****

**إدارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات القياسية الدولية للجودة الأيزو 9000**

**مع التطبيق على**

**شركة مصر للزيوت والصابون وشركة السكر والصناعات التكاملية**

**أحمد محمد عبدالحق بدران**

|  |  |
| --- | --- |
| **معلومات الرسالة** | |
| **العنوان** | إدارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات القياسية الدولية للجودة الأيزو 9000  مع التطبيق على  شركة مصر للزيوت والصابون وشركة السكر والصناعات التكاملية |
| **النوع** | ماجستير |
| **الباحث** | أحمد محمد عبدالحق بدران |
| **الجامعة** | القاهرة |
| **الكلية** | كلية الاقتصاد والعلوم السياسية |
| **التخصص** | الإدارة العامة |
| **البلد** | مصر |
| **المشرف** | أ.د عطية حسين أفندي |
| **السنة** | 2001م |

**إدارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات القياسية الدولية للجودة الأيزو 9000**

**مع التطبيق على**

**شركة مصر للزيوت والصابون وشركة السكر والصناعات التكاملية**

**أولاً: المقدمة:**

شهدتْ حقبتا الثمانينيات والتسعينيات ظهور العديد من مداخل التطوير الإداري التي أثبتت نجاحًا ملحوظًا في تحسين أساليب وطُرق العمل بالمنظَّمات الإدارية، وعلى الرغم من كون معظم النجاحات التي تحقَّقت في هذا الميدان كانت في حقل إدارة الأعمال، إلا أنَّ بعض التجارِب أثبتت - أيضًا - نجاح تلك المداخل الحديثة، وصلاحية بعضها للتطبيق على مختلف أنواع المنظمات الإدارية، العامة منها والخاصة.

ويُعدُّ مدخل إدارة الجودة الشاملة من أكثر هذه المداخل نجاحًا وشيوعًا في التطبيق بمختلف أشكال المنظمات على مستوى العالم، فالجودة من الموضوعات التي حظيتْ باهتمام الفكر الإداري منذ زمنٍ بعيد، وقد تزايد الاهتمام بها في الآونة الحالية؛ بسبب ما يشهده العالم من تغيُّرات ألقتْ بظلالها على مختلف الظروف المحيطة بعمل المنظمات، ولعلَّ من أبرز تلك التغيُّرات ذات الأثر على بيئة وطبيعة عمل المنظمات الإدارية العامة والخاصة - تحوُّلَ معظم دول العالم - ومن بينها مصر - للأخذ بآليات السوق، وتطبيق النظام الرأسمالي الحر الذي يُعلي من قيمة المنافسة ويعتبرها المحدد الرئيس في البقاء.

لقد كان لانتشار فكرة المنافسة أثرٌ كبير على المنظمات العامة، والحكومية على وجه التحديد، حيث تغيَّرت البيئة غير التنافسية التي نمت في ظلِّها تلك المنظماتُ، وأصبح لزامًا عليها أن تُطوِّرَ من أدائها، وأسلوب عملها بالطريقة التي تتناسب مع هذا الفكر الجديد؛ ذلك أن الجودة لم تعد أبدًا قضيةَ رفاهية؛ إنها أصبحت مطلبًا أساسيًّا، سواء على صعيد الخدمات أو المنتجات المقدمة للمواطن.

كذلك فقد أصبح هناك العديد من المحددات والمعايير الدولية لقياس جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركات والمنظمات، من أبرز هذه المعايير الأيزو 9000، وهو عبارة عن سلسلة من المواصفات التي تصدرها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، والمعروفة اختصارًا باسم (ISO)، والتي تَهدف من خلالها إلى التأكُّد من أن المنتجات والخدمات المقدَّمة من قِبَل المنظمة متوافقة مع المعايير والمقاييس المتفَق عليها عالميًّا، وتسعى العديد من الشركات حاليًّا للحصول على هذه الشهادة؛ لتحظى بثقة عملائها في الداخل والخارج، وذلك من خلال استيفاء منتجاتها للشروط القياسية اللازمة للحصول على شهادة الجودة.

لقد أثار الاهتمام بقضية الجودة، والمداخل المختلفة لتطبيقها، والمقاييس العالمية لها - العديدَ من الإشكاليات والموضوعات، والتي يأتي على رأسها إشكاليةُ الخلط بين المفاهيم والمداخل والمقاييس المستخدمة لتحديد جودة المنتج أو الخدمة؛ حيث أصبحت بعض المفاهيم والمقاييس تستخدم بالتبادل، وكأنها تشير إلى ذات الشيء، الأمر الذي أدَّى إلى حدوث المشكلات عند قيام الشركات والمنظمات بعملية التطبيق الفعلي لمداخل ومقاييس الجودة.

**ثانيًا: المشكلة البحثية:**

تتمثَّل المشكلة البحثية للدراسة فيما هو ملاحَظ من سعيِ العديد من شركات قطاع الأعمال العام العاملة في مجال الصناعات الغذائية للحصول على شهادة الأيزو 9000، بوصفها اعترافًا دوليًّا بجودة منتجاتها، يمكنها من كسب ثقة العملاء في الداخل والخارج، وفتح أسواق جديدة للتصدير، وفي ظل تَدافُع هذه الشركات للحصول على شهادة الأيزو 9000، قد يظن البعض منها أن تلك الشهادة هي نهاية المطاف، وأنها بمثابة تطبيق لإدارة الجودة الشاملة، في حين أن الشهادة تركِّز فقط على النواحي الفنية الخاصة بمطابقة المنتج للمواصفات القياسية، دون أن تراعي النظام الاجتماعي للمنظمة في مجملها، والعلاقات التي تنشأ بين العاملين بها، وكذلك العلاقة بين هؤلاء العاملين، وبين المستهلكين المتعاملين مع الشركة، وهو ما تحاول إدارة الجودة الشاملة تحقيقَه، من خلال الجمع بين الأبعاد الاجتماعية الخاصة بالعاملين، وكذلك الأبعاد الفنية الخاصة بجودة المنتج، ونظرًا للتزايد المستمر في عدد هذه الشركات؛ أُثِير في ذهن الباحث العديد من علامات الاستفهام حول مدى مراعاة هذه الشركات للطبيعة الخاصة للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة، ونظامِ المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000؟ بقولٍ آخر: كيف تنظر هذه الشركات للعلاقة بين هذين النظامين من أنظمة الجودة؟ هل تنظر إليهما بوصفهما بدائلَ لبعضهما البعض، بمعني أن تطبيق أحدهما يغني عن تطبيق الآخر؟ أم أنها ترى أن بينهما علاقة ترابط؟ وفي هذه الحالة، تبدأ بتطبيق أي من النظامين أولاً؟

ثالثًا: أهمية الدراسة:

تستمدُّ دراسة مدخل إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بالأيزو 9000 أهميتَها من جانبين رئيسين؛ أحدهما علمي، والآخر عملي.

الأهمية العلمية:

في ضوء ما اطَّلع عليه الباحث من أدبيات ودراسات خاصة بالموضوع، أمكنه ملاحظة:

\* وجود ندرة في الكتابات التي تتعامل مع مدخل إدارة الجودة الشاملة باعتباره أحد مداخل التطوير في المنظمات العامة، مع قِلَّة عدد الدراسات التي تناولت كيفية تطبيقه في تلك المنظمات، والمتطلبات اللازمة لعملية التطبيق.

\* ندرة المؤلفات باللغة العربية حول موضوع العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000؛ حيث تأتي معظم الجهود في هذا المجال في إطار الترجمة والنقل عن المراجع الأجنبية.

\* قلة عدد الرسائل العلمية في مكتبة الإدارة العامة المقدَّمة لنيل درجة الماجستير أو الدكتوراه، التي عالجت هذا الموضوع.

ومن ثَمَّ يأمل الباحث أن تشكل هذه الدراسة إسهامًا متواضعًا في معالجة الموضوع، وأن تمثل إضافةً إلى ما هو موجود بالفعل من دراسات في مكتبة الإدارة العامة.

الأهمية العملية:

تأتي الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تحاول التركيزَ على واحدٍ من أهم المداخل الحديثة في التطوير الإداري، هو مدخل إدارة الجودة الشاملة، فخلال الفترة الماضية استطاعت العديد من المنظمات أن تطوِّر من أدائها، وأن تحسِّن من إنتاجيتها بفضل تطبيق هذا المدخل الذي يركِّز على الاستجابة للاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل، وهو أمر مهمٌّ لتحقيق رضا المواطن عن الإدارة، ذلك الرضا الذي يُعدُّ بمثابة الدعامة الرئيسة، وحجر الزاوية في استقرار المجتمع.

علاوة على تحقيق الرضا العام من قِبل المواطنين عن أداء المنظمات العامة، فإن مدخل إدارة الجودة الشاملة يُسهم - أيضًا - في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين والعاملين في تلك المنظمات؛ ذلك أن تطبيق هذا المدخل يقتضي أن ينظر كلُّ فرد داخل المنظمة إلى الشخص الذي يليه، سواء في العملية الإنتاجية أو في تقديم الخدمة، على اعتبار كونه عميلاً لا بُدَّ من إرضائه.

أحد أبعاد الأهمية العلمية للدراسة أيضًا تناولُها لأحد الموضوعات وثيقة الصلة بمدخل إدارة الجودة الشاملة، وهو موضوع المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000، وهو عبارة عن نظام لقياس جودة المنتجات، وضعتْه المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، ويعني أن المنتج أو الخدمة المقدمة من الشركة الحاصلة على شهادة الأيزو 9000 مطابقٌ للمواصفات القياسية الدولية للجودة، ونظرًا للأهمية المتزايدة لشهادة الأيزو 9000، وسعي العديد من الشركات للحصول عليها؛ ستحاول الدراسة تناول هذه الجزئية من خلال التركيز على أسس ومقومات نظام المواصفات القياسية الدولية للجودة، وكيفية تأهيل الشركة للحصول على شهادة الأيزو 9000، والعقبات التي قد تعوق حصولها عليها، كذلك ستحاول الدراسة توضيح طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، وفي أيِّ اتجاه تسير هذه العلاقة: نحو التكامل أم نحو الانفصال؟

رابعًا: التساؤلات البحثية:

**تحاول** **الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:**

التساؤل الأول: ما هي الجوانب النظرية والتطبيقية لمدخل إدارة الجودة الشاملة، ونظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000؟

التساؤل الثاني: ما هي محددات وأبعاد العلاقة بين الجودة الشاملة، ونظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000؟ وما هي آخر التطورات التي طرأت على هذه العلاقة؟

التساؤل الثالث: ما هو الواقع العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ونظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000 في شركة مصر للزيوت والصابون، وشركة السكر والصناعات التكاملية؟ وما هي طبيعة نظرة كلٍّ من هاتين الشركتين للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000؟

**خامسًا: أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن تحديد أهمها فيما يلي:

- دراسة مدخل إدارة الجودة الشاملة بوصفه أحد المداخل الحديثة التي استطاعت أن تثبت جدواها وفعاليتها عند التطبيق، سواء في المنظمات العامة أو الخاصة، وذلك من خلال التعرُّف على أهم مكونات هذا المدخل، والفلسفة التي بُني عليها، وطرق تطبيقه، وغيرها من الموضوعات ذات الصلة.

- التعرف على الآلية التي يمكن من خلالها تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العامة المصرية، باعتباره أحد مداخل وآليات التطوير، التي من شأنها أن تزيد من فعالية أداء هذه المنظمات، وتساعدها على التخلُّص من المشكلات التي تعاني منها.

- دراسة نظام المواصفات القياسية الدولية للجودة الأيزو 9000، والوقوف على أُسس هذا النظام، وشروط الانضمام إليه، ومراحل الحصول على الشهادة، مع التعرُّض بشيء من التفصيل لسلسلة المواصفات الدولية (الأيزو 9000) و(9001) و(9002) و(9003) و(9004)؛ للتعرف على مكوناتها، ومدى تطابقها أو اختلافها مع إدارة الجودة الشاملة.

- محاولة إزالة اللبس والغموض المحيط بطبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، والتي تؤدي إلى الخلط بين المفهومين لدى كثير من المديرين والمشتغلين بحقل الإدارة العامة.

سادسًا: عرض الدراسات السابقة:

على الرغم من وجود بعض الدراسات على مستوى مرحلتي الماجستير والدكتوراه، التي قد تعرَّضت بشكل أو بآخر لموضوع الجودة، إلا أنه - في حدود ما اطلع عليه الباحث من مصادر - لا توجد دراسة تتناول بشكل مباشر موضوع العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000.

ومن أبرز الدراسات ذات الصلة بموضوع الجودة، دراسة الأستاذة ليلى عبدالفتاح محمد أبو الجود، بعنوان: "الجودة المدركة: مفهوم ومحددات الجودة المدركة للمنتج، وتأثيرها على السياسات التسويقية للشركات الصناعية"[[1]](#footnote-1).

وقد حددت الباحثة المشكلة البحثية لدراستها في التساؤل حول: هل هناك اختلاف بين المفهوم الإنتاجي (الفني) للجودة، وبين المفهوم التسويقي لها؟ بمعنى آخر: هل هناك ما يمكن أن نطلق عليه الجودة المدركة؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما هي العوامل المحددة للجودة المدركة؟

وانقسمت الدراسة إلى خمسة فصول، تناولت الباحثة في الفصل الأول منها مفهوم وطبيعة الجودة المدركة، وفي الفصل الثاني محددات إدراك الجودة، أما الفصل الثالث فعرضت فيه الباحثة لمتطلبات وانعكاسات تطبيق مفهوم الجودة، وفي الفصل الرابع عرضت الباحثة لنتائج الدراسة الميدانية، أما الفصل الخامس والأخير فعرضت فيه الباحثة للنتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

ويتضح من مراجعة الدراسة أن الباحثة قد ركَّزت بالأساس على مفهوم محدد للجودة، وهو مفهوم الجودة المدركة، دون التطرُّق إلى التعامل مع مدخل إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، وما يرتبط به من موضوعات فرعية، مثل: معايير الجودة العالمية الأيزو 9000، وهو ما يُعدُّ نقطةَ اختلاف رئيسة بين تلك الدراسة والدراسة التي قام بها الباحث، ولا يَعني هذا عدم وجود نقاط الْتقاء بين الدراستين، حيث يُعدُّ مفهوم الجودة الذي تناولته الباحثة في دراستها من المفاهيم المحورية ذات الصلة بموضوع إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000.

أيضًا من الدراسات الهامة في موضوع الجودة، دراسة الأستاذ عادل محمد أمين، بعنوان: "الرقابة على الجودة: تقييم نظم معلومات الرقابة على الجودة في صناعة الأغذية المحفوظة"[[2]](#footnote-2).

وفي هذه الدراسة حدَّد الباحث المشكلة البحثية، في محاولة التعرُّف على مدى ملائمة نظام المعلومات الحالي في مجال الرقابة على الجودة في شركات صناعة الأغذية المحفوظة لتحقيق الأهداف المرجوَّة من هذا النظام.

وقد قسَّم الباحث الدراسة إلى ستة فصول: يمثل الفصل الأول منها دليل البحث، حيث يحتوي على مشكلة البحث، وأهداف البحث ومحدداته، وأسلوب الدراسة، أما الفصل الثاني فيمثل عرضًا وتحليلاً علميًّا للمفاهيم المختلفة المستخدمة في الدراسة، وقد مثَّل الفصل الثالث من الدراسة تعريفًا بمجتمع البحث، وبالصناعة التي يتم التطبيق فيها، أمَّا الفصل الرابع فتناول فيه الباحث بالوصف والتحليل والتقييمِ نظامَ معلومات الرقابة على الجودة في الشركتين محل البحث، وقد حاول الباحث من خلال الفصل الخامس تقديم إطار عام لنظام معلومات يَصلح للاستخدام في مجال الرقابة على الجودة في صناعة الأغذية المحفوظة، وقد ختم الباحث دراسته بالفصل السادس، حيث عرض من خلاله الخاتمة، والتي تضمَّنت أهم النتائج التي توصَّل إليها الباحث، والمقترحات التي يوصي بها.

وقد ركزت الدراسة على مفهوم من المفاهيم التي سبقتْ في ظهورها مفهومَ إدارة الجودة الشاملة، ألا وهو مفهوم ضبط الجودة، والذي يهتم بالأساس بمدى مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعة، وهي مرحلة من مراحل المدخل الأعم لإدارة الجودة الشاملة.

من ثَمَّ نلاحظ أن الدراسة المزمع القيام بها تختلف مع هذه الدراسة، من حيث تناولها لمدخل أكثر عمومية، وأكثر شمولاً من مجرَّد التركيز على مدى المطابقة للمواصفات الموضوعة (ضبط الجودة)، والتي تعدُّ بمثابة مرحلة من مراحل مدخل إدارة الجودة الشاملة، وعلى الرغم من هذا الاختلاف نلاحظ وجود ترابط بين الدراستين؛ حيث يعتبر مفهوم ضبط الجودة من المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها مدخل إدارة الجودة الشاملة.

\* وفي نفس الإطار جاءت بعض الدراسات الأخرى التي تحدثت عن موضوع الجودة بشكل عام، ومن ثَمَّ سيكتفي الباحث بما تمَّ عرضه كنموذج، دون الحاجة إلى التطرُّق للتفاصيل الخاصة بتلك الدراسات.

\* وعلى صعيد الأبحاث العلمية المنشورة، يوجد عدد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المنظَّمات العامة، منها دراسة (توني بولاند) و(ديفيد سيلبرغ) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة: آثار مبادرات إدارة الجودة على الهيكل الإداري وإدارة الموارد في مؤسسات القطاع العام"[[3]](#footnote-3).

وفي هذه الدراسة تحدَّث المؤلفان عن المبادرات المختلفة التي تأخذ بها الشركات لتحسين الجودة، دون وجود منظور أشمل يجمع هذه المبادرات معًا في إطار متكامل من الإدارة الكلية، كذلك تطرَّقت الورقة إلى أهم المشكلات التي تَعوق عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العامة، موضِّحةً العلاقة بين إدارة الجودة وإدارة الأداء، وقد خَلص المؤلفان إلى وضع إطار لإدارة الجودة الشاملة، مع توضيح أثر هذا الإطار على عملية توزيع الموارد، وعلى الهياكل الإدارية، ويرتكز هذا النظام على أبعاد ثلاثة: وهي الهياكل الإدارية اللامركزية، وعمليات وضع الموازنة، وضمان الجودة، ومراجعة الأداء.

وقد شكل هذا البحث إفادة كبيرة للدراسة التي أعدها الباحث؛ حيث تنطلق من نفس المنظور الخاص بضرورة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على المنظمات العامة، لما لذلك من أثر متوقَّع على تطوير الجوانب المختلفة لعمل هذه المنظمات، ولكن من الملاحظ هنا أن المؤلفَينِ قد ركَّزا تحليليهما بالأساس على بُعدين، هما: الهياكل التنظيمية، وتوزيع الموارد، دون التطرُّق إلى بعض الجوانب الأخرى من قبيل شَرْح فلسفة المدخل، والأسس التي يستند إليها، علاوةً على تركيزهما على توضيح أثر تطبيق المدخل، دون التطرُّق إلى الجوانب المتعلقة بكيفية التطبيق، وهو ما سيحاول الباحث التركيز عليه وإبرازه من خلال دراسته - بإذن الله.

\* ثَمَّةَ دراسة أخرى تعرَّضت لموضوع إدارة الجودة الشاملة، لطالب يونس، وستيفن ج بيلي، وكارولين ديفيدسون، بعنوان: "تطبيق إدارة الجودة الشاملة على القطاع العام"[[4]](#footnote-4).

وقد أكَّد الباحثون في هذه الدراسة أن تطبيق هذا المدخل في القطاع العام يتطلَّب القيام بتغييرات جذرية في أسلوب وطريقة عمل وتفكير مؤسساته، بحيث تقوم بتطبيق بعض المفاهيم الجديدة والغريبة بالنسبة لها، مثل: الاختيار، والزبون، والمنافسة، والسوق، والجودة... إلخ، ومن هذا المنطلق ناقشت الورقة عدَّة موضوعات، مثل: الفرق بين نظام الجودة والنظام التقليدي، وتكاليف تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومَن هم المستفيدون من تطبيق هذا المدخل.

\* أيضًا من الدراسات الهامة في هذا المجال، دراسة الأستاذ عبدالرحمن أحمد محمد هيجان، المُعنْوَنة: "منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية"[[5]](#footnote-5)، والتي ناقَش فيها مفهوم إدارة الجودة الكلية، ولماذا ينبغي أن تتبنى المؤسسات الحكومية هذا المفهوم؟ كما تناول - أيضًا - العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، والمراحل المختلفة التي تمرُّ بها عملية التطبيق.

\* وفي نفس الإطار تطرقت دراسة الأستاذ سالم سعيد القحطاني، المعنونة: "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"[[6]](#footnote-6)، إلى مفهوم الجودة، والمراحل التاريخية لتطور هذا المفهوم، كما عرضت - أيضًا - إلى تأثير تطبيق نموذج إدارة الجودة الكلية على الجوانب الإدارية في القطاع الحكومي، مع إلقاء الضوء حول بعض المشكلات التي يتعيَّن على الدول النامية تلافيها عند تطبيق ذلك النموذج.

ومن الواضح أن هاتين الدراستين تشكلان معًا جزءًا رئيسًا من الفكرة المحورية التي يسعى الباحث لدراستها، بما يشكِّل إفادة كبيرة بالنسبة له، خاصة فيما يتعلق بتنقيح وتطوير بعض الأفكار الواردة بهما.

\* وفيما يتعلَّق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان، جاءت دراسة الأستاذ نبيل عبدالحافظ عبدالفتاح بعنوان: "حلقات الرقابة على الجودة وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي بسلطنة عمان"[[7]](#footnote-7).

وفي هذا البحث عرض المؤلف لنشأة وتطور فكرة حلقات الجودة وأهدافها، ثم استعرض بعد ذلك المفهوم الخاص بها، وطريقة تنظيمها، وأهم الأساليب الفنية المستخدَمة لتطبيقها، واختتم الدراسة ببحث مجالات التطبيق المتعلِّقة بهذا الأسلوب في القطاع الحكومي بسلطنة عمان.

وتأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تركِّز على واحدٍ من أهم وأبرز مداخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأكثرها شيوعًا ونجاحًا، ألا وهو النموذج الياباني لإدارة الجودة الشاملة، ممثلاً في حلقات الجودة، وهو أحد الموضوعات الهامة التي يتمُّ طرحها في إطار الحديث عن إدارة الجودة الشاملة.

وفي معرض الحديث عن فوائد مدخل إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للشركات والمنظَّمات بصفة عامة، تأتي دراسة د. محمود سمير طوبار، المعنونة: "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على ربحية وإنتاجية الشركات"، لتتناول بالبحث الآثارَ الإيجابية لهذا المدخل فيما يخصُّ الجوانب ذات الصلة بربحية وإنتاجية المؤسسة، وهو الأمر الذي يُمكن الاستفادة منه في تطوير بعض الأفكار القابلة للتطويع والتطبيق بالمنظمات العامة[[8]](#footnote-8).

وفيما يتعلَّق بالمفاهيم والتطبيق والوسائل المستخدَمة، جاءت دراسة د. أحمد محروس محمد بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة (المفاهيم - التطبيق - الوسائل المستخدمة)"، والتي عرض فيها الباحث للمفاهيم المختلفة لإدارة الجودة الشاملة، وبعض طرق وأساليب التطبيق، وهو ما يمكن الاستفادة منه في الجزء الخاص بالإطار النظري والمفاهيمي، وكذلك بالجانب التطبيقي.

\* أيضًا من الدراسات الهامة في هذا الصدد، دراسة د. أحمد محروس محرم عن "آفاق الجودة في القرن الحادي والعشرين"، وأيضًا دراسته حول "مداخل وأبعاد الجودة"، ودراسة د. عرفة المتولي سند في ذات الموضوع، وكذلك دراسته حول "مدخل الجودة الكلية لتحسين الأداء في شركات التأمين"[[9]](#footnote-9).

\* وفيما يتعلَّق بالدراسات والأدبيات ذات الصلة بموضوع الأيزو 9000، نجد كتاب الدكتور أحمد سيد مصطفى بعنوان: "دليل المدير العربي إلى سلسلة الأيزو 9000"، وقد تناول المؤلف على صفحات هذا الكتاب العديد من الموضوعات الهامة، مثل: التعريف بنشأة وتطور الأيزو 9000، مع إلقاء الضوء على سلسلة مواصفات الأيزو 9000، وتوضيح العلاقة بينها وبين إدارة الجودة الشاملة.

كذلك قَسَّم المؤلف بعض الإجابات لعددٍ من التساؤلات المتعلقة بأسباب سعي المنظمات للحصول على الأيزو، ونوعية المنظمات التي يمكنها التقدم للحصول على تلك الشهادة، والمدة الخاصة بصلاحية الشهادة، والتكلفة المطلوبة للحصول عليها[[10]](#footnote-10).

وهناك - أيضًا - كتاب "الجودة الكلية الشاملة والأيزو 9000 بين النظرية والتطبيق"، للمهندس محمد رضا شندي، والذي عرض فيه لفلسفة ومبادئ الجودة الكلية الشاملة، وكيفية تحديد مواصفات وأهداف جودة المنتج أو السلعة، وطريقة التشغيل والتخطيط والإنتاج، وضبط وتحسين الجودة، مع التركيز على إدارة وعناصر نظام الجودة.

كذلك تعرَّض الكتاب لآليات إدخال وتطبيق نظام الجودة الكلية الشاملة، مع إبراز أهمية تهيئة المنظمة لإحداث التغيير المترتب على تطبيقها لهذا النظام، وتوضيح أساليب مواجهة المقاومة المتوقعة من العاملين، وفي الفصلين الأخيرين من الكتاب عرض المؤلف لموضوع المواصفات العالمية لإدارة وتوكيد الجودة (الأيزو 9000)، متناولاً قواعد وأسس هذا النظام، وطرق استخدامه، ومتطلبات الأخذ به[[11]](#footnote-11).

وفي كتابه المعنون: "الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة الأيزو 9000، والمقارنة المرجعية"، أفرد الدكتور عادل الشبراوي فصلاً للحديث عن ماهية الأيزو، والمواصفات القياسية الدولية للأيزو 9000، موضِّحًا خُطوات الحصول على الشهادة، وفوائد الحصول عليها، والمشكلات المتعلقة بها.

كما تحدث كذلك عن إدارة الجودة الشاملة، وكيفية التنظيم لها، وطُرق إعداد دليل الجودة، واعتبارات الجودة في التصميم ووضع المواصفات[[12]](#footnote-12).

\* أيضًا من الكتب التي عالجت هذا الموضوع، كتاب الدكتور علي السلمي، المعنون: "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو 9000"، وفي هذا الكتاب تطرَّق المؤلف إلى عدد من الموضوعات الهامة، منها: الجودة كمفهوم إداري متكامل، وعناصر إقامة برنامج لإدارة الجودة الشاملة، وتعريف نظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000، وشروط التأهُّل للالتحاق به، كذلك طَرَحَ المؤلف برنامج عمل للتأهل للأيزو، مؤكدًا أن شهادة الأيزو ليست هدفًا في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة[[13]](#footnote-13).

**سابعًا: الإطار النظري للدراسة:**

من خلال الاطلاع على الدراسات التي تناولت موضوع الجودة بشكل عام، ومدخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في المنظمات العامة على وجه التحديد، وكذا الدراسات الخاصة بنظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000 - يمكن تحديد الإطار النظري للدراسة على النحو التالي:

مفهوم الجودة Quality:

يعتبر مفهوم الجودة من أهم مكونات إدارة الجودة الشاملة، ولهذا المفهوم عدة تعريفات، من أهمها ذلك التعريف القياسي الذي يحمل رقم ((ISO8402، والذي يُعرِّف الجودة بأنها: "تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمةٍ ما، بصورة تمكِّن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة ومعروفة ضمنًا".

هناك تعريف آخر يرى أن الجودة تَعني: "قدرة الإدارة على الوفاء بمتطلبات المستهلك بالشكل الذي يتفق مع توقعاته ويحقِّق رضاءه".

وقد عرف Ruch الجودة بأنها: "صفة المنتج، كالحجم أو الشكل أو التكوين، التي تحدِّد قيمة المنتج في السوق، وإلى أيِّ مدى من الكفاءة سيؤدي ذلك المنتج الوظيفةَ التي صُمِّم من أجلها".

وثَمَّة تعريف آخر للجودة يكاد يتطابق مع التعريف السابق، يرى أن الجودة هي: "درجة مطابقة منتج معين لتصميمه أو مواصفاته".

كذلك تُعرف الجودة بأنها: "إتمام العمليات الإدارية دون أيِّ خطأ أو عيب أو نقص، ومن أول مرة، وأن يستتبع ذلك رضا المستفيدين من السلعة أو الخدمة".

وتُعرِّف الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة هذا المفهوم بأنه: "السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة، التي تطابق قدرتها على الوفاء بالمتطلبات أو الاحتياجات الضمنية".

أيضًا من التعريفات الشائعة عن الجودة: "تفهم احتياجات ورغبات العملاء"، و"عودة العميل دائمًا إلى المنظمة"، و"تلبية توقُّعات العملاء وإرضاؤهم"، و"تقديم وتصميم منتجات مستقبلية للعملاء وفقًا لاحتياجاتهم".

ويُعرِّف جوران Juran الجودة بأنها: "الملائمة للاستخدام"، إلا أن أكثر التعريفات شمولاً، هو ذلك التعريف الذي أورده (ديمنج) في كتاباته، ويتبناه الباحث في الدراسة، والذي يُعرِّف الجودة بأنها: "ترجمة الاحتياجات المستقبلية للعملاء إلى خصائص قابلة للقياس، بحيث يتمُّ تصميم المنتج وتقديمه لكسب رضاء العميل"[[14]](#footnote-14).

نظام الجودة Quality system:

من المفاهيم المحورية أيضًا في إدارة الجودة الشاملة، مفهوم نظام الجودة، الذي يشير إلى "الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة، وما يتضمَّنه من مسؤوليات وإجراءات وعمليات وموارد لازمة لإدارة الجودة الشاملة"[[15]](#footnote-15).

الفحص Inspection:

يقصد بمصطلح الفحص: "مجموعة الأنشطة التي تتم على المنتج أو الخدمة بعد الإنتاج؛ للتأكُّد من مدى المطابقة للمواصفات الموضوعة؛ بهدف استبعاد وصول المنتجات المعيبة للمستهلك"، والفحص بهذا المعنى يختلف اختلافًا جذريًّا عن مراقبة الجودة؛ ذلك أن علمية الفحص تَنْصَبُّ أساسًا على مراقبة مستوى جودة المنتج الذي تم إنتاجُه فعلاً، في حين تنصرف مراقبة الجودة إلى مراقبة جودة المُخْرَجات التي سيتم إنتاجها في المستقبل، ومن ثَمَّ فإن الفحص لا يمنع وقوع الخطأ، وإنما يحاول اكتشافه واستبعاده، في حين تحاول مراقبة الجودة منع وقوع الخطأ، أو التقليل في نِسَب العيوب في المنتجات أو الخدمات التي سيتمُّ إنتاجها مستقبلاً، ومن هذا المنطلق تُعرَف علمية الفحص بأنها: fire fighting؛ أي: إنها تحاول إطفاء الحريق، دون أن تحاول منع اشتعال النار منذ البداية[[16]](#footnote-16).

ضبط الجودة QUALITY CONTROL:

يقصد بضبط الجودة: "تلك المجموعة من الأنشطة والأساليب الخاصة بالعمليات المستخدمة لإتمام متطلبات الجودة"، ومن هذا المنظور فإن مراقبة أو ضبط الجودة تُعدُّ من المكونات الداخلية لمفهوم توكيد الجودة، إلا أنها تظلُّ بعيدة عن مجموعة الأنشطة المتعلقة بعملية الفحص، والتي تصمَّم للتأكد من أن المنتجات المعيبة لن يُسمَح لها بأن تصل إلى المستهلك.

وهناك العديد من الوسائل المختلفة التي يمكن من خلالها تطبيق مراقبة الجودة، فهناك معامل اختبار المواد، واختبار الصلاحية، والمراقبة أثناء العمليات، والفحص بعد العمليات، واختيار المنتج.

وبصفة عامة يمكن القول: إن مراقبة الجودة تتضمن تسجيل وتحليل وكتابة التقارير ذات الصلة بالمعلومات الخاصة بالجودة، تلك المعلومات التي تُعدُّ الأساس في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة المنتج أو الخدمة[[17]](#footnote-17).

توكيد الجودة Quality assurance:

يشير مصطلح توكيد الجودة إلى "نظام أساسه منع وقوع الخطأ Prevention - based، يعمل على تحسين جودة المنتج والخدمة، ويزيد الإنتاجية، وذلك من خلال وضع تأكيدات مُعيَّنة على المنتج، وعلى تصميم العمليات، ومراقبتها عن طريق التركيز على مصادر الأنشطة".

وبهذا المعنى فإن مفهوم توكيد الجودة يساعد على منع ظهور المنتجات والخدمات غير المطابقة، ومن ثَمَّ فهو مفهوم أكثر إبداعًا وشمولاً من مفهوم مراقبة الجودة أو الفحص، حيث يشمل تغيُّرًا واضحًا في التركيز على مجرى العمليات من أسفل إلى أعلى، فالجودة وفق هذا المفهوم تبدأ من مرحلة التصميم، والتي تضمُّ عملية تصميم كلٍّ من المنتج والعمليات، وليس في مرحلة الرقابة كما كان الحال بالنسبة لمفهومي الفحص وضبط الجودة.

ومن هنا، فإن التحسينات المستمرة والدائمة المتعلقة بالجودة لا يمكن تحقيقها وفق هذا المفهوم، إلا من خلال توجيه الجهود التنظيمية نحو الوقاية من وقوع المشاكل من منابعها، وبناءً على ذلك فإن مفهوم توكيد الجودة يؤكِّد على أهمية تحقيق التكامل والتنسيق بين البرامج الإدارية المختلفة، كما يؤكِّد على أهمية مشاركة كافَّة المستويات الإدارية في عملية تخطيط ومراقبة الجودة، وأن إطار العمل والخطة الرئيسة هي التي توجِّه العمليات والأنشطة والقرارات نحو الوصول إلى أهداف الجودة[[18]](#footnote-18).

إدارة الجودة الشاملة Total Quality management:

هناك العديد من التعريفات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة تحدِّد أساسياتها ومبادئها الرئيسة، ومع ذلك لا يوجد تعريفٌ عالمي موحَّد لها حتى الآن، ومن أبرز هذه التعريفات على سبيل المثال وليس الحصر، ذلك التعريف الذي يرى أن إدارة الجودة الشاملة تعني: "نظام متكامل للإدارة يساهم فيه كلُّ فرد في المنظمة لمراقبة وضبط الجودة؛ لتحقيق المتطلبات الواجب توافرها للوصول إلى المواصفات المطلوبة، والتي تحدِّد الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة".

وقد عرَّفها معهد الجودة الفيدرالي بأنها: "القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح، ومن أول مرة، مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الأداء".

أما إدارة الدفاع الأمريكية، فقد قدَّمت تعريفًا لإدارة الجودة الشاملة، مؤدَّاه أنها: "فلسفة أو مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة، وتشمل تطبيقًا للأساليب الكميَّة، واستخدام الموارد البشرية؛ لتحسين كلِّ العمليات داخل المنظمة؛ للوفاء باحتياجات المستهلك في الوقت الحالي وفي المستقبل".

من التعريفات الشهيرة - أيضًا - لإدارة الجودة الشاملة، ذلك التعريف الذي قدَّمه Jblonski، والذي ينظر إليها بوصفها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال، بتحريك المواهب والقدرات لكلٍّ من العاملين والإدارة؛ لتحسين الإنتاجية والجودة بشكلٍّ مستمر، مستخدمةً فِرَق العمل".

ويُعرِّفها Sebucter بأنها: "خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل المديرون والموظَّفون بشكلٍّ مستمر ودؤوب لتحقيق احتياجات المستهلك، وأداء العمل الصحيح بشكلٍ صحيح منذ البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل، وبفعالية عالية، وفي أقصر وقت".

أما Odgers، فيرى أن إدارة الجودة الشاملة هي: "أكثر من مجرد عمليات للإدارة، إنها ثقافة وطريقة حياة، من خلالها وعن طريقها تهدف المنظمات إلى إحداث تَغيُّرات أساسية في طريقة عمل كلِّ الأفراد والموظفين والمديرين، فيما يخصُّ الأداء والتصرف السليم داخل المنظمة".

ويرى Arther أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن: "ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكِّر بها الإدارة حول تحسين الجودة؛ فهي مدخل يُعبِّر عن مزيدٍ من الإحساس المشترك في ممارسات الإدارة، والتي تؤكد على الاتصالات في اتجاهين، وأهمية المقاييس الإحصائية، كما أنها تُعبر عن تغيُّر مستمر في الإدارة بالنظر إلى النتائج، وإلى إدارة تتفهَّم وتدير العمليات بشكل يحقِّق النتائج، إنها نتاج ممارسة الإدارة، والطرق التحليلية التي تقود إلى عملية التحسين المستمر، والتي بدورها تقود إلى تخفيض التكلفة".

من التعريفات الهامة - أيضًا - لإدارة الجودة الشاملة، والتي يرى الباحث أنها أكثر تعبيرًا عن هذا المفهوم، تعريفها بأنها: "مدخل لإدارة المنظمة، يرتكز على مشاركة جميع الأعضاء بها، ويستهدف النجاح طويل المدى، من خلال إرضاء العميل، وتحقيق النفع للعاملين في المنظمة وللمجتمع ككل"[[19]](#footnote-19).

مفهوم الأيزو ISO:

تتكون كلمة ISO من الحروف الثلاثة الأولى للكلمات International Standardization Organization، وترجمتها: المنظمة الدولية للتقييس، أو المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، وهي منظمة تستهدف رفع المستويات القياسية، ووضع المعايير والأسس والاختبارات المتعلقة بها؛ وذلك من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي، وتضمُّ هذه المنظمة ممثِّلين من معظم دول العالم، ومن بينهم مصر[[20]](#footnote-20).

وتقوم هذه المنظمة بإصدار سلسلة من المواصفات الدولية؛ بغرض التحقُّق من استيفاء المنتج لمجموعة من المعايير المتعارَف عليها في مجال الجودة، وتحْمل هذه المواصفات اسم أيزو 9000، ويتفرَّع عنها المواصفة الأيزو 9001، و9002، و9003، و9004.

ثامنًا: منهاجية الدراسة:

**تعتمد الدراسة في تناولها لموضوع العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات القياسية الأيزو 9000، على المداخل التالية:**

1- المنهج الوصفي التحليلي:

ويستخدمه الباحث في مطالعة الأدبيات والدراسات والأبحاث المتعلِّقة بموضوع إدارة الجودة الشاملة، ونظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000؛ بغرض تحليلها واستنباط طبيعة العلاقة بين كلاَ النظامين؛ وذلك بهدف إزالة الغموض الذي يحيط بهما، والتقليل من الخلط بينهما في الاستخدام وعند التطبيق.

2- المنهج المقارن:

يستخدم المنهج المقارن من خلال الدارسة؛ للمقارنة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000، من عدَّة جوانب، مثل: علاقة كل منهما بالمفاهيم والمصطلحات المختلفة المستخدمة في مجال الجودة، وموقف المنظمات من كلاَ المدخلين، وطريقة تقييم المنظمات لمنحها شهادة الأيزو 9000، أو إحدى جوائز الجودة العالمية، وتأثير كل من المدخلين على الأداء داخل المنظمة.

كما يتمُّ استخدام المنهج المقارن - أيضًا - في المقارنة بين الإصدار القديم لمجموعة مواصفات الأيزو 9000 للعام 1994، والإصدار المعدَّل للعام 2000؛ للتعرف على التغيرات التي يعكسها هذا التعديل على طبيعة العلاقة بين الأيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة.

كذلك يتمُّ توظيف هذا المدخل للمقارنة بين أوضاع الشركات الحاصلة على الأيزو 9000؛ للتعرف على مدى تطبيق هذه الشركات لمبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومدى مراعاتها لأبعاد العلاقة بين هذين النظامين.

3- مدخل دراسة الحالة:

ويستخدم في دارسة حالة شركة مصر للزيوت والصابون وشركة السكر والصناعات التكاملية؛ بهدف التعرف على طبيعة أنظمة الجودة المطبقة بها، وأثرها على الأداء في كلٍّ من الشركتين، وطبيعة نظرة كلٍّ منهما للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000.

وقد استخدم الباحث في إطار هذا الأسلوب المقابلة الموجَّهة مع عدد من المسؤولين عن إدارة الجودة في كلا الشركتين موضع البحث، كما اعتمد - أيضًا - على الزيارات الميدانية لبعض المواقع وملاحظة طريقة العمل بها، بالإضافة إلى الاطلاع على الدراسات التي أجريت على الشركتين في هذا الموضوع.

تاسعًا: تقسيم الدراسة:

تنقسم الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسة، بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة، وذلك على النحو التالي:

**الفصل الأول: الجوانب النظرية والتطبيقية لمدخل إدارة الجودة الشاملة، ونظام المواصفات** **القياسية الدولية الأيزو 9000.**

ويتناول هذا الفصل الجوانب النظرية والتطبيقية لمدخل إدارة الجودة الشاملة، ونظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000 بالمنظمات العامة، وينقسم إلى مبحثين:

**المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المنظمات العامة:**

يتوفر هذا المبحث على دراسة مدخل إدارة الجودة الشاملة، وكيفية تطبيقه بالمنظمات العامة، وذلك من خلال عرض الإطار النظري والفلسفي والمنطلقات الفكرية لأبرز مفكِّريه، ثم تحديد المفاهيم والمبادئ الرئيسة التي يقوم عليها هذا المدخل، ثم التعرُّض بشيء من التفصيل لعملية تطبيقه في المنظمات العامة.

**المبحث الثاني: نظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000:**

يتناول هذا المبحث نظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000 من حيث نشأته وتطوره، وهيكل مواصفاته وعناصر نظام الجودة التي يحددها، كما يعرض هذا الفصل - أيضًا - للجوانب التطبيقية الخاصة بهذا النظام، وكيفية التوافق معه والإجراءات اللازمة لذلك.

الفصل الثاني: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000:

يتوفر هذا الفصل على دراسة الجوانب المختلفة للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة، والأيزو 9000 من خلال ما تطرحه الدراسات والأبحاث المختلفة التي أُجرِيت حول هذا الموضوع من مقولات وفرضيات ونتائج، كما يحاول الباحث من خلال هذا الجزء توضيح التقارب الذي حدث بين إدارة الجودة، ونظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000 من خلال ما يُعرف بالبرنامج التطويري، الذي وضعته المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، والمعروف برؤية 2000.

**وينقسم هذا الفصل إلى مبحثين:**

**المبحث الأول: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000: المحددات والأبعاد:**

يعرض هذا المبحث للأبعاد والجوانب المختلفة للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، من خلال ما جاءت به الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع، سواء ببحث العلاقة على المستوى المفاهيمي، أو من حيث موقف الشركات من كلا النظامين، أو من حيث طريقة التقييم للمنظمات في ظلِّ كل منهما، ومن حيث تأثير كل منهما على النواحي المختلفة للأداء في المنظمة... إلخ؛ وذلك في محاولة لتحديد أهم ملامح وأبعاد هذه العلاقة، بصورة تساعد المنظمات التي تسعى لتطبيق أيٍّ منهما على إدراك طبيعة تلك العلاقة، بما يساعدها على التطبيق الناجح لهذين النظامين.

**المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000: التطورات المعاصرة:**

يركز هذا المبحث على التطوُّرات المعاصرة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، وذلك من خلال التعرُّف على أهم ملامح الإصدار الجديد لمجموعة مواصفات الأيزو 9000 للعام 2000، والذي جاء أكثر قربًا من إدارة الجودة الشاملة، مقارنةً بالإصدار المعدَّل للعام 1994.

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000: دراسة تطبيقية:

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة؛ حيث يبحث في طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة، ونظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000 على المستوى التطبيقي في شركة مصر للزيوت والصابون، وشركة السكر والصناعات التكاملية، وذلك من خلال بحث مدى تطبيق هاتين الشركتين لمبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، والرؤية الخاصة بهما لطبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000، وينقسم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

**المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000: حالة شركة مصر للزيوت والصابون:**

يتناول هذا المبحث نظام الجودة المطبَّق بشركة مصر للزيوت والصابون، وذلك من خلال التعرف على مراحل تطبيقه، والصعوبات التي واجهت الشركة في سبيل حصولها عليه، وأثر تطبيق هذا النظام على أداء الشركة، وطبيعة نظرة الشركة للنظام المطبق بها وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

**المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000: حالة شركة السكر والصناعات التكاملية:**

يَعرض هذا المبحث للمجهودات التي قامت بها شركة السكر والصناعات التكاملية في سبيل وضع وتطوير أنظمة الجودة بها، وانعكاس هذه الأنظمة على أداء الشركة.

**الخاتمة:** ويعرض من خلالها الباحث لأهم النتائج والتوصيات التي توصل إليها من دراسته لهذا **الموضوع.**

**الخاتمة**

تناولت الدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة، ونظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000، مع التطبيق على شركتين من شركات قطاع الأعمال العام العاملة في مجال الصناعات الغذائية، هما: شركة مصر للزيوت والصابون، وشركة السكر والصناعات التكاملية، ومن خلال العرض السابق للموضوع، ومن خلال النتائج التي توصَّلت إليها الدراسات التي أجريت حوله، والسابق الإشارة إليها في متن الفصل الثاني من الدراسة، ومن واقع عملية التطبيق في الشركتين التي شملتهما الدراسة بالبحث - يمكن التوصل للنتائج التالية:

\* أنه من الخطورة بمكان بالنسبة لأيِّ شركة حصلت على شهادة الأيزو 9000، أن تتوقف عند هذا الحدِّ متصوِّرةً أن هذه الشهادة هي نهاية المطاف، وأنها بديل عن مواصلة جهود التحسين المستمر في مجال الجودة، وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة.

وقد اتضح ذلك على المستوى التطبيقي من خلال اختلاف طبيعة نظرة كل من الشركتين بشأن تطبيق أنظمة الجودة؛ فشركة مصر للزيوت والصابون تنظر إلى الحصول على شهادة الأيزو 9000، بوصفه نهاية المطاف، وتعتبره نهاية لمجهود كبير قامت به الشركة، وليس بداية لمجهودات أكبر على طريق التحسين والتطوير باستخدام أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة، ويدلُّ على ذلك عدم قيام الشركة بتطبيق أية مبادرات لتحسين جودة منتجاتها منذ حصولها على الشهادة عام 1994 وحتى الآن، على العكس من ذلك تقدم شركة السكر والصناعات التكاملية نموذجًا مختلفًا، حيث تتعامل مع قضية الجودة من منظور مغاير، فتنظر في حصولها على شهادة الأيزو 9000، بوصفه الخطوة الأولى على طريق التحسين، بهدف الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، والتي بدأت بالفعل في تطبيق العديد من مبادئها وأدواتها.

\* أشارت الدراسات إلى أن ثَمَّة علاقةً طردية بين حجم الشركة، وبين مواصلتها لجهود تحسين الجودة بعد حصولها على شهادة الأيزو 9000، هذه العلاقة اتَّضحت - أيضًا - في الدراسة التطبيقية التي أجراها الباحث على شركة مصر للزيوت والصابون، وشركة السكر والصناعات التكاملية، فالأخيرة أكبر حجمًا، وأكثر توجُّهًا نحو مواصلة جهود التحسين المستمر.

\* إن شهادة الأيزو 9000 ما هي إلا شهادة خُلو من الأمراض، تقرُّ بأن المنتج قد تمَّ تصنيعه وفقًا لمجموعة من المعايير الدولية المتفق عليها عالميًّا، والتي تمثل الحدَّ الأدنى لمتطلبات الجودة الواجب توافرها في هذا المنتج، دون أن يعني ذلك أن جميع المنتجات الحاصلة على شهادة الأيزو 9000 متساوية في جودتها؛ ويرجع السبب وراء ذلك إلى أن بعض الشركات لا تكتفي بالحصول على الشهادة؛ وإنما تواصل جهود التحسين في مجال الجودة بالاعتماد على أفكار ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، التي تُعلي من قيمة العميل الداخلي والخارجي، وتحث العاملين على المشاركة والتحسين المستمر للعمليات التي يقومون بها، بما يؤدي في النهاية إلى منتج ذي جودة عالية، قادر على المنافسة وكسب ثقة العميل.

وقد تبيَّن للباحث الفرق بين تطبيق الشركة للأيزو 9000 فقط، وتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة إلى جانب الأيزو 9000 من الدراسة التطبيقية، حيث طبقت شركة السكر والصناعات التكاملية العديد من الوسائل والأساليب التي تحاول من خلالها إرضاء العملاء على المستويين الداخلي والخارجي، في الوقت الذي لم يحظَ به مفهوم العميل الداخلي على وجه التحديد بنفس القدر من الاهتمام على مستوى شركة مصر للزيوت والصابون.

وكذلك الحال فيما يتعلق بمشاركة العاملين وغيرها من المبادئ، التي تعد مُكونًا أصيلاً في إدارة الجودة الشاملة، ولا تتوافر بنفس القدر في الأيزو 9000.

\* يترتب على تطبيق نظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000 العديد من المزايا، إلا أن هذه المزايا تتزايد مع تطبيق المنظمة لمبادئ وأدوات الجودة الشاملة، وهو ما أسفرت عنه نتائج الدراسات التي سبق التعرض لها في المبحث الأول من الفصل الثاني.

وقد اتَّضح من الدراسة التطبيقية للشركتين اللتين شملتهما الدراسة تحقُّقُ العديد من هذه المزايا، فقد استطاعت كلٌّ من الشركتين أن تُطوِّر من أدائها، وجودة منتجاتها؛ نتيجة لتطبيق نظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000، حيث انعكست عملية التطبيق بشكل إيجابي على العديد من جوانب الأداء، ويتضح ذلك بمقارنة مؤشرات الأداء في شركة مصر للزيوت والصابون قبل وبعد عملية التطبيق، وبالنسبة لشركة السكر والصناعات التكاملية، فقد كانت تعمل وفقًا لنظام داخلي للجودة قبيل تطبيق الأيزو 9000، وعلى الرغم من كفاءة هذا النظام على حدِّ قول المسؤولين عن إدارة الجودة بالشركة، إلا أن الأيزو 9000 قد أتاح لها العديد من المزايا، في مقدمتها الاعتراف العالمي، وتوثيق الإجراءات، وغيرها من المزايا السابق توضيحها، ولكن يضاف إلى المزايا التي تمتعت بها شركة السكر والصناعات التكاملية من جَرَّاء تطبيق الأيزو 9000 بعضُ المزايا الأخرى التي حصلت عليها نتيجة لتطبيق مفاهيم وأدوات إدارة الجودة الشاملة، والتي لم تتوافر لشركة مصر للزيوت والصابون، التي اكتفت بالحصول على شهادة الأيزو 9000، على رأس هذه المزايا:

- الارتقاء بوعي العاملين في مجال الجودة، وحثهم على المشاركة بفعالية في جهود التحسين المستمر، من خلال صناديق المقترحات، وتقديم المكافآت لأصحاب للمشروعات المتميزة التي تثبت نجاحها.

- الاهتمام بالعملاء الداخليين والخارجيين؛ فعلى المستوى الداخلي تحاول الشركة تطبيق مفهوم العميل بين العاملِينَ بها، بحيث ينظر كلُّ شخص إلى الشخص الذي يليه بوصفه عميلاً لا بدَّ من إرضائه، وتنظر الشركة لمجموع العاملين بها بوصفهم عُملاء، وتحاول إرضاءهم، في نفس الوقت تهتم الشركة بالعملاء الخارجيين من خلال وضع آلية مُحددة، وإجراءات صارمة للتحقيق في شكاوى العملاء، ومحاولة تجنُّب أسبابها.

- تحقيق قدر كبير من الوفورات المالية؛ نتيجة لمشروعات التحسين التي يقترحها العاملون بالشركة، ويقومون بتطبيقها، الأمر الذي يساعد الشركةَ على التقليل من تكاليف الإنتاج والنقل، وغيرها من المجالات التي قد تكون مصدرًا لإهدار أموال الشركة؛ نتيجة عدم مراعاة البعد الخاص بتكلفة الجودة.

\* تشير بعض الدراسات التي تَعرَّض لها الباحث في الجزء النظري من الدراسة، إلى أن ارتفاع تكلفة الحصول على شهادة الأيزو 9000 يُعدُّ من أبرز العوامل التي تؤدي إلى عزوف الشركات عن تطبيق هذا النظام، ولكن في إطار دراسة الباحث لشركة مصر للزيوت والصابون وشركة السكر والصناعات التكاملية، اتَّضح أن عنصر التكلفة لم يمثِّل عائقًا أمام أيٍّ من الشركتين في سعيها للحصول على شهادة الأيزو 9000، وقد أشار مدير توكيد الجودة في شركة مصر للزيوت والصابون، أنه على الرغم من أن التكلفة كانت مرتفعة في بداية الأمر، إلا أنها انخفضت الآن؛ بسبب المنافسة بين الجهات المانحة، كذلك أشار مدير توكيد الجودة بشركة السكر والصناعات التكاملية أن الشركة قد استطاعت أن تخفض من تكاليف الحصول على الشهادة بدرجة كبيرة؛ نتيجة اعتمادها على الكوادر البشرية العاملة بها، والتي تمَّ تدريبها على عمليات المراجعة، بحيث يقوم هؤلاء الأفراد بتأهيل وحدات الشركة التي لم يتم تأهيلها، وبذلك تستطيع الشركة أن توفِّر الجزء الأعظم من تكلفة الحصول على الشهادة، والذي يذهب في صورة أتعاب للجهة الاستشارية التي تتولَّى عملية التأهيل، وتقتصر الأتعاب فقط على ما تطلبه الجهة المانحة.

\* إن الاختيار في عصر الأسواق المفتوحة القائمة على عنصر المنافسة، يعتمد بالأساس على عاملين رئيسين، هما: الجودة العالية، والسعر المنخفض، وهذان العاملان لا يمكن توفيرهما بمجرد حصول الشركة على شهادة الأيزو 9000؛ لأن هذه الشهادة وإن كانت تضمن **حدًّا** أدنى لمستوى جودة المنتج، إلا أنها لا تضمن أنه الأفضل بين المنتجات المتاحة للعميل للاختيار من بينها؛ ذلك أن المنتج الأفضل من وجهة نظر العميل هو الذي يتحسَّن مستوى جودته باستمرار، ويكون ثمنه تنافسيًّا مع أثمان بقية المنتجات المعروضة، ويضيف دائمًا قيمة جديدة للعميل، كلُّ هذه العناصر - وغيرها - هي مُكون أصيل في فلسفة وفكر إدارة الجودة الشاملة، ومن ثَمَّ يصعب تحقيقها إلا بتبني هذا المدخل.

\* إن البدء بتطبيق نظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000 كخطوة على طريق الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة - يعدُّ بداية جيدة للشركة في هذا المجال، وإن كان هذا لا يمنع بالطبع من إمكانية البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ثم الحصول على شهادة الأيزو 9000 لاحقًا؛ ولكن يتضح من خلال الدراسة أن تطبيق الأيزو 9000 يوفر المناخ الملائم داخل المنظمة لتقبل تطبيق المداخل الأكثر تطورًا، مثل: إدارة الجودة الشاملة، كما أن أيزو 9000 كنظام له متطلبات محددة ببنود المواصفات التي تتفرع عنه، ومن ثَمَّ يسهل على الشركة تطبيقه والتوافق معه في فترة زمنية قصيرة، على خلاف إدارة الجودة الشاملة التي يتطلب تطبيقها إحداث تغييرات جذرية على مستوى المنظمة ككل، قد تستغرق فترات طويلة من الوقت؛ لأنها تقوم على علاج آلاف المشكلات الصغيرة، وصولاً إلى تحسين الأداء في صورته الكُليَّة، يضاف إلى ما سبق أن النماذج الموضوعة للحصول على إحدى جوائز الجودة الشاملة، كنموذج جائزة (ديمنج)، أو (بالدريج)، أو الجائزة الأوروبية، أو غيرها من النماذج، تتطلب من الشركة مجهودات ضخمة لتتوافق معها، مقارنةً بالمجهودات التي تتطلبها شهادة الأيزو 9000، كذلك فإن طول المدة الزمنية الملازمة لعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد تصيب إدارة المنظمة بنوع من الملل، ومن ثَمَّ قد تنصرف بمرور الوقت عن الاهتمام بعملية التطبيق، لكل هذه الأسباب وغيرها؛ يرى الباحث أن تطبيق نظام الأيزو 9000 كبداية لمرحلة التطوير والتحسين المستمر داخل الشركة، وصولاً إلى مرحلة إدارة الجودة الشاملة، أفضلُ من البدء بتطبيق الأخيرة وعدم الاستمرار في عملية التطبيق لاحقًا.

وقد أوضحت نتائج الدراسة التطبيقية أن تطبيق نظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000 بشركة السكر والصناعات التكاملية، كان من بين العناصر الحاكمة التي ساعدت على نجاح مجهودات الشركة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد أكَّد ممثل الإدارة بالشركة أن نظام الأيزو 9000 كان بمثابة الأساس الذي انطلقت منه الشركة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد ساعدها هذا النظام - من خلال ما يتيحه من نظامٍ للجودة قوي وموثَّق، وما يتطلبه من إجراءات محددة - على تحديد الأعمال بدقة، وتحديد العمليات المرتبطة بها والمسؤولين عنها، ومن ثَمَّ إمكانية تحسينها وتطويرها؛ تطبيقًا لمبدأ التحسين المستمر[[21]](#footnote-21).

\* يُعد التزام الإدارة العليا من العناصر الحاكمة لنجاح جهود التحسين في مجال الجودة؛ فالقيادة الإدارية الموجودة على قمة الشركة لها دور فعَّال في تحديد توجهاتها، ونظرتها لقضية الجودة، ومن ثَمَّ سعيها نحو مواصلة جهود التحسين والتطوير في هذا المجال من عدمه، ففي بعض الأحيان تجد الإدارة العليا بالشركة نفسها مُجْبَرة على مسايرة الأوضاع والتغيرات من حولها، الأمر الذي يدفعها إلى تطبيق بعض نظم التطوير والتحديث - كأنظمة الجودة - دون أن تتوافر لديها الرغبة أو القناعة لتطوير هذه الأنظمة أو الاستمرار فيها، ومن ثم يتوقَّف نشاط الشركة عند هذا الحد الأدنى، في الوقت نفسه قد نجد نمطًا آخر من القيادات الإدارية يتوافر لها من الوعي وسعة الأفق ما يدفعها دائمًا نحو التطوير والتحسين بشكل مستمر، من هذا المنطلق كان لوجود نمطين مختلفين من القيادة الإدارية في الشركتين موضع التطبيق، أثرُه على توقُّف إحداها عند الحدِّ الأدنى من متطلبات الجودة، ومواصلة الأخرى جهود التحسين والتطوير.

\* هناك تبايُن في موقف كلٍّ من الشركتين من الإصدار الجديد لمجموعة مواصفات الأيزو 9000 المعدَّلة للعام 2000، فعلى الرغم من تأكيد مديرَيْ توكيد الجودة في الشركتين أنهما عازمان على التوافق مع الإصدار الجديد من المواصفة، إلا أن مدير توكيد الجودة في شركة مصر للزيوت والصابون أوضح أن الشركة لم تتخذ أيَّ خُطوات في هذا المجال بعد، مشيرًا إلى أن أمامهم فسحة من الوقت لتوفيق أوضاعهم مع المواصفة الجديدة قبل عام من بَدء سريانها، في الوقت ذاته أوضح مدير توكيد الجودة بشركة السكر والصناعات التكاملية أن الشركة قد أوشكت بالفعل على الانتهاء من توفيق أوضاعها مع الإصدار الجديد للأيزو 9000 لعام 2000، بحيث يمكنها الحصول على الشهادة المعدَّلة بمجرد دخولها حَيِّز التنفيذ، وقد ساعدها على هذا بالطبع تطبيقُها لمفاهيم وأدوات إدارة الجودة الشاملة، والتي أصبحت جزءًا رئيسًا في الإصدار المعدَّل لمجموعة المواصفات، والتي تمثل في الوقت ذاته التحدي الأساسي أمام الشركات التي لم تستمر في مواصلة جهود التحسين بعد حصولها على شهادة الأيزو 9000، مثل شركة مصر للزيوت والصابون.

\* تشير الأدبيات إلى وجود بعض الصعوبات المتعلقة بعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظام الموصفات القياسية الدولية لأيزو 9000، وعلى الرغم من وجود تشابه في بعض الأحيان بالنسبة للظروف التي تتم فيها عملية التطبيق، وهو ما يؤدي إلى تشابه الصعوبات الخاصة بالتطبيق، إلا أن القاعدة تشير إلى أن هذه الصعوبات تختلف من شركة إلى أخرى بحسب طبيعة وأوضاع الشركة التي تتم بها عملية التطبيق.

وقد أوضحت الدراسة التطبيقية أن جهود تحسين الجودة في الشركتين محل الدراسة، تواجه بالعديد من الصعوبات التي تقلل من العائد المتوقع لها، مقارنةً بغيرها من الشركات الخاصة العاملة في نفس المجال، ومن أبرز هذه الصعوبات ما يلي:

**الصعوبات الخاصة بحجم العمالة:**

تُعاني كلٌّ من الشركتين من تضخم في حجم العمالة بهما، حيث يبلغ عدد العاملين في شركة مصر للزيوت والصابون حوالي 4000 عامل، ويصل هذا العدد في شركة السكر والصناعات التكاملية إلى ما يُقارب 20000 عامل، وهي أعداد ضخمة جدًّا إذا ما قورنت بأعداد العاملين في الشركات الخاصة المتخصصة في الصناعات الغذائية، هذا العدد الضخم من العمال، وما يرتبط به من أعباء في صورة أجور ورواتب، وحوافز وعلاوات وغيرها، يشكل ضغطًا كبيرًا على موازنتي كلٍّ من الشركتين، حيث تستنزف الأعباء المالية الخاصة بالعاملين الجزء الأعظم من هاتين الموازنتين، بما يؤثر في المحصلة الأخيرة على إجمالي العوائد التي تحققها الشركة من وراء تطبيق نظم الجودة.

الصعوبات الخاصة بمشاركة العاملين:

تختلف حِدَّة هذه الصعوبات في شركة مصر للزيوت والصابون عنها في شركة السكر والصناعات التكاملية، حيث تزداد في الأولى، وتقل إلى حَدٍّ كبير في الثانية، ففي شركة مصر للزيوت والصابون يكاد يقتصر الاهتمام بقضية الجودة على المستويات العليا من الإدارة، دون أيَّة مشاركة للعاملين في الخطوط الأولى للإنتاج؛ لأن الأيزو 9000 على حدِّ تعبير مدير توكيد الجودة بالشركة لا علاقة له بالعمال، يضاف إلى ذلك أن الإدارة العليا بالشركة تتعامل مع موضوع الجودة بوصفه موضوعًا فنيًّا بحْتًا، ومن ثم فإنها تفوِّض المسؤولية الكاملة للإدارات الفنية المختصة، التي تتولَّى متابعة عملية تنفيذ متطلبات نظام الجودة دون مراعاة لأهمية مشاركة العاملين في تطوير هذا النظام.

ويختلف الحال بالنسبة لشركة السكر والصناعات التكاملية، فنتيجة لتطبيق تلك الشركة لمفاهيم وأدوات الجودة الشاملة؛ أصبحت تتعامل مع العاملين بها بوصفهم أحد الأصول الهامة والثروات التي تمتلكها، وأصبحت تنظر إلى مشاركة هؤلاء العاملين بوصفها عنصرًا حاكمًا في عمليات التحديث، والتطوير المستمر في الأداء، وتحسين جودة المنتجات، وقد لاحظ الباحث من خلال الزيارات والمقابلات التي أجراها مع مدير توكيد الجودة بالشركة وممثل الإدارة أن مستوى المشاركة للعاملين يقلُّ كلما انتقلنا من مستوى تنظيمي أعلى إلى مستوى تنظيمي أقل، حيث يقوم ممثلو كل مستوى بنقل القرارات والنتائج التي تسفر عنها اجتماعات اللجنة العليا للجودة بالشركة إلى المستويات الأقل، دون وجود تمثيل مباشر لمختلف المستويات التنظيمية، خاصة المستويات المرتبطة بخطوط الإنتاج الأولى أسفل الهرم التنظيمي للشركة.

الصعوبات الخاصة بمقاومة العاملين لعمليات تطبيق أنظمة الجودة:

تُعدُّ هذه المشكلة واحدة من أخطر المشكلات التي تُحدُّ من فوائد تطبيق أنظمة الجودة في الشركتين محل الدراسة، فتطبيق الأنظمة الحديثة للجودة يعدُّ شكلاً من أشكال التغيير، ومن ثَمَّ لا بُدَّ وأن يواجه ببعض المقاومة ممن يحتمل أن يُهدِّد هذا التغييرُ مواقعَهم وسلطاتهم، ولا تقتصر عمليات المقاومة هنا على عُمَّال خُطوط الإنتاج الأولى، وإنما تصل في بعض الأحيان إلى بعض أعضاء الإدارة العليا، وبالطبع فإن سبب المقاومة يختلف في كل حالة من الحالتين؛ ففي حالة عُمَّال خطوط الإنتاج ترجع المقاومة بالأساس لأسباب تتعلق بربطهم بين تطبيق أنظمة الجودة، والحصول على مزايا مادية ومكافآت، ومن ثَمَّ في حالة عدم تحقق هذا الأمر يبدؤون في مقاومة النظام، أما أعضاء الإدارة العليا، فعادة ما تكون مقاومتهم للتغيير نابعةً من الخوف من التغيير في حدِّ ذاته؛ لما يمثله من تهديدات محتملة على ما كانوا يتمتعون به من سلطات في ظلِّ أنظمة العمل القديمة، وكذا ما تتطلبه عملية التغيير من تطوير هؤلاء الأفراد لأنفسهم؛ تماشيًا مع ما تتطلبه هذه الأنظمة من استخدام للأساليب الإحصائية والحاسوب، وغيرها من التقنيات التي لم يعتادوا على استخدامها من قبل.

وقد لاحظ الباحث نموذجًا عمليًّا لهذا الأمر أثناء قيامه بعمل المقابلات في شركة السكر والصناعات التكاملية، حيث اعترض نائب رئيس قطاع شؤون الرقابة الصناعية والجودة على إصدار الشركة لقرص ليزر يحتوي على مجالات عمل وإنتاج الشركة الرئيسة، وكذا حجم إنتاجها، وبعض البيانات الأخرى التي تهم عملاء الشركة؛ لأن من وجهة نظره أن عملاء الشركة لا يملكون جميعًا أجهزة حاسوب، في الوقت الذي أصبح فيه هذا الجهاز من متطلبات أداء الأعمال، حتى في أصغر الشركات.

الصعوبات الخاصة بمحدودية الاستثمارات:

إن التوجُّه السائد في الشركتين محل الدراسة، هو عدم الدخول في مشروعات استثمارية مُوسَّعة؛ على اعتبار أن الشركة مصيرُها إلى البيع بوصفها إحدى الشركات التابعة لقطاع الأعمال العام، ومن ثم فإن كلَّ ما يهمُّ إدارة الشركة هو تغطية نفقاتها، وتحقيق هامش ضئيل من الربح، وقد انعكس هذا التوجُّه فيما تخصِّصه الشركتان من أموالٍ للتجديد والإحلال بالنسبة لمعدات الإنتاج، الأمر الذي أثَّر على جودة المنتجات النهائية وقدرتها على المنافسة، حيث تقتضي الحاجةُ في بعض الأحيان إعادةَ إنتاج جزء من المنتجات؛ نتيجة وجود عيوب بها، ترجع بالأساس إلى عيوب في الماكينات والمعدَّات الإنتاجية، بما يشكل هدرًا لوقت وموارد كلٍّ من الشركتين، كما تضطر الشركتان في بعض الأحيان إلى بيع هذه المنتجات بأسعار أقل من أسعار التكلِفة الحقيقية؛ لوجود عيوب بها، بما يشكل خسارة عليها.

ولكن الباحث قد لاحظ أن هذا الوجه، وإن كان مطبَّقًا بصورة كبيرة لدى شركة مصر للزيوت والصابون، فإنه مطبق بدرجة أقل بالنسبة لشركة السكر والصناعات التكاملية، حيث تقوم الأخيرة بتوجيه جزء من عوائدها لمشروعات التحسين على النحو المشار إليه آنفًا في متن الفصل الرابع، ولكن بصفة عامة فإن التوجه العام هو: التحرك في مجال الاستثمار في أضيق الحدود؛ لما يتطلبه ذلك من إنفاقٍ ينعكس في المقام الأخير على الموقف المالي للشركة.

الصعوبات الخاصة بتسعير المنتجات:

تعدُّ مشكلة التسعير الحكومي للمنتجات من بين أهم المشكلات التي تواجهها شركات قطاع الأعمال العام بصفة عامة، والشركتان موضع الدراسة على وجه التحديد، فهذه الشركات لا زالت تعمل في إطار السياسة العامة للدولة، ومن ثم فإنها تتحمَّل بعض الأعباء الاجتماعية المرتبطة بتوفير بعض المنتجات لكلِّ فئات الشعب بأسعار تناسب الجميع، بما في ذلك محدودي الدخل، هذه الأعباء تنعكس في المحصِّلة النهائية على أرباح الشركة، والعوائد التي تحققها نتيجةً لتطبيق أنظمة الجودة بها.

فبالنسبة لشركة مصر للزيوت والصابون، فإنها مطالبة بشراء المواد الخام اللازمة لعمليات الإنتاج من الشركة القابضة للصناعات الغذائية، والتي تبيعها تلك المواد بأسعار مرتفعة مقارنةً بالأسعار السائدة في السوق، والتي تشتري بها الشركات الخاصة، هذا الأمر يؤثِّر على ارتفاع تكاليف الإنتاج، ومن ثَمَّ ضعف القدرة على المنافسة بالنسبة لمنتجات الشركة.

أما عن شركة السكر والصناعات التكاملية، فالمشكلة بها أكثر استفحالاً؛ لأن التدخل الحكومي لتحديد الأسعار يتمُّ على مرحلتين: المرحلة الأولى: تتدخل فيها الحكومة لتحديد سعر المادة الخام (القصب)، وهنا تتعرض للعديد من الضغوط من قِبَل مزارعي القصب لرفع أسعار الشراء، الأمر الذي يدفعها إلى تحديد أسعار مرتفعة للقصب، بعد ذلك تأتي المرحلة الثانية للتدخل الحكومي، ممثلةً في تحديد سعر السكر ذاته؛ لأن السكر من السلع الضرورية للمستهلكين، والتي يجب أن تضمن الحكومة وصولها إلى جميع الفئات، وبالطبع فإن تحديد السعر هنا لا يُراعي تكلفة الإنتاج، بما ينعكس على أرباح الشركة، ويقلل من فوائد تطبيق أنظمة الجودة بها، ويزيد من مشكلة التدخل الحكومي أن الحكومة في بعض الأحيان تجبر الشركة على أخذ الكميات اللازمة للإنتاج من المادة الخام بالوزن؛ أي: بالطنِّ مثلاً، دون مراعاة لمواصفات المادة الخام التي يتمُّ شراؤها، الأمر الذي ينعكس على جودة المنتج النهائي، مع العلم بأن الشركة كانت تضع مجموعة من المعايير والمواصفات تقوم بناءً عليها بشراء القصب وتقيس جودته، ولكن في ظل التدخل الحكومي يتمُّ إهمال هذه المعايير.

الصعوبات الخاصة بالبحث والتطوير:

اتضحت هذه الصعوبات بصورة أكبر لدى شركة مصر للزيوت والصابون، فبدارسة هذه الشركة تبيَّن للباحث أنه منذ تطبيق نظام المواصفات القياسية الدولية بالشركة عام 1994 لم تجرِ سوى دراسة واحدة فقط للتعرف على أثر تطبيقه على أداء الشركة، كذلك فقد اتضح للباحث ضعف النشاط الخاص بالبحث والتطوير بصفة عامة داخل الشركة، وبسؤال السيد رئيس قطاع البحوث والتطوير عن أسباب ذلك، كانت إجابته: لضعف المخصصات المالية التي توجَّه إلى هذا القطاع، فالشركة لا تُفرد لهذا القطاع بندًا مستقلاًّ في الموازنة الخاصة بها؛ وإنما يتمُّ إلحاقه بنشاط مراقبة الجودة، ويذهب الجزء الأعظم من الأموال التي توجه لهذا القطاع في صورة رواتب للعاملين به.

وبالانتقال إلى حالة شركة السكر والصناعات التكاملية، نجد أن حِدَّة المشكلة تخف بعض الشيء، حيث توجِّه الشركة جزءًا من مواردها للإنفاق على نشاط البحوث والتطوير، وتقوم بإصدار بعض المطبوعات عن مفاهيم الجودة وأنظمتها؛ لتثقيف العاملين، وتنمية وعيهم في هذا المجال، ولكن بصفة عامة فإن النشاط الخاص بالبحث والتطوير لا يحظى بالاهتمام الكافي في الشركتين موضع الدراسة، وذلك بالمقارنة بما هو عليه الحال في الشركات الخاصة، والتي يعتبر فيها هذا القطاع دعامةً من الدعامات الرئيسة في بناء الشركة وتطورها.

ولا شكَّ أن هذا الوضع ينعكس بصورة سلبية على أنظمة الجودة المطبقة في الشركتين، حيث تفتقرُ هذه الأنظمة لقاعدة قوية من البيانات والمعلومات التي توضح حالة السوق، ومتطلبات العملاء، والموقف التنافسي لمنتجات الشركة، وغيرها من المعلومات الضرورية للتطوير والتحسين؛ حفظًا على العملاء، وعلى الموقف التنافسي للشركة، وعدم تقهقرها أمام الشركات المنافسة، وهذه المعلومات لا يتسنى للشركة توفيرها إلا عن طريق إجراء البحوث والدراسات بشكل مستمر.

الصعوبات الخاصة بالثقافة التنظيمية السائدة:

تعدُّ الثقافة التنظيمية للشركتين محل الدراسة جزءًا من الثقافة التنظيمية لقطاع الأعمال العام، والتي هي بدورها وريثة للثقافة التنظيمية التي كانت سائدة في المنظمات العامة قبيل تطبيق آليات السوق وما ارتبط بها من تغييرات، فهذه الشركات اعتادت العمل - ولفترة طويلة - في ظل غياب المنافس، ومن منطلق الاحتكار، الأمر الذي يجعل من الصعب عليها التأقلُم بشكل سريع مع التغييرات الحادثة على المستوى الاقتصادي.

من هذا المنطلق، فإن العاملين بهذه الشركات - وفي بعض الأحيان أعضاء الإدارة العليا بها - لا يزالون يعملون وفقًا لأسلوب العمل القديم؛ الأمر الذي يجعل من التغيُّرات الحادثة في بيئة وطريقة العمل بها تغيراتٍ من ناحية الشكل أكثر منه تغيرات على مستوى طرق وأساليب العمل.

وقد استطاعت بعض الشركات خلال السنوات العشر الماضية أن تتحرر من أساليب العمل القديمة، وأن تتكيَّف بدرجات متفاوتة مع التغيرات التي تشهدها البيئة التي تعمل في إطارها، ولكن ليس بنفس الدرجة، فشركة مصر للزيوت والصابون على سبيل المثال أقل تحررًا من أساليب العمل القديمة مقارنةً بشركة السكر والصناعات التكاملية.

ويزيد من تلك الصعوباتِ المنافسةُ الشرسة التي تشهدها هذه الشركات من الشركات الخاصة العاملة في نفس المجال، والتي تعمل في ظل ظروف اقتصادية وإنتاجية أفضل من شركات قطاع الأعمال العام، بما ينعكس على جودة منتجاتها وأسعار هذه المنتجات، بصورة تضع عبئًا كبيرًا على شركات قطاع الأعمال العام بالنسبة لعملية المنافسة.

يتضح من العرض السابق للصعوبات التي تؤثر على عملية تطبيق أنظمة الجودة في شركتي السكر والصناعات التكاملية ومصر للزيوت والصابون، وما يترتب على هذه الصعوبات من تأثيرات سلبية على عمليات التطبيق، والتي ينطبق الكثير منها على شركات قطاع الأعمال العام في مجملها - أن هذه النوعية من الشركات تعمل في ظل ظروف تختلف عن تلك التي تعمل في إطارها الشركاتُ الخاصة؛ ذلك أنها قد ورثت تَرِكة ثقيلة من العِمَالة، وأساليب الإنتاج التقليدية التي لا تراعي أبعاد الجودة، والأوضاع الاقتصادية المتردية، علاوةً على تحمُّلها العديد من الأعباء الاجتماعية، وعدم اعتيادها على العمل في ظل المنافسة، وغيرها من العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند تقييم تجربة تطبيق أنظمة الجودة - مثل: الأيزو 9000، وإدارة الجودة الشاملة - بها، وما ترتب على عملية التطبيق هذه من عوائدَ وفوائد لها.

**وحتى يتسنى لهذه الشركات فرصة تحسين أوضاعها؛ يتعيَّن على الإدارة العليا بها تحسين بعض الجوانب على النحو التالي:**

\* محاولة تخفيض الحجم الهائل من العِمَالة الموظَّفة بالشركتين، بتطبيق الأساليب المختلفة المخصصة لهذا الغرض، مثل: المعاش المبكِّر، وتقديم حوافز تَرْك الخدمة، والتدريب التحويلي للعاملين في المجالات التي يتوافر بها عدد كبير من العُمَّال؛ لسدِّ العجز في الأماكن الأخرى التي تعاني من نقص في العمالة، إلى غير ذلك من الأساليب التي تصل بحجم العمالة بالشركة إلى مستوى مناسب يخفف من الأعباء الاقتصادية التي يضعها حجم العمالة الكبير على موازنة الشركتين.

\* الاهتمام بالعنصر البشري، والعمل على تنميته وتدريبه وصقله، من خلال برامج التوعية والبرامج التدريبية، باعتباره أحد أهم الأصول التي تمتلكها الشركة، وأن ما يدور بأذهان العاملين من أفكار ومقترحات للتطوير والتحديث ثروةٌ كبيرة يمكن للمنظمة أن تستفيد بها في الارتقاء بمستوى أدائها وجودة منتجاتها، فالعامل في خط الإنتاج - وليس المستويات العليا من الإدارة - هو الأقدر على التعرُّف على المشكلات اليومية التي تصادفه في عمله، ومن ثَمَّ فهو الأقدر - أيضًا - على اقتراح الحلول المناسبة لها، من هذا المنطلق لا بدَّ وأن تحرص إدارة كلٍّ من الشركتين على مشاركة العاملين بشكل كامل وغير منقوص في عمليات التطوير والتحديث التي تتمُّ بالشركة، وأن توفِّرا آليةً مُحددة يستطيع من خلالها العاملون أن يتقدموا بمقترحاتهم للتطوير، وأن تتم مكافأة أصحاب الأفكار الجيدة وتكريمهم أمام زملائهم؛ ليكون ذلك حافزًا لبقية الزملاء ليحذوا حذوهم.

\* التقليل من مقاومة العاملين لعملية تطبيق أنظمة الجودة، وذلك من خلال الاتصال بهم، والتعرُّف على أسباب المقاومة، وتلبيتها بقدر استطاع، فإذا كانت المقاومة لسبب مادي، فمن الأفضل أن تربط الشركة بين تطبيق العاملين لنظام الجودة بشكل صحيح، وبين حصولهم على بعض الحوافز، خاصة وأن هذه الأنظمة - كما سبقت الإشارة - تضع على عاتقهم التزامات إضافية لم يكونوا يقومون بها قبيل التطبيق، هذا بالإضافة إلى التوسع في عمليات التكريم المعنوي، والتي يكون لها في بعض الأحيان أثرٌ أكبر بكثير من الحصول على علاوة أو عائد مادي، بقول آخر: إشاعة ثقافة الإشادة داخل المنظمة، والتي يكون لها أثر كبير على معنويات العاملين، وعلى حفزهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهد.

\* التوسُّع في المشروعات الاستثمارية ومشروعات التحسين والتطوير، والابتعاد عن النظر إلى الأموال المخصصة لهذا الغرض بوصفها أحد العناصر السلبية المؤثرة على الموقف المالي للشركة، فإذا سلمنا بالتوجه السائد لدى الشركتين من أنهما مصيرُهما للبيع كباقي شركات قطاع الأعمال العام، فإن تطوير هذه الشركات، وتحسين مستوى جودة منتجاتها وأنظمة الإنتاج بها - من شأنه أن يرفع من قيمتها حينما يتم بيعها، علاوةً على ذلك، فإن الاستثمار في مشروعات التحسين والتطوير والإحلال للمعدات، من شأنه أن يُحسِّن من مستوى العمل بالشركة، ومستوى المنتجات التي تقدمها في الأسواق، بما يساعدها على تحسين موقفها التنافسي وزيادة أرباحها.

\* ضرورة أن ترفع الحكومة يدها عن هذه الشركات، وأن تبتعد عن التدخل لتحديد أسعار المواد الخام وأسعار المنتجات؛ لأن القرارات التي تتخذ في هذا الصدد عادةً ما تكون بعيدة كل البعد عن معايير الرشادة الاقتصادية، وتخضع في معظم الأحيان لضغوط اجتماعية، بما ينعكس في النهاية على أداء هذه الشركات وقدرتها التنافسية.

\* الاهتمام بالنشاط الخاص بالبحوث والتطوير، بوصفه الأساس الذي تقوم عليه عملية التحديث في أيِّ مجال من مجالات العمل، فالمعلومات الصحيحة هي أساس التخطيط الصحيح، والقرار الرشيد هو الذي يُتَّخَذ بناءً على معلومات سليمة ومؤكدة، وهذه المعلومات لا يمكن توفيرها إلا عن طريق إجراء البحوث، وتطوير هذه البحوث بصورة مستمرة بما يتفق والمستجداتِ في الأسواق الداخلية والخارجية، وما يطرأ من تغيرات في أذواق المستهلكين، وحتى يتسنى لقطاع البحوث والتطوير أداء دوره على الوجه الأكمل؛ لا بدَّ من توفير الاعتمادات الخاصة به في موازنة الشركة، وأن يفردَ له بند مستقل يوفي باحتياجاته من الرواتب والأجور للعاملين بهذا القطاع، ويوجه الجزء الأعظم منه لعمليات البحث والتطوير.

\* هناك ضرورة لأن تسعى كل من الشركتين إلى إحداث نوع من التوازن بين التغيراتِ التي طرأت عليها بشكل مفاجئ؛ نتيجة التحولات التي شهدتها البيئة الاقتصادية العالمية والمحلية، سواء في أساليب العمل والإنتاج، أو في أساليب التفكير وإدارة الأعمال، وبين القيمِ الثقافية والمعتقدات السائدة لدى العاملين والموروثة من فترة الاقتصاد الموجه والتخطيط المركزي واحتكار النشاط.

ويتمُّ ذلك من خلال التوعية المستمرة للعاملين بأهم المتغيرات على الساحتين الداخلية والخارجية، من خلال الندوات والمؤتمرات، وغيرها من الوسائل التي تغيِّر من توجُّهات العاملين، وطريقة تفكيرهم، والقيم والمعتقدات الراسخة لديهم، بما يتماشى والتطوراتِ الحادثةَ في بيئة الأعمال، ولعلَّ هذا كان هو الهدف وراء التحول من القطاع العام إلى قطاع الأعمال العام، ولكن نتيجة للسرعة التي تمَّت بها عملية التحول، ونظرًا للتغيرات التي وجدت الشركات نفسها مطالبة بأن تحدثها في أساليب العمل بها؛ اقتصر التحول في كثير من الأحيان - كما أشير من قبل - على الشكل، دون أن يشمل المضمون.

\* ضرورة الإسراع في توفيق أوضاع شركة مصر للزيوت والصابون مع متطلبات الإصدار الجديد لمجموعة مواصفات الأيزو 9000 المعدلة للعام 2000؛ لأنه من المتوقع أن تستغرق عملية إعادة تأهيل الشركة لتلبية متطلبات المواصفة الجديدة فترة من الوقت؛ لعدم قيامها بتطبيق أيٍّ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة بعد حصولها على الشهادة، تلك المبادئ التي أصبحتْ مطلبًا أساسيًّا في الإصدار الجديد، ويستغرق تطبيقها مدة ليست بقصيرة وجهدًا كبيرًا.

**\* عند تطبيق الشركة لإدارة الجودة الشاملة كخطوة أكثر تقدُّمًا على طريق التحسين المستمر للجودة، لا بد من مراعاة مجموعة من الاعتبارات الهامة، في مقدمتها:**

- مراعاة البَدء بالطريقة الصحيحة، والتي تتمثل في عمل مشروعات صغيرة لتحسين الجودة، مع العمل على توفير الموارد اللازمة لها، مثل: الوقت، والتدريب، والأدوات.... إلخ، إلى أن يكتب لها النجاح، فتعمم داخل المنظمة.

- وضع برامج تدريبية ملائمة، مع جدولة عملية التدريب، ففي كثير من الأحيان تبدأ المنظمة ببرامج تدريبية مُعقَّدة ومكثفة؛ لتعليم العاملين بها ماهية إدارة الجودة الشاملة، وكيفية تطبيقها، دون أن تعطيهم الوقت الكافي لتطبيق ما تعلَّموه في ممارسات العمل اليومية، الأمرُ الذي يؤدي إلى عدم استيعاب هذا النموذج على النحو المطلوب، بالإضافة إلى شعورهم بأنه نموذج مُعقَّد وغير قابل للتطبيق، أو أنه يحتاج إلى قدرات خاصة لا تتوافر لديهم.

- محاولة نشر فِكر وثقافة الجودة الشاملة داخل المنظمة، وذلك من خلال اتصال الأفراد الذين تلقَّوا تدريبًا في هذا المجال مع بقية العاملين داخل المنظمة، والنقاش معهم حول بعض المفاهيم والموضوعات، مثل: من هو العميل الذي تقوم بخدمته؟ ما هي التحسينات التي يمكن أن نطبقها على العمليات التي نقوم بها؟... إلخ.

- عدم التقيُّد بالشكل الهرمي للهيكل التنظيمي للمنظمة عند البدء في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يعني أنه ليس من الضروري أن تبدأ عملية التطبيق في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي، ثم تنتقل بعد ذلك إلى المستويات الأدنى؛ ذلك أن هذا النموذج يمكن تطبيقه في أي مستوى من المستويات الإدارية، بشرط أن يحظى هذا التطبيق بتأييد ومساندة الإدارة العليا.

- التأكيد على محورية الدور الذي تلعبه الإدارة في إنجاح برامج إدارة الجودة الشاملة، فالمديرون ورؤساء الوحدات التي تقوم بتطبيق هذا النموذج يقع على عاتقهم القيامُ بمهمتين رئيستين: المهمة الأولى: هي التعلم الذاتي لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتغيير أساليب الإدارة التقليدية، والأخذ بالأساليب الجديدة التي يقدمها هذا النموذج، والتي تقوم على دفع العاملين وتشجيعهم على التفكير في الأعمال التي يقومون بها من البداية إلى النهاية، أما الوظيفة الثانية، فتتمثل في إقناع العاملين أنفسهم بتعلُّم مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة، والدفاع عنها في مواجهة الأطراف الخارجية.

**- إظهار الالتزام الشخصي من قبل المديرين بالتمسك بتطبيق الجودة الشاملة، ويمكن بشكل** **عام تجسيد أهم ملامح هذا الالتزام من خلال النقاط التالية:**

- الحضور والمشاركة في عمليات وبرامج التدريب على إدارة الجودة الشاملة.

- التأكيد على ضرورة أن يؤدي العاملون وظائفهم بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.

- التعرف على مدى توفر قناعات مشتركة بين المديرين والعاملين حول أهمية عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإلى أيِّ مدًى يستطيع هؤلاء المديرون توصيل أولوياتهم واهتماماتهم للعاملين.

- عدم اللجوء إلى حل المشكلات من منظور شخصي، والعمل على إشراك العاملين في البحث عن حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.

- الاهتمام بمشاريع تحسين الجودة داخل المنظمة، وتوفير الموارد اللازمة لها.

- تمكين الموظفين وإتاحة الفرصة لهم لتحليل الأعمال التي يقومون بها، وإدخال التحسينات التي يرونها ضرورية للارتقاء بمستوي الأداء.

- إثارة بعض التساؤلات؛ للتأكد من أن الأفراد داخل المنظمة يسيرون في الطريق الصحيح، مثل: ما هي العملية التي تقومون بها؟ وما هي المشاكل التي تواجهها؟ ومن هم العملاء في هذه المرحلة؟ وكيف نحدد احتياجاتهم؟ وكيف يمكن أن نقيس الجودة في هذه العملية؟... إلخ.

- التأكيد على وجود فترة تحوُّل تدريجية، تنتقل خلالها المنظمة من النمط التقليدي للإدارة للأخذ بالنموذج الجديد، ومن ثَمَّ فإنه من غير المتوقَّع تحقيق إنجازات ونجاحات ضخمة بين عشية وضحاها؛ ذلك أن النجاحات الضخمة تتأتَّى من خلال مئات - بل آلاف - التحسينات الصغيرة التي يُدخِلها العامل أو الموظف على إجراءات العمل الذي يقوم به بشكل مستمر ومتصل.

\* تشجيع الأفراد داخل المنظمة على العمل وفقًا لمبادئ النموذج الجديد، وذلك من خلال تبنِّي نظام للمكافآت يقوم على مكافأة الأفراد الذين يُظهِرون التزامهم بهذه المبادئ، واستخدامهم للأساليب والأدوات التي يطرحها هذا النموذج في تحسين العمليات التي يقومون بها، وعلى الرغم من أن تقديم مكافآت مادية للأفراد ذوي الأداء المتميز أمرٌ قد يَصعب تحقيقه في ظل ضعف موارد العديد من المنظمات العامة، إلا أن هذه المنظمات لديها مصادرُ أخرى متعددة يمكن استخدامها كحوافز، مثل: تقديم الشكر والتقدير العَلني، وإتاحة الفرصة للموظف أو العامل لاختيار المهام التي يرغب في القيام بها، وغير ذلك من الوسائل والأساليب غير المادية.

\* التصدي لمعارضي تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة، والرد على حججهم، فهذا النموذج الجديد يعدُّ دربًا من دروب التغيير، ومن ثَمَّ فمن المتوقَّع أن يواجه بمقاومة شديدة من قبل بعض الأفراد الذين يرون في تغير الأوضاع القائمة تهديدًا لما يتمتعون به من مراكز وسلطات، ومن هنا تأتي مقاومتهم له بوصفه تقليعة إدارية جديدة، أو أنها مفيدة فقط في حالة شركات القطاع الخاص، أو أنها رمزية وسطحية وغير قابلة للتطبيق في الواقع العملي، وأخيرًا فقد ينظر البعض لإدارة الجودة الشاملة على أنها مضيعة للوقت إذا ما طُبِّقَتْ في المنظمات العامة، إن الرد على هذه الادعاءات لا بدَّ وأن يأخذ صيغة عملية من خلال عرض النتائج التي توصَّلت إليها المنظمة، والنجاحات التي حققتها من وراء تطبيق هذا المدخل.

\* التصدي للاتجاه نحو العودة لأداء الأعمال بالطريقة التقليدية المعتادة، فالمنظمات العامة ذات الطابع البيروقراطي يمكن النظر إليها بوصفها مجموعة من إجراءات التشغيل المقننة والمتناسقة، والتي تستجيب بشكل آلي إلى مطالب أو مثيرات محددة ومنمطة، من ثَمَّ فإن الارتداد للعمل بالطريقة المعتادة سيكون أمرًا سهلاً.

\* محاولة التنبؤ بالمشكلات التي قد تعترض عملية التطبيق، والبحث عن حلول لها، فهناك أنواع متعددة من المشكلات من الممكن أن تعترض طريق المنظمة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن أبرز هذه المشكلات ما يلي:

- مشكلة عدم توفر الوقت للتطبيق، فالكثير من المنظمات العامة - إن لم يكن جميعها - تنظر إلى نفسها بوصفها تقع تحت العديد من الضغوط الخارجية، ومن هنا فإن العاملين بهذه المنظمات دائمًا ما يشعرون بأنهم مرهقون ومتخمون بالأعمال، ومن ثم ليس لديهم الوقت الذي يوجهونه لتحليل عمليات العمل وتطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة؛ لأن ذلك من شأنه تعطيل العمل.

والحل في هذه المشكلة بسيط، ويكمن في أن يقوم هؤلاء الموظفون بالتدرب على تطبيق أدوات الجودة الشاملة في غير أوقات العمل، أو في الأوقات التي لا يكون فيها ضغط كبير للعمل، من الضروري - أيضًا - إقناع العاملين بأن الوقت الذي يقضونه في التدرب على أدوات الجودة الشاملة هو وقت مستثمر، وسيؤدي إلى تحسين حالة العمل الذي يقومون به، وليس وقتًا ضائعًا.

- قد يرفض بعض العاملين فكرة أنه من الممكن للموظف الحكومي أن يتعامل مع العملاء من منطلق تفضيلاتهم، مؤكدين على أن المنظمة العامة الحكومية يجب أن تخدم كافة الأفراد، ومن ثم فإن التركيز على تفضيلات فئة معينة منهم أمرٌ لا يحقق العدالة، وأمر غير أخلاقي، وهنا قد يجد القائمون على تنفيذ برامج الجودة بعض العاملين الذين يظنون أنهم أقدر من العميل على تحديد احتياجاته.

إن معالجة مثل هذه المشكلة يقتضي التأكيد على الفوائد التي سيحصل عليها الموظف نفسه من تحليله لاحتياجات العملاء؛ ذلك أن هذا التحليل سيساعده على أداء عمله بطريقة أفضل، وبكفاءة أعلى أيضًا، فإنه على الرغم من صعوبة تحديد العملاء أو المستفيدين من خدمات المنظمة العامة، وعلى الرغم من صعوبة تحديد احتياجاتهم، إلا أن ذلك ليس بالأمر المستحيل، وقد استطاعت العديد من المنظمات العامة تحقيقَه بدرجات متفاوتة، ومن ثم يمكن الاستفادة من خبرة هذه المنظمات ومحاولة تطبيقها على الحالة المصرية.

- في بعض الأحيان يرفض الأفراد المتخصصون رؤية أنفسهم بوصفهم عنصرًا من عناصر الإنتاج في عملية إنتاجية متكاملة، وهنا يأتي دور القائمين على تطبيق البرنامج في إقناع هؤلاء الأفراد بأهمية وضرورة التكامل بين عناصر العملية الإنتاجية، وأن هذه العناصر مجتمعة ضرورية لنجاح العملية، دون تغليب لأهمية أحدها على الآخر.

- في إطار العلاقة مع المورِّدين قد تثار قضية صعوبة بناء علاقات مستمرة ومتينة مع هؤلاء المورِّدين؛ بسبب القواعد والإجراءات التي تحكم عروض المناقصة التنافسية بين المورِّدين.

والرد هنا بسيط، حيث يمكن توطيد العلاقة مع المورِّدين من خلال إبرام العقود لسنوات طويلة، وهو أمر لا يتناقض مع قواعد المناقصة التنافسية.

- كذلك قد يثير البعض أن إدارة الجودة الشاملة تركز على العمليات والأنشطة، أكثر من تركيزها على النتائج، الأمر الذي قد يؤدي إلى صعوبة تحقيق النتائج أو قياسها على نحو دقيق.

إلا أن هذا القول يعكس درجة عالية من الالتباس والغموض في فهم إدارة الجودة الشاملة، فهذا المدخل ليس بالخيار السهل، وإنما هو توجُّه إستراتيجي يهدف إلى دفع العاملين لتقليل الفاقد من المواد الخام، تقليل النفقات، تعظيم القيمة التي يحصل عليها العميل، تعظيم الفوائد...[[22]](#footnote-22) إلخ، كل هذه الأمور لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الإدارة الرشيدة للعمليات، والتي تتم من خلال الفهم الجيد للعملية، ومعرفة ما تقدِّمه من مخرجات، وقياس أداء تلك العملية وتحسينه على نحو دائم ومستمر، من خلال السيطرة عليه وضبطه بشكل جيد، ومن ثم فإن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجًا مُوجهًا لأنشطة المنظمة فحسب؛ وإنما هي فلسفة ترمي إلى تعظيم القيمة المضافة التي يحصل عليها العميل بشكل دائم، من خلال إرساء دعائم وثقافة التحسين المستمر داخل المنظمة[[23]](#footnote-23).

\* ترسيخ دعائم ومصداقية النظام الجديد داخل المنظمة، من خلال التأكيد على أن هذا النظام يحقق أهداف المنظمة والعاملين فيها في نفس الوقت، وكل منظمة عليها أن تطور منهجها الخاص لإرساء قواعد النظام الجديد، وتعزيز مفاهيمه الأساسية، وذلك من خلال التركيز على التحسين المستمر للعمليات، بدلاً من التركيز على أهداف وغايات محددة بشكل كَمِّي، وكذا تشجيع المقترحات التي يتقدم بها كلُّ مشارك في عمليات العمل، مع المراجعة المستمرة لهذه العمليات وما يرتبط بها من إجراءات ومعايير للتشغيل.

\* إن التحولات والتطورات التي طرأت على جوائز ومعايير الجودة على المستوى العالمي، كتلك التي أدخلت على جائزة بالدريج الأمريكية عام 1997، والجائزة الأوروبية للجودة عام 1999، وظهور الإصدار الجديد لمجموعة مواصفات الأيزو 9000 للعام 2000 - كلها تثير تساؤلاً رئيسًا مؤدَّاه: هل هذه التحولات والتطورات جاءت نتيجة لاحتياجات مستخدمي هذه النماذج وتلك المقاييس من الشركات والمؤسسات العامة والخاصة؟ أم أن القضية برُمَّتها تتعلق بالمنافسة بين الجهات المانحة لهذه الجوائز، أو الشهادات المرتبطة بالمواصفات القياسية، مثل: أيزو 9000؟ فمن المعروف أن الشركات والجهات المانحة تقيس مدى نجاحها بمقدار انتشار نموذج الجودة الذي تتبناه وتروِّج له، سواء كان هذا النموذج أحد جوائز الجودة، أم كان شهادة تُمنح على أساس استيفاء معايير قياسية محددة، هذه النظرة لمفهوم النجاح من شأنها أن تخلق جوًّا من المنافسة الشرسة بين هذه الجهات، الأمر الذي قد يدفعها لتطوير نماذجها بتضمينها أبعادًا وعناصرَ جديدة للجودة الشاملة؛ لتدَّعي لنفسها التميز على غيرها، دون أن يكون لذلك مغزًى حقيقي مرتبط بمطالب العملاء.

\* إن المواصفة الجديدة أيزو 9001 من مجموعة مواصفات الأيزو 9000 المعدلة، تعد خطوة كبيرة على طريق توكيد جودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، فإلى جانب اهتمامها بتوكيد جودة المنتج من خلال التركيز على مفاهيم معينة، مثل: التوافق وتوثيق الإجراءات، جاءت هذه المواصفة لتطرح مفاهيمَ جديدةً، مثل: رضا العميل، وأولوية الاهتمام بتطوير وتحسين العملية، بدلاً من التركيز على إجراءات العمل، وقد نصَّ على ذلك في صدر المواصفة، حيث تم التأكيد على أن الهدف منها هو تحديد متطلبات نظام الجودة الذي يضمن تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشأن السلعة التي يحصلون عليها، هذا التطور من شأنه أن يضمن كفاءة وفعالية نظام الجودة المطبَّق في المنظمة، وهو أحد الأبعاد التي كانت غائبة في الإصدار الأول لهذه المواصفة عام 1987، والإصدار المعدل في عام 1994، ولكن من التساؤلات الهامة التي يثيرها هذا التطور في نظام المواصفات: هل ستستطيع المواصفة أن تغيِّر من ذهنية الأفراد؟ بقول آخر: هل سينعكس هذا التطور في محتوى المواصفة على أداء وطريقة عمل وتفكير العاملين بالمنظمة؟

هنا يمكن ملاحظة أنه على مدار الأعوام العشرين الماضية حدث انتشار كبير لأفكار وممارسات الجودة على المستوى العالمي، ولكن الشركات التي استطاعت فعلاً الإفادة من هذه الأفكار وتلك الممارسات، هي التي تمكنت من إحداث تغيير في توجُّهات وأفكار العاملين، وطريقة تفكيرهم في الأعمال التي يقومون بها، من هذا المنطلق ينبغي التنويه بأن التغيير والتطوير الحادث على مستوى الوثيقة، أو المواصفة ذاتها، لا بد وأن يصحبه تغييرٌ في أفكار العاملين أنفسهم؛ حتى يكتب له النجاح، فالعاملين في مختلف المنظمات لديهم هوس بالإجراءات، الأمر الذي قد يحوِّل هذه الوثيقة الجديدة إلى مجموعة من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المعقَّدة التي تحيط بعمليات الإنتاج وتقديم الخدمات.

من التساؤلات التي تثار في هذا الصدد أيضًا: هل وجود المواصفة أيزو 9004 الجديدة إلى جانب المواصفة 9001 من شأنه أن يغيِّر من توجُّهات الأفراد وطريقة تفكيرهم؟

المشكلة هنا ليست في المواصفات في حدِّ ذاتها؛ وإنما في الطريقة التي يفسر بها الأفراد هذه المواصفات، فعادة ما يتمُّ التعامل معها من منظور إستاتيكي جامد يفتقد إلى المرونة الحركية، وينتقل هذا المنظور الجامد من التعامل مع النصوص وتفسيرها، إلى بعض المناطق والعناصر الأكثر حساسية داخل المنظمة، مثل: القيادة، ودافعية العاملين وتوجهاتهم، وخلق رؤية مشتركة على مستوى المنظمة، وهو ما ينعكس على قدرة المنظمة على تغيير أسلوب ونمط الإدارة، والتوجهات الإستراتيجية لها، هذه الصورة في التعامل مع نصوص المواصفة تنعكس بشكل أو بآخر على بعض المفاهيم الجديدة التي تضمنتها، ومنها مفهوم رضا العميل، فعلى الرغم من أن إضافة هذا البعد للمواصفة الجديدة أيزو 9001 يعدُّ خطوة إيجابية إلى حدٍّ كبير، إلا أنه عند الحديث عن كيفية جذب المنظمة للعميل واحتفاظها به، وكذلك كيفية التعرف على احتياجاته لتلبيتها، نجد أن المواصفة لا تقدم الكثير في هذا الميدان.

\* إن المعايير والمقاييس قد تكون مفيدة في تحديد متطلبات وإجراءات عمليات المراجعة، أكثر من قدرتها على ترسيخ ثقافة تفاعلية للجودة على مستوى المنظمة، وفي هذا الإطار عادة ما يتم التركيز على الجوانب الملموسة والمرئية من عمل المنظمة، والتي يمكن إخضاعها للمراجعة.

والمراجعةُ بمفهومها التقليدي هذا أقربُ ما تكون إلى فكر رُوَّاد ومؤسسي حركة الإدارة العلمية، الذين كانوا ينظرون إلى المنظمة كآلة، متجاهلين الجوانبَ النفسية للعاملين، والنظامَ الاجتماعي المتواجد في بيئة العمل، وقد أثبتت الدراسات في السنوات الأخيرة أن المكون الاجتماعي والعنصر البشري داخل أيِّ منظمة، من العناصر الحاكمة في تحديد مدى نجاح المنظمة أو فشلها في الأخذ بمداخل التطوير الحديثة، وعلى رأسها إدارة الجودة الشاملة.

من هنا فإن المنظمة بحاجة إلى إعادة النظر في المفهوم التقليدي لعمليات المراجعة، وعدم الأخذ بمبدأ الفحص المعتمد على القائمة؛ فالعديد من الجوانب المادية الملموسة في العمليات الإنتاجية، والتي يمكن إخضاعها للمراجعة بمفهومها التقليدي، يمكن تحسينه وتطويره عن طريق الذكاء الإنساني، والتعاون الاجتماعي بين العاملين داخل المنظمة.

\* في الإصدار الأول للأيزو 9000 عام 1987، وكذلك في النسخة المعدلة للعام 1994، تم تعريف المواصفة أيزو 9001 بأنها: "نموذج لتوكيد الجودة، تستخدم في حالة التأكد من قدرات المورِّد على تصميم وتقديم منتجات متوافقة مع شروط المواصفة"، ومن هنا كان ينظر إلى أيزو 9000 بوصفها إطارًا للعلاقات التعاقدية، وتوكيد الجودة على المستوى الخارجي، أما أيزو 9004، فكان ينظر إليها بوصفها نموذجًا للاستخدام الداخلي، أو مرشدًا للمنظمة في مجال إدارة الجودة، وتحديد عناصر نظام الجودة بما يساعد على تطوير وتطبيق نظام داخلي للجودة يمتاز بالكفاءة والفعالية، وفي الإصدار الجديد للأيزو 9000 للعام 2000 تم إلغاء مصطلح توكيد الجودة من المواصفة أيزو 9001، وهنا تثار بعض المخاوف من أن الأمر قد يؤدي إلى فقدان المواصفة لواحد من أهم المصطلحات التي تحتوي عليها، ومن ثم هناك ضرورة لأن تظل المواصفة أيزو 9001 مواصفة لتوكيد الجودة والمراجعة، فإدارة وتوكيد الجودة وظيفتان رئيستان للإدارة العليا، وإن كان من الممكن تفويضهما، ولكن من الأفضل أن تحتفظ الإدارة العليا بدور رقابي لصيق عليهما، وإن لم يكن بنفس القدر الذي تهتم به بالوظائف العليا الهامة بالنسبة لها.

\* في الوقت الذي لم تشهد فيه المواصفة أيزو 9001 تغييرات جوهرية في مضمونها، أدخلت العديد من التغييرات على المواصفة أيزو 9004، فلم يعد ينظر لها على أنها مجرد مرشد لوضع وتطوير نظام الجودة الذي يتلاءم مع احتياجات المنظمة وما تقدِّمه من سلع وخدمات؛ بل تعدَّى دورها حدود تلك المهمة، لتصبح وثيقةً موجهة بأفكار ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، فأصبح دورها يشمل كافة الجوانب المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، وتحسين أداء المنظمة بشكل منتظم ومستمر.

من هذا المنظور، تم طرح فكرة الزوج المتوافق، ويقصد بهما المواصفتان أيزو 9001 و 9004، وفحوى هذه الفكرة تدور حول البعد التكاملي لهاتين المواصفتين، بمعنى أنه في الوقت الذي توفر فيه المواصفة أيزو 9001 الشروط والمتطلبات الأساسية، والعناصر الواجب توافرها في نظام الجودة المطبق بالمنظمة، فإن المواصفة أيزو 9004 تكمل هذا الدور من خلال تجاوز هذه المرحلة، وطرح الأساس لتطبيق أفكار ومبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمة ككل.

هذه الفكرة وإن كانت تحتوي على قدر كبير من المنطقية والرشادة، إلا أنها قوبلت ببعض الانتقادات والاعتراضات من قِبَل بعض الدارسين، الذين رأوا أن التعامل مع قضية الجودة الشاملة والسعي إلى تحقيقها من خلال هذا المنظور، قد أدَّى إلى نوع من الغموض الذي تعاني منه المواصفة أيزو 9004.

ومرجع هذا الغموض - من وجهة نظرهم - إلى أن المواصفة قد أصبحت مطالبة بتحقيق هدفين مختلفين: الهدف الأول وهو تزويد المنظمة بأساس جيد لإدارة الجودة، ومساعدتها في تطوير وتطبيق نظام الجودة الذي يتلاءم وطبيعة إنتاجها، أما الهدف الثاني فيتمثل في عدم الوقوف عند المرحلة السابق ذكرها، وإنما محاولة تعميم ونشر فكر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمة برمتها، هذا التعارض في الأهداف يرجع إلى عدم التمييز بين نوعين من الأنظمة، النوع الأول: وهو الأنظمة الخاصة بإنتاج السلعة أو الخدمة، وهو ما يطلق عليه البعض أنظمة فرعية، والنوع الثاني من الأنظمة يرتبط بإدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمة ككل، ومن أمثلتها المنظمة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ومصادر التمويل والتخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة، والتكامل بين هذين النوعين من الأنشطة هو الذي يخلق رؤية وثقافة الجودة الشاملة[[24]](#footnote-24).

من المنظور السابق فإن مجموعة المواصفات القديمة للأيزو 9000 للعام 1994، كانت جميعًا ترتبط بالأنظمة الفرعية الخاصة بالإنتاج، أو تقديم الخدمة، ومن ثَمَّ فإن المواصفة الجديدة أيزو 9001 تختلف عنهم في جانبين: أولهما: أنها أكدت على أن رضاء العميل - وليس فقط جودة السلع والخدمات - يجب أن يكون الهدف الأساسي للمنظمة، وثانيهما: أن المواصفة الجديدة للأيزو 9000 مقارنة بمجموعة المواصفات أيزو 9001، 9002، 9003، 9004 القديمة تمتاز بأنها موجهة بالعملية، وهو تقدم كبير؛ حيث لعب هذا المنظور دورًا كبيرًا في الجودة والمنافسة على مدار الأعوام الخمسة عشر السابقة.

ومن هذا المنطلق يقترح بعض الدارسين إطارًا بديلاً لذلك الذي تطرحه مجموعة المواصفات المعدلة للعام 2000، يقوم على فكرة ثلاثية، وهي أن يكون أيزو 9001 إطارًا لتحديد متطلبات نظام الجودة الخاص بالمنتج أو الخدمة، وأن تصبح المواصفة أيزو 9004 أساسًا لبناء نظام الجودة الذي يحقق متطلبات المواصفة 9001، ثم تتجه المنظمة في خطوة لاحقة بعد ذلك لإرساء دعائم إدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمة ككل، بمعنى أن يتم الانتقال إلى إدارة الجودة الشاملة في خطوة منفصلة عن تحديد عناصر نظام الجودة وإدارة الجودة في المنظمة، وهو الدور الذي تلعبه كل من المواصفة أيزو 9001 للعام 2000 والمواصفة أيزو 9004 المعدلة؛ ذلك أن إضافة الجزء الخاص بإدارة الجودة الشاملة للمواصفة 9004 يعدُّ مدعاة للارتباك والغموض، ومن الأفضل طرحه كإطار استرشادي بالنسبة للمنظمة أو كجزء منفصل.

ويبرر أنصار هذا الاتجاه وجهة نظرهم بأن التحول نحو إدارة الجودة الشاملة لا يحتاج لإطار مقياسي أو لمجموعة من المقاييس مثل أيزو 9000، وإنما يتم ذلك بتحمل الإدارة العليا لمسؤولياتها وقيامها بدورها في هذا التحول.

من ثم فإن وضع إدارة الجودة الشاملة ضمن إطار مجموعة مواصفات أيزو 9000، من شأنه أن يرسِّخ الاعتقاد بأن الجودة ما هي إلا شيء فني يمكن تفويضه كغيره من الوظائف الفنية المتخصصة، كتلك المتعلقة بالمقاييس الفنية للأيزو 9000، وهو اعتقاد خاطئ يسود لدى قطاعات عريضة من أفراد الإدارة العليا.

إن المجال الأساسي لتطبيق الأيزو 9001 هو تحسين وتقوية العلاقات بين مختلف أنواع الأعمال، وبين الأعمال وإدارتها، بما يساعد على إزالة الحواجز الفنية للتجارة بين الدول، وإنه على المواصفة 9001 أن تقوم بتحديد المتطلبات الأولية لزيادة القدرات التنافسية بين الشركات، وإنه إذا أرادت المنظمة تزويد المواصفة 9001 بعناصر جيدة، مثل: رضا العميل، أو بناء نظام للجودة، فإنه يمكن تحقيق ذلك عن طريق إضافة هذه الأجزاء للمواصفة 9004، ولكن التحول نحو إدارة الجودة الشاملة من خلال المواصفة أيزو 9004 هو أمر محفوف بالمخاطر؛ للأسباب التي تم توضيحها مسبقًا.

إن الاتجاه السائد الآن هو الارتقاء من مرحلة توكيد الجودة، إلى تحقيق التميز للمنظمة ككل من خلال إدارة الجودة الشاملة، والعديد من المقاييس الدولية وجوائز الجودة الدولية تدَّعي لنفسها التميز على غيرها من خلال أنها تغطي أكبر قدر ممكن من أبعاد ومفاهيم وعناصر الجودة الشاملة، وهو ما دفع الباحثَ في هذه الدراسة لتوضيح موقع كل من المقاييس الدولية للجودة وجوائز الجودة؛ لإزالة اللبس والغموض الذي قد تشعر به الشركات عند تعاملها مع تلك المقاييس أو الجوائز، فكلٌّ من هذين البديلين يغطي جوانبَ مؤسسيةً معينة داخل المنظمة.

وختامًا يود الباحث التقدم بمقترح بإنشاء جائزة محلية للجودة، تحصل عليها الشركات التي تظهر التزامًا وجدية في هذا المجال، ويتم وضع المعايير الخاصة بهذه الجائزة قياسًا إلى جوائز الجودة المحلية المعمول بها في العديد من الدول النامية، مثل: دول أمريكا الجنوبية، والتي شعرت بعدم قدرة شركاتها على التقدم والمنافسة على جوائز الجودة العالية، ولكن مع انتقاء ما يتناسب من هذه النماذج مع بيئة العمل المصرية، ويتوقع الباحث أن يكون لهذه الجائزة أثر كبير على تحسين النواحي المختلفة للأداء بالشركات، على أمل أن تصبح تلك الشركات في يوم من الأيام قادرةً على المنافسة والتقدم لنيل أحد الجوائز العالمية في مجال الجودة.

**فهرس الموضوعات:**

|  |  |
| --- | --- |
| الموضوع | الصفحات |
| الإطار العام للدراسة | 1 - 17 |
| أولاً: المقدمة | 1 - 2 |
| ثانيًا: المشكلة البحثية | 2 - 2 |
| ثالثًا: أهمية الدراسة | 2 - 3 |
| رابعًا: التساؤلات البحثية | 4 - 4 |
| خامسًا: أهداف الدارسة | 4 - 4 |
| سادسًا: عرض الدراسات السابقة | 5 - 10 |
| سابعًا: الإطار النظري للدراسة | 10 - 14 |
| ثامنًا: منهجية الدراسة | 14 - 15 |
| تاسعًا: تقسيم الدراسة | 16 - 17 |
| الفصل الأول: الجوانب النظرية والتطبيقية لمدخل إدارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000 | 18 - 102 |
| مقدمة | 18 - 19 |
| المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المنظمات العامة | 20 - 61 |
| الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة | 20 - 27 |
| المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة | 27 - 28 |
| مبادئ إدارة الجودة الشاملة | 28 - 31 |
| تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العامة | 31 - 60 |
| الخلاصة | 61 - 61 |
| المبحث الثاني: نظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000 | 62 - 102 |
| مقدمة | 62 - 63 |
| التعريف بنظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000 (نشأته وتطوره) | 64 - 67 |
| هيكل نظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000 | 67 - 68 |
| عناصر نظام الجودة وفقًا لنظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000 | 68 - 83 |
| مراحل تطبيق نظام المواصفات القياسية الدولية 9000 | 83 - 90 |
| مجالات تطبيق نظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000 | 90 - 95 |
| تقييم نظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000 (الفوائد والمشكلات) | 95 - 101 |
| الخلاصة | 102 - 102 |
| الفصل الثاني: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 | 103 - 185 |
| مقدمة | 103 - 104 |
| المبحث الأول: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000: المحددات والأبعاد | 105 - 159 |
| مقدمة | 105 - 106 |
| التعريف والتحديد المفاهيمي | 106 - 116 |
| موقف الشركات من الأيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة | 116 - 124 |
| طريقة تقييم المنظمة لمنحها شهادة الأيزو 9000 وإحدى جوائز الجودة الشاملة | 124 - 144 |
| تأثير إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 على الإدارة المنظمة | 144 - 156 |
| الخلاصة | 157 - 159 |
| المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000: التطورات المعاصرة | 160 - 185 |
| مقدمة | 160 - 162 |
| الأسباب التي دفعت إلى تغيير مجموعة المواصفات القديمة للأيزو 9000 للعام 1994 | 162 - 163 |
| هيكل مجموعة المواصفات الجديدة للأيزو 9000 لعام 2000 | 164 - 167 |
| المبادئ الرئيسة لنظام الجودة في ظل المواصفات الجديدة | 167 - 175 |
| أوجه التشابه والاختلاف بين مجموعة المواصفات القديمة للأيزو 9000 والإصدار الجديد لعام 2000 | 175 - 181 |
| التوافق مع الإصدار الجديد لمجموعة المواصفات الدولية الأيزو 9000 - 2000 | 181 - 183 |
| مزايا وصعوبات التوافق مع الإصدار الجديد الأيزو 9000 - 2000 | 183 - 184 |
| الخلاصة | 185 - 185 |
| الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000: دراسة تطبيقية | 186 - 251 |
| مقدمة | 186 - 187 |
| المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة والأيزو9000: حالة شركة مصر للزيوت والصابون | 188 - 223 |
| تقديم عن الشركة | 188 - 188 |
| تقييم لأوضاع الشركة قبيل تطبيق نظام المواصفات القياسية الأيزو 9000 | 189 - 193 |
| عملية إعداد الشركة لتطبيق نظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000 | 193 - 194 |
| عناصر نظام الجودة المطبق بالشركة | 194 - 205 |
| أثر تطبيق نظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000 على أداء الشركة | 205 - 222 |
| الخلاصة | 223 - 223 |
| المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000: حالة شركة السكر والصناعات التكاملية | 224 - 251 |
| تقديم عن الشركة | 224 - 226 |
| جهود الشركة في مجال تطوير نظم الجودة وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة | 226 - 233 |
| تحليل نظام الجودة المطبق بالشركة | 233 - 248 |
| الآثار المترتبة على تطبيق الشركة لنظام المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة | 248 - 251 |
| الخلاصة | 251 - 251 |
| الخاتمة: نتائج وتوصيات الدراسة | 252 - 273 |

**فهرس الجداول**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| رقم الجدول | الموضوع | الصفحة |
| 1 - 1 | أثر تبني برنامج إدارة الجودة الشاملة في بعض المنظمات الحكومية الأمريكية | 60 |
| 1 - 2 | مكونات الأيزو 9000 وما يقابلها في المعيار البريطاني والمعيار الأوروبي للجودة | 65 |
| 1 - 3 | عرض مقارن لمتطلبات نظام الجودة في مجموعة المواصفات أيزو 9001، 9002، 9003 | 82 |
| 2 - 1 | العلاقة بين حجم الشركة وسعيها لمواصلة جهود التحسين في مجال الجودة | 119 |
| 2 - 2 | موقع الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم من تصنيف الأيزو 9000 إدارة الجودة الشاملة | 121 |
| 2 - 3 | العلاقة بين حجم الشركة والتوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة | 124 |
| 2 - 4 | درجات تقييم معايير جائزة بالدريج | 130 |
| 2 - 5 | الأوزان الترجيحية لبعض معايير التقييم الفرعية الخاصة بجائزة بالدريج | 132 |
| 2 - 6 | تكاليف الاشتراك في المسابقة للحصول على جائزة بالدريج للعام 2000/ 2001 | 133 |
| 2 - 7 | مقارنة بين الأيزو 9000 وجائزة بالدريج وجائزة ديمنج | 139 |
| 2 - 8 | مقارنة بين نموذج بالدريج ونموذج الجائزة الأوروبية للجودة والأيزو 9000 | 142 |
| 2 - 9 | انعكاس إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 على نوعية المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء | 146 |
| 2 - 10 | درجة الاهتمام بالأنشطة الرئيسة للجودة في الشركات التي تطبق الأيزو 9000 وتلك التي تطبق إدارة الجودة الشاملة | 148 |
| 2 - 11 | الاهتمام النسبي ببعض مبادئ الجودة في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 | 149 |
| 2 - 12 | قدرة الأيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العمليات | 151 |
| 2 - 13 | أثر تطبيق الأيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة على علاقة المنظمة بعملائها | 152 |
| 2 - 14 | أثر تطبيق الأيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين | 153 |
| 2 - 15 | أثر تطبيق الأيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنظمة | 155 |
| 2 - 16 | مقارنة لبعض محددات العلاقة بين الأيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة | 156 |
| 2 - 17 | مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في ظل المواصفة القديمة والمعدلة للأيزو 9000 | 176 |
| 3 - 1 | عدد العاملين في مجال مراقبة الجودة ومؤهلاتهم العلمية في شركة مصر للزيوت والصابون | 190 |
| 3 - 2 | المصانع والوحدات الإنتاجية والخدمية الحاصلة على شهادة الأيزو 9000 التابعة لشركة السكر والصناعات التكاملية | 229 |

**فهرس الأشكال**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| رقم الشكل | الموضوع | الصفحة |
| 2 - 1 | المقارنة المرجعية كأداة للارتقاء بأداء المنظمة للجودة الشاملة | 113 |
| 2 - 2 | العلاقة بين معايير نموذج جائزة بالدريج | 131 |
| 2 - 3 | عناصر الجائزة الأوروبية للجودة | 140 |
| 2 - 4 | هيكل مواصفات الأيزو 9000 - 2000 | 165 |
| 2 - 5 | فكرة الزوج المتوافق | 166 |
| 2 - 6 | المحاور الأساسية للمواصفات الجديدة للأيزو 9000 | 177 |
| 2 - 7 | النموذج الدائري | 178 |
| 3 - 1 | الهيكل التنظيمي لنشاط مراقبة الجودة بشركة مصر للزيوت والصابون | 189 |
| 3 - 2 | تطور حركة الإنتاج بشركة مصر للزيوت والصابون 1992/ 2000 | 206 |
| 3 - 3 | تطور حركة المخزون بشركة مصر للزيوت والصابون 1992/ 2000 | 208 |
| 3 - 4 | تطور المبيعات الكلية بشركة مصر للزيوت والصابون 1994/ 2000 | 211 |
| 3 - 5 | تطور المبيعات المحلية بشركة مصر للزيوت والصابون 1992/ 2000 | 212 |
| 3 - 6 | تطور حركة الصادرات بشركة مصر للزيوت والصابون 1994/ 2000 | 214 |
| 3 - 7 | تطور الربحية بشركة مصر للزيوت والصابون 1995/ 2000 | 217 |
| 3 - 8 | تطور حجم العمالة بشركة مصر للزيوت والصابون 1992/ 2000 | 219 |
| 3 - 9 | تطور إنتاجية الجنيه/ أجر بشركة مصر للزيوت والصابون 1994/ 2000 | 220 |
| 3 - 10 | تطور إنتاجية العاملين 1992/ 2000 | 221 |
| 3 - 11 | عناصر مشروع إدارة الجودة الشاملة بشركة السكر والصناعات التكاملية | 231 |
| 3 - 12 | الهيكل التنظيمي لنشاط شؤون الجودة بشركة السكر والصناعات التكاملية | 234 |

1. ليلى عبدالفتاح محمد أبو الجود، "الجودة المدركة: مفهوم ومحددات الجودة المدركة للمنتج، وتأثيرها على السياسات التسويقية للشركات الصناعية"، رسالة ماجستير بكلية التجارة ببني سويف، قسم إدارة الأعمال 1994. [↑](#footnote-ref-1)
2. عادل محمد أمين، "الرقابة على الجودة: تقييم نظام معلومات الرقابة على الجودة في صناعة الأغذية المحفوظة"، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 1996. [↑](#footnote-ref-2)
3. توني بولاند، ديفيد سيلبرغ، "إدارة الجودة الشاملة: مبادرات إدارة الجودة على الهيكل الإداري وإدارة الموارد في مؤسسات القطاع العام"، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، العدد (3)، (الإمارات العربية المتحدة: المعهد الدولي للعلوم الإدارية)، 1996. [↑](#footnote-ref-3)
4. طالب يونس، ستيفن ج بيلي، كارولين ديفيدسون، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة على القطاع العام"، المجلة الدولية للعلوم الإدارية العدد (3)، (الإمارات العربية المتحدة: المعهد الدولي للعلوم الإدارية)، 1996. [↑](#footnote-ref-4)
5. عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، "منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية"، مجلة الإدارة العامة، العدد (3)، (الرياض المعهد الإدارة العامة)، 1994. [↑](#footnote-ref-5)
6. سالم سعيد القحطاني، "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، مجلة الإدارة العامة، العدد (78)، (الرياض معهد الإدارة العامة)، 1993. [↑](#footnote-ref-6)
7. نبيل عبدالحافظ عبدالفتاح، "حلقات الرقابة على الجودة وإمكانية تطبيقها على القطاع الحكومي بسلطنة عمان"، مجلة الإداري، العدد (63)، (سلطنة عمان: معهد الإدارة العامة)، 1994. [↑](#footnote-ref-7)
8. محمود سمير طوبار، "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على إنتاجية وربحية الشركات"، في د. سعيد يس عامر محرر، "إستراتيجيات التغيير"، (القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري)، 1994. [↑](#footnote-ref-8)
9. أحمد محروس محرم، "آفاق الجودة في القرن الواحد والعشرين"، في د. سعيد يس عمر محرر، "الإدارة وأفاق المستقبل"، (القاهرة: مركز وايد سيرفس؛ للاستشارات والتطوير الإداري)، 1998. [↑](#footnote-ref-9)
10. أحمد سيد مصطفى، "دليل المدير العربي إلى سلسلة أيزو 9000"، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية) 1997. [↑](#footnote-ref-10)
11. محمد رضا شندي، "الجودة الكلية الشاملة والأيزو 9000 بين النظرية والتطبيق"، (القاهرة: بيمكو للخدمات التعليمية)، 1996. [↑](#footnote-ref-11)
12. د. عادل الشبراوي، "الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: أيزو 9000، المقارنة المرجعية"، (القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي)، 1995. [↑](#footnote-ref-12)
13. د. علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو 9000"، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع)، 1995. [↑](#footnote-ref-13)
14. محمد رضا شندي، مرجع سبق ذكره، ص38، د. فريد عبدالفتاح زين الدين، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، (الزقازيق: جامعة الزقازيق)، 1996، ص 9 - 10. [↑](#footnote-ref-14)
15. د. أحمد سيد مصطفى، "دليل المدير العربي إلى سلسلة أيزو 9000"، مرجع سبق ذكره، ص 25. [↑](#footnote-ref-15)
16. د. فريد عبدالفتاح زين الدين، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، مرجع سبق ذكره، ص 13. [↑](#footnote-ref-16)
17. محمد رضا شندي، مرجع سبق ذكره، ص 131 - 133. [↑](#footnote-ref-17)
18. د. فريد عبدالفتاح زين الدين، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، مرجع سبق ذكره، ص 13 - 16. [↑](#footnote-ref-18)
19. عبدالرحمن أحمد محمد هيجان، مرجع سبق ذكره، ص 411 - 413. [↑](#footnote-ref-19)
20. أحمد سيد مصطفى، "دليل المدير العربي إلى سلسلة أيزو 9000"، مرجع سبق ذكره، ص 9 - 11. [↑](#footnote-ref-20)
21. لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى:

    Bruce Bishop, WHY ISO 9000 SHOUD BE A COMPANY GUDOPOST AND NOT TQM, - http: [www.hci.com.au/ heicats/ qmequals.htm.pp. 1 - 5](http://www.hci.com.au/heicats/qmequals.htm.pp.%201%20-%205). [↑](#footnote-ref-21)
22. R.H.Scheffa, and H.A. Thomson. DEMAND BETTER RESULTS AND GET THEM, Haravd Business Review. March - April 1991, P. 142. [↑](#footnote-ref-22)
23. Mohamed Zair BENCHMARKING THE BEST TOOL FOR MEASURING

    COMPETTVNESS. Benchmarking for Quality Measurement and Technology. Vol. 1 Issuwl. 1994, pp 15 - 16. [↑](#footnote-ref-23)
24. Tito Conti. Vision 2000: Positioning the new ISO 9000 standards with respect to total quality management models, Total Quality Management Jul99, Vol. 10 Issue 4/ 5, pp. 454 - 464 [↑](#footnote-ref-24)