

## علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو 2008-9001

## Total Quality Management Relationship with ISO 9001-2008

صلحاوي سمير<sup>1</sup>، حامدي محمد<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة باتنة 1 (الجزائر)،<sup>2</sup> جامعة باتنة 1 (الجزائر)، [mohammed.hamdi@univ-batna.dz](mailto:mohammed.hamdi@univ-batna.dz)

تاريخ الاستلام: 2020/11/15 تاريخ القبول: 2021/04/03 تاريخ النشر: 2021/06/08

**Abstract:**

We must as researchers to distinguish between ISO and TQM where the ISO only standard international to be applied and, although it is based on the principles of TQM, however, there is a big difference because the concept of ISO is a requirements and items are created in order to obtain an administrative protective system according to a certain specification ISO and is considered the first step to gain access to the application of TQM in the enterprise.

**Key words:** TQM , ISO 9001-2008

**الملخص:**

يجب علينا كباحثين التفرقة بين الإيزو و إدارة الجودة الشاملة حيث يعتبر الإيزو فقط المواصفة الدولية المراد تطبيقها و رغم أنها مبنية على مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلا أن هنالك فرق كبير لأن مفهوم الإيزو عبارة عن متطلبات وينود يتم إنشائها بهدف الحصول على نظام وقائي إداري حسب المواصفة معينة و يعتبر الإيزو الخطوة الأولى للوصول لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

كلمات مفتاحية: ادارة الجودة الشاملة، الإيزو

2008-9001

## 1. مقدمة:

إدارة الجودة الشاملة مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل. وبالنسبة للإيزو 9001-2008 فهي مواصفة محددة لها معنى موحد متفق عليه بأية لغة ومن أي منظور، وهذا ما يسهل تقييم مدى التوافق معها على مستوى عالمي .

ولتفادي الخلط بين المفهومين يجدر بنا الإجابة على السؤال التالي:

ما هي أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو 9001-2008 ؟

للإجابة على هذا السؤال وجب علينا التطرق للنقاط التالية:

- 1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
  - 2- مفهوم مواصفات الإيزو 9001-2008.
  - 3- أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو 9001-2008.
- ومن أجل الاجابة على تساؤل البحث وجب علينا وضع الفرضيات التالية :

- تختلف مبادئ إدارة الجودة الشاملة عن مواصفات الإيزو 9001-2008؛
- تعتبر مواصفات الإيزو 9001-2008 الخطوة الأولى لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

وتكمن أهمية البحث في رفع الغموض عن مفهومين جد متقاربين في مجال تسيير الجودة الا وهما إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة و مواصفات الإيزو 9001-2008 كشهادة تثبت التسيير الأمثل للجودة داخل المؤسسة ، ومن جهة اخرى يجب توضيح أوجه الاختلاف و التكامل بين مفهومي إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو 9001-2008.

## 2. مفهوم الجودة الشاملة

يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتنقة

مع رغبات العملاء في سبيل الوصول ليس فقط لإرضاء العملاء وإنما إلى إبهارهم من خلال تقديم وخدمات لا يتوقعونها. (قنديل، 2008)

وتعرف منظمة النقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة و التشغيل لمؤسسة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح. (العزاوي، 2004)

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها إستراتيجية تشمل كل مؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستتبطة من متطلبات الزبون (BAUER, 1994).

و تعرف أيضا بأنها: إدارة المؤسسة ككل بحيث تكون ممتازة في كل أوجه المنتجات والخدمات ذات الأهمية للمستهلك. (قدادة، 2008)

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "طريقة متينة في مستوى المؤسسة لتحسين أداء المنتجات والخدمات والإجراءات". (kotler, 2006)

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس كلمات التي يتكون فيها مصطلح كما يلي: إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة كما يتضمن ذلك دعم النشاطات، جودة وتوفير المواد اللازمة.

**الجودة:** تلبية متطلبات العميل.

**الشاملة:** تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة. (جودة، 2008)

من خلال التعريف السابقة يمكن التوصل إلى:

- إدارة الجودة الشاملة منهج إداري حديث ذو امتداد حضاري قديم، يهدف للوصول لرضا العميل عن طريق التحسين المستمر المبني على المشاركة الكاملة للعمال .

- لا تقتصر إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتج أو الخدمة فحسب، بل تتعداه لتشمل جودة أنشطة وعمليات ووظائف المؤسسة ككل، أي أنها إدارة مشتركة، حيث يتوجب على كل عمال المؤسسة أن يعتمدوا على الجودة في أداء عملهم. (جباري، 2011)

يمكن القول إذا أن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد من الإدارات العليا والأقسام وفرق العمل سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل.

### 3. مفهوم الإيزو 9001-2008:

هي مواصفات عالمية تتناول كل ما يخص جودة المنظمة ككل وتؤدي إلى تثبيت المتطلبات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة داخل المنظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية أي ليست خاصة بمواصفات المنتج ولكنها تقيس درجة جودة الإدارة ومدى تحقيقها لرغبات العاملين والمتعاملين على حد سواء وبشكل يكفل استمرارية المنظمة في الأداء المتميز وبالمستوى الرفيع من الجودة من أجل تحقيق زيادة في الأرباح وتقليل الأخطاء. (ياسين، 2009)

وتعرف أيضاً بأنها عبارة عن مجموعة من المواصفات والمعايير التي تم اعتبارها متطلبات لأنظمة الجودة من قبل المنظمة الدولية للتقييس.

وتعرف كذلك بأنها عائلة من المواصفات التي تحدد مجموعة من العناصر أو المتطلبات الأساسية التي يستند عليها نظام إدارة الجودة في الشركات. (العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة 14000 و 9000، 2004)

كما يمكن تعريف الإيزو على أنها مجموعة من المصطلحات والأفكار و الإجراءات الخاصة بالجودة. (Weill، 2011)

مما سبق يمكن القول أن الإيزو هي نظام للرقابة الكلية على الجودة يشتمل على معايير ومتطلبات محددة مسبقاً للجودة في كل نشاط من أنشطة المنظمة يجب الالتزام بها.

### 4. علاقة الإيزو 9001-2008 بإدارة الجودة الشاملة .

هناك الكثير من يخلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة و معايير الإيزو ويعتبرهما شيئاً واحداً لكن في الواقع أن الربط بين المفهومين مخالف للحقيقة في العديد من جوانبه، فإدارة

الجودة الشاملة أكثر شمولاً من معايير الإيزو وهي توجه فكري وثقافة تنظيمية جديدة تسعى إلى التحسين المستمر، بينما تركز شهادة المطابقة للإيزو على عناصر المواصفة المختلفة، وعلى مدى الالتزام بتطبيقها وتطبيق إجراءات والجدول الموالي يوضح أهم الفروقات:

**الجدول رقم 1: أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو**

العناصر	الإيزو 2008-9001	إدارة الجودة الشاملة
التركيز على العميل	-ضمان مطابقة المنتج مع متطلبات العميل. -معالجة شكاوي العملاء. -متابعة إدراك العميل حول مستوى تلبية متطلباته.	-إرضاء العميل هي أولوية الأولويات. -تتبع وفهم ما يريده العميل باستمرار. -دراسة ومتابعة عوامل ولاء العميل. -قياس رضا العميل وإجراء مقارنات مع المنافسين باستمرار.
القيادة	-وضع سياسة وأهداف الجودة. -توفير الموارد الضرورية. -الحرص والتتبع لجميع مراحل تطبيق نظام الجودة.	-وضع رؤية للمؤسسة تجاه الجودة، وجعل الجميع يؤمنون بها داخل المؤسسة. -توفير كل مستلزمات التطبيق، وإعطاء القدوة، وتشجيع مبادرات العاملين.
مشاركة الأفراد	-تحديد مستوى الكفاءة الضرورية لكل منصب عمل. -تدريب وتأهيل الأفراد. -التحديد الواضح للصلاحيات والمسؤوليات.	-الحفاظ على البيئة التي تحقق المشاركة الكاملة والتحسين المستمر. -التأكد والحرص من أن كل فرد في المؤسسة يعرف أهدافها. -المشاركة الكاملة للأفراد.
العمليات.	العمل على تطبيق المتطلبات المطلوبة في المنتج أثناء العمليات ووفق ما وثق له في النظام.	-الفهم والتحليل والتعمق أكثر في العمليات خدمة لأهداف التحسين المستمر.
التحسين المستمر.	تحسين المنتجات عن طريق	-القيام بقياس الأداء باستمرار،

<p>ووضع أهدافا لها لتقييم التحسينات. -إتاحة الفرص وأدوات التحسين لجميع الأفراد. -المقارنة المرجعية مع المؤسسات المتفوقة بغرض تحديد الفوارق وتصحيحها</p>	<p>الأعمال التصحيحية، والوقائية، وأعمال التدقيق والمراجعات.</p>	
<p>اتخاذ القرارات استنادا إلى أكبر قدر ممكن من المعطيات، وتوظيف الأدوات الملائمة وإشراك العاملين في ذلك.</p>	<p>اتخاذ القرارات بناء على المعلومات الواردة عن طريق دراسة المنتجات الغير المطابقة وتقييم العمليات.</p>	<p>اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.</p>
<p>-إقامة علاقات إستراتيجية طويلة المدى لتطوير المنتجات والعمليات. -الاشتراك في الخطط المستقبلية</p>	<p>-تحديد وتوثيق المتطلبات المطبقة على الموردين. -تقييم الموردين حسب قدرتهم على تقديم منتجات مطابقة لمتطلبات المؤسسة.</p>	<p>العلاقات مع الموردين</p>

المصدر : (عشاوي، 2008)

يمكن القول أن العلاقة ما بين أسلوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومواصفات لاسيما بعد تعديلها الأخير ورغم الفروقات المذكورة فإنه لا يوجد تعارض كبير بينهما بل العكس من ذلك هناك نقاط التقاء كثيرة ، إلى درجة اعتبار الحصول على شهادة المطابقة الإيزو خطوة مبدئية وجد معتبرة في سبيل السير نحو تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

كما اشرنا أعلاه بأن منظومة الإيزو هي أوروبية الأصل ، وأن اغلب المؤسسات الأوروبية التي بدأت في انتهاجها وتبني نظام إدارة الجودة الشاملة حاليا ، رغم أن بداية طريقها إلى الجودة هو إتباع وتطبيق مواصفات ومعايير الإيزو .

هذه الأخيرة التي تهدف أساسا إلى الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات لتحقيق أغراض تجارية لا أكثر وإرضاء عملائها من خلال تقديم منتجات تتوافر على الجودة مطابقة للمعايير التي تحددها منظمة الإيزو.

ورغم حصول معظم المنظمات الأوروبية على شهادة المطابقة ، إلا أنها لم تحقق الفاعلية في الأداء العام ولا النجاعة في تسيير ولا التحكم الجيد في العمليات التشغيلية ، وهو ما يفسر تراجع حصصها السوقية (انخفاض مبيعاتها وتراجع عدد المستهلكين في السوق العالمي وحتى المحلي) مقارنة بالنجاح القوي الذي حققته المنظمات اليابانية والأمريكية ويوضح لنا "Jean Brilman" هذا الوضع فيما يلي: "إن الحصول على أول شهادة مطابقة ، يمنح المؤسسة الشجاعة والشعور بالثقة بالنفس والتطلع لمستقبل أفضل لأنها استطاعة رفع التحدي ، الذي يمكن العمال من الالتحام والتحفيز أكثر".

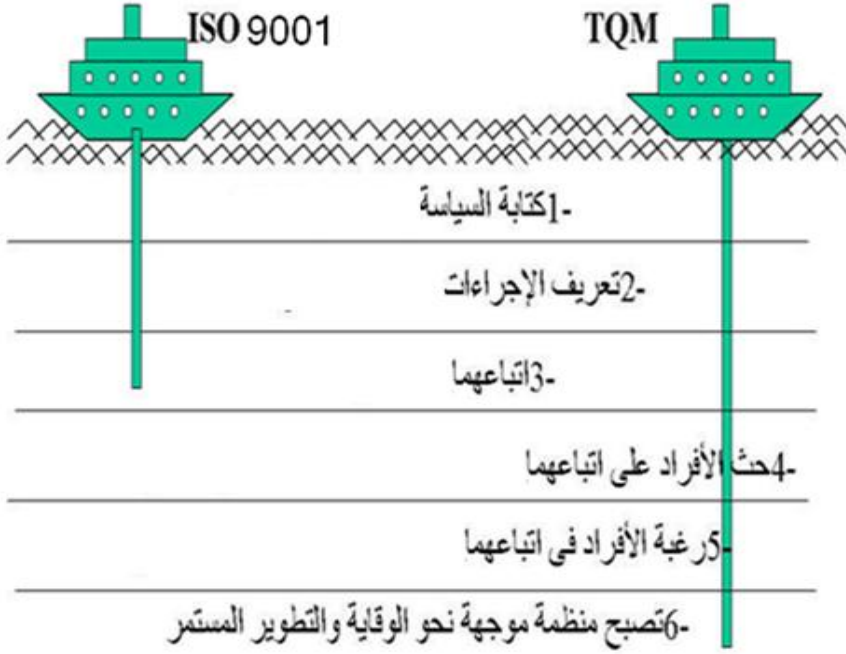
وأن نجاح يحقق للمنظمة ارتفاع حصصها في السوق ، إلا أن هذا الهدف التجاري عادة ما يتراجع ويتلاشى في هذا المستوى ، لأن هناك مؤسسات منافسة ستحذو نفس الطريق ، وأن المستهلك يصبح لديه خيارات متعددة (تنوع السلع).

وهذا تقريبا ما يبرر تراجع العديد من المنظمات الأوروبية عن تطبيق هذا الأسلوب وتبنيها لمنهج إدارة الجودة الشاملة ، كما تشير كثير من كتب العملية والمراجع أن هناك عدد كبير من المؤسسات الأوروبية ذات المستوى العالمي لم تطبق على الإطلاق نظام الجودة العالمي المعروف باسم الإيزو . (العمرى، 2011)

تعتبر العلاقة بين أنظمة الإيزو والجودة الشاملة علاقة وثيقة، بحيث أن الوصول إلى الجودة الشاملة بإعتبارها أوسع من مجرد البعد الخاص بمواصفات أنظمة إدارة الجودة الإيزو وأن هذه الأخيرة هي الأساس للوصول إلى الجودة الشاملة إذ أن المبادئ والأسس للتوافق مع المواصفات القياسية الإيزو تمثل القاعدة الأساس في تصميم الخطوات اللاحقة والتي من شأنها أن تؤدي في النهاية إلى الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة (الصرن، 2001)

كما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم 1: المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000



المصدر : (الايزو، 2020)

من الشكل السابق نستنتج أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغيير جذري الذي لمدة طويلة حيث لا يكفي مثل الايزو بتعريف الإجراءات و السياسات و إتباعها و لكن يمتد حتى الوصول إلى حث الأفراد إلى الوصول التحسين المستمر، لذلك بدأت كثير من الشركات تحذو بهذا الاتجاه في تطوير أنظمتها وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية وذلك بتبني أحد المواصفات الدولية الإيزو والتي تمثل نظامًا للجودة يعتمد على مواصفات موثقة في حين تمثل نظامًا للجودة الشاملة، ولذلك فهما متكاملان في منظور واحد ويختلف تطبيق إدارة الجودة الشاملة من شركة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر بينما تطبيق إحدى حلقات سلاسل الأيزو هي مواصفة محددة من قبل المنظمة العالمية للقياس والمواصفات حيث يكون التطبيق وفق قواعد إرشادية محددة تساعد في تطبيق الإيزو ولذلك فإن الحصول على شهادة الإيزو يعتبر دليلاً لتقدم المنظمة نحو الجودة، يمكن الاعتماد عليه في تطبيق

مدخل إدارة الجودة الشاملة. (علوان، 2005)



لقد أجمع العديد من الباحثين و المفكرين (Brilman،Debruyne) على وجود اختلاف واضح بين معايير الإيزو و المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، و تتمثل أهم أوجه الإختلاف في النقاط التالية:

- تسعى معايير الإيزو إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي و عالمي و ليس خاصاً بمؤسسة معينة، أما إدارة الجودة الشاملة فبالرغم من وجود مبادئ و مرتكزات ذات طابع عام إلا أنّ تطبيقها من حيث مداه يختلف من مؤسسة لأخرى، فكلّ منها نموذجها الخاص بها.
- تقوم إدارة الجودة الشاملة على التوجه نحو الزبون من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم و رغباتهم و السعي إلى إشباعها و تحقيق أعلى مستوى من الرضا لديهم، بينما تهتم معايير الإيزو فقط بتطبيق معايير الجودة العالمية على منتجاتها وخدماتها فهي بذلك تتعامل بصفة مباشرة مع زبائنها. (الشبل، 2002)
- إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشمل جميع الإدارات و الأقسام و المستويات التنظيمية، كما أنّ كل فرد داخل المؤسسة مسئول عن الجودة، في المقابل فإنّ معايير الإيزو يمكن تطبيقها على أقسام و إدارات محدّدة و ليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككلّ.
- تهتمّ إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على المفاهيم و الأدوات و الأساليب، في حين تركز معايير الإيزو على النظم الفنية و الإجراءات، و هذا ما يخلق نوعاً من الثقافة المكتوية داخل المؤسسة التي تؤدي في الغالب إلى عدم تأهيل الوظائف التي من شأنها أن تحدّ المبادرات الفردية.
- تمنح شهادة الإيزو لمدة ثلاث سنوات مع إمكانية مراجعتها من قبل منظمة الإيزو، فالمؤسسات الحائزة على الشهادة تخضع إلى تفتيش دوري على عكس المؤسسات المنتهجة لإدارة الجودة فهي لا تخضع إلى تفتيش من طرف أية جهة. (Michel، 2002)

- كما تشكل التكلفة معياراً آخرًا للفرقة بين معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة فحصول المؤسسة على شهادة الإيزو يكلفها كثيراً، بينما تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تدنية التكاليف.
- إذن بالرغم من الإختلافات القائمة بين معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة، إلا أن معايير الإيزو تتغير و تتعدل في كل مرة لتقترب من إدارة الجودة الشاملة، و التوجهات الجديدة التي تضمنتها معايير الإيزو في صيغتها الأخيرة (2008) لخير دليل على ذلك، والمتصفح لهذه التوجهات يستنتج أنها تتقارب كثيراً مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بغية تحقيق أعظم قدر من الرضا للزبون.

#### 5. خاتمة:

من خلال ما تم سابقا قد أوضحنا الإطار الفكري عن أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة وسلسلة المقاييس الإيزو 9001-2008 كنظام لتأكيد وضمان الجودة ، ويمكننا أن نورد أوجه الاختلاف بينهما في العناصر الآتية:

- ☑ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً من الإيزو 9001-2008 فهي عبارة عن فلسفة وتوجه فكري ، وثقافة تنظيمية جديدة ، وتبنى عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة ، تسعى إلى تحقيق إستراتيجيتها المستقبلية التي تقوم على إشباع حاجات ومتطلبات العملاء وتحقيق أعلى درجات الرضا لديهم من خلال التحسين المستمر .
- ☑ تعتبر مواصفات الإيزو 9001-2008 نظام عالمي يتضمن مجموعة من المعايير الدولية التي تم وضعها من طرف المنظمة العالمية للمواصفات ، ويركز على عناصر المواصفات إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عالمي وليس خاصاً بالمؤسسة فقط .
- ☑ يعتبر العملاء في ظل إدارة الجودة الشاملة هم مفتاح نجاح أي مؤسسة ، وبالتالي فهي تهدف إلى التعامل المباشر معهم من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على تلبيةها ، في حين تهدف المؤسسات التي حازت

على شهادة الإيزو 9001-2008 إلى التعامل غير المباشر مع العميل ،  
وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية في منتجاتها .  
☑ يمكن اعتبار نظام الإيزو 9001-2008 هي الأرضية التي يمكن أن تستند  
إليها لبدء بتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، حيث أدرك المدراء أن الخطوة  
المنطقية التالية بعد الحصول على شهادة المطابقة للإيزو هو البدء ببرامج  
إدارة الجودة الشاملة.

6. المراجع:

BAUER, G. K. (1994). *Management de la Qualité de AàZ*.  
paris: Masson.

kotler, P. (2006). *Marketing management*. France: Pearson  
Education.

Michel, D. (2002). La certification qualité selon les normes  
ISO. *Revue des sciences de Gestion*(194).

Weill, M. (2011). *l'audit stratégique ,Qualité et efficacité  
des organisations*. France: AFNOR.

الاييزو (2020). *مركز التنمية الادارية*. Récupéré sur

[http://www.mdcegypt.com/Site-  
Arabic/Management%20Approaches-  
Arabic/TQM/TQM2.asp](http://www.mdcegypt.com/Site-Arabic/Management%20Approaches-Arabic/TQM/TQM2.asp)

الشبل ، ا. م. (2002). *إي، الجودة في المنظمات الحديثة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الصرن ، ر. ح. (2001). *نظم الإدارة البيئية والإيزو 14000*. سوريا: دار الرضا للنشر.

العزاوي ، م. ع. (2004). *أنظمة إدارة الجودة والبيئة 14000 و 9000*. الإسكندرية: مكتبة

الإشعاع الفنية.

- العمرى , ف. (2011). تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الإيزو بالمنظمة الجزائرية من خلال اتجاهات الطبقة الإستشرافية .جامعة قسنطينة :دكتوراه علوم التسيير .
- جباري , ف. (2011). تأثير جودة الخدمة على رضا العميل .جامعة أبو بكر بلقاسم تلمسان : علوم الاقتصادية والتسيير .
- جودة , م .أ. (2008). إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات .عمان :دار وائل للنشر .
- علوان , ق. ن. (2005). إدارة الجودة الشاملة .عمان :دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- عيشاوي , أ. ب. (2008). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية .جامعة الجزائر :دكتوراه في علوم التسيير .
- قدادة , ر. ع. (2008). إدارة الجودة الشاملة .عمان :دار اليازوري للنشر والتوزيع .
- قنديل , ب. ف. (2008). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية .كلية التجارة :الجامعة الإسلامية غزة .
- ياسين , ع .ا. (2009). تطبيق المواصفات الدولية ايزو 9000 في تحقيق الميزة التنافسية . ملتقى وطني حول :استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية .تبارت :جامعة ابن خلدون .