنية	200 مل	-مزيل العرق	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نشرات المؤسسة من مصلحة التسويق

## المبحث الثاني: إجراءات تطبيق ISO9000:2008 في شركة رواج الورود wouroud

يعتبر تقديم منتجات ذات جودة عالية من بين أهم أهداف واهتمامات شركة رواج الورود منذ وجودها لأن هذا ما يحقق رضا زبائنهم وكسب وفائهم، ولبلوغ هذا الهدف شرعت الشركة في البحث عن أسلوب لإدارة الجودة وتزامن ذلك مع قيام عدد من المنظمات الجزائرية بالتحضير للحصول على شهادة الإيزو ومنها م ن كانت قد تحصلت عليها ، وبالتالي قررت الشركة أن تقوم بالشيء ذاته، وهنا أصبح من أهم مشاريعها واهتماماتها إنشاء نظام لإدارة الجودة يوافق شروط المعيار ISO9001 .

وفي هذا المبحث سنتعرض للخطوات التي اتبعتها للحصول على شهادة ISO9001:2008 وذلك بناء على تحليل المقابلة المعدة مع ممثل الجودة في المؤسسة.

### المطلب الأول: مرحلة ما قبل التسجيل

في هذه المرحلة قامت الشركة بمجموعة من الإجراءات والخطوات التمهيديّة للحصول على الشهادة وهي كالآتي:

## 1 عقد اجتماع مجلس الإدارة:

قامت شركة روائج الورود في شهر سبتمبر 2002 بعقد سلسلة من الاجتماعات لمجلس الإدارة برئاسة الرئيس المدير العام حول إبداء الرغبة في تطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة ISO9001 والوقوف على عائدات هذا النظام على أداء الشركة وآثاره بالإضافة إلى تحديد الخطوات الواجب إتباعها والموارد الواجب تخصيصها لهذا النظام وقد خلص بإعلان الرئيس المدير العام بدء العمل على تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 في المؤسسة.

## 2 تخصيص مجلس الجودة وممثل الجودة:

تضمنت أيضاً الاجتماعات السالفة الذكر تعيين مجلس الجودة وتنصيب رئيس (ممثل) الجودة في المؤسسة وذلك للوقوف والإشراف على مشروع الحصول على شهادة نظام إدارة الجودة ISO9001 وكان ذلك بداية شهر أكتوبر 2002، وقد كان اختيار أعضاء مجلس الجودة ورئيس الجودة بناء على اتصال مصالحهم بالجودة بالإضافة إلى اختيار العمال الأكثر كفاءة وفعالية في مجال الإنتاج والتسيير.

## 3 الاتصال بمكتب مرافق (مستشار خارجي):

وقد قامت شركة روائج الورود في نوفمبر 2002 بالاتصال بـ 13 مكتب مرافق وذلك لاشتراط مكتب المعهد الجزائري للتفتيش والمعايير IANOR أن يتجاوز عدد المكاتب 10 مكاتب قبل الاتفاق مع أحد هذه المكاتب من بينها:

- الجمعية الفرنسية للتقييس مكتب الجزائر AFNOR Alger ؛
- مدرسة التكوين في تقنيات التسيير بالجزائر EFTG Alger : école de formation en technique de gestion ؛
- المنظمة الدولية للتفتيش والمراقبة ومنح شهادات الايزو مكتب الجزائر QUALITEST Alger ؛
- المركز الوطني للتقنيات والاستشارات بومرداس CNTC Boumerdes : centre national des technologies et du consulting ؛
- المعهد الوطني للإنتاج والتطوير الصناعي بومرداس INPED Boumerdes : institut national de la productivité et du développement industriel ؛
- مركز تقنيات المعلومات والاتصال CETIC: centre des technique et de l'information et de la communication .

وذلك حتى يتم اختيار المكتب وفق دفتر الشروط الذي يحتوي على المبلغ المالي المستحق وكذلك مدة التأطير لإرساء نظام إدارة الجودة ISO9001 وقد قام بعض ممثلو المكاتب المرافقة بإرسال ممثلين عن هذه المكاتب للقيام بزيارة ميدانية للشركة وذلك للاطلاع على الشركة ومعرفة خصائصها (حجمها، نشاطها...) لإعطاء السعر المستحق للإشراف على تأطير هذه المؤسسة فيما يخص إرساء نظام إدارة الجودة وفق المواصفة المطلوب الحصول عليها، وبعد كل ما سبق ذكره تم الاتفاق مع مكتب EFTG-Alger بناء على دفتر الشروط المقدم، وقد امتدت فترة المرافقة 14 شهر ابتداء من شهر ديسمبر 2004 .

وقد قامت المؤسسة بداية سنة 2009 بالاتصال بالمكتب المرافق للوقوف على نظام الإدارة الحالي وتحديثه حتى يتوافق مع نظام إدارة الجودة ISO9000:2008

#### 4 إعداد دورات تكوينية عن المواصفة:

وقد قامت الشركة بإعداد تكوين مكثف لعمالها حول مواصفة ISO9001:2008 منها ما كان من طرف المكتب المشرف ومنها ما كان من أطراف خارجية أخرى من بينها ممثل مكتب (TÜV) Technischer Überwachungs Verein المنظمة الألمانية لاختبارات معايير السلامة للمنتجات ، وكان الهدف من هذه الدورات:

- توعية العاملين بأهمية تطبيق ISO9001:2008 خاصة بالنسبة للمحافظين مقاومي التغيير؛
- شرح متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9001:2008؛
- اكتساب العمال معرفة مراحل التأهيل وأسس تقييم نظام إدارة الجودة الحالي بالمؤسسة؛
- التكوين في طرق وإعداد المراجعة الداخلية؛
- إتقان العمال مهارات إعداد وثائق نظام إدارة الجودة ISO9000:2008.

#### 5 إرساء نظام الجودة ISO9000:2008:

وقد اعتمدت شركة روائح الورود في إعدادها لنظام إدارة الجودة على مبادئ نظام إدارة الجودة ISO9000:2008 وهي كالاتي:

- التوجه بالعمل؛
- القيادة؛
- إشراك العاملين؛

- مدخل السيورة؛
- الإدارة عن طريق مدخل النظم؛
- التحسين المستمر؛
- اتخاذ القرارات بالمشاركة؛
- الشراكة مع الموردين.

وسنقف على مدى تطبيق هذه المبادئ في الشركة من خلال تحليل الاستبيان، وقد مرت شركة روائج الورود عند إرساء نظام إدارة الجودة بالخطوات التالية:

أ - إعداد الوثائق الخاصة بإدارة الجودة: تتبط الوثائق الخاصة بنظام إدارة الجودة بجميع النشاطات التالية:

- مسؤولية الإدارة؛
- التخطيط؛
- التسيير؛
- الموارد البشرية ومحيط العمل؛
- الهياكل القاعدية؛
- تخطيط عمليات (Processus) التنفيذ والعمليات الخاصة بالزبون؛
- تعريف وتصميم وتطوير المنتجات؛
- المشتريات؛
- التحكم في النشاطات؛
- التحكم في خصوصية الزبون؛
- وقاية وحفظ المنتج؛
- التحكم في تجهيزات القياس والمراقبة؛
- قياس درجة رضا الزبون؛
- المراجعة الداخلية للجودة؛
- قياس ومراقبة المنتج والعمليات؛
- التحكم ومراقبة حالات عدم المطابقة؛

- التخطيط لتحسين المستمر؛
- العمليات التصحيحية؛
- العمليات الوقائية.

ومن بين الوثائق الأساسية لنظام إدارة الجودة نجد:

دليل الجودة (Manuel qualité): حيث أعدت المؤسسة الدليل لتحديد أسلوب الشركة في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9000:2008 مع تضمينه سياسة وأهداف الجودة بالتقسيم وفق متطلبات المواصفة الإجراءات المكتوبة: وقد أعدت مجموعة الوثائق التي توضح الخطوات لتنفيذ العمليات. التعليمات والأوامر: وهي وثائق أكثر شمولاً من سابقتها إذ تبين الخطوات المفصلة لأداء وتنفيذ العمل. وثائق (سجلات) الجودة: حيث أعدت الشركة مجموعة الوثائق التي توثق الإجراءات والعمليات التي تم إنجازها كما تهتم الشركة بالمحافظة على هذه الوثائق للرجوع إليها عند الضرورة.

#### ب التطبيق العملي للنظام:

انطلقت الشركة نهاية سنة 2009 في التدريب على تطبيق نظام إدارة الجودة وذلك حتى يلم العمال بكيفية تطبيق وثائق وإجراءات وخطط الجودة ليتم التعرف على مجالات القصور وتحسينها، وتتزامن هذه المرحلة مع تكوين المراجعين الداخليين وتأهيلهم لتمكينهم من مراجعة نظام الجودة وتطويره. وقد اكتسبت الشركة من خلال هذه المرحلة:

- فهم إجراءات ووثائق نظام إدارة الجودة من قبل العمال؛
- استكمال وثائق نظام الجودة للتوافق مع متطلبات المواصفة العالمية ISO9000:2008؛
- تأهيل المراجعين الداخليين.

✳ **عملية تطبيق نظام إدارة الجودة:** وفي بداية سنة 2010 انطلقت المؤسسة في تطبيق نظام إدارة الجودة

ISO9000:2008 حيث تم:

- قيام ممثل الجودة بتوزيع إجراءات نظام إدارة الجودة بعد توثيقها على المصالح المختلفة بالشركة؛
- ثم استخدام المصالح إجراءات ونماذج النظام؛
- ولإعداد المراجعين وتأهيلهم قام ممثل الجودة باختيار مجموعة من العمال ليتم تأهيلهم وتدريبهم على عملية المراجعة بناء على مواصفات محددة؛

- ثم تسطير برنامج تدريبي لتأهيل فريق المراجعة.

### ج حبيانة النظام (التقييم الذاتي):

ولضمان دوام فعالية نظام إدارة الجودة بشركة روانج الورود يقوم ممثل الجودة بمراقبته باستمرار مع إدخال التعديلات والتحديثات اللازمة من وقت لآخر وذلك بالقيام بـ:

- مراجعات الجودة؛

- القيام بالنشاطات الوقائية والتصحيحية؛

- تنفيذ مخطط التحسين المستمر.

### المطلب الثاني: مرحلة التسجيل وما بعدها

بعد المرحلة السابقة تأتي مرحلة التسجيل والتي تأتي تمشيماً للجهود المبذولة واعترافاً لمطابقة نظام إدارة المؤسسة وفق نظام إدارة الجودة ثم تأتي مرحلة ما بعد التسجيل حيث سنتعرض في هذا المطلب لهاتين المرحلتين وما يترتب عنهما.

### أولاً: مرحلة التسجيل

حتى تحصل شركة رائحة الورود على شهادة المطابقة ISO9000:2008 تأكيداً بأنها تطبق نظام إدارة الجودة يتوافق مع متطلبات المواصفة العالمية ISO9000:2008 من طرف الجهة المانحة للاعتماد مرت عملية التسجيل بالخطوات التالية:

1 - اختيار الجهة المانحة لشهادة نظام إدارة الجودة ISO9000:2008 وهي جمعية الصناعيين في

بلجيكا مكتب الجزائر AIB VINÇOTTE Algérie: Association des

Industriels de Belgique و VINÇOTTE اسم المهندس الذي أسس هذه الجمعية؛

2 - الاتصال بمكتب AIB لمنح الشهادة و ملء استمارة التسجيل؛

3 - إرسال شركة الورود دليل الجودة الخاص بها إلى مكتب AIB لفحصه؛

4 - إرسال مكتب AIB فريق من المراجعين إلى شركة روانج الورود لتتم مراجعة المطابقة؛

5 - استقبلت شركة روانج الورود المراجعين للوقوف على مدى تطبيق العاملين متطلبات نظام إدارة

الجودة ISO9001:2008 داخل المؤسسة؛

6 - استلام تقرير المراجعة من مكتب AIB، ودفع مستحقات الحصول على الشهادة والمستحقات اللازمة للمراجعة الدورية القادمة؛

7 - الحصول على الشهادة ISO9001:2008 وذلك بتاريخ 2010/07/12 مع إبداء بعض التحفظات مثل غياب توثيق برنامج التكوين والحصول عنه ونتائجه المحققة.

### ثانياً: مرحلة ما بعد التسجيل

أدركت شركة روائح الورود أن حصولها على شهادة نظام إدارة الجودة ISO9001:2008 ليس نهاية المطاف بل يجب عليها المواصلة للحفاظ على الشهادة بمتابعة تطبيق الوثائق، وتصحيح الانحرافات الواردة بمراجعات الجهة المانحة وتقارير المراجعة الداخلية.

#### 1. خطوات المحافظة على الشهادة : وقد عملت الشركة للمحافظة على الشهادة على:

- مراجعة التقارير الجهة المانحة؛
- مراجعة تقارير المراجعة الداخلية؛
- متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية الوقائية؛
- تعديل وثائق النظام عن الضرورة؛
- تنفيذ برامج دورية وتنشيطية؛
- المتابعة أثناء المراجعات الدورية للجهة المانحة وأولها تمت بتاريخ 2011/06/22 للوقوف على مدى الالتزام بنظام إدارة الجودة ومدى الأخذ بعين الاعتبار التحفظات والملاحظات السابقة الذكر.

#### 2. نتائج الحصول على الشهادة: رغم عدم توفر الأرقام لكن هناك بعض العوائد الملموسة التي شعر

بتحققها عمال المؤسسة بعد حصولها على الشهادة وتطبيقها لنظام إدارة الجودة يمكن تلخيصها فيما

يلي:

أ - زيادة الإنتاجية: وذلك:

- بتقليل نسب المعيب؛

- زيادة كفاءة العاملين؛

- زيادة إنتاجية العاملين بتوفير محيط عمل مريح.

ب تحقيق وفورات الحجم: من خلال:

- التخفيض في استهلاك الطاقة والمواد الأولية؛
- تحقيق وفورات من بيع المخلفات أو إعادة تصنيعها؛
- خفض أعباء النقل والتخزين نتيجة التقليل من مدخلات المادة الأولية: حيث أن تخفيض الشركة لاستهلاك بعض المادة الأولية أدى إلى التقليل من مدخلات هذه المواد وبالتالي تخفيض أعباء نقلها وتخزينها.

ت تحقيق مزايا تسويقية: بالحرص على:

- تحسين العلاقة مع المستهلكين؛
- تعزيز الميزة التنافسية.

### المطلب الثالث: إجراءات مراقبة المنتج وفق مواصفات الايزو داخل شركة رواج الورود

إيماننا من الشركة بأن جودة المنتج هي أحد العوامل التي تكسبها ميزة تنافسية في السوق، وبعد حصولها على شهادة الايزو فإنها أصبحت تطبق معايير هذه الشهادة وذلك حتى تطرح منتجاتها في السوق على أعلى جودة يمكن تحقيقها وعليه فإننا سنتعرض في هذا المطلب إلى الإجراءات التي تعتمد عليها شركة رواج الورود وذلك لمراقبة منتجاتها قبل طرحها في السوق.

وتنقسم عملية مراقبة المنتج في شركة رواج الورود على 3 مراحل أساسية:

1 قبل عملية الإنتاج؛

2 أثناء عملية الإنتاج؛

3 ما بعد عملية الإنتاج.

وسنتعرض لهذه المراحل بشيء من التفصيل:

#### أولاً: ما قبل عملية الإنتاج

يتشارك في هذه المرحلة كل من مصلحة الإمدادات (التموين) ومصلحة مخبر مراقبة الجودة فبعد حضور الطلبية من المواد الأولية تشرف مصلحة الإمدادات على استقبال هذه الطلبية وذلك لمعرفة مدى تطابق طلب الشراء مع المشتريات الفعلية وذلك من حيث الكمية والمنتج والنوعية (الجودة) المطلوبة بالإضافة إلى أمور أخرى كالبلد المنشأ وتاريخ الصلاحية...، ويستمر دور هذه المصلحة إلى غاية التأكيد على تطابق المشتريات مع الطلبية وتخزين المواد الأولية في أماكنها المخصصة.

ثم يأتي دور مخبر مراقبة الجودة وذلك لاختبار جودة المواد الولية وذلك بأخذ عينات من المواد الأولية واختبارها للوقوف على مدى توفرها على التركيبات المطلوبة بالإضافة إلى أمور أخرى كمدى صلاحية هذه المواد ودرجة التركيز إلى غير ذلك وبعد مصادقة مخبر مراقبة الجودة على صلاحية هذه المواد يعطي الإذن بإمكانية استعمال المواد في العملية الإنتاجية.

وكل العمليات السابقة الذكر يجب توثيقها في سجلات ووثائق خاصة لكل مصلحة حيث يعتبر التوثيق أحد أهم عناصر نظام إدارة الجودة وفق مواصفات ISO9000:2008.

### ثانياً: أثناء عملية الإنتاج

وفي هذه المرحلة يقتصر الدور على مصلحة الإنتاج ومصلحة مخبر مراقبة الجودة إذ بعد إدخال المواد الأولية إلى قسم الإنتاج لا تتم عملية الإنتاج إلا بعد تأشير رئيس مصلحة الإنتاج على استمارة المدخلات والتي تحتوي معلومات حول اسم المادة الأولية، رمز المنتج، رقمه، التاريخ ومعلومات أخرى (أنظر الملحق رقم 08)، ثم تدخل هذه المواد الأولية في العملية الإنتاجية ويأتي دور أعوان مخبر مراقبة الجودة أثناء العملية الإنتاجية وذلك بسحب عينات من المنتج في أوقات زمنية معينة ودورية وذلك للوقوف على مدى تطابق الوحدات المنتجة مع جودة المحددة (المطلوبة)، حيث تنقل العينات المسحوبة إلى المخبر لفحصها وتحليلها مستعملين في ذلك أحدث التقنيات في مجال المراقبة ويتم القيام باختبارات فيزيائية وكيميائية (أنظر الملحق رقم 03)، وبعد تحليل البيانات ونتائج الفحص المتحصل عليها يتم اتخاذ القرار بقبول أو رفض العينات، وفي حالة الرفض يطلب مسؤول مخبر المراقبة من مصلحة الإنتاج توقيف العملية الإنتاجية بالنسبة للمنتج المعيب وذلك تفادياً لتعاظم الكمية من المنتجات المعيبة مع إعداد مسؤول مخبر مراقبة الجودة وثيقة لإيقاف العملية الإنتاجية مع تقرير "عدم مطابقة المواصفات" (أنظر الملحق رقم 06/05/04).

بعدها يقوم أعوان مراقبة الجودة بتحديد المنتجات المعيبة بعلامة مميزة وذلك لتنبيه عمال مصلحة الإنتاج تفادياً لاستغلالها في مواصلة العملية الإنتاجية، ثم يتدخل رئيس مصلحة الإنتاج لتحديد أسباب العيوب ومعرفة طبيعتها بشري أو تقني وذلك لحل هذا المشكل وتفاادي الوقوع في المنتج المعيب ثانية.

### ثالثاً: ما بعد العملية الإنتاجية

ويتكفل مخبر مراقبة الجودة بهذه المرحلة حيث يقوم بسحب عينات من المنتجات النهائية وذلك لمراقبتها ومعرفة مدة مطابقتها للجودة المطلوبة حيث يتم فحص العينة المأخوذة من كافة النواحي من حيث جودة المنتج (تطابق العطر، درجة تركيز الكحول...) وكذلك مراقبة التغليف والتغليف وذلك للوقوف على جودة الطباعة والتغليف وتوفير المعلومات والبيانات المطلوب تسجيلها بالإضافة إلى كمية التعبئة وكمية ضخ العطر إلى غير ذلك من الأمور (أنظر الملاحق رقم 07/06/05/04)، ثم بعد ذلك يتم إعداد تقرير بمدى تطابق أو عدم تطابق المنتج النهائي وذلك بتأشيرة من رئيس مخبر مراقبة الجودة.

### المبحث الثالث: تحليل الاستبيان

نظراً لاعتمادنا على مبادئ نظام إدارة الجودة ISO9000:2008 في إعداد أسئلة الاستبيان فإننا أيضاً عند تحليل نتائج الاستبيان سنقيم الأسئلة حسب هذه المبادئ وقد بلغت مجموع الأسئلة 23 سؤالاً قمنا بتحليلها بواسطة استخدام برنامج تحليل البيانات الإحصائية SPSS وذلك للحصول على نسبة توزيع الإجابات والحصول على قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الذين سنقوم بتعريفها وكيفية حسابهما وتعريف مقياس ليكارت المعتمد في وضع الاختيارات للإجابة عن الأسئلة، ثم التطرق إلى تحليل إجابات الاستبيان.

#### المتوسط الحسابي:

وهو أحد مقاييس النزعة المركزية حيث إذا كانت لدينا مجموعة من البيانات فإن المتوسط الحسابي يمثل مجموع هذه القياسات على عددها ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

$$= \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n}$$

### الانحراف المعياري: Standard Déviation

نعرف الانحراف المعياري لعينة حجمها  $n$  مسحوبة من مجتمع ما بأنه الجذر التربيعي لتباين هذه البيانات وبالتالي

فإن الانحراف المعياري للبيانات  $x_1, x_2, \dots, x_n$  والتي وسطها الحسابي  $\bar{x}$  هو :

$$s = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

### مقياس ليكارت الخماسي: Likart Scale

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً) مقياس تربيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج هي (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق إطلاقاً=1) ثم نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتم ذلك بحساب طول الفئة أولاً، وفي حالتنا هذه عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5 حيث 4 يمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، من 2 إلى 3 مسافة ثانية، من 3 إلى 4 مسافة ثالثة، من 4 إلى 5 مسافة رابعة)، و 5 تمثل عدد الاختيارات وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفئة يساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

جدول رقم 06: يمثل قيمة المتوسط والاختيار الذي تمثله وفق مقياس ليكارت الخماسي:

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق إطلاقاً	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.6 إلى 3.39
موافق	من 3.4 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.2 إلى 5

بعد تعريف كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وطرق حسابهم ومقياس ليكارت سنقوم بتحليل إجابات الاستبيان وفق ما يلي:

## 1 - مبدأ التركيز على العميل:

نظرا لأهمية العميل في نظام إدارة الجودة ISO9000:2008 فإنه تم تخصيص 04 أسئلة:

السؤال الأول: كيف تنظرون إلى عملائكم؟

كانت أكثر من 50% من الإجابات تؤكد بأن العميل يمثل شريك حيث كانت الإجابات بين شريك استراتيجي وشريك يستلزم كل الاهتمام، بالإضافة إلى نسبة 27.78% من الإجابات تؤكد على أن العميل يمثل الرقم واحد الذي يتطلب كل اهتمام المؤسسة أما النسبة 22.22% الباقية فكانت إجابات خارجة عن الموضوع ربما بسبب عدم فهم السؤال جيدا.

السؤال الثاني: كيف تتوصلون إلى معرفة متطلبات وتطلعات عملائكم؟

كانت 61.11% من الإجابات عن هذا السؤال تركز على الاتصال الدائم والمستمر مع العميل وعقد جلسات واجتماعات معهم وذلك للوصول إلى معرفة طلباته وتطلعاته بالإضافة إلى 22.22% من الإجابات أجابت بإعداد المؤسسة صبر الآراء في بعض الحالات التي تستلزم ذلك، كما كانت 16.7% من الإجابات فارغة ربما لعدم الإلمام بهذا الموضوع أما السؤالين الثالث والرابع فنلخصهما في الجدول التالي:

جدول رقم 07: يمثل توزيع إجابة السؤالين الثالث والرابع:

السؤال	المقياس	غير موافق إطلافا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
تتلقى مؤسستكم شكاوي من قبل عملائها	تكرار	0	1	2	4	11	4.38	0.91	موافق بشدة
	نسبة %	0	5.6	11.1	22.2	61.1			
تأخذ المؤسسة مقترحات عملائها بعين الاعتبار	تكرار	0	1	1	7	9	4.33	0.84	موافق بشدة
	نسبة %	0	5.6	5.6	38.9	50			
النتيجة	تكرار	0	2	3	11	20	4.36	0.81	موافق بشدة
	نسبة %	0	5.6	8.3	30.5	55.5			

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج الاستبيان

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المبدأ الأول (التركيز على العملاء) نجد أنه حصل على 4.36 أي موافق بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي، مما يدل على إجماع حول توفر المؤسسة على قنوات اتصال تستمد منها الشكاوي والمقترحات والاهتمام بها وأخذها بعين الاعتبار لتبليتها.

### تحليل مبدأ التركيز على العميل:

من خلال تحليل إجابات الأسئلة المطروحة لهذا المبدأ يتبين لنا إجماع وإدراك عمال المؤسسة لمدى وعي وأهمية العميل بالنسبة لهم وللمؤسسة التي تهتم بمقترحات عملائها المستمدة من الاتصال الدائم بهم وتحسينها على أرض الواقع كل ذلك يساعد المؤسسة على الوفاء بمتطلبات ورغبات وتطلعات زبائنهم حتى يصبحوا أوفياء لعلامتها.

### 2 مبدأ القيادة:

نظرا لكون المؤسسة خاصة وباعتبار الرئيس المدير العام هو المالك المسير مما يعني وجود بعض المركزية في اتخاذ القرارات غير أننا قمنا بطرح 3 أسئلة للوقوف على مدى رضا العمال بالمؤسسة عن تحديد وتوزيع الصلاحيات خاصة في إطار حصول المؤسسة على شهادة ISO9001 وكانت مجموعة الأسئلة وتحليلها كالتالي:

### جدول رقم 08: يمثل توزيع إجابة السؤال الخامس والسادس والسابع:

السؤال	المقياس	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
ترى أن التحديد الحالي للمسؤوليات يخدم أهداف المؤسسة	تكرار	0	0	1	10	7	4.33	0.60	موافق بشدة
	نسبة %	0	0	5.6	55.6	38.9			
تحرص المؤسسة على أن يكون الرجل المناسب في المكان المناسب	تكرار	0	1	3	10	4	3.94	0.80	موافق
	نسبة %	0	5.6	16.7	55.6	22.2			
حسنت شهادة ISO9001 في توزيع المسؤوليات في مؤسستكم	تكرار	0	0	1	14	3	4.11	0.47	موافق
	نسبة %	0	0	5.6	77.8	16.7			

موافق	0.44	4.12	14	34	5	1	0	تكرار	النتيجة
			26	63	9.3	2	0	نسبة %	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج الاستبيان

### تحليل مبدأ القيادة:

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المبدأ الثاني (مبدأ القيادة) نجد أنه حصل على 4.12 أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي، أي أن أغلب العمال موافق على أن حصول المؤسسة على شهادة ISO9001:2008 حسن من توزيعها للمسؤوليات وأكسبها قيادة إدارية رشيدة تحرص كل الحرص على تكليف المهمة لمستحقيها دون أي محاباة وذلك بوضع مصلحة المؤسسة فوق كل اعتبار مما يساعد المؤسسة على تحقيقها لأهدافها المسطرة ونموها.

### 3 - مبدأ إشراك العاملين:

نلخص مجموعة الأسئلة لهذا المبدأ في الجدول التالي والذي يحتوي على 3 أسئلة كانت الإجابة عنهم كالآتي:

#### جدول رقم 09: يمثل توزيع إجابة السؤال الثامن والتاسع والعاشر:

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	المقياس	السؤال
موافق	0.61	3.83	2	11	5	0	0	تكرار	تبادر الإدارة العليا بالاستعانة بآراء العاملين للاستفادة منها في اتخاذ القرار
			27.8	61.1	11.1	0	0	نسبة %	
موافق	0.80	4.05	5	10	2	1	0	تكرار	حصولكم على شهادة ISO9001 أعطى إضافة فيما يخص مشاركة العاملين
			27.8	55.6	11.1	5.6	0	نسبة %	
موافق	0.75	3.88	3	11	3	1	0	تكرار	تشكل الإدارة فرق عمل تتعاون فيما بينها من أجل حل مشكلات العمل بالمؤسسة
			16.7	61.1	16.7	5.6	0	نسبة %	

موافق	0.46	3.92	10	32	10	2	0	تكرار	النتيجة
			24.1	59.2	12.9	3.7	0	%	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج الاستبيان

#### تحليل مبدأ مشاركة العاملين:

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الثالث (إشراك العاملين) نجد أنه حصل على 3.92 أي موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي أي وجود شبه اتفاق تام على تطبيق المؤسسة لمبدأ إشراك العاملين و الأخذ بأرائهم عند اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تقع فيها المؤسسة وذلك استدلالاً بالنتائج الواردة عن الأسئلة الثلاثة، كما أن حصول المؤسسة على شهادة ISO9001 أعطى إضافة فيما يخص مفهوم مشاركة العاملين وكذا تطبيقه في الواقع وعن تشكيل الإدارة فرق عمل للخروج من مشكلات العمل بالمؤسسة كانت الإجابة الطاغية (موافق) بمتوسط 3.88 وربما يعود ذلك لتشكيل الإدارة فرق العمل عند الوقوع في المشكلات العملية كعملية الإنتاج وذلك لإمام العمال بهذا الجانب أكثر من الإدارة ويصبح هذا الخيار (تشكيل فرق العمل) كبديل مكمل عند الوقوع في مشكلات تسييرية.

#### 4 - مبدأ أسلوب العملية:

طرحنا لتحليل هذا المبدأ 3 أسئلة سؤاليين مغلقين وسؤال مفتوح وسنلخص مجموع الإجابات عن السؤالين الثامن والتاسع في الجدول التالي:

#### جدول رقم 10: يمثل توزيع إجابة السؤالين الحادي عشر والثاني عشر:

السؤال	المقياس	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
هناك دراسة فعلية للعمليات قبل تنفيذها	تكرار	0	1	1	10	6	4.16	0.78	موافق
	نسبة %	0	5.6	5.6	55.6	33.3			
تحسن مستوى أداء مؤسساتكم بعد حصولها على شهادة ISO9001	تكرار	0	0	3	11	4	4.05	0.63	موافق
	نسبة %	0	0	16.7	61.1	22.2			
النتيجة	تكرار	0	1	4	21	10	4.11	0.58	موافق
	نسبة %	0	2.8	11.2	58.3	28			

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج الاستبيان

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الرابع (أسلوب العملية) نجد أنه حصل على 4.11 أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي، مما يدل على اتفاق حول تحسن أداء المؤسسة بعد حصولها على شهادة الايزو 9000 وذلك بسبب دراسة العمليات قبل تنفيذها حتى يتم التعرف على أبعاد هذه العمليات ومدى تأثيراتها كل ذلك ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة.

السؤال الثالث عشر: ما هو الفرق في تنفيذ العمليات قبل وبعد حصولكم على شهادة ISO9001؟  
اختلفت الإجابات عن هذا السؤال حيث مثلت نسبة 72.22% من الإجابات على الدقة والتنظيم وتحسن العمل والتسيير للأفضل مقارنة قبل حصولها على شهادة ISO9001؛  
غير أننا لا ننفي وجود نسبة 22.22% ترى عدم وجود فارق بين تنفيذ العمليات قبل الحصول على الشهادة وبعده؛  
بالإضافة إلى جودة 5.6% من الإجابات لم تجب عن السؤال.

#### تحليل مبدأ أسلوب العملية:

من خلال تحليل إجابات الأسئلة المطروحة نرى أن حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001 انعكس على تحسن أدائها ليصبح أكثر كفاءة وفعالية وذلك لتطبيق مبدأ أسلوب العملية الذي يعتمد على دراسة للعمليات قبل تنفيذها وتحديد مدخلاتها ومخرجاتها ومواردها اللازمة، وتتطلب عند تنفيذ هذه العمليات كل الدقة والتنظيم كل هذا لتحقيق الأهداف المحددة وفق النتائج المحددة لها.

#### 5 - مبدأ أسلوب النظام في الإدارة:

طرحنا لهذا المبدأ سؤالين كانت إجابتهما وتحليلهما في الجدول التالي:

#### جدول رقم 11: يمثل توزيع إجابة السؤال الرابع عشر والخامس عشر:

السؤال	المقياس	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
تنتهج مؤسستكم خطط سنوية لتنمية قدرات العاملين	تكرار	0	1	3	11	3	3.88	0.75	موافق
	نسبة %	0	5.6	16.7	61.1	16.7			
تنفذ البرامج التدريبية بناء على أسس ومعايير واضحة تخدم أهداف المؤسسة	تكرار	0	1	4	10	3	3.83	0.78	موافق
	نسبة %	0	5.6	22.2	55.6	16.7			

موافق	0.74	3.86	6	21	7	2	0	تكرار	النتيجة
			16.7	58.35	19.45	5.6	0	نسبة %	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الخامس (منهج النظام في الإدارة) نجد أنه حصل على 3.86 أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي، أي إقرار العاملين وإحساسهم ببذل المؤسسة جهدا لتنمية قدراتهم بناء على معايير واضحة بما يخدم أهدافها.

### تحليل محور أسلوب النظام في الإدارة:

بالنظر إلى الجدول والإجابة عن السؤالين الرابع عشر والخامس عشر نجد أن المؤسسة تدرك أهمية تنمية قدرات عمالها ورفع من إنتاجيتهم وتولي الاهتمام بهذا الجانب وذلك بصفة مستمرة حتى تتوافق مع التطورات الحادثة على العمليات ونظام الإدارة في المؤسسة، وذلك حتى يتم إدارة العمليات كنظام متكامل يدعمه فهم العمال الجيد لمسؤولياتهم ومهامهم، كل ذلك يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بالطريقة الأكثر كفاءة وفعالية.

### 6 - مبدأ التحسين المستمر:

وقد قمنا بطرح 3 أسئلة حول هذا المبدأ وهي مبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم 12: يمثل توزيع إجابة السؤال السادس عشر والسابع عشر والثامن عشر:

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا	المقياس	السؤال
موافق	0.82	3.72	3	8	6	1	0	تكرار	تقارن المؤسسة دورياً مستوى أدائها مع المؤسسات المنافسة
			16.7	44.4	33.3	5.6	0	نسبة %	
موافق	0.80	3.94	4	10	3	1	0	تكرار	هل ترى أن هناك وظائف شملها التغيير ضمن العمل بنظام ISO9001
			22.2	55.6	16.7	5.6	0	نسبة %	
موافق	0.73	3.77	2	11	4	1	0	تكرار	تشجع المؤسسة

			11.1	61.1	22.2	5.6	0	نسبة %	المبادرات الهادفة لتحسين الأداء
موافق	0.60	3.81	9	29	13	3	0	تكرار	النتيجة
			16.7	53.7	24	5.6	0	نسبة %	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور السادس (التحسين المستمر) نجد أنه حصل على 3.81 أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي، إجماع حول تطبيق التحسين المستمر بصفة دائمة وذلك بعد الحصول على شهادة الايزو 9001، بل وتشجيع المبادرات التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة.

#### تحليل إجابة مبدأ التحسين المستمر:

يعتبر التحسين المستمر احد مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة ISO9000 الثابتة والدائمة والمستمرة في كل الظروف والحالات لذلك سعت المؤسسة لترسيخه بعد تبنيتها حصولها على شهادة الايزو 9000 وذلك بسبب طبيعة البيئة الحالية التي تمتاز بالتغيير المستمر وحتم على المؤسسة أن يكون التغيير هو الثابت الوحيد في المؤسسة طبعاً نحو التطوير والتحسين بما يخدم أداء وأهداف المؤسسة.

#### 7 مبدأ أسلوب الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرار:

قمنا لمعالجة هذا المبدأ بطرح 3 أسئلة سيكون تحليل الإجابات عنها كالتالي:

السؤال التاسع عشر: على أي أساس تتخذ القرارات بمؤسستكم؟

نسبة كبيرة تقدر بـ 38.9% لم تجيب عن هذا السؤال ربما لعدم فهم السؤال أو عدم معرفة الإجابة عليه، غير أن 44.4% من الإجابات كانت أن القرارات تتخذ بناء على المعلومات والبيانات ودراسة لجوانب القرار وآثاره قبل اتخاذه، أما النسبة الباقية 16.6% فقد أجابت بأن اتخاذ القرار بالمؤسسة معتمد على الارتيالية وهي قرارات غير مدروسة.

وبالنسبة للسؤالين العشريين والحادي والعشرون فنلخص الإجابة عنهما في الجدول التالي:

### جدول رقم 13: يمثل توزيع إجابة السؤال العشرون والحادي والعشرون:

السؤال	المقياس	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
تعتمد مؤسستكم على الحقائق (البيانات، المعلومات) في اتخاذ القرار	تكرار	0	0	5	11	2	3.83	0.61	موافق
	نسبة %	0	0	27.8	61.1	11.1			
أعطت شهادة ISO9001 إضافة فيما يتعلق باتخاذ القرار	تكرار	0	1	5	11	1	3.66	0.68	موافق
	نسبة %	0	5.6	27.8	61.1	5.6			
النتيجة	تكرار	0	1	10	22	3	3.75	0.54	موافق
	نسبة %	0	2.8	27.8	61.1	8.3			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور السابع (الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرار) نجد أنه حصل على 3.75 أي موافق حسب مقياس ليكارت الحماسي، أي اتفاق على تطبيق المؤسسة لهذا المبدأ واعتمادها على الحقائق في اتخاذ القرارات.

#### تحليل مبدأ أسلوب الاعتماد على الحقائق في اتخاذ القرار:

من خلال تحليل مجموع الإجابات عن الأسئلة المطروحة يظهر لنا إدراك المؤسسة أثناء تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000 لأهمية الاعتماد على البيانات والمعلومات المؤكدة والحقائق والدراسات الواقعية أثناء اتخاذ القرار مما يعطيه قوة وقناعة لمدى خدمته لأهداف المؤسسة، كما يجعل من الإدارة أكثر إلمام بجوانب القرار وآثاره قبل اتخاذ.

## 8 مبدأ علاقة المنفعة المتبادلة مع الموردين:

قمنا لمعالجة هذا المبدأ بطرح سؤالين سيكون تحليل الإجابات عنهما كالتالي:

### جدول رقم 14: يمثل توزيع إجابة السؤال الثاني والعشرون والثالث والعشرون:

السؤال	المقياس	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
يتعاون مورديكم معكم اتجاه المنافسين	تكرار	1	1	5	11	0	3.44	0.85	موافق
	نسبة %	5.6	5.6	27.8	61.1	0			
أعطت لكم شهادة ISO9001 إضافة في جانب المنفعة المتبادلة مع الموردين	تكرار	1	1	4	12	0	3.5	0.85	موافق
	نسبة %	5.6	5.6	22.2	66.7	0			
النتيجة	تكرار	2	2	9	23	0	3.47	0.79	موافق
	نسبة %	5.6	5.6	25	63.9	0			

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج الاستبيان

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الثامن والأخير (تعاون الموردين اتجاه المنافسين) نجد أنه حصل على 3.47

أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي، مما يدل على تبادل المنفعة بين المؤسسة ومورديها.

### تحليل مبدأ علاقة المنفعة المتبادلة مع الموردين

من خلال تحليلنا للإجابات المتحصل عليها يظهر لنا جليا إدراك المؤسسة لأهمية العلاقة مع المورد بالنسبة لها وذلك من خلال اعتباره احد القوى التي تدعمها وأيضا باعتبارها احد مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة التي تطبقها بحصولها على شهادة ISO9001:2008، حيث تعتبر قوة المؤسسة من قوة المورد لذلك تسعى المؤسسة ومورديها إلى ربط علاقة جيدة فيما بينهما لاستغلالها وتنميتها للتعاون فيما بينهما اتجاه المنافسين وتحقيقاً للأهداف المشتركة وتنمية كل منهما الآخر عن طريق الاتصال وتوضيح العلاقة فيما بينهما.

### ملخص الاستبيان:

وكحوصلة عن الاستبيان المطروح يمكننا القول بأن شركة روائح الورود كما سبق وذكرنا في تقديم المؤسسة بأنها

كانت تنتج اعتمادا على الجودة مع السعي دوما للرفع من مستوياتها ولكن مع حصولها على شهادة

ISO9001:2008 أصبحت تطبق نظام إدارة الجودة على أرض الواقع ليشمل كلاً من جودة المنتج وجودة نظامها الإداري لترفع من إنتاجية عمالها وتكسب رضاهم من خلال التدريب المستمر وإشراك العاملين عند اتخاذ القرار، كما أنها سعت إلى تلبية رغبة زبائنهم بالاتصال الدائم بهم اخذ آرائهم واقتراحاتهم والتحسين والتطوير الدائم وفق متطلباتهم وتطلعاتهم فكان لها أن كسبت ولاء زبائنهم، كما أولت الاهتمام بمورديها باعتبارهم عنصر قوة يتطلب الاهتمام لتحقيق الأهداف المرجوة، كل هذا رفع من أدائها نحو الأفضل.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الميداني حاولنا البحث عن الإجراءات الواجب إتباعها للحصول على شهادة ISO9001:2008 في مؤسسة صغيرة ومتوسطة بالجزائر، وكيفية تطبيق معايير هذه الشهادة على أرض الواقع وقد توصلنا إلى ما يلي:

- تطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة ISO9001:2008 هو مشروع استراتيجي يتطلب تكاثف الجهود من القمة إلى القاعدة أي بدءاً من الإدارة العليا إلى غاية آخر عامل؛
- الحصول على النتائج الجيدة من تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9000:2008 مرهون بتطبيق الفعلي لمبادئه وإجراءاته ومتطلباته؛
- تطبيق إجراءات معايير ISO9000:2008 ليست مستحيلة وإنما تتطلب فقط بعض الوعي والتحسيس بأهميتها وفك أي غموض ولبس حولها؛
- رغم ارتفاع تكلفة الحصول على شهادة الايزو إلا أنها تعتبر استثمار يحقق عوائد جمة على المؤسسة بالإضافة إلى الطابع التسويقي الذي تكتسبه؛
- الحصول على شهادة الايزو يحسن من أداء المؤسسة ويضفي عليه طابعا منظما ودقيقا بالإضافة إلى الرفع من جودة المنتج وتخفيض تكاليف المنتج المعيب.

وفي الأخير يمكننا القول بأن المؤسسة محل الدراسة حققت نتائج ايجابية من خلال اعتمادها لنظام إدارة الجودة ISO9000:2008 مما اكسبها ثقة وولاء زبائنها الداخليين والخارجيين من خلال رفع درجة الرضا الوظيفي وتنظيم وتحقيق جودة نظام الإدارة كل ذلك يرفع من جودة المنتجات بما يحقق رغبات وتطلعات الزبائن.

خاتمة

### خاتمة:

من خلال معالجتنا للموضوع توصلنا إلى معرفة كافة الإجراءات والمتطلبات الواجب تحقيقها من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للحصول على شهادة تثبت مطابقة نظام إدارة المؤسسة وفق نظام إدارة الجودة ISO9000:2008، وعرفنا الانعكاسات الحاصلة من جراء الحصول على الشهادة.

أولاً: الاستنتاجات: التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### الفصل الأول:

- بعد دراستنا للفصل الأول من خلال التعرض إلى الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجدنا بأنها ورقة رابحة للنهوض بالاقتصاديات خاصة المتخلفة لما لهذه المؤسسة من ميزات وخصائص تضيف عليها أسباب النجاح والفعالية خاصة في بيئة تمتاز بالديناميكية والتغيير المستمر كما أن تطبيق معايير الايزو يزيد من كفاءتها بممارات هذه البيئة واكتساب مكانة مرموقة إمام المنافسين، كل هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛

الفصل الثاني: بعد دراستنا للأساس النظري لسلسلة مواصفات ISO9000: 2008 وجدنا بأنه:

- تتمثل معايير ISO9000 في جملة المواصفات التي تشمل نظام إدارة ككل والتي تهدف إلى الخروج بالمنتج السلعي أو الخدمي على أعلى جودة مع تخفيض التكاليف من خلال تخفيض المنتج المعيب وتكاليف الوجود؛
- يتأكد استفادة المؤسسات من تطبيق نظام إدارة الجودة وفق ISO9000:2008 من خلال تطبيقها لكافة متطلبات هذا النظام وتخصيص كافة الموارد له بما ينعكس على ارتفاع مستوى الأداء، من خلال ذلك قد ثبت لنا صحة الفرضية الثانية.

الفصل الثالث: بعد دراستنا للأساس التطبيقي لسلسلة مواصفات ISO9000: 2008 وجدنا بأن:

- الحصول على شهادة بتطبيق نظام إدارة الجودة وفق ISO9000:2008 يعتبر مشروع استراتيجي يتطلب كل الجهد المادي والبشري وابتاع إجراءات وخطوات منظمة وممنهجة وفق متطلبات هذا النظام كما تتطلب اعتماد مبادئه، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة؛

الفصل الرابع: من خلال الدراسة الميدانية لكيفية تطبيق معايير ISO9000:2008 في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - حالة شركة روائح wouroud - تبين لنا أن:

- اعتماد المؤسسات على نظام إدارة الجودة وفق ISO9000:2008 يجعلها تصغي أكثر للعميل وتسعى لتحقيق رغباته وتطلعاته مما يزيد من حصتها السوقية.
- يعتبر نظام إدارة الجودة وفق ISO9000:2008 حل أمثل للمؤسسات الراغبة في الإبداع والتفوق لما له من ميزات تنعكس على أداء العاملين من خلال إشراكهم والأخذ بأرائهم وتحميلهم مسؤوليات في حدود صلاحياتهم، من خلال هذا يظهر جلياً أن على المؤسسات الراغبة في تطبيق نظام إدارة الجودة وفق ISO9000:2008 وجني فوائده أن تلتزم بتطبيق كافة متطلبات هذا النظام وتبني مبادئه حتى تصبح من مبادئ المؤسسة، كل ذلك يبرهن على مدى صحة الفرضية الرابعة.

بالإضافة إلى الاستنتاجات التالية:

- إجراءات تطبيق ISO9000:2008 غير معقدة ولكن مكلفة تتطلب بعض الدعم؛
- يعتبر حصول المؤسسة على شهادة ISO9000:2008 أحد الحلول لتأهيل المؤسسات الجزائرية قبل انضمامها إلى OMC؛
- حصول المؤسسة على ISO9000:2008 يعتبر بمثابة حصولها على بطاقة عبور للأسواق العالمية؛

### ثانياً: التوصيات:

- نشر الوعي بفوائد نظام إدارة الجودة ISO9000:2008 من خلال التدريب والتكوين؛
- إعطاء الاهتمام للتطبيق الأمثل لنظام إدارة الجودة وفق ISO9000:2008 من قبل الإدارة العليا والحرص عليه؛
- على المؤسسة الاهتمام بالتكوين المستمر للمراجعة الداخلي من اجل القيام بمهامه المتعلقة بالإرشاد والتوصيات في مجال ضبط الجودة؛
- تطبيق حلقات الرقابة على الجودة من أجل إشراك جميع العاملين في تحسين جودة المنتج والقضاء على العيوب؛

- ISO9000:2008 - إجراء قياس دوري للأداء للوقوف على مدى التطبيق الفعلي لنظام إدارة الجودة وعلى التحسينات الواجب إدراجها؛
- الاستغلال الأمثل لعوائد الحصول على الشهادة وعدم الاكتفاء بالطابع التسويقي المتحصل عليه من خلالها؛
- مراقبة درجة الالتزام بالإجراءات لنظام إدارة الجودة مع تحسس درجة الوعي والرضا الوظيفي للعمال؛
- التحفيز المادي والمعنوي للعاملين وخاصة ذوي الكفاءة والدور الفعال؛
- رفع المركزية في اتخاذ القرار وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات على العمال بما يحملهم المسؤولية ويرفع من درجة ابتكارهم وبما يضيفي على التسيير الحركية والديناميكية.

#### ثالثاً: آفاق الدراسة:

- أثر تطبيق معايير ISO9000:2008 على تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- أثر تطبيق ISO9000:2008 على درجة الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- دور ISO9000:2008 في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1 المكتب:

1. المنظمة الدولية للتقييس، المواصفة القياسية الدولية ايزو 9001، الإصدار الرابع، 2008.
2. إسماعيل قزاز، ISO9001:2008 التطبيق العملي للمواصفة، الطبعة الأولى، 2009، دار دجلة للنشر، الأردن.
3. بلوط زبيدة ويسبيس عبد الناصر، معجم ثلاثي اللغات في الاقتصاد والأعمال، جامعة الحسن الثاني، كلية الآداب والعلوم الإنسانية المحمدية، بدون مكان نشر، 2005.
4. توفيق محمد عبد المحسن، مراقبة الجودة مدخل إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، مكتبة النهضة المصرية، مصر، بدون سنة نشر.
5. جاسم مجيد، دراسات في الإدارة والايزو، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 2002.
6. جيمس ايفان وجيمس دين، تر: سرور علي ابراهيم سرور، الجودة الشاملة الادارة والتنظيم والإستراتيجية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009.
7. حساني رقية وخوني رايح، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، الطبعة الأولى، 2008، دار إيتراك للنشر والتوزيع ، مصر.
8. حسين عبد العال، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الايزو) 90014-9000 أهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
9. حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة ، الدار الجامعية، مصر، 2008.
10. حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM و ايزو ISO، دار الوراق للنشر، الطبعة الأولى، 2003، الأردن.
11. علي السلمى، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للايزو 9000، دار غريب للنشر والتوزيع، بدون مكان النشر، 1995.
12. فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001، الطبعة الأولى، دار عالم الكتب الحديث، دار جدار للكتاب العالمي، 2008، الأردن.
13. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر ، الأردن، 2005.
14. كرايغ ميسلر وتوماس فلايف، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، دليل الجيب للايزو 14000، الدار العربية للعلوم، بدون مكان نشر، 1999.

15. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، بدون مكان نشر، 2005.
16. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM ، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

## 2 للمذكرات والأطروحات:

1. احمد بن قطاف، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006/2007.
2. السعيد سعدي، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و آفاق تنميتها، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ورقلة، الجزائر، 2002/ 2003.
3. الطيف عبد الكريم، واقع وآفاق تطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في ظل سياسة الإصلاحات حالة الاقتصاد الجزائري، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2002/2003.
4. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2005.
5. بوزيان أم كلثوم، دور أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2008.
6. بومدين يوسف، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2006.
7. رحمان أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة AMPMECA-IND، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2008/2009.
8. رعد الصرن، طرائق تحسين الجودة في المنظمات السورية، أطروح ة لنيل الماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، سورية، 1997/1998.

9. زويته محمد الصالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، في علوم التسيير فرع نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2007/2006 .
10. سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه وأهميته وشروط تطبيقه، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم التجارية فرع: إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2009/2005.
11. سيدعلي بلحمدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة أعمال، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة البليدة، الجزائر، 2006.
12. عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الأعمال ، الجامعة الافتراضية بالمملكة المتحدة، ماي 2010.
13. عبيدات عبد الكريم، حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة، مذكرة ماجستير (غير منشورة) تخصص نقود مالية بنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2006.
14. عتيق العلاء، الإشهاد بمطابقة المؤسسة على أساس مقياس إيزو 9000، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2004/2003.
15. عثمانية رؤوف، التخطيط في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية تخصص تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2001/2000.
16. فاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، 2007 .
17. لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2003-2004.
18. ليلي لولاشي، التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مساهمة القرض الشعبي الجزائري CPA، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005/2004.

19. يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2005 .

### 3 الملتقيات:

1. أحمد طرطار، سارة حليمي، حاضنات الأعمال التقنية كآلية لدعم الابتكار في المؤسسات ص وم، مداخلة الملتقى الدولي حول المقاوتية: التكوين وفرص الأعمال، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة الجزائر، 08/07/06 أبريل 2010.
2. راتول محمد، بن داودية وهيبة، بعض التجارب الدولية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدروس المستفادة، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أبريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الشلف، الجزائر.
3. عبد المجيد قدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناخ الاستثماري، مجمع الأعمال، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، يومي 8-9 افريل 2002، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الاغواط، الجزائر.
4. علوي عمار، دور المؤسسات ص وم في تنمية الصادرات مع الإشارة إلى صادرات المؤسسات ص وم في الجزائر، الملتقى الدولي الثاني حول المقاوتية آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر-الفرص والعوائق أيام 05/04/03 ماي 2011، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
5. قاسم كريم، مريزق عدمان، دور حاضنات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أبريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الشلف، الجزائر.
6. عقوي محمد، مكانة وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية عرض بعض التجارب، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أبريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الشلف، الجزائر.

### 4 القوانين والمراسيم:

- 1 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون التجاري الجزائري، المادة 715 .

2 المقتانون رقم 01-18 الصادر في 12 ديسمبر 2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77.

5 الانترنت:

1 مكتب محسن بن نايف للاستشارات الإدارية، مختصر تعديلات **ISO9000:2008** ،

www.mbnoffice.com ، تاريخ الاطلاع 2011/05/08.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

1 المكتب:

1. BSI British Standards, Quality management systems – Requirements, BSI 2008.
2. David Holy, Iso9000 Quality Systems Handbook, Fifth Edition, éd. Elsevier, USA, 2009.
3. Ray Tricker, Iso9001:2008 For Small Businesses, fourth edition, éd. Elsevier, USA, 2010.
4. mark kaganov , the prefect manual iso9001 :2008 ISO 13485:2003, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:2007, QW Enterprises, LLP, a fictional company, third edition,2009.
5. European Project Small City Commerce, guidelines for the implementation of a quality management system (QMS), according to the ISO 9001:2008 standard, to small commercial firms.

2 الانترنت:

1. OMNEX،[http://www.omnex.com/members/standards/iso90012000/iso\\_9001\\_2000.aspx](http://www.omnex.com/members/standards/iso90012000/iso_9001_2000.aspx), 05/05/2011, 19:02
2. [International Standardization Organization, http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_standards/quality\\_management/iso\\_9001\\_2008/implementation\\_guidance\\_for\\_iso\\_9001\\_2008.htm,05/05/2011,18:39.](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/quality_management/iso_9001_2008/implementation_guidance_for_iso_9001_2008.htm,05/05/2011,18:39)

الملاحق



THE INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK<sup>®</sup>

# CERTIFICATE

***IQNet and AIB-VINÇOTTE International***

*hereby certify that the organization*

***Parfums Wouroud  
Zone Industrielle  
Kouinine 39450 – El Oued (Alger)***

*has implemented and maintains a  
**QUALITY MANAGEMENT SYSTEM**  
which fulfills the requirements of the following standard  
**EN ISO 9001:2000***

*Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of EN ISO 9001:2000 requirements may be obtained by consulting the organization*

*for : The scope is only available in French and is defined as follows : “Conception, développement, production et commercialisation des produits de parfumerie : eaux de toilettes, déodorants, pochettes parfumées. »*

*Issued on : Mai 2, 2006*

*Validity date : Mai 1, 2009*

*Registration number : BE-06 2690*



*Dr. Fabio Roverst  
President of IQNet*

*ir. P. OLIVIER  
Chairman Certification Committee*



**IQNet Partners\***:

AENOR Spain AFAQ France AIB-Vinçotte International Belgium ANCE Mexico APCER Portugal CISQ Italy CQC China  
CQM China CQS Czech Republic DQS Germany DS Denmark ELOT Greece FCAV Brazil FONDONORMA Venezuela  
HKQAA Hong Kong ICONTEC Colombia IMNC Mexico IRAM Argentina JQA Japan KEMA Netherlands KFQ Korea MSZT Hungary  
Nemko Certification Norway NSAI Ireland ÖQS Austria PCBC Poland PSB Certification Singapore QMI Canada RR Russia  
SAI Global Australia SFS Finland SII Israel SIQ Slovenia SQS Switzerland SRAC Romania TEST St Petersburg Russia  
IQNet is represented in the USA by the following partners: AFAQ, AIB-Vinçotte International, CISQ, DQS, KEMA, NSAI, QMI and SAI Global  
\* The list of IQNet partners is valid at the time of issue of this certificate. Updated information is available under [www.iqnet-certification.com](http://www.iqnet-certification.com)

 WOUROUD	<b>PARFUMS WOUROUD</b>	MMQ
		Révision : 03
Z.I KOUNINE 39450 EL-OUED	<b>MANUEL DE MANAGEMENT DE LA          QUALITE</b>	Page 3 sur 31 Date : 29/03/2010

### سياسة الجودة وتعهد الإدارة

يعلن الرئيس المدير العام لشركة روائح ورود إلى زبائنه و متعامليه عن تعهده في وضع نظام تسيير الجودة طبقا لمرجعية المقياس إيزو 9001 إصدار 2008.

و في هذا الإطار فإن وضع نظام الجودة هذا يرتكز على سياسة محاورها الرئيسية كالتالي:

- ◀ إعادة تنشيط سياسته التجارية بإرساء جهاز إصغاء و تقييم درجة رضا الزبائن.
- ◀ إرضاء مقتضيات الزبائن بتقديمهم منتوجا تنافسيا يتطابق و رغباتهم وفي الأجل المحددة.
- ◀ تنمية سياسته للإتصال قصد تقوية الروابط مع الزبائن و تقصير مدة إنتظارهم مفضلا علاقة عمل أحسن.
- ◀ تدعيم المهارات من أجل التحكم أكثر في الأنشطة المطورة.
- ◀ التحسين المستمر لنجاعة السيرورة المعتمدة في نظام تسيير الجودة.
- ◀ تخطيط ونشر أهداف الجودة على كل المستويات في المؤسسة و مراجعتها سنويا.

و هذه السياسة تخضع إلى مراجعة سنوية عند الإجتماع للمراجعة السنوية.

إن الإدارة المدعمة بالمشاركة الكاملة لكافة العمال و بتحفيز طاقم التأطير تتعهد بإعطاء كل الأهمية لإنطلاق نظام تسيير الجودة داخل المؤسسة و بتسخير كل الوسائل والموارد اللازمة لذلك.

بذلك فإن تأهيل روائح الورود طبقا لمرجعية المقياس إيزو 9001 إصدار 2008 يشكل اعترافا ذا أهمية ضمن مسارا لتحسين المستمر الذي شرع فيه.

 Z.I KOUININE 39450 EL-OUED	<b>PARFUMS WOUROUD</b>	F 5-20
		Page : 1/1
	<b>Fiche de contrôle de degré alcoolique</b>	Révision : 02
		Date : 01/04/2008

PARFUMS WOUROUD, le : .././....

De: Laboratoire de Contrôle Qualité

Au : Atelier de Production

Date de prélèvement	Produits	Lot N°	Qté. (litre)	Degré alcoolique exigé	Degré alcoolique mesuré	T°(C°) de prélèvement	Ajout d'alcool (litre)	Ajout d'eau (litre)	Rectification de degré alcoolique à 20C°	Résultat

Observation:

Laboratoire de Contrôle Qualité

	<b>PARFUMS WOUROUD</b>	<b>F 5-41</b>
		<b>Page : 1</b>
Z.I KOUININE 39450 EL-OUED	<b>Fiche de contrôle du déodorant</b>	<b>Version : 03</b>
		<b>Date :01/04/2008</b>

Date	Produit	Code	N° de lot

Cotenu	Type de contrôle	Echantillons								
		01			02			03		
		B	M	R	B	M	R	B	M	R
<b>Contenance</b>	Contenance									
	Odeur									
<b>Boitier</b>	Graphique									
	Déformation									
<b>Capot</b>	Couleur									
	Marquage à chaud									
<b>Pompe</b>	Bouton poussoir									
	Ecoulement									
	Jet									
	Sertissage									
	Longueur de la tige									

*B : bon , M : moyen , R : rejeté.*

**Résultat:**

**Conforme**

**Non conforme**

**Laboratoire contrôle qualité**

	<b>PARFUMS WOUROUD</b>	F 5-40
		Page: 1/1
Z.I KOUININE 39450 EL-OUED	<b>Fiche de contrôle de l'eau de toilette</b>	Version: 03
		Date: 01/04/2008

Date	Produit	Code	N° de lot

Cotenu	Type de contrôle	Echantillons												
		01			02			03						
		B	M	R	B	M	R	B	M	R				
<b>Contenant</b>	<b>Contenance</b>	Contenance												
	<b>Odeur</b>	Odeur												
	<b>Cellophane</b>	Soudure												
		Tension												
	<b>Etui</b>	Collage												
		Marquage à chaud												
		Graphique												
		Couleur												
	<b>Cale</b>	Découpe												
		Dimension												
		Qualité												
	<b>Flacon</b>	Traitement de surface												
		Sérigraphie												
	<b>Capot</b>	Couleur												
		Marquage à chaud												
	<b>Embase</b>	Couleur												
		Fixation												
	<b>Pompe</b>	Bouton poussoir												
		Ecoulement												
		Jet												
		Sertissage												
		Longueur de la tige												

*B : bon , M : moyen , R : rejeté.*

**Résultat:**

**Conforme**

**Non conforme**

**Laboratoire contrôle qualité**

 <b>Parfums WOUROUD</b>	<b>PARFUMS WOUROUD</b>	F 5-42
		Page : 1
Z.I KOUININE 39450 EL-OUED	<b>Fiche de contrôle des pochettes parfumées</b>	Version : 03
		Date: 01/04/2008

Date	Produit	Code	N° de lot

Cotenu	Odeur	Type de contrôle	Echantillons								
			01			02			03		
			B	M	R	B	M	R	B	M	R
	Odeur	Odeur									
<b>Contenant</b>	<b>Papier complexe</b>	Graphique									
		Soudure									
		Trace d'ouverture									
		Qualité									
	<b>Papier crêpe</b>	Mouillage									
	<b>Etui</b>	Graphique									

*B : bon , M : moyen , R : rejeté.*

**Résultat:**

Conforme

Non conforme

**Laboratoire contrôle qualité**

 Parfums WOUROUD	<b>PARFUMS WOUROUD</b>	F 5-43
		Page : 1
Z.I KOUININE 39450 EL-OUED	<b>Fiche de contrôle du coffret cadeau</b>	Version : 03
		Date : 01/04/2008

Date	Produit	Code	N° de lot

	Type de contrôle	Echantillons									
		01			02			03			
		B	M	R	B	M	R	B	M	R	
<b>Etui</b>	Collage										
	Marquage à chaud										
	Graphique										
	Couleur										
<b>Thermoformage</b>	Forme de coupe										

*B : bon , M : moyen , R : rejeté.*

**Résultat:**

Conforme

Non conforme

**Laboratoire contrôle qualité**



Z.I KOUININE 39450  
EL-OUED

**PARFUMS WOUROUD**

F 3-12

Page : 1/1

**Fiche de contrôle de produit**

Révision : 01

Date : 01/04/2008

**Fiche de contrôle N°:**

**Demandeur : APPROVISIONNEMENTS WOUROUD**

**Destinataire : LABORATOIRE CONTROLE de QUALITE**

**Nature Du Produit : Flacons**

**Nom du Produit :**

	Contrôle demandé	Repère	Remarques
01	Qualité verre	Tel que l'échantillon témoin validé et/ou la fiche technique	
02	Dimension		
03	Contrôle de col		
04	Ø Golo (Bague) Sertissage		
05	Contenance		
06	Conformité avec pompes a serti		
07	Conformité Avec L'étuis		

**Ci-joint :**

**Remarques générales**

Contrôle demandé par :

Visa :

Date :

Contrôlé par :

Visa :

Date :