

استراتيجيات تكامل أنظمة الجودة (ISO 9000/ISO 14000/ OHSAS 18000)

مع دراسة حالة لشركات إقتصادية عالمية
أ.سيد فاطمة الزهراء د.داني الكبير معاشو
جامعة سيدي بلعباس

الملخص:

في ظل التدايعات الإقتصادية الحالية أصبح المؤسسات الجزائرية مطالبة بمسايرة التغيرات مستمرة، المنافسة الشديدة و التكنولوجيا العالية، فهي الآن تبحث عن سبل توفر لها منتجات بأعلى جودة، أقل تكاليف وميزة تنافسية . منتج بأبعاد مختلفة فبالإضافة إلى بعد الجودة يجب توفر بعدي حماية البيئة، ضمان سلامة وصحة الأفراد، هذا يتحقق من خلال تبني المؤسسة لنظام الجودة المتكامل الذي يدمج ثلاث مواصفات (ISO 9000 ، ISO 14000 و OHSAS 14000). هناك عدة إستراتيجيات لدمجها في نظام واحد فنجد إستراتيجية التكامل من نوع التجميعي، من النوع المتناسق والمتكامل الجزئي، الكلي. يبقى للمؤسسة إختيار النوع الذي يتلاءم و إحتياجاتها، واقعها و تطلعاتها.
الكلمات المفتاحية: الجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية، إستراتيجية التكامل، نظام الجودة المتكامل.

المقدمة:

أثبتت الدراسات الاقتصادية الحديثة أن الجودة، نظام الجودة أو حتى الجودة الشاملة تعتبر السبيل ناجح لتحقيق رغبات الزبائن أو ضمان حصص لا بأس بها في السوق، لكن ليس الأنبج في ظل التحديات السوق العالمية الحالية لكون الزبائن الحاليين أصبحوا أكثر وعيا و أكثر تطورا، بفضل العوامل المادية، المالية، التكنولوجية و تأثيرات العولمة ... وغيرها فنجد هناك طبقات من الزبائن المثقفة، أخرى ميسورة الحال، و طبقات تبحث عن ما وراء المنتج أو الخدمة، تبحث عن إسم و علامة المؤسسات، دور المؤسسة في المجتمع، حمايتها له، عن حمايتها للبيئة، الموظفين و العمال هم الآخريين يبحثون عن مؤسسات أكثر أمانا و أكثر سلامة، توفير معلومات أنية عن المنتجات.

لذلك تُنشأ أو ترسم المؤسسات لنفسها طرق أو نظم معينة تساعد في رفع أداءها، استمراريتها و تألقها في دنيا الأعمال، ومن بين هذه الطرق نجد نظام الجودة المتكامل (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية) الذي ساهم بجزء كبير في ذلك و حتى الوصول إلى أعلى المراتب، المردودات و أعلى حصة سوقية.

إن وضع حيز التنفيذ نظام الجودة المتكامل يوفر للمؤسسات الوسائل الضرورية للعمل بأكثر كفاءة و فعالية لكونه يتمحور حول نقاط مهمة في مسار المؤسسة كتحقيق أعلى مستوى ممكن رضا الزبائن؛ الأخذ في الإعتبار كل أصحاب المصالح؛ الأخذ في الإعتبار كل الظروف و الشروط القانونية المطبقة في ما يتعلق بهذا النشاط؛ التوقع للأخطار المستقبلية؛ التحسين المستمر للأداء؛ مساهمة و مسؤوليات المستخدمين في كل المستويات المؤسسة.

نظرا لأهمية نظام الجودة المتكامل في إقتصاديات الدول و كذا تسيير المؤسسات، لما يحققه من ميزة تنافسية، تخفيض التكاليف، رضى أصحاب المصالح المتمثلة في الأطراف الثلاث المتناقضة زبائن- موظفين- مجتمع، تخفيض الأخطار والمخاطر، تقليل التلوث... و غيرها، نحاول من خلال هذه الدراسة إبراز مفهوم، مراحل، مراحل تطبيقه والإستراتيجيات التي تساعد على تحقيق نظام الجودة المتكامل في المؤسسات العالمية، من خلال العناصر التالية:

أولا: مفهوم نظام الجودة المتكامل

استراتيجيات تكامل أنظمة الجودة

ثانياً: سياسة نظام الجودة المتكامل

ثالثاً: أهداف نظام الجودة المتكامل

رابعاً: مراحل تطبيق نظام الجودة المتكامل

خامساً: أدوات تحقيق نظام الجودة المتكامل

سادساً: مراحل تطبيق نظام الجودة المتكامل

سابعاً: العوامل المساعدة في تحديد نوع تكامل أنظمة الجودة

ثامناً: إستراتيجيات تكامل نظم الجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية

تاسعاً: نماذج عن نظام الجودة المتكامل

عاشراً: فوائد تطبيق نظام الجودة المتكامل - نتائج الدراسة

أولاً: مفهوم نظام الجودة المتكامل

تثبت الدراسات و الأبحاث عن عدة حقائق ثابتة لا يمكن تغييرها في كل الأحوال، فنجد مثلا حقيقة مفادها أن التغيير التنظيمي هو الثابت الوحيد في الإدارة، إنه لا يوجد مجال لحصر الجودة الشاملة و أنها متعدد الجوانب فهي تشتمل كل مجالات الإدارة¹ فنية، مالية، اجتماعية وسلوكية وغيرها، إنها لا تعني الأحسن بشكل مطلق بل بشكل نسبي، و هي تعني الأحسن للعميل الذي حضية برضائه و حققت تطلعاته؛ أما لا تنشأ من العدم بل تنشأ من خلال علاقة تربط المنتج بالعميل و التي يجب أن تكون عميقة و دائمة و ليست سطحية أو ظرفية؛ تكتسي طابعا حركيا و الذي يتطلب من المنتج أن يكيف و يضبط باستمرار منتجاته و خدماته وفق تطور حاجات و رغبات العملاء، حاليا ثبت أنه يجب على المنظمات السعي إلى التفكير في ما بعد الجودة كالاهتمام بصحة و سلامة الموظفين، حماية البيئة و المحيط... و غيرها، بالتالي البحث عن نظام يمكنها من تحقق ذلك و يسهل عليها أمر التوفيق بين ثلاث أبعاد قد تكون متناقضة أو متشعبة، فظهر ما يعرف بنظام الجودة المتكامل.

نظام الجودة المتكامل يعتبر في وقتنا الحالي الرهان (قد يكون الوحيد) بيد المؤسسات لمستقبل واعد بنجاحات أكثر، لما يميزه من خصائص و مميزات تكسب المؤسسة ميزة تنافسية أولا، جملة من الفوائد و المكاسب و يجنبها الكثير من التكاليف، الأضرار (الداخلية و الخارجية) و المخاطر، ضمان الجودة العالية و السمعة الأكيد أنها الطيبة. فيعرف نظام الجودة المتكامل بأنه مجموعة من العناصر (الأنشطة) المترابطة و المتفاعلة فيما بينها لتنظيم و ترتيب مختلف المفاهيم (الجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية)، يسمح هذا النظام بتوجيه، قيادة و مراقبة المؤسسة لذا فهو يعتبر مناهجها في مختلف الميادين من أجل تحسين الأداء و بالتالي نمو و تطور المؤسسة.

إن أول ما ظهر نظام الجودة المتكامل كان في أدبيات بعض المجالات التي ورد فيها تعريف للنظام كتقديم لمكوناته و مختلف التقاربات، ثم بدأ المفهوم يتطور من خلال التطبيقات و تحليل مناهج التطبيق. (مقارنة تسلسلية و مقاربات تعاونية)، و تحتم بإقتراحات تصنيفية تسمح بتحديد مختلف أنواع نظم الجودة المتكاملة.

تحديدا منذ أول التسعينيات 1990، تبنت المؤسسات في العالم نظام الجودة المتكامل (الجودة، البيئة، الأمن) كرهان و برهان حقيقي تنافسي تواجهه من خلاله تحديات السوق الدولية، كما اعتبرته كوسيلة إشتهار و تعريف عالمي لها. فلقد تطور نظام الجودة المتكامل بصورة متسارعة لدى العديد من المؤسسات التي اعتبرته وسيلة هامة و فعالة لتطويرها و

استراتيجيات تكامل أنظمة الجودة

تتميتها² في هذا السياق فإن التكامل يُثبِت و يُقوي العلاقات بين الوحدات القاعدية بضم و دمج كل الوحدات إلى وحدة واحدة في سلوك متناسق داخليا.³

يعرف بأنه نظام بكامله يسعى إلى تحقيق رضا الزبون (من يشتري "مستهلك نهائي" أو يستعمل المنتج - المستفيد من الخدمة)، بالتالي لا بد من أن يتم تصميم المنتج أو الخدمة وفق طلبات وحاجات العملاء فالعميل هو رأس المال الحقيقي للمنظمة، فلا بد من التعامل معه باحترام وإشباع حاجاته وتوقعاته، فتكلفة إبقاء العميل الراهن أقل بكثير من تكلفة استقطاب عميل جديد. بمعنى السعي المستمر لكسب وفاء الزبائن مع الأخذ بعين الاعتبار ضمان حماية البيئة و آمان المستخدمين في مراكز أعمالهم.

نظام الجودة المتكامل فهو عبارة عن إستراتيجية تتبناها المنظمة (الصناعية، تجارية، مالية، ... إلخ) و هو ناتج عن التطور المنطقي للأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وكذا يمكن إعتباره اختيار إستراتيجي مشروط بعدة عوامل كالتأثير البيئي الداخلي والخارجي، أهداف المنظمة، و كل ما يحتويه من نظم تكنولوجية، إقتصادية، مالية، تنظيمية، إجتماعية و بشرية، هذا التكامل يركز على إثبات حالة التماثل (التشابه الكبير) المفاهيمي للأنظمة الثلاث.⁴

أما AC X50- 200- AFNOR فتعرف نظام الجودة المتكامل بأنه " عبارة عن نهج أو خطوات موجهة للنظر بطريقة شاملة و متناسقة للمتطلبات الإدارة المختلفة: الجودة، البيئة، الصحة و الأمن المهني".⁵ مهما كان نوع نظام الجودة المتكامل المتبنى من قبل المؤسسة فيجب أن يسند إلى سياسة محددة، تنظيم محكم، منهجية عمل، توفير الأدوات. يتطلب أيضا توفير الموارد المختلفة، المشتريات، الإنتاج.

لقد تم ظهور تصميم النظام أول الأمر للمؤسسات الصناعية بعدها إنتشر ليشمل المؤسسات الخدمية، إن المؤسسات عالمية لا تزال تنتظر و تطالب بإصدار مواصفة عالمية تضبط نظام موحد للجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية بطريقة متكاملة و متناسقة، فلا تزال المؤسسات تتبناه بصفة طوعية أي إرادية أما عن وجود مواصفة خاصة بنظام الجودة المتكامل فلم يثبت لحد الساعة، بل توجد مواصفات الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية بصفة منفصلة ISO 9001، 14001، OHSAS18001، ISO. بمعنى النظام لا يزال يخضع لجهود فردية من طرف المنظمة الدولية للتقييس ISO، المنظمة الإنجليزية OHSAS و الآن الفرع التوحيد للمجموعة AFNOR

بتعبير آخر يمكن أن نعتبر نظام الجودة المتكامل كنظام متناسق يسمح بإنشاء سياسة، تحديد الأهداف ووضع الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. أما عن الأسباب التي تجعل المؤسسة تتبنى نظام الجودة المتكامل فتكمن في:⁶

- رغبة المنظمة لتلبية حاجات الزبائن المتنوعة و المتطورة باستمرار؛
- تحقيق ميزة تنافسية؛
- تأثير عوامة الأسواق؛
- التعريف بالمنتجات في الأسواق العالمية؛
- تنسيق خطوات الإنتاج و تسريعها؛
- تخفيض التكاليف و ترشيدها؛
- البحث عن الكفاءات بأكثر فعالية.

فكلما قامت المؤسسة بدمج أنظمتها الثلاث في نظام واحد كلما ضمنت أن كل مهامها تكون متناسقة، فهو يوفر نظام

استراتيجيات تكامل أنظمة الجودة

واحد للاتصال الداخلي، مراجعة داخلية واحدة...، كما أن التنفيذ الفعلي لنظام الجودة المتكامل معقد نوعا ما لكنه يقلل من التكاليف و يضمن أعلى العوائد، يوفر الكثير من العناية فقد ثبت انه تكفي عشرة 10 أيام للقيام بمهام النظام المتكامل بينما تكلف ثلاث أسابيع لكل واحدة منفردة، كما يعتبر محفز كبير و قوي للمنظمة المعاصرة.⁷

نظام الجودة المتكامل برز على أرض الواقع كجواب طبيعي أو المنطقي للمؤسسات التي تبحث عن إدارة ثلاثية الأبعاد تحقيق رضا الزبون - حماية البيئة - الصحة و السلامة المهنية - إذا نظام الجودة المتكامل هو نظام يسمح بوضع و عرض أهداف الجودة- الأمن - البيئة.

$$SMI \ll Q/ S/ E \gg = \text{Qualité} + \text{Sécurité} + \text{Environnement}$$

ثانياً: سياسة نظام الجودة المتكامل

- لتحديد سياسة نظام الجودة المتكامل يجب أولاً أن تحتوي على عناصر غاية في الأهمية، يجب أن تكون متوفرة و لا يمكن إنقاص، إقصاء أو تفضيل عنصر عن آخر، هذه العناصر هي:⁸
- ✓ ضمان محيط و تنمية المؤسسة: وهي الأخرى تحتوي على:
 - ✓ إرضاء الزبائن توفير منتجات ذات جودة ووفق رغبتهم؛
 - ✓ تحسين النتائج الاقتصادية من خلال التحكم الجيد في المناهج العملية؛
 - ✓ الحفاظ على مستوى جيد للخزينة؛
 - ✓ إرضاء الأفراد و المساهمين بإنشاء بيئة عمل مفعمة بالحياة؛
 - ✓ منح امتيازات للأفراد و الحد من اليد العاملة الخارجية؛
 - ✓ ترقية الابتكار في مجال الكفاءات؛
 - ✓ متابعة التحسينات للعروض عن طريق الأبحاث و التطور.
- إحترام البيئة: ذلك من خلال:
- ✓ تسجيل خطوات بيئية لربائنا؛
 - ✓ تخفيض التأثيرات البيئية السلبية؛
 - ✓ ضمان تطبيق القوانين و التشريعات من أجل إيجاد الحلول؛
 - ✓ تعظيم تسيير الفضلات و المهملات بتخفيض كمياتها و تعظيم الفضلات المسترجعة؛
 - ✓ توقع و تحليل حوادث البيئية.
- التحكم في الأعمال: تحتوي على نقاط جد مهمة ك:
- ✓ قيادة مشاريع المؤسسة مع إحترام القواعد و التحكم في الأخطار و 5R؛
 - ✓ تحديد قواعد التحكم في مناهج الوظيفة؛
 - ✓ أن تكون المؤسسة كفئة في ميادين السلامة كإكتشاف التطفل و التدخلات المضرة عن طريق كاميرات المراقبة و تشديد الحراسة عن مدخل المؤسسة و الحماية الجيدة؛
 - ✓ إختيار موردين بنفس مستوى و متطلبات زبائنا.
- سرية المعلومات: وهذا العنصر لا يقل أهمية عن ما سبقه و هو يحتوي على:
- ✓ الإجابة عن تساؤلات الزبائن في إطار المشروع و التزامات مع سرية المعلومات؛

استراتيجيات تكامل أنظمة الجودة

- ✓ تعظيم مستوى سرية معلومات الذمة المالية للمؤسسة؛
- تنظيم و تنشيط المؤسسة:
- ✓ تحقيق المقابلات التقييم للأفراد؛
- ✓ العمل بنظام معلومات مشترك؛
- ✓ معرفة و تطبيق الإجراءات؛
- ✓ تصنيف مهام الأفراد؛
- ✓ التحكم و تطوير المهارات التقنية؛
- ✓ جعل الأفراد أكثر لباقة و حسن الإستقبال؛
- ✓ تسيير الكفاءات.
- تجنب حوادث العمل و أمراض الأفراد: و تتكون من:
- ✓ إعداد الحالات الاحتياطية و الوقائية؛
- ✓ الإيصال التلقائي للمعلومات و تعميم الاتصال؛
- ✓ ترقية الصحة و السلامة بمشاركة كل الأفراد، الشركاء و المؤسسين؛
- ✓ إدماج نظام السلامة في محتوى تقنيات الإنتاج مناهج العمل؛
- ✓ حماية المتعاونين عند تعرضهم للمخاطر و تأمينهم و متابعتهم طبيا إذا استلزم الأمر ذلك؛
- ✓ تطبيق القوانين باستعمال و نائق موحدة للحماية من الأخطار الوظيفية كقاعدة للتحليل؛
- ✓ تحاور حول قانون الإنذار؛
- ✓ تسيير المخاطر المتعلقة بالمهام.
- الحراسة و التحسين:
- ✓ تنظيم المراجعة و المراقبة باستمرار؛
- ✓ ترقية و رفع الأعمال الخطيرة كالمساعد
تعظيم أداء استعمال الطاقة للمؤسسة:
- ✓ التحكم في استهلاك الطاقة؛
- ✓ تخفيض انبعاث غازات الكربون؛
- ✓ استعمال اليقظة القانونية لضمان إيجاد الحلول المسبقة.

إن هذا التكامل لا ينشأ هكذا بل يتشكل من أجل تحقيق عدة أهداف، نجد في كتب أدبيات التسيير أن هنالك أنواع لأهداف البحث عن نظام للجودة بطريقة متكاملة و تتمثل في: ⁹

ثالثا: أهداف نظام الجودة المتكامل

إن نظام الجودة المتكامل لا يقصد به نظام واحد أو مركزي، بل إنه نظام يتشكل بمجموعة من النظم الفرعية كنظام الجودة، نظام حماية البيئة و نظام ضمان الصحة و السلامة المهنية و تحتوي هذه الأخيرة على أجزاء مشتركة و أخرى خاصة، كذلك تتكون من عناصر مركبة، بحيث كل الأجزاء مترابطة مع بعضها البعض و بالتالي مكونة للكل و تتمثل أهداف الجودة المتكامل في: ¹⁰

استراتيجيات تكامل أنظمة الجودة

1- الهدف الوظيفي:

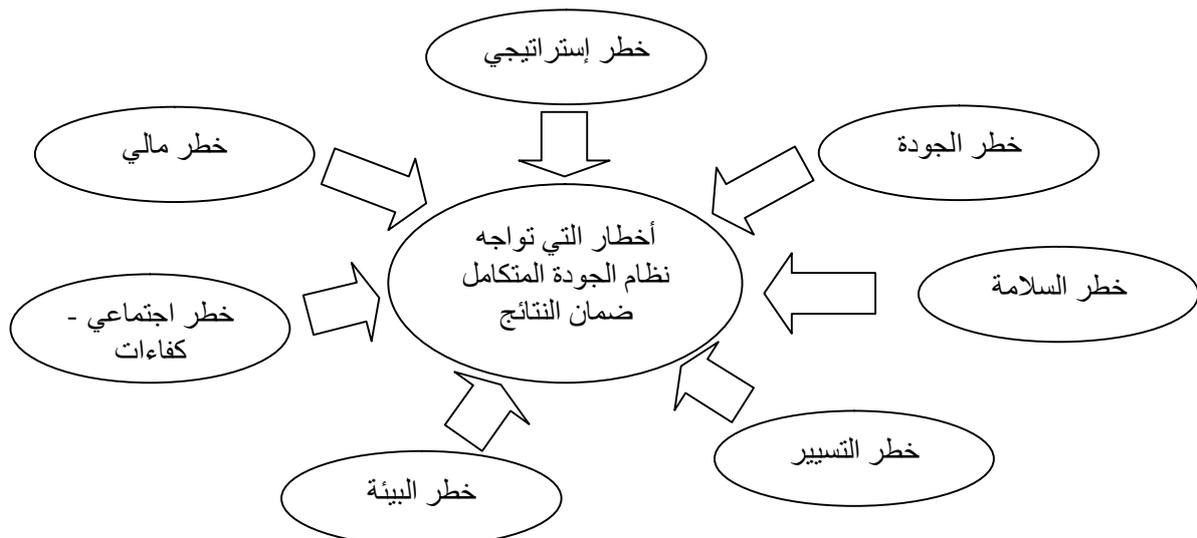
نظام الجودة المتكامل يؤسس من أجل هدف رئيسي ألا وهو التحسين المستمر للأداء الشامل للمؤسسة، Zen وآخرون يعتبرانه كأولوية لنجاح المؤسسة و كشرط أساسي من أجل البقاء، أما جورجسنن فيرى بأن هذا الهدف يتحقق من خلال دمج مبدأ التحسين المستمر بعناصر الثقافة التنظيمية.

2- هدف تسيير المخاطر:

إن لابودوفا Labovoda وضع منهجية لتسيير المخاطر في شكل مصفوفة و يتم من خلالها ترتيب الأخطار هو العامل الرئيسي في تشكيل المصفوفة (خطر على الزبون، خطر على البيئة، خطر على الصحة و خطر السلامة على العامل، خطر الخسائر الاقتصادية. يتم ترتيب الأخطار حسب درجة الخطورة بصفة تنازلية. بحيث نجد ذلك أكثر وضوحا في الموصفة الأسترالية (1999) AS/NZS 4581 التي وضعت منهجا لتسيير الأخطار، تعرف من خلاله مكونات نظام الإدارة، درجة الأخطار و بالتالي تساعدها في تكامل عناصرها مما يؤدي إلى التسيير الفعال للأخطار و تقليل التعقيد و التكرار. مثال: على ذلك نجد بعض المستثمرين يرون أن نظام الجودة المتكامل هو وسيلة لتسيير و تجنب الأخطار الوظيفية و المتمثلة في:

- الجودة: خطر تقديم المنتجات التي لا تلي رغبات الزبون؛
- السلامة: خطر توفير منتجات غير آمنة و خطر مهني على العمال؛
- البيئة: خطر إنتاج منتجات مضرّة بالبيئة و المحيط تأثيرات سلبية أثناء عملية الإنتاج؛
- الأمن: خطر الإعتداءات الجسدية على العمال (حوادث)؛ ما يمكن إضافة أنواع أخرى من الأخطار التي يتم توضيحها في الشكل أدناه:

الشكل رقم 01: الأخطار التي تواجه نظام



Source: Stéphane TATU, Pierre Henri HAMBURGER, Raphael GAIFFE, Christophe DUCOU, Aymon WESTPHAL, SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE, séminaire des auditeurs – Giens, septembre 2014, p 14.

استراتيجيات تكامل أنظمة الجودة

من خلال ما سبق نستخلص أن نظام الجودة المتكامل يعتبر كأداة لوضع سياسة أكثر فعالية لتنظيم و تسيير المخاطر و كذا تحقيق الأهداف المسطرة أكثر من تطبيقها بصفة منفردة.

3- الهدف التنظيمي:

يعرف الباحث Garvin نظام الجودة المتكامل بأنه درجة من التوافق و الانسجام في المنظمة هذه الرؤية التنظيمية تتضح أيضا من خلال دراسة Mac Gregor و شركائه، الذين يعتبروه ذلك النظام الذي يسمح بتسيير بصفة عامة كل الأجزاء المشتركة من معايير الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية بالتوافق مع خصائص الشركة كمجال النشاط، السياسة، الموارد البشرية و المالية). هذا يعني انه ليس على المؤسسة التكيف مع معايير التسيير و لكن على المعايير أن تتكيف مع متطلبات المؤسسة ما يضمن أن الأداء مقبول و بصفة مستدامة، غالبا ما تعتبر نظم الادارة كمصدر مهم لـ : تسيير الوقت، مقاومة العمال، تكاليف المطابقة للقوانين.

رابعا: مراحل تطبيق نظام الجودة المتكامل

عموما إن وضع إستراتيجية الجودة داخل المؤسسة يعتمد على مدى دقة و مناسبة الإستراتيجية التي ترسمها في هذا المجال، بحيث توجه سياساتها الإنتاجية، المالية، التسويقية، الموارد البشرية و غيرها بالاتجاه الذي يخدم هذه الإستراتيجية و بالتالي يمكنها من الوصول إلى مستوى الجودة الواجب توفره في خدماتها الذي في استطاعته تأهيلها لمنافسة المؤسسات الأخرى في السوق. لذلك يجب وضع مراحل لنجاح الخطة الإستراتيجية لنظام الجودة المتكامل بمختلف المستويات كما يلي:

✓تهيئة بيئة العمل الداخلية: تقوم إدارة المؤسسة بتهيئة البيئة الداخلية للمنظمة من خلال نشر ثقافة الجودة و التأكيد على أهميتها الإستراتيجية، فموجبها يستطيع العاملون تقبل آليات جديدة في العمل و حتى تتمكن المؤسسة من توفير هذه الظروف لابد من إشراكهم في مختلف الميادين كتحديد الأهداف و إتخاذ القرارات؛ العمل على تغيير ثقافة المؤسسة و وضع برامج تدريب جديدة تناسب مع مقتضيات هذه البيئة الجديدة؛

✓ تطوير رسالة المؤسسة و تحديد أهدافها الإستراتيجية: إن إنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي يستوجب توضيح الرسالة و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من اجل الحصول على الدعم المعنوي و المادي، الذي تحتاجه و الهدف الاستراتيجي هنا هو تحقيق قدرة المؤسسة في المحافظة على التزام طويل الأجل اتجاه امتلاك الميزة التنافسية و العمل على تحسينها و هذا يتطلب تحديد عناصر النجاح التي لها تأثير مباشر على إرضاء العملاء و كسب ولائهم وتأتي في مقدمة تلك العناصر المبادئ التي نادت بها فلسفة إدارة الجودة الشاملة باعتبارها تقنية إدارية متطورة أثبتت فعاليتها في العديد من المؤسسات لا سيما في البلدان المتقدمة؛

✓ تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة: تحديد مختلف عناصر البيئة والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية وتحديد الفرص المتاحة لاستثمارها، كذا مجالات التهديد لمواجهتها.

✓ تحليل بيئة العمل الداخلية: بهدف تقليل الصعوبات التي قد تواجه التطبيق الصحيح و الناجح لخطة نظام الجودة و ذلك من خلال تحديد نقاط القوة من أجل استثمارها و تحديد النقاط الضعف لمعالجتها؛

✓ وضع خطة لتحسين الجودة: تركز أساسا حول الخدمات التي سيتم تحسينها في المستقبل استنادا للبحوث التسويق و مسوحات آراء العملاء لمعرفة احتياجاتهم و توقعاتهم المستقبلية اتجاه خدمات المؤسسة و وضع هذه المقترحات المتعلقة بعمليات تحسين الجودة ضمن تقارير مفصلة ترفع للإدارة العليا للمصادقة عليها قصد التنفيذ في المستقبل.

استراتيجيات تكامل أنظمة الجودة

خامسا: أدوات تحقيق نظام الجودة المتكامل

إن ضمان نجاح إدماج نظام الجودة مع باقي الأنظمة الأخرى يتحقق من خلال مجموعة من الأدوات بحيث يجب أن يوضع:

✓ تشخيص أولي: الذي يترجم من خلال التحليل البيئي، الاستماع للزبون، تحليل المخاطر، تحديد السياسات و بالتالي السياسة العامة، محاور الالتزامات، مع الأخذ بعين الاعتبار مقارنة النتائج المحققة بالمتوقعة. على سبيل المثال: كيف يمكن الحد من التلوث البيئي؟ مع منع المخاطر البيئية؟ الإمثال للقوانين؟ تحقيق أفضل رغبات زبائن؟ الحد من المنتجات رديئة الجودة؟ تحسين خدمة العميل؟ كيفية الوقاية من المخاطر المهنية؟ الحد من حوادث العمل؟ ضمان رفاه الموظفين في مكان العمل؟

✓ تحليل البيئة: يتطلب تحليل البيئة التأكد من رغبات الزبون و معرفتها، يعتمد على البحث المنتظم للبيئة الداخلية والخارجية ليتحقق ذلك، و يستخدم لهذا الغرض تحليل¹¹ SWOT القوة و الضعف، الفرص و التهديدات، فبالنسبة للقضايا الإستراتيجية العامة، فإنها تتمثل على المستوى الكلي و تشمل تغيرات على الأمد الطويل، أما خطط العمليات فتحتاج إلى إجراءات عملية كتحليل القضايا ذات البعد الزمني القصير، حيث تتطلب إجراء البحث في تطوير أداء العمليات و آثاره على قضايا ذات الأمد القصير؛

✓ مهمة الجودة: تعتبر هته العملية من الأمور غير السهلة لإدارة المنظمة، لأن هذه المهمة تعطي للمنظمة خصوصا و للجهات المستفيدة عموما، فالاتجاه الذي يتوجب على المنظمة السير به و ينبغي أن تكتب مهمة الجودة بعبارة قصيرة و واضحة و مفهومة، إن مهمة الجودة تساند المهمة العامة للمنظمة حيث تؤمن الإطار العام الذي يتوجب أن تعمل بموجبه كافة العمليات بصورة متكاملة؛

✓ وضع سياسة الجودة: تعتبر عملية وضع سياسة الجودة إحدى مسؤوليات الإدارة بالمنظمة، إذ تتعلق بالالتزام التام و الإعتقاد الإيجابي بفلسفة الجودة و مبدئها و تطبيقاتها، على المؤسسة أن تقوم دائما بدراسة من هم الزبائن؟ ما هي متطلباتهم؟ لماذا يجب التركيز على مهمة الجودة؟ من الذي يشارك في تطوير سياسة الجودة؟ و هل يتوجب مساهمة الموردين في سياسة الجودة؟؛

✓ رسم خارطة الإجراءات: يقصد برسم خارطة الإجراءات للمنظمة ما تحديد الإجراءات الضرورية لنظام الجودة المتكامل للمنظمة و متفاعليها، الإجراءات الثانوية التي توضع لتكيف المنظمة مع الظروف الداخلية و أخيرا توجد إجراءات التنفيذ الخاصة التي توجد ضمن قائمة الوثائق التطبيقية للمؤسسة، إن قيادة الإجراءات يتم من أجل تسيير تلك الإجراءات في حد ذاتها، بصفة مستمرة سنويا لتقييم الفعالية و تنظيم التحسين و التطوير الدائم للتنفيذ تتم تحت مسؤولية الإدارة. النتائج المحققة تعتبر كمعطيات الإدخال لدى الإدارة، إن قيادة الإجراءات متكاملة الأهداف و الثابتة من طرف الإدارة يهدف إلى إرضاء الزبائن، المساهمين، أصحاب المصالح. يجب أن يحتوي و يوضح النقاط التالية:¹²

- الاتصال الداخلي و الخارجي؛
- مخطط متوسط المدى؛
- التسيير الاقتصادي للأعمال؛
- تقييم و تكييف الكفاءات؛

استراتيجيات تكامل أنظمة الجودة

- السماع للزبون؛
- التنمية المستدامة؛
- الإدارة بالأهداف؛
- تشكيل نموذج خاص؛
- نظام المعلومات؛
- تغذية نظام الجودة؛
- المعرفة التقنية؛
- التأهيل و الكفاءة للموظفين؛
- التحكم في التوثيق؛
- التحكم في الأعمال إنطلاقا من معرفة رغبات الزبون إلى غاية إشباعها؛
- تحديد الإلتزامات؛
- التحكم في المشتريات؛
- المفاهيم، الإنشاء، الصيانة و إصلاح الجو، البيئة، الصحة، الأمن ... و غيرها؛
- ضمان حماية التنوع البيئي؛
- تحليل و تحديد التأثيرات البيئية؛
- تطبيق القوانين البيئية؛
- التحكم في العمليات؛
- تحديد الحالات الإستعجالية؛
- تسيير النفايات؛
- تحديد خطوات التنبؤ للصحة و السلامة المهنية؛
- تطبيق نظام MASE¹³ دليل تحسين السلامة المهنية للمؤسسة؛
- التعهد بالمواصفات الدولية للجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية؛
- الوقاية الإشعاعية، النووية، و غيرها ؛
- التحسين و اليقظة؛
- التحكم في المنتجات غير المطابقة؛
- الخبرات؛
- المراجعة الداخلية؛
- فحص الإجراءات؛
- فحص الإدارة بهدف معرفة فعالية نظام الجودة المتكامل و تقرير الإلتزامات من أجل التحسينات.

سادسا: مراحل تطبيق نظام الجودة المتكامل

إن تطبيق إستراتيجية تكامل نظام الجودة يتم عادة من خلال المواصفة ISO 9000 و في نظام ISO14000 و كذا نظام الصحة و السلامة المهنية OHSAS18000، و هذا يعني أن عناصر النظامين الثانيتين الأخرين يدمجان في النظام الموجود

استراتيجيات تكامل أنظمة الجودة

مسبقا داخل المؤسسة ISO 9000 . السؤال الذي يطرح في هذه المرحلة كيف يتم البدء؟ أو ما هي نقطة الإنطلاق؟ و للإجابة على ذلك يجب تتبع المراحل التالية:¹⁴

1.6. الإجراءات الأولية:

1.1.6 تحديد المبادئ الأولية: للتطبيق الجيد لنظام الجودة المتكامل يجب أن نحترم المبادئ التالية:

- إن المواصفات تخضع لمرجعيات مختلفة، فإن نظام الجودة المتكامل يجب أن يطابق المستلزمات الضرورية للأنظمة الثلاثة ISO 9000, ISO 1400 et OHSAS18000 (بصرامة)؛
- يجب أن تتميز كتابة الإجراءات بالوضوح و الاختصار و دائمة التحقق و قابلة للمراقبة؛
- الحذر من تطبيق دليل لنظام آخر؛

2.1.6 إجتماع الأولي التحسيس: إن هذا الإجتماع يعقد بهدف شرح المشروع لكل موظفين المؤسسة، فكل تكتم أو الخوف أو القلق يجب أن يشرح ويزال و يوضح جيدا، كما يعتبر كمرحلة للتساؤل تلخص عموما العرض (المشروع)، هذا ما يسمح إشراك و تحفيز الموظفين و المدراء؛

3.1.6 إنشاء جمعية التنسيق و القيادة: جمعية التنسيق تسهل التوفيق بين متطلبات المعايير و واقع المؤسسة، و هي عموما تحتوي على منسق الجودة و منسق البيئة (ليس نفس الشخص)، ممثل الإدارة و مسؤولين المجموعات. أما جمعية القيادة تشارك في تحديد الأهداف. تعقد اجتماعات منتظمة (مثلا مرة في الأسبوع)، لمتابعة تطبيق النظام و تقوم بإعادة توجيهه. إذا كان قابل للتطبيق، إعادة توجيهه، مخطط النشاط، مرارا، إذا نتج عن المعاينة تغيرات تصيفها الجمعية؛

4.1.6 التقييم الأولي للنظام وتحليل الفروقات: المرحلة الأولى للإنشاء هو معرفة نظام التسيير المطبق في المؤسسة، التشخيص الضروري بهدف إجراء تحاليل حالة النظام للنظر التعريف نقاط القوة و الضعف (غير كافية)، تضمن مقارنة تعتمد على المعايير التالية:

- تحليل الالتزامات المشروعة المطبقة في النظم؛
- شروط الانجاز (تحریم تخزين بعض المواد الكيميائية)؛
- كفاءة و فاعلية موارد النظام التسيير؛
- مستلزمات الطرق العملياتية لمواصفات؛
- تعريف و تحليل النشاطات، المنتوجات و الخدمات المنظمة وعلاقتها مع الجودة و البيئة؛
- وجود المعطيات و المعلومات حول أداء نظم التسيير؛
- متطلبات الأطراف المستفيدة؛
- الملفات البيئية؛
- سياسة و إجراءات النقابات؛
- الهيكل التنظيمي؛
- مخطط التدخل في الحالات الاضطرارية؛

استراتيجيات تكامل أنظمة الجودة

- التدقيق؛

- ميكانيزم المراقبة؛

- الأهداف البيئية؛

- سجل المعلومات.

5.1.6 الزيارة والمقابلة: يجب القيام بزيارة الموقع، وأخذ نقاط لمساعدة للقيام عملية التقييم، ونجد أهداف المقابلة تكمن في:

- تحديد مستوى المعارف، لفهم و تطبيق الإجراءات؛

- تقييم مستويات إستيعاب الموظفين لنظام الجودة و معرفة أدوارهم، المسؤوليات و إعداد التقارير؛

- تقييم مستوى الفعالية برامج التكوين؛

- مراجعة المعلومات من مختلف المصادر.

6.1.6 معرفة ضروريات (التزامات) النظم: ضرورة التوثيق، ضرورة التسجيل، تدقيق الداخلي، معرفة المنتج غير

مطابق، إجراءات تصحيحية، إجراءات وقائية، العمليات، مراقبة تأثيرات المحيط تقييم المطابقة؛

2.6 تحديد سيرورة العمل: إن المعلومات السابقة تسمح بإنجاز خريطة أولية لسيرورة العمل، هذه الأخيرة قد تقسم

إلى ثلاث أصناف رئيسية، تسمى السيرورة الكلية و تندرج ضمنها سيرورات أخرى تسمى جزئية، كلها تحقق

هدف تحليل الأخطار؛

3.6 إجراءات التحقيق (دورة حياة المنتج): هو يحتوي على دراسة السوق، مجلة العروض و العقود، المفاهيم، طرق

التحضيرات، التوقعات، الوصفات، التخطيط، الآجال، تصنيف الإجراءات و التجهيزات، مخطط جودة المنتج/

الخدمة، الإنتاج، التثبيت، الاستغلال، دخول الأسواق، أداء المساهمين، خدمة بعد البيع، رضى الزبون، دراسة

التأثيرات، الفضلات، تحليل دورة الحياة، جمع و تحويل الفضلات؛

4.6 إجراءات الدعم: من بين الإجراءات يمكن إضافة: التكوين، التصنيف، تسيير الكفاءات، البيئة التحتية

(المشتريات، الطاقة، نظام المعلومات، صيانة، أمن) موارد المالية، تحكم في المعلومات والمعطيات، التحكم في

الوثائق، تسيير المخازن، القياس، التفرغ، النقل، الكشف، الإنذار، التأمين، الإستعجالات والتدخلات؛

5.6 الإدارة و القيادة: تتمثل في إدارة نظام الجودة و البيئة، تقييم المخاطر، قيادة المهام، التخطيط الإستراتيجي، تخطيط

العمليات، برنامج البيئة، الاندماج، الإقتناء، الإمداد، الإتصال الداخلي والخارجي، رضى المتعاملين، تسيير

المعارف والخبرات، المراجعة، لوحة القيادة المهنية و الإستراتيجية؛

6.6 تحرير الوثائق: عند تحرير و كتابة وثائق نظام الجودة المتكامل توجد ثلاث مراحل:

- تكامل الوثائق: إنشاء دليل يتضمن كل الإجراءات بطريقة متكاملة؛

- تصنيف تدريجي للإجراءات، الموارد و الأهداف الرئيسية؛

- إنشاء نظام متكامل داخليا؛

توجد عدة وثائق يتم إدراجها عند تحرير وثائق نظام الجودة المتكامل و بالتالي كتابة دليل الجودة كبير نوعا ما و

يحتوي على كل العناصر، لمختلف المستويات ك:

استراتيجيات تكامل أنظمة الجودة

- السياسة؛
- دليل نظام الإدارة؛
- إجراءات التسيير؛
- مخطط عملي و تعليمات العمل؛
- الأدوات (التسجيلات، الاستثمارات... الخ).

7.6 دليل نظام الجودة: لا يوجد شكل معياري لدليل نظام الجودة، ولكن العناصر التالية قد ترفق أو تدمج في جدول المهام، سياسة الجودة و البيئة، الهيكل التنظيمي، المسؤوليات حسب المناصب، عناصر النظام، المراجع. في مستوى سياسة الجودة توجد ثلاث وظائف كالتنظيم، النمو و التكامل هذه الوظائف تنشئ ثلاث مراحل لتكامل النظم الثلاث للجودة كسياسة متفرقة، وهي سياسات ملائمة و متطابقة؛ وثيقة واحدة مع مقدمة مختصرة، تتبعها معلومات حول الجودة و البيئة الصحة و السلامة المهنية و أخيرا إعداد سياسات تنسق و تعاون معا.

سابعا: العوامل المساعدة في تحديد نوع تكامل أنظمة الجودة

توجد عدة أنواع لنظام الجودة المتكامل فنجد النظم المتكاملة جزئيا هي النظام التجمعي additif و النظام المدمج fusion و نظام مدمج جزئيا أو كليا SMI Total ou Partiel، هذا التنوع و الاختلاف راجع لعدة عوامل تم تصنيفها إلى عوامل داخلية و أخرى خارجية يمكن توضيحها كما يلي:¹⁵

أ. العوامل الداخلية: يمكن تحديد العناصر الداخلية المؤثرة على نظام الجودة المتكامل كالتالي:

- مجال النشاط: إن مجال نشاط المؤسسة له تأثير كبير على إختيار المؤسسة لنوع التكامل لتحقيق نظام الجودة المتكامل فنجد مثلا: المؤسسات الناشطة في مجال الصناعة الكيماوية فتواجه صعوبات مع النقابات العمالية أكثر من غيرها من الصناعات أو ضرورة وجود نظم مختصة كشهادة MASE- UIC فهي لا تستطيع حماية البيئة و الضمان الصحة و السلامة المهنية مئة بالمائة؛

- تاريخ التكامل: إن تاريخ تأسيس نظام الجودة المتكامل مهم جدا، فواقعا أول نظام ينشأ في المؤسسة هو من يحدد شروط و ضروريات النظام، و بالتالي الإشكالية تكمن في أن نظام الجودة المتكامل سيبنى على قواعد نظام موجود سابقا، فالباحثان

Karapetrovic et Willobon يريان انه من الضروري البدء بتأسيس نظام الجودة أولا ثم وضع الأنظمة الأخرى، و من خلال دراسة Karapetrovic et Casadesus على مجموعة من المؤسسات في اسبانيا و جدا أنه 96 بالمائة من المؤسسات المدرسة تحصلت على شهادة الإيزو 14001 بعدما تحصلت على شهادة الإيزو 9001؛

- المسؤولين عن نظام الجودة المتكامل: نجاح نظام الجودة المتكامل يرتبط بدرجة كبيرة بنوع المسؤولية، و خاصة عندما يتعلق الأمر بالجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية فيجب الأخذ في الاعتبار المخاطر ذات الصلة بالإنتاج كالأضرار المزممة، العدوى ... و غيرها.

هذا من جهة، و من جهة أخرى فالمستول عن نظام الجودة يجد صعوبة في حماية البيئة و الصحة و السلامة المهنية لأنه يتقيد بالعقود المبرمة مع الزبائن (هنا تكمن إشكالية التوفيق بين تحقيق رغبة الزبون الذي يريد منتج عالي الجودة و بسعر منخفض و تثبيت نظام الجودة المتكامل مكلف نوعا ما)؛

استراتيجيات تكامل أنظمة الجودة

- إلتزام الإدارة: عندما تلتزم إدارة المنظمة بنظام الجودة المتكامل فإنه ينعكس إيجاباً عليه، فمن خلال هذا الإلتزام تقوم بتوفيرها للوسائل المخصصة لتنفيذه و تجسيده على أرض الواقع، و يجب الإهتمام بخلق الثقافة الملائمة و توفير التحفيز و كذا فان أحسن تطبيق لنظام الجودة المتكامل هو التطبيق الذي يتوافق و شروط النجاح المرتبطة بالسياسة العامة للمؤسسة. في هذا السياق لا يجب إغفال جانب مهم ألا و هو إلتزام الإدارة بالنظام الجودة المتكامل يسمح لها بوضع منهج تشاوري (مبدأ الشورى و الحوار) من أجل تعزيز الحس المشترك و بالتالي التفاني في العمل من طرف الأفراد.

ب. العوامل الخارجية: يمكن تحديد العناصر الخارجية المؤثرة على نظام الجودة المتكامل ك:

- النظام الداخلي للبلد: إن بعض الدول اهتمت بنظام الجودة المتكامل و عملة على تطويره و تحسينه و من أمثلة ذلك نجد: أستراليا، الدنمرك، إسبانيا.

- أنواع الدعم (التوجيه): إن نظام الجودة المتكامل يعتمد على نوع الدعم المقدم له، فقد يكون هذا الدعم داخلي (مجموعة تنشأ النظام داخليا)، كما قد يكون الدعم خارجيا من خلال مكاتب الدراسات، إستشاريين خارجيين الذين يساعدون المؤسسة في تصميم النظام إستنادا إلى خبراتهم السابقة و تخصصهم و بذلك يصبحون هم المحددون، المصممون و الموجهون لنظام الجودة المتكامل.

ثامنا: إستراتيجيات تكامل نظم الجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية

إن الكتابات في مجال تحديد إستراتيجيات تكامل نظام الجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية قليلة جدا و غير مضبوطة لحد الساعة ما يفسر عدم وجود مواصفة عالمية تحدد نظام الجودة المتكامل، و ما هو أكيد أنه لا يوجد نموذج واحد بل عدة أنواع، المهم هو تنسيق أنظمة التوثيق في عملية التكامل مهما كان نوع التكامل المطلوب، فيصعب إيجاد منهجية موحدة مما يُسهل عملية حصر جميع الأدوات التي تساعد على دمج مختلف النظم في نظام موجود مسبقاً (نظام الجودة عادة هو الأول في التأسيس).¹⁶ هناك عدة أبحاث أقيمت من أجل تحديد إستراتيجيات تكامل نظام الجودة و عليه يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:¹⁷

1.8 إستراتيجيات التكامل عبر مراحل:

كما سبق الإشارة توجد عدة طرق لتنفيذ و تطبيق نظام الجودة المتكامل، كإستراتيجية التكامل عبر مراحل بحيث تبدأ بصفة فردية ثم يتم تتابع الخطوات تدريجيا حتى يتم التكامل النهائي، يجب تطوير هذا النظام بصفة متكاملة و متناسقة، كما أنه كلما كان النموذج بسيط كلما ساعد ذلك عملية التنفيذ.

2-8 الإستراتيجيات التكامل من حيث الشكل: نجد الباحث seghezzi حدد ثلاث أنواع لنظام الجودة المتكامل من

حيث الشكل و هن:

1.2.8 إستراتيجية التكامل التجمعي mode additif: النظم متفرقة و المضمون متشابه؛

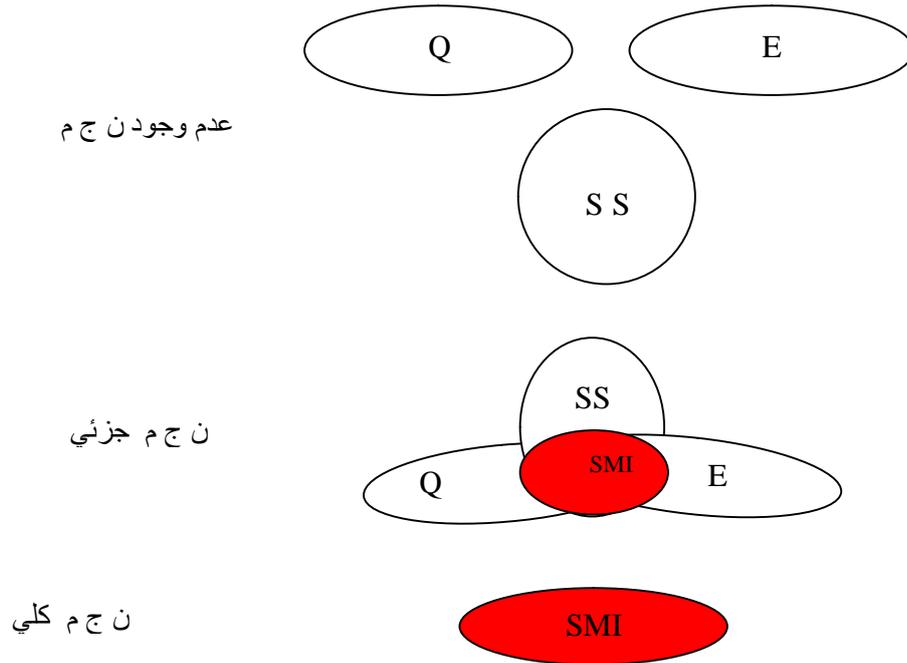
2.2.8 إستراتيجية التكامل المدمج mode fusion: التعليمات متكاملة كلياً ولكن التكامل لا يشمل الإجراءات،

النظام هنا ينظر له بصفة الفردية؛

3.2.8 نوع التكامل التام: دمج التام لكل العناصر. و الشكل الموالي يوضح نوعاً ما أنواع التكامل

استراتيجيات تكامل أنظمة الجودة

الشكل رقم 02: مستوى التكامل للجودة و البيئة في نظام الجودة المتكامل



Source : STAMOU T, Integrated Management System de management in Small Medium – Sized Entreprises : theory and Practice, thèse (M, Sc), Norwich, Angleterre, 2003, p 79. www.uea.ac.uk/env/all/teaching/eiaams/PDF

قرار أن تكون نظم الجودة، البيئة، الصحة و السلامة المهنية متكاملة جزئيا أو كليا يرجع إلى إدارة المؤسسة و مسئوليتها، بحيث أن نظام الجودة المتكامل كليا ليس بالضرورة أعلى و أكفى أو أقل و أدنى من نظام الجودة المتكامل جزئيا، بحيث هذا الإختيار حسب عوامل مختلفة و حسب واقع المؤسسة و ظروفها الداخلية.

تاسعا: نماذج عن نظام الجودة المتكامل

ليتم إيضاح أكثر لنماذج الأنظمة الثلاث نأخذ ثلاث مؤسسات تبنت نظام الجودة المتكامل بطرق و مناهج مختلفة و عبر مراحل و فترات زمنية متفرقة.¹⁸

مثال 01: مؤسسة في نظام من نوع التجميعي Additif

مؤسسة كبيرة الحجم للطيران و الأسلحة لها عدة فروع في سنة 2001 قامت بتبني نظام الجودة المتكامل إيزو 9001 حيث تم إكتساب ثقافة الجودة بسرعة، في 2008 و استجابتا لرغبات الزبائن قررت المؤسسة وضع نظام الإدارة البيئية إيزو 14001 و نظام الصحة و السلامة المهنية OHSAS 18001، وضعت مراجعة (التدقيق) لمواصفة ISO 14000 و OHSAS 18001 ابتداء من 2009، حتى و إن خطوات نظام البيئية، نظام الصحة و السلامة المهنية وضعتا حيز التنفيذ في نفس الفترة، إلا أن عمل الأنظمة الثلاث كان بطريقة مستقلة و نظام الجودة هو الوحيد الذي يركز على نهج العمليات، السياسة مشتركة لأنظمة البيئية و الصحة و السلامة المهنية و بقية مبهمة بالنسبة لسياسة الجودة، الوثائق منفصلة كليا مع إجراءات خاصة بالبيئة، الأمن و الجودة ، تدقيق الجودة منفصل كليا عن تدقيق الأخرى، النظام البيئي و نظام الصحة و السلامة المهنية تفتقر للوضوح و النضج، دمج متطلباتهم في الواقع العملي (مختلف مستويات العمل) ليست واضحة، من خلال هذه المعطيات نستخلص أن نظام الجودة الذي تبنته المؤسسة من نوع التجميعي، إلا أنه إذا

استراتيجيات تكامل أنظمة الجودة

استمرت المؤسسة بهذا الطريقة ففي غضون السنوات القليلة المقبلة سيصبح نظام الجودة مستقل عن نظام سلامة البيئة المتكامل لكنهما سيعملان بطريقة متناسقة .

مثال 02: مؤسسة في نظام من نوع متناسق

لدينا مؤسسة تنشط في مجال التسلية، تحصلت على شهادة الجودة إيزو 9001 في سنة 2002، إدارة المنظمة أرادت أن تنتهج تسيير البيئي و أعلنت ذلك، تبنته في 2004 بحيث تم تخصيص موظف جديد لذلك ، بطريقة عادية كلاسيكية لكن بدون مشاركة الأفراد، مع ذلك، تغيير الإدارة ينتج عنه تباطؤ تنفيذ المواصفة إيزو 14001 و قام الموظف بالمتابعة و الإنطلاق الفعلي للمشروع في 2006، لكن هذه المرة بقيادة مضمونة على مستوى المجموعة و في عدة مواقع، إذا الشخص المسؤول عن نظام الجودة و هو يتناول نظام البيئة و تطبيقه، يستدرج ازدواج المواصفات جودة و البيئة في 2009. الملاحظ هنا أن إدماج النظامين بطريقة متناسقة و قليل الانقطاع مع نظام الجودة.

مثال 03: مؤسسة بنظام متكامل

في النوع الأخير لنظم الجودة المتكامل، نأخذ حالة معهد الفنون و الحرف Paris Tech فهو عبارة عن مؤسسة لتكوين مختصة في التسيير البيئي (المفاهيم البيئية للمنتجات)، تبنت المؤسسة المواصفة إيزو 14001 في أبريل 2006، بني النظام بمنهجية كلاسيكية للتعريف بالمفاهيم البيئية و تصنف حسب الأنشطة و حسب الميادين البيئية. في مارس 2008، مؤسسة الفنون و الحرف باريس تك أعلنت من خلال نشرها للكتاب الأبيض رغبتها في التنمية المستدامة و ذلك من خلال تبنيها لنظام الجودة. و في ديسمبر 2008 (في إطار تجديد عقد المواصفة)، تبنت منهجية متطورة بوضع حيز التنفيذ المنهجية العملية، و في نوفمبر 2009 قررت إدارة المؤسسة تجديد عقد المواصفة الإيزو 14001 و وضع حيز التنفيذ نظام الصحة و السلامة المهنية ممن خلال المواصفة OHSAS 18001، الأهداف ثلاثية الأبعاد: بعد تسهيل الخطوات المقاربة البيئة، المقاربات الصحة و السلامة و البيئية (مترابطة بدقة، الاستمرارية)، نظام الصحة و السلامة المهنية متكامل مع المقاربات البيئية السياسة، الدليل، الإجراءات مشتركة و متكاملة، مسئول واحد، تحليل الآثار ذات مغزى، الأخطار على الصحة و السلامة المهنية تعتمد على منهج العملية، تدقيق الحسابات مشترك، تحقيق نظام الجودة المتكامل كلياً في 2009.

عاشرا: فوائد تطبيق نظام الجودة المتكامل - نتائج الدراسة

في الأخير نستطيع القول أن المؤسسات تستطيع أن تدمج أنظمتها الثلاث إما جزئيا او كلياً وذلك راجع إلى الأهداف المتوقعة والمرغوبة منه وسياساتها الإستراتيجية، ونظام الجودة المتكامل يسمح بتحقيق جملة من الفوائد في آن واحد في ثلاث مجالات كما يلي :

في الجودة: من خلال نجاح نظامها في مجال الجودة تركز المؤسسات في عروضها حول:

- أن تكون مرجع لربائنها؛
- تحسين نوعية منتجاتها من خلال أداء وسائل الإنتاج، المراقبة، منهجياتها للتطور؛
- تنمية و تطوير قابلية لردود الفعل لطلبات الزبائن بفضل تخفيض مدة دوران عملياتها الداخلية؛
- تخفيض التكاليف من خلال البحوث الدائمة.

في الصحة و السلامة المهنية:

- التأهب لتحقيق مبدأ صفر خطر؛

استراتيجيات تكامل أنظمة الجودة

- الوقاية من الأمراض المهنية ؛
- تقليل من الأخطار في مراكز العمل؛
- الوقاية من الحوادث الخطيرة.

في البيئة:

- الوقاية من التلوث البيئي الأرض، الجو، الماء؛
- تحسين تقويم و تميم النفايات؛
- تخفيض استعمال للموارد الطبيعية؛

الهوامش

¹ - همو خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة، عمان، 2000، ص 42.

² - Florence GILLET- GOINARD, Bâtir un système intégré Qualité/Sécurité/ Environnement de la qualité au QSE, éditions d'organisation, 2006, P .17

³ - TALBI A, intégration des fonctions de l'entreprise application aux fonctions production et maintenance, édition universitaire européenne, 2011, p12.

⁴ - DAKAK B, CHATER Y, TALBI A, Méthodologie d'intégration des concepts Qualité, sécurité et environnement en maintenance”, 7^{eme} conférence international: conception et production intégrées. Oujda, Maroc, October 2011, p 21.

⁵ - www.actu-environnement.com/ae.

⁶ - Mettre en place un système de management intégré, MINES , Paris Tech, www.actu-environnement-com. Consulté le 15/04/2016.

⁷ - op cit

⁷ - système de management intégré 2015, Manuel M – 111 Indice 15, date d'application 1^{er} février 2015, P08.

⁸ - système de management intégré 2015, Op- Cit.

⁹ - Béatrice BELLINI et Marianne PARRY, système de management intégré : vers un référentiel d'évaluation des pratiques, université de Versailles France / institut Arts et métiers Paris, P 04.

¹⁰ - op-Cit.

¹¹ - SWOT, Forces (S), Faiblesses (W), Opportunités, (O), Menaces (T).

¹² - système de management intégré 2015, Manuel M – 111 Indice 15, date d'application 1^{er} février 2015, P13/P29.

¹³ - MASE, M (Manuel), A(Amélioration), S(Sécurité), E (Entreprise).

¹⁴ - ERIC Brunelle, L'élaboration d'un système de management intégré : qualité et environnement, essai présenté au centre universitaire de formation en environnement en vue de l'obtention du grade de maitre en environnement (M.Env), centre universitaire de formation en environnement université de SHERBROOKE, Québec, canada, 2005.

¹⁵ - Op- Cit, P 06.

- ¹⁶ - Béatrice BELLINI et Marianne PARRY, Op-Cit, P 06,
¹⁷ - Béatrice BELLINI et Marianne PARRY, Op - Cit , P 08.
¹⁸ - Béatrice BELLINI et Marianne PARRY, Op - Cit , P 11-14.

المراجع:

- 1- حمو خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2000.
- 2- Béatrice BELLINI et Marianne PARRY, systeme de management intégré : vers un référentiel d'évaluation des pratiques, université de Versailles France / institut Arts et métiers Paris
- 3- ERIC Brunelle, L'élaboration d'un système de management intégré : qualité et environnement, essai présenté au centre universitaire de formation en environnement en vue de l'obtention du grade de maitre en environnement (M.Env), centre universitaire de formation en environnement université de SHERBROOKE, Québec, canada, 2005.
- 4- Florence GILLET- GOINARD, Bâtir un système intégré Qualité/Sécurité/ Environnement de la qualité au QSE, éditions d'organisation, 2006.
- 5- Mettre en place un système de management intégré, MINES, Paris
- 6- -Système de management intégré 2015, Manuel M – 111 Indice 15, date d'application 1er février, 2015.
- 7- Stéphane TATU, Pierre Henri HAMBURGER, Raphael GAIFFE, Christophe DUCOU, Aymon WESTPHAL, SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE, séminaire des auditeurs – Giens, septembre 2014.
- 8- STAMOU T, Integrated Management System de management in Small Medium – Sized Entreprises : theory and Practice, thèse (M, Sc), Norwich, Angleterre, 2003.
- 9- TALBI A, intégration des fonctions de l'entreprise application aux fonctions production et maintenance, édition universitaire européenne, 2011
- 10- www.actu-environnement.com/ae.
- 11- www.actu-environnement-com.