

رقم الترتيب:

الرقم التسلسلي:



جامعة ورقلة
كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية
قسم علوم التسيير

مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

فرع : إدارة الأعمال

من إعداد الطالب : عتيق العلاء

الموضوع :

الأشهاد بمطابقة المؤسسة على أساس مقاييس إيزو 9000
حالة مؤسسة " ENERGICAL "

نوقشت علنا بتاريخ: 29 / 06 / 2004

أمام اللجنة المكونة من :

الأستاذ الدكتور : رحال علي، أستاذ جامعة، جامعة باتنة - رئيسا

الأستاذ الدكتور : بوكرامي علي، أستاذ جامعة، جامعة الجزائر - مقرر

الدكتور : عبيرات مقدم، أستاذ محاضر بجامعة الأغواط - مناقشا

الدكتور : بختي إبراهيم، أستاذ محاضر بجامعة ورقلة - مناقش

الدكتور : بن قرينة محمد حمزة، أستاذ مساعد بالدروس بجامعة ورقلة - مناقش

السنة الجامعية : 2004/2003

الإهداء

إلى روح والدي رحمه الله
إلى والدي والدي
إلى زوجتي وأبنائي
إلى كل طالب علم
أهدي هذا العمل

الطالب : عتيق العلاء

شكر

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف

الأستاذ الدكتور ————— : علي بوكرامـي

و إلى

الدكتور ————— : بن قرينة محمد حمزة

الأستاذ : عمر حوري

الأستاذ : يوسف قريشي

جميع الأساتذة والزملاء.

الطالب عتيق العلاء

الخاتمة :

إن مقارنة حالة الشركة المدروسة سابقا مع الدراسة النظرية التي تناولها في القسمين الأول

والثاني تقودنا إلى الآتي:

بداية سنعود إلى الأسباب التي دفعت شركة ENERGICAL إلى الرغبة في الحصول على

الإشهاد بالمطابقة الأمر يتعلق أساسا بالتخوف من عدم اعتمادها كمورد لبعض القطاعات، وكذلك

رغبتها في تخفيض عدد الزبائن المدققين وهذا ما تطلب وضع نظام الجودة لديها.

وهذه الأسباب تتناسب مع مبررات الحصول على الإشهاد بالمطابقة المذكورة في القسم الأول،

ومن بينها استهداف ثقة الزبون تطوير الأسواق وانسجام العمل وهذه العناصر تلتقي الإحصائيات

الأساسية لحوافز الشركات التي تتوجه نحو مسعى الحصول على الإشهاد بالمطابقة.

81% من المؤسسات تقدم المبرر التجاري 18 % تخفيض عدد الزبائن المدققين و 20%

السياسة الداخلية.

إن اختيار المعيار المرجعي للجودة كان متطابق مع متطلبات ISO 9001 كما هو مذكور في

القسم النظري.

لنقارن الآن وضع حيز التنفيذ إجراءات الحصول على الإشهاد بالمطابقة كما هو مذكور في

الجانب النظري مع وضع شركة ENERGICAL بطريقة شكلية وليس إجباري هناك 15 مرحلة

للوصول إلى الحصول على الأشهاد بالمطابقة ولكن في تجربة هذه الشركة هناك عشرة مراحل فقط

للوصول إلى الحصول على الإشهاد بالمطابقة ولكن :

في تجربة الشركة موضوع الدراسة هناك عشرة مراحل فقط، وباعتبار أن لكل منهجية كانت

الغاية واحدة وهناك بعض المراحل لا يمكن تفاديها (اختيار فريق القيادة، الإجراءات الإعلامية

والتكوينية، تدقيق نظام الجودة، إنجاز الجانب التوثيقي، دليل الجودة، الإجراءات، تدقيق الحصول على

الإشهاد بالمطابقة) وعليه تم تسجيل بعض الاختلاف في تقسيم المراحل المختلفة، حيث بالنسبة لمرحلة

وضع الإجراءات حيز التنفيذ فإن النظرية تقدم منهجين وتوحي بأحدهما وهو المتبع فعلا من طرف

ENERGICAL ويتعلق الأمر بتنفيذ الإجراءات بمجرد المصادقة عليه وللانتقال للإجراء الذي يليه .

لنركز على تأثير الحصول على الإشهاد بالمطابقة وفيما يتعلق بما قدمته، فإنها سمحت بتسخير

مجموع المستخدمين حول مروع واحد وهذا ما يدفع إلى زيادة الحوافز، وتقوية صورة المؤسسة وتطوير

العلاقات مع الزبائن، وتجانس ووضوح المنهجيات المتبعة (لغة واحدة داخل المؤسسة) وتحديد

المسؤوليات بفضل ترسيم وتوحيد الإجراءات وإعادة تعريف المهام (تحويل وخلق مهام جديدة) من أجل

إثراء معارف أعوان التنفيذ، القيام بإجراءات التكوين من أجل رفع الكفاءات وتطوير الاتصال بين

مختلف المصالح ومستويات السلم الوظيفي وتراكم الكفاءات.

أما بالنسبة للعوائق الأساسية، فنلاحظ أن الإشهاد بالمطابقة لا تركز كثيرا على الزبون، وإنما تعطي أهمية لتخفيض التكاليف وفي بعض الحالات فإن مرونة المؤسسة انخفضت بسبب كثرة الإجراءات الشكلية التي يجب احترامها وهناك العديد من العناصر التي يجب احترامها، وهناك العديد من العناصر التي تتم معالجتها في القسمين الأول والثاني لهذا العمل.

وفي الأخير فإن الشركة قدرت بأن مسعى وضع نظام الجودة من أجل الحصول على الإشهاد بالمطابقة كلفها ما يفوق 800 000 دج وهذا ما يقارب التكلفة الإجمالية لمعيار ISO 9002 والذي يقدر نظريا بمبلغ 920.000 دج ، وعليه فإن مثال هذه المؤسسة يبين لنا الفوارق بين التطرية والتطبيق والتي هي ليست كبيرة كما نتوقع.

إن ضمان الجودة يعتبر مسعى هيكلي صارم جدا، خاصة في جانبه التنظيمي إذ يمكن اعتباره قاعدة صلبة كي تتوجه المؤسسة نحو الجودة الشاملة، ولكنه لا يمثل بديلا عن مسعى الإشهاد بالمطابقة حيث أنه لا يعطي أهمية للأسعار والآجال حتى أن المراجعات المعيارية لهذه العملتين قل أن تصادفها.

وكذلك فإن ضمان الجودة لا يلزم المؤسسة على التركيز بصورة رئيسية على الزبون، ولكنه يطور مجموعة الإجراءات التي تسمح للمستويات الداخلية بفعالية لمواجهة الزبون، خاصة إذا ما تعلق الأمر ببنود العقد، وبالمقابل فإن التغيير الهام الذي يحدث لهذه المقاربة هو التركيز التام على الزبون، والنجاح مرتبط بالقدرة على إدماج الزبون بعمق في وظائف المؤسسة.

إن ضمان الجودة والجودة الشاملة يتكاملان، واحدة تركز على الزبون والأخرى على خلق لغة مشتركة داخل المؤسسة وتجانس التنظيم والتحكم في الإجراءات والسلاسل الإنتاجية والحفاظ على المعارف وتوضيح الهيكل التنظيمي والمسؤوليات وتضمن بأن كل طرف في التنظيم يعرف مثال وجوده (التأطير السلمي والوظيفي) وما يجب عليه القيام به (الهيكل العام مقدم بطريقة كتابية) وكيفية العمل (إجراءات، سلاسل إنتاجية، مخطط الجودة) ولكن عادة لا تشجع الإبداع ولا تلبى حرية التصرف من أجل تطوير ما هو موجود .

ضمان الجودة يركز على ما هو موجود بالدرجة الأولى قبل السعي إلى التطور وعليه فإن الجودة الشاملة مع ضمان الجودة من شأنها المساهمة في زيادة فعالية المؤسسة، ولكن في كل الحالات فإن ضمان الجودة لا يستطيع أن يعوض الجودة الشاملة.

إن الحصول على الأشهاد بالمطابقة ليس غاية في حداته ولكنه مرحلة نحو الجودة الشاملة وعليه فإن ضمان الجودة والجودة الشاملة يجب إدماجهما في المسعى العام لإنجاح المؤسسة.

إن الحصول على الإشهاد بالمطابقة يعتبر بمثابة إجابة فورية أي تأقلم وإجابة على حالة ظرفية مثلا (طلب زبون) أو أي اختصار للمستقبل مثل (الدخول إلى الأسواق الجديدة).

المؤسسات تعيش في محيط غير مستقر ومتقلب وبالتالي لا يمكنها أن تعتبر نفسها كنموذج في حالة استجابتها لمتطلبات السوق الضرورية وغير الضرورية.

هناك العديد من الأسئلة تبقى دائما معلقة، مثلا ما هو تأثير الحصول على الإشهاد بالمطابقة على أسعار المنتجات.

أي أنه هل يمكن بيع المنتجات المصنعة لدى شركات لديها الإشهاد بالمطابقة بأسعار تفوق تلك المعروضة من طرف شركات ليست لديها الإشهاد بالمطابقة.

وإذا كان للسوق القدرة على اختيار اقتراحين، الأول مقدم من طرف مؤسسة لديها الإشهاد بالمطابقة والآخر من طرف منافسة ليس لديها الإشهاد بالمطابقة ويقدم أسعار أقل بدرجة ضعيفة، أيهما يختار؟

وعليه فإن هناك الكثير من المحاور في هذا الموضوع مازالت في حاجة إلى بحث وإثراء.

ملخص

أصبح البحث عن السبل الكفيلة بتضمين فكرة الجودة في ثقافة الأعمال هم يثقل كاهل الممارسين والباحثين في مجال إدارة الأعمال.

إن تبني مسعى الإشهاد بالمطابقة من طرف آلاف المؤسسات في مختلف أنحاء العالم جعل منه حركة قوية ذات توسع مستمر، إن حضور هذه العملية يتأكد يوما بعد يوم في استراتيجيات المؤسسات وأصبح يعد واحد من أهم الحركات التسييرية في العشرية الأخيرة.

هذه الدراسة تلقي الضوء على مسعى الإشهاد بالمطابقة والذي يهدف إلى تحسين الجودة وتحسين تسييرها، لأن المؤسسة تحصل على الإشهاد حينما تثبت بأن تسيير الجودة لديها مطابق لقواعد محددة من طرف مرجعية مقياس إيزو 9000.

ومن خلال دراسة حالة مؤسسة جزائرية خاصة حاصلة على الإشهاد بالمطابقة تم تتبع إجراءات هذا المسعى وتحليل آثاره داخليا وخارجيا.

وخلصت الدراسة إلى أن الإشهاد هو رد فعل يأتي إستجابة لمتطلبات الزبائن من أجل إرضائهم أو هو استباق للزمن من أجل الدخول إلى أسواق جديدة.

الكلمات المفتاح: الإشهاد بالمطابقة، ISO9000 ، ضمان الجودة، الجودة الشاملة ، المؤسسة،

Résumé :

Il est devenu indispensable pour les chercheurs et les praticiens du management d'introduire la notion de qualité dans leur culture manageriale.

L'adoption de la démarche de certification par les entreprises dans le monde d'aujourd'hui est devenue une nouvelle ruée en pleine expansion.

Cette nouvelle orientation s'accentue jour après jour et s'intègre même dans la stratégie des entreprises et est devenu au cours de cette décennie l'un des plus important mouvement managerial.

La présente étude est une projection sur la démarche de certification d'entreprises et ayant pour but l'amélioration de la qualité et le management de la qualité. Il est clair qu'une entreprise certifiée est synonyme que son management de la qualité est conforme aux règles définies par le référentiel (ISO9000).

A travers une étude de cas, concrète portée sur une entreprise Algérienne certifiée, on a suivie les procédures de sa démarche et on a analysé ses effets externes et internes.

L'étude a conclu que la certification est une réaction qui apparaît en réponse à deux nécessités s'articulant autour des exigences des clients pour les satisfaire ou une anticipation pour la pénétration de nouveaux marchés.

Mots Clé : Certification, ISO 9000, Assurance qualité, Qualité totale, Entreprise

مقدمة :

منذ بداية التسعينيات وفي أغلب دول العالم واجهت المؤسسات العمومية والخاصة في مختلف قطاعات النشاط صغيرة وكبيرة وطنية ودولية تحد جديد وهو الإشهاد بمطابقة المؤسسة لمقياس إيزو 9000.

إن تبني هذا الإجراء من طرف آلاف المؤسسات في مختلف أنحاء العالم جعل من الإشهاد بالمطابقة حركة قوية ذات توسع مستمر، إن حضور هذه العملية يتأكد يوما بعد يوم في إستراتيجيات المؤسسات وأصبح يعد واحد من أهم الحركات التسييرية في العشرية الأخيرة.

يمكن تعريف الإشهاد بالمطابقة بأنه إجراء إرادي تقوم به المؤسسة ويتم من طرف هيئة أو منظمة أخرى مؤهلة للقيام بالإشهاد بالمطابقة ومستقلة عن المؤسسة موضوع الإشهاد وعن زبائنها ومورديها حيث تقدم هذه الهيئة من خلاله ضمانا مكتوبا بأن منتجا أو خدمة أو منظمة أو كفاءة شخص من هذه المؤسسة هي مطابقة لمتطلبات مرجعية.

الإشهاد بالمطابقة مختلف عن أنظمة إثبات المطابقة الأخرى مثل تصريحات الموردين تقارير التجارب المخبرية أو تقرير هيئة رقابية، وهو يتركز على نتائج التجارب والمراقبة والمراجعة ويزيد في ثقة الزبائن بسبب التدخلات المنتظمة لمنظمة أخرى مستقلة (التي تقوم بالإشهاد).

وهناك نوعين من الإشهاد بالمطابقة :

- **الإشهاد بمطابقة منتج أو خدمة:** وهو الذي يشهد بأن منتجات أو خدمات معينة تستجيب لمتطلبات أمنية وقابلية للاستعمال طبقا لمرجعية ما هذا النوع ليس موضوع هذه المذكرة.

- **الإشهاد بمطابقة مؤسسة:** وهي التي توضح مدى تطابق نظام الجودة لمؤسسة ما مع نموذج من نماذج المنظمة العالمية للمقاييس .

إن المرجعيات المختلفة ليست مرتبطة بمستوى كفاءة منتج معين وهي تأخذ في الحسبان وبطريقة مختلفة مسار المنتج أو الخدمة من الإنشاء إلى خدمة ما بعد البيع.

ما هو أصل الإشهاد بالمطابقة ؟

لقد ولد الإشهاد بالمطابقة من خلال ملاحظة ثلاثية :

- كثرة المراجعة الممارسة من طرف متخذي القرارات لدى مورديهم والتي كانت لها تكلفة مرتفعة للطرفين .
- تعدد معايير ضمان الجودة في كل دولة مع تقارب هذه المعايير في ما بينها.
- فائدة وجود نضرة خارجية على المؤسسة.

وعليه إن الإشهاد بمطابقة المؤسسة ليس وليد أزمة بل هو محصلة الملاحظات المذكورة.

ألا يمكن أن يكون الإشهاد بالمطابقة هو ممر إجباري لأي مؤسسة تود البقاء في السوق ؟

هل الإشهاد بالمطابقة هو موضة أم طريقة جودة فعالة حقيقية ؟

إن الزبائن هم في حاجة دائمة لضمانة تجاه المواد والخدمات المقدمة لهم من طرف مورديهم من جهة، كما أن الموردين يريدون أن يثبتوا لزبائنهم بأنه يمكنهم الوثوق في عملهم من جهة أخرى، مادام هذان المطلبان موجودان فإن الإشهاد بالمطابقة مبدئيا ليس موضة بل هو أداة راسخة جدا ومدعومة بعالمية الأسواق.

لكن الممارسات التحسيسية أو الإلزامية لعملية الإشهاد بالمطابقة من طرف شريك خارجي عن المؤسسة هي المسيطرة غالبا ، سواء كان زبونا أو موردا أو مجموعة تنتمي لها المؤسسة أم مجمل البيئة المحيطة بعالم المؤسسات كالجمعيات وغرف التجارة والصناعة والسلطات العمومية.

في عملية الإشهاد بالمطابقة تكلفة الحصول على جودة المنتجات هي مبدئيا انشغال من الدرجة الثانية لا نقوم بالتطرق إليه، و المرדودية الشاملة للمسار هي المستهدفة .

لكن ما هي حقيقة عملية الإشهاد بالمطابقة ؟ لماذا تقوم المؤسسة بوضع إجراءات الإشهاد بالمطابقة ؟ ماذا تقدم عملية الإشهاد بالمطابقة للمؤسسة ؟ وما هي سلبياتها ؟ كيف تضع مؤسسة إجراءات الإشهاد بالمطابقة ؟ ما هي آثار الإشهاد بالمطابقة على المؤسسة داخليا وخارجيا ؟ ومن يطبقها حقيقة ؟ من أجل الإجابة على هذه التساؤلات سنقوم أولا بتقديم المميزات الرئيسية لعلمية الإشهاد بالمطابقة ولمقاييس إيزو 9000.

ثم المبررات المقبولة لعملية الإشهاد بالمطابقة إضافة إلى سلبياتها وعلمية وضع مسار الإشهاد بالمطابقة ثم نقوم بدراسة آثارها الداخلية والخارجية على المؤسسة ثم في الأخير نقوم بتوضيح التحاليل السابقة من خلال حالة مؤسسة خاصة.

ولقد تم وضع عدة فرضيات لهذا البحث هي :

- إن الحصول على الإشهاد بالمطابقة ليس هدفا في حد ذاته ولا يضمن نجاح المؤسسة حتما غير أنه أصبح مطلبا أكثر إلحاحا من طرف الزبائن.

- اعتبار الإشهاد بالمطابقة عقبة أو عائق أو تهديد جديد للمؤسسة، كما اعتباره فرصة خارجية ممنوحة للمؤسسة لكي تجعلها تتحرك أكثر فأكثر في بيئتها.
- إن مجهودات مسيير أو مدير المؤسسة موجهة لإرضاء الزبون ومن خلال ذلك يمكن الوصول إلى نتائج اقتصادية ومالية كمكافئة .
- كما يمكن تلخيص أسباب اختيار الموضوع في نقطتين :
- التطورات المتسارعة العالمية والمحلية في الميدان الاقتصادي عامة وفي علوم التسيير خاصة وانعكاس ذلك على حاضر ومستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل المنافسة الشرسية.
- الرغبة الذاتية الملحة في التعمق في مجال له علاقة بإدارة الأعمال وبالتسيير الحديث للمؤسسات .
- وتكمن أهمية هذا البحث في عدة جوانب أهمها :
- البحث في مسألة تطبيقات عملية للإشهاد بالمطابقة .
- توافق البحث مع الاتجاه العام المحلي والعالمي نحو استخدام أساليب جديدة في إدارة الأعمال.
- التوافق مع الاتجاهات الحديثة التي تسود إدارة الأعمال.
- الإشهاد يقود إلى غرس ثقافة خدمة الزبون سواء كان زبونا داخليا (إدارة داخلية) أو زبونا خارجيا.
- الإشهاد مكون من مكونات يمكن الاعتماد عليها لإنجاح مجهودات الإصلاحات الاقتصادية التي تنفذها الدولة.
- دور الإشهاد بالمطابقة في رفع الأداء و زيادة رضا الزبائن والموردين.
- أصبح البحث عن السبل الكفيلة بتضمين فكرة الجودة في ثقافة الأعمال هم يتقل كاهل الممارسين والباحثين في مجال إدارة الأعمال ومن المهم في هذا السياق الاستفادة من كل دراسة تصدر لتطوير وإنجاح المجهودات التي تبذل في هذا السياق .
- إن لهذا البحث أهدافا تتلخص في :
- إعطاء نظرة على مقياس إيزو 9000 وعلى مسعى عملية الإشهاد واستكشاف إدارة المؤسسة أو أي هيئة منتجة لمواد أو مقدمة لخدمات.

- إلقاء الضوء على مسعى الإشهاد بالمطابقة والذي يهدف إلى تحسين الجودة وتحسين تسييرها لأن المؤسسة تحصل على الإشهاد حينما تثبت بأن تسيير الجودة مطابق لقواعد محددة من طرف مقاييس إيزو 9000.
- وضع وعرض مبادئ وطرق الشروع في مسعى الإشهاد .
ولقد حددت الدراسة الإطار الزمني الحالي الذي تعيشه المؤسسات الجزائرية ضمن التحولات الناتجة عن عولمة الاقتصاد والسياسة.
ولقد اتبع فيها المنهج الوصفي والتحليلي مع دراسة حالة لمؤسسة خاصة، حيث تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:
الفصل الأول وهو بعنوان تقديم الإشهاد بالمطابقة حيث تناولنا فيه العناصر الأساسية للإشهاد بالمطابقة ومسعى الإشهاد بالمطابقة.
الفصل الثاني و فيه تم التطرق إلى انعكاسات ورهانات الإشهاد بالمطابقة على المؤسسة داخليا وخارجيا.
الفصل الثالث والأخير وقد خصص لدراسة حالة مؤسسة خاصة حيث تم إسقاط المبادئ النظرية التي تم التطرق إليها في الفصلين السابقين على هذه المؤسسة عن طريق استعراض مراحل مسعى الإشهاد بالمطابقة المتبع من طرفها.
وتجدر الإشارة إلى الصعوبات التي تم مواجهتها في هذه الدراسة والتي تتلخص خاصة في قلة المؤسسات الجزائرية الحاصلة على الإشهاد وإن وجدت فهناك صعوبات في الاتصال بها والحصول على المعلومات الضرورية.

المبحث الأول : العناصر الأساسية لإشهاد بالمطابقة
المطلب 1 : الإطار التاريخي للإشهاد بالمطابقة.

أ – نشأة مراقبة الجودة :

في بداية العشرينيات من القرن الماضي قام رينولد جونز Reginald Jones بجمع فريق من المختصين من أجل رفع مستوى جودة الإنتاج لدى شركة ويسترن للكهرباء الواقعة بالقرب من مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية هذه الشركة التي كانت تسيير مصانعها حسب مبادئ التسيير العلمي التايلورية – نسبة لفريدريك تايلور- أصبحت جد مشهورة في ما بعد بفضل تطبيق التجارب التي كان يقودها إلتون مايو بين عامي 1927 و 1932 من أجل البرهنة على العلاقات الممكنة بين محيط أو بيئة العمل وتحفيز العاملين والإنتاجية ، أغلبية المشاركين في هذا الفريق لعبوا دورا كبيرا في ما بعد في تحديد المفاهيم العامة لإدارة الجودة. ويتعلق الأمر بـ : H.F.Dodge, H.G.Romig, J.M. Juran , W.A Shewhart حيث أن هذه الأسماء بقيت دوما هي الرائدة في ميدان إدارة الجودة . ومن هؤلاء المفكرين أيضا نجد E.Deming الذي قام بإنجاز أطروحة في الفيزياء بجامعة يال Yale ولقد انضم إلى فريق المختصين المذكور في تربص صيفي دام شهرين . والكثير من مؤلفات هؤلاء كانت حجر الأساس في مسار مراقبة الجودة ومن هذه المؤلفات نجد كتاب (اقتصاديات مراقبة الجودة للصناعة الإنتاجية) لمؤلفه W.A.Shewhart ، وكذلك (دليل مراقبة الجودة) لـ J.M.Juran و(خارج الأزمة) لـ E. Deming .

أما في فرنسا فقد كان George Darmois عضو معهد وتلميذ سابق بالمدرسة العليا (Ecole Normal Supérieur) كان من أوائل المدافعين عن إدارة الجودة ، حيث قام في عام 1952 بإنشاء معهد الإحصاء بجامعة باريس وبعده بخمس سنوات قرر تلاميذه القيام بتأسيس الجمعية الفرنسية للمراقبة الصناعية للجودة (AFCIQ).

ظهرت الجمعية الفرنسية للمراقبة الصناعية للجودة AFCIQ إلى الوجود عام 1957، وفي هذه السنة تم عقد أول اجتماع سنوي للمنظمة الأوروبية لمراقبة الجودة، أما في اليابان الذي كان اقتصاده في تلك الفترة في مرحلة ضعف فقد اهتم اليابانيين باكرا هم أيضا بهذا النمط الجديد للإدارة الذي ظهر في الغرب، حيث أنه في مطلع الخمسينيات من القرن الماضي قام فوج عمل مكون من طرف الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE) بتنظيم ملتقيات جمعت العديد من الخبراء الأمريكيين ومنهم E.Deming و J.M.Juran .

لقد أعجب اليابانيون بهذا الأسلوب الجديد للإدارة وبالتطلعات التي يتيحها ، وعليه فقد تبنى اليابانيون مبادئ مراقبة الجودة و قاموا بتوزيعها على المستوى الوطني كبرنامج دروس في إدارة الجودة عبر محطة تلفزيونية وعبر الإذاعة وتم إصدار مجلة في هذا الصدد كما تم إقامة حلقات الجودة التي لاقت نجاحا باهرا حيث أن عددها بلغ حاليا أكثر من 300 000 حلقة .

إن الجمعية الفرنسية للمراقبة الصناعية للجودة AFCIQ في فرنسا والمؤسسة الأمريكية لمراقبة الجودة (ASQC) في الولايات المتحدة الأمريكية ساهمتا كثيرا في نشر إدارة الجودة والمقاييس الدولية.

ب- التنمية الاقتصادية والجودة :

مما لا شك فيه أن التنمية الشاملة والمتطورة في أي بلد هي إحدى الدعائم الأساسية للقوة الاقتصادية في كل بلد.

وما ينطبق على علاقة التنمية الصناعية بالجودة ينسحب بدون أي تعديل يذكر على بقية المجالات.

إن الصناعة القوية والمتطورة في أي بلد من العالم تعتمد على تطوير الأنشطة المتعلقة بالمقاييس والمعايرة والمواصفات والاختبارات والتحليل والجودة من جهة، وإلى تطبيق أنظمة إدارة الجودة الحديثة، المعمول بها اليوم في الوقت الحاضر الاهتمام بكافة الدعائم التي تركز عليها الجودة، وهي الآتية :

-المقاييس (المواصفات).

-المتروlogيا (المقاييس القانونية والصناعية ومعايرة أجهزة القياس والاختبار والتحليل).

-أنظمة إدارة الجودة .

-المطابقة (شهادة المطابقة للمنتج أو لنظام إدارة الجودة).

ج- الحاجة إلى مقاييس في بناء الجودة :

تعتبر المواصفات العنصر الرئيسي ضمن الأنشطة المتعلقة ببناء الجودة أي المتروlogيا والمواصفة والاختبار .

في البداية استخدمت المقاييس لأغراض تجارية من أجل ضمان صحة الأوزان ودقتها (الموازن، مقاييس الحرارة، عدادات الكهرباء وغيرها).

كما أن العامل الآخر لوجود المقاييس فهو الحاجة لاهتمام بصحة المواطن وسلامته.

ونظرا لدخول المؤسسات مرحلة الإنتاج الصناعي الكمي من أجل التصدير، فقد باتت الحاجة ماسة إلى وجود مواصفات للمنتجات المصنعة. هذه المواصفات لا يمكن أن تحقق من قبل هذه المؤسسات، إلا باستخدام العمليات الإنتاجية المناسبة التي أصبحت أكثر تقدما وصعوبة من السابق، واختيار التجهيزات المناسبة لها وتأمين المهارات العالية لتشغيلها.

لذلك فقد أصبح المقاييس أداة فعالة لنقل التكنولوجيا وتطوير جودة المنتج وتعزيز القدرة التنافسية للمنتجين المحليين لدخول الأسواق الخارجية وللحفاظ على مواقعهم في السوق الداخلية. لقد أدى هذا التطور الصناعي إلى الحاجة لتوفير ما يلي :

- وجود مقاييس معملية في المنشآت للمنتج والعمليات.
- وجود مواصفات قياسية وطنية للمنتجات تساعد الصناعة المحلية على زيادة قدرتها التنافسية وتسهيل التبادل التجاري الإقليمي والدولي.
- التعاون والتنسيق بين الهيئات الإقليمية والدولية لوضع مقاييس إقليمية ودولية للمنتجات، إذ ليس من المفيد هدر الوقت والمال على مقاييس وطنية ومن ثم يتم الاستعاضة عنها بمقاييس إقليمية أو عالمية بديلة، سيما أن إعداد المقاييس الوطنية يتطلب توفير الإمكانيات المادية والتقنية والإدارية المناسبة لإنجازها.

د - تعريف مفهوم الجودة :

يعرف المقياس NF X - 120 الجودة بأنها ((مجمل خواص ومميزات منتج أو خدمة التي تعطيه القدرة على تلبية الحاجات المعبر عنها والضمنية))¹ بالنسبة للبعض تنحصر الجودة في مدى تطابق المنتج مع المتطلبات التقنية ، وهذه هي الجودة الجودوية.

وهناك مفهوم أكثر حداثة يحبذ توسيع مفهوم الجودة 'على عناصر أساسية أخرى هي :

- جودة تصميم المنتجات.
 - جودة مسار العملية الإنتاجية.
 - جودة عملية التموين.
 - تحليل اهتمامات الزبائن.
 - جودة علاقات العمل.
- في ثمانينات القرن الماضي تطور مفهوم الجودة الشاملة وأصبحت الجودة لا تشمل فقط مجمل أنشطة المعمل بل تعدت ذلك إلى شبكة الموردين والزبائن والمتعاقدين والمناولين... إلخ

تكون الجودة شاملة إذا كان :

- المنتج أو الخدمة يلبين جميع الحاجات لجميع المستعملين .

¹ Chantal bussenault et Martine Pretet Organisation et gestion Vuibret, Oct1997 .Tomel.P.143.

- هي نتيجة عمل جميع مصالح أو أقسام المؤسسة .
- تتجه دوما نحو الغياب الكامل للعيوب (عيوب صفر، تعطلات صفر، آجال صفر، أوراق صفر).

هـ - مبادئ وأساسيات الجودة الشاملة :

لقد استطاع دمنج وضع مجموعة المبادئ التي تميز حركة الجودة الشاملة هذه المبادئ التي تتكون من سلسلة 14 مبدأ ظهرت في كتابه الشهير " خارج الأزمة " وهي :

- 1 - الحفاظ على هدف تحسين المنتجات والخدمات : المحافظة على الجودة المستمرة في المدى القصير وفي المدى الطويل التركيز على البحث والتطوير وتكوين المستخدمين .
- 2 - تبني الفلسفة الجديدة للإدارة وقيادة التغيير بجديّة : عبر القضاء على مفهوم " مستوى الجودة المقبول " في العلاقات والعمليات مع الموردين لأن مفهوم كهذا لن يقود سوى للضعف.
- 3 - مراقبة جودة المنتج تبدأ من مرحلة التصميم وليس عند مرحلة الإنتاج : لأن اكتشاف عيوب المنتج في نهاية مسار الإنتاج يصبح جد متأخر ولا يساهم في تحسين المنتجات والخدمات، وعليه يجب إدماج الجودة عند التصميم .
- 4 - التحسين المستمر لمسار الإنتاج والخدمات : البحث عن المشاكل وتوقعها عبر استعمال التقنيات الإحصائية للتحسين المستمر لنظام الإنتاج من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التوزيع وهذا مما يؤدي إلى تقليل التكاليف .
- 5 - القضاء على الخوف لدى المستخدمين : بحيث أن كل عامل في المؤسسة يجب أن يشعر بالأمان ويستطيع أن يعبر عن رأيه دون الخوف من فقدانه لوظيفته أي زرع عامل الثقة لدى العمال .
- 6 - وضع نظام للتكوين المستمر وتحسين المستوى : لجميع الإطارات والعمال من أجل التنمية المهنية للعمال.
- 7 - القضاء على الحواجز بين المصالح والأقسام في المؤسسة : وذلك عبر العمل كفريق واحد وتشجيع الاتصال والتعاون بين المصالح والأقسام والدوائر في المؤسسة .
- 8 - التوقف على حث العمال المستمر والشعارات وأهداف المرادودية: لأنها غير فعالة ومن المستحسن توجيه الجهود نحو تحسين النظام ككل .
- 9 - استبعاد حصص الإنتاج والتسيير بالأهداف العديدة : لأن الحصص والأهداف الكمية تتم حسب قدرة العامل المتوسط وكلما تم التركيز على الكمية كان ذلك على حساب الجودة مما يؤدي على الإدارة عبر التخويف.

- 10- تبني وترسيم مبدأ القيادة : وهي الوسيلة التي تمكن المستخدمين من أداء مهامهم بكفاءة .
- 11 -القضاء على الحواجز التي لا تمكن من الفخر بالعمل : عبر الامتناع عن معاملة العامل كسلعة ودفعه نحو المساهمة في تحسين الجودة وجعله فخورا بذلك .
- 12 -وضع برنامج تربوي بهدف التحسين الفردي للعمال : عن طريق التأهيل المستمر للعمال لزيادة المعارف وتشجيع التنافسية .
- 13 -وضع حد لعمليات الشراء بالسعر الأقل : عوضا عن ذلك يجب المحافظة على علاقة طويلة الأجل مع الموردين تركز على الجودة والثقة ، والعمل على تدنية التكلفة الكلية للمنتج.
- 14 -العمل من أجل إتمام عملية التغيير : عبر إنشاء هيكل على مستوى الإدارة العليا يقوم بالعمل على تطبيق المبادئ الثلاثة عشر السابقة وباشتراك جميع المستخدمين في المؤسسة .
- إن المبادئ الأربعة عشر السابقة لا تمثل بالنسبة لدمج وصفة سحرية بل يجب استعمال هذه المبادئ من طرف المؤسسة بشكل كلي ومترابط.

المطلب 2 : أصل المقاييس :

أول ظهور لتقييس الدولي Normalisation كان في ميدان الإلكترونيك مع إنشاء اللجنة الدولية للإلكترونيك سنة 1906 ، وفي سنة 1926 ظهرت الفدرالية الدولية للجمعيات الوطنية للتقييس التي توقفت أعمالها سنة 1942، وفي سنة 1946 أي عقب الحرب العالمية الثانية تم عقد اجتماع بلندن لممثلي 25 دولة حيث تم الاتفاق على إنشاء منظمة دولية جديدة هدفها تسهيل عملية التنسيق والتوحيد الدولي للمقاييس الصناعية، هذه المنظمة الجديدة بدأت مباشرة عملها رسميا في 23 فيفري 1947 باسم المنظمة الدولية للمقاييس (ISO) International standard organisation وبسبب اختلاف اختصار هذه التسمية بين اللغات تم تبني كلمة إيزو كتسمية للمنظمة وهو اسم مشتق من كلمة يونانية تعني " مساواة " . ISOs كما تم اختيار مدينة جنيف بسويسرا كمقر لها وهي تظم حاليا في عضويتها 146 دولة وإيزو هي منظمة غير حكومية وتحتل موقع متميز بين القطاعين العام والخاص .

أ – ماذا نعني بالتقييس أو المقاييس العالمية ؟ :

عندما تكون أغلب المنتجات والخدمات في قطاع أعمال أو صناعة ما مطابقة لمواصفات أو مقاييس عالمية نستطيع القول بأن هناك تقييس على مستوى الصناعة وهذا تم باتفاق بين ممثلي جميع الدول في الإيزو الذين يمثلون جميع الشركاء الاقتصاديين المعنيين (الموردين، المستعملين، المسؤولين الحكوميين النظاميين، والمستهلكين).

حيث اتفقوا على توحيد خصائص ومعايير تصنيف المنتجات وصنعها وتسليمها وفي تجريبها وتحليلها بل وفي توحيد المصطلحات وفي تقديم الخدمات ، كذلك فإن المقاييس الدولية تمنح إطار مرجعي أو لغة تكنولوجية مشتركة بين الموردين وزبائنهم مما يسهل تبادل وتحويل التكنولوجيات بين جميع الأطراف .

ب- ما هي الإيزو 9 000 ؟

مقياس (مواصفة) إيزو 9 000 هي مواصفة إدارية تنصب على المنظومة الإدارية للمؤسسة ، فهي ليست مواصفة تقنية ولا تختص بجودة منتج أو منتجات معينة ولكنها مواصفة إدارية تطبق على جميع أنواع المؤسسات مهما كان نشاطها أو حجمها فهي تطبق على المؤسسات البنكية كما تطبق على المؤسسات الصناعية وهدف هذه المواصفات هو البحث عن كفاءة أداة المنظومة الإدارية (التسييرية) وتطويرها .

وبتحليل هذه المواصفة نجد أنها تحتوي على جميع المبادئ التي وضعتها " الإدارة بالجودة الشاملة " بدءا من مهندسها الأول إدوارد دمنج ، حيث أن التوافق مع متطلبات هذه المواصفة يعني أن لدى المؤسسة نظاما متكاملًا يعتمد على مبادئ الإدارة بالجودة الشاملة ويعتبر هذا النظام وسيلة وليس غاية للمؤسسة .

ج- فوائد مقاييس إيزو¹ :

- بالنسبة للمؤسسات : إن تبني المقاييس العالمية تعني أن الموردين يستطيعون تطوير منتجاتهم وخدماتهم على أساس خصائص تحظى بقبول واسع في قطاعاتهم، وهذا يعني أن المؤسسات التي تتبع هذه المقاييس تستطيع الدخول بحرية إلى المزيد من الأسواق في العالم .

- بالنسبة للزبائن : إن التوافق العالمي للتكنولوجيا المتوصل إليها عبر المنتجات والخدمات التي تركز على مقاييس عالمية يفتح مجال واسع لاختيار أكثر تنوعا للمعروض من هذه السلع والخدمات ، كما تتم الاستفادة من مميزات المنافسة بين الموردين.

- بالنسبة للدول : تمنح المقاييس (المواصفات) الأسس التكنولوجية والعلمية التي تدعم التشريع في ميدان الصحة والأمن والبيئة .

- بالنسبة للمسييرين الاقتصاديين : خلال المفاوضات المتعلقة بفتح الأسواق الإقليمية والعالمية تمنح المقاييس "مكانة في السوق" بطريقة عادلة لجميع المتنافسين، حيث أن وجود مقاييس وطنية أو إقليمية مختلفة ومتعددة يمكن أن يخلق عوائق تقنية للتجارة وذلك حتى في ظل وجود اتفاقات سياسية ، وعليه

¹ المصدر موقع إيزو على الانترنت www.iso.org.iso.en.prods

فإن وجود مقاييس عالمية يعني وجود وسائل تقنية تسمح بوضع اتفاقيات السياسات التجارية حيز التطبيق

- بالنسبة للدول النامية : المقاييس العالمية تمثل وفاق عالمي حول حالة التقنية مما يجعلها مصدر مهم للمعرفة التكنولوجية التي تحدد الخصائص التي يجب توافرها في المنتجات والخدمات حتى يمكن أن تدخل لأسواق التصدير، كما تعد هذه المقاييس قاعدة تسمح للدول النامية بدعم قراراتها عندما يتعلق الأمر باستثمار مواردها النادرة وتجنب تبذيرها.

- بالنسبة للمستهلكين : إن مطابقة المنتجات والخدمات للمقاييس العالمية تعطي ضمان للجودة وللأمان، وبصفة عامة تساهم في جودة الحياة بضمن تأمين وسائل النقل والآلات والمعدات التي نستعملها إضافة إلى جودة الهواء والماء والترربة المساعدة على حماية البيئة .

د - خصائص مقاييس إيزو 9 000 و إيزو 14 000 :

تعد سلسلتي إيزو 9 000 و إيزو 14 000 من سلاسل إيزو الأكثر شهرة ونجاحا، فسلسلة إيزو 9 000 أصبحت مرجعا عالميا لمتطلبات الجودة في العلاقات بين المؤسسات، وإيزو 14 000 تهدف إلى مساعدة المؤسسات على رفع التحدي في ميدان البيئة .

مقاييس إيزو في غالبيتها خاصة بمنتج أو مادة أو مسار عملي ، والذي أعطى شهرة عالمية

لسلسلتي إيزو 9 000 وإيزو 14 000 هي كونها " مقاييس عامة لنظام الإدارة " ومعنى العمومية هنا هو أن نفس المقاييس يمكن أن تطبق على أي مؤسسة أو هيئة صغيرة كانت أم كبيرة ومهما يكن منتجاتها أو الخدمة التي تقدمها في جميع قطاعات النشاط سواء كانت هذه المؤسسة تجارية أو إدارة عمومية أو دائرة حكومية .

إيزو 9 000 يدرس " إدارة الجودة " " Management de la qualité " وهذا المصطلح يغطي كل ما تحققه المؤسسة لتحسين تلبية رغبات الزبائن بالاستجابة إلى متطلباتهم والمتطلبات التنظيمية المطبقة والعمل على التحسين المستمر لكفاءتها.

إيزو 14 000 يدرس " الإدارة البيئية " " Management environnemental " أي ما تبذله المؤسسة للتقليل إلى أقصى حد من الآثار المضرة بالبيئة .

وقد لعبت ISO المنظمة الدولية للمقاييس International Standard Organisation دورا كبيرا في نشر مفهوم مراقبة الجودة الذي كان يتابع توسعه بشكل ملفت للنظر بدءا من نشره سنة 1987 كما هو الحال بالنسبة لمؤلفه E.Deming حول موضوع خارج الأزمات Out Of The Crisis الذي نشر خلال ثمانينات القرن الماضي وبيع منه أكثر من مليوني نسخة.

إن مقاييس إيزو ISO 9 000 : تحوي على مجموعة من النفاثص في الأسلوب الذي رسم معالم

تاريخ الجودة، حيث كانت تسند مهمة إدارة الجودة لمديرية المؤسسة (المديرية التي لها سلطة اتخاذ القرار)، كما يوضحه إصدار 94 لمقاييس ISO 9 000 هذا الأسلوب يعطي لمديرية المورد الحرية الكاملة لتنفيذ أسلوبه في الإدارة ، وهذا في حالة كون متطلبات النموذج كافية ومقبولة، بالإضافة إلى أن ISO 9 000 تفرض وجود نظام جودة . وهو تنظيم دائم محدد بإجراءات . ويتوقع في النهاية ديناميكية دائمة للتحسين على مستوى المنتج، (وهي عبارة عن أنشطة تصحيحية لحذف أسباب عدم مطابقة المنتج) بالإضافة للإجراءات (المراجعة الداخلية للجودة) ولمجمل نظام الجودة (مراجعة المديرية).

المطلب 3 : هيكل مقاييس إيزو 9 000 إصدار 1994 :

والآن ، سنقوم بتحليل مقاييس عائلة إيزو 9 000

أ – التصنيف المرجعي لإيزو (9 000 إصدار 1994)

إن مقاييس عائلة إيزو 9 000 تقترح على المؤسسات التي تقوم بتبنيها ما يلي :

- مراجع خاصة بالتخطيط، وضع وصيانة أنظمة إدارة الجودة الخاصة بها.
- خاصية المتطلبات التعاقدية بين الهيئة والزبائن والموردين.
- قاعدة خاصة بتقييم الموردين .
- قاعدة من أجل التقييم الذاتي.
- قاعدة من أجل التقييم المستقل أي يقوم بها طرف ثالث.

مقاييس عائلة إيزو 9 000 تستعمل المصطلحات الأساسية و تعريفات مقياس إيزو 8402 والذي

يعتبر قاموس أو معجم مصطلحات الجودة في العالم .

المميزات الرئيسية لمقياس إيزو 1- 9 000 و إيزو 2- 9 000 :

مقياس إيزو 1- 9000 :

يحدد مقياس إيزو 1- 9000 الخطوط التوجيهية من أجل اختيار واستعمال مقاييس إيزو 9000 هذا

المقياس يعتبر بمثابة دليل لعائلة إيزو 9000، حيث أنه يشرح الدور الذي يلعبه كل مقياس ويعالج المفاهيم الأساسية لمجمل المقاييس .

كذلك حسب هذا المقياس هناك (06) ستة عناصر أساسية من أجل اختيار نموذج ضمان الجودة :

- تعقد مسار التصميم .

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

مقياس إيزو 2 – 9 000 :

مقاييس إيزو 2 – 9 000 يحدد الخطوط التوجيهية لتطبيق مقاييس إيزو 9001 وإيزو 9002 وإيزو 9003 :

ب : المميزات الرئيسية لمقاييس إيزو 9001 وإيزو 9002 وإيزو 9003 :

الإصدار الأو ل لإيزو 9001 وإيزو 9002 وإيزو 9003 تم نشره في سنة 1987 ، وفي الأساس تم إنجاز هذه المقاييس من أجل استعماله كمرجع للعلاقات التعاقدية الثنائية (الزبائن والموردين) ، وهذه المقاييس استعملت كمرجعية للإشهاد بمطابقة أنظمة جودة المؤسسات .
هذه المقاييس تصف وتوضح الأهداف التي يتوجب على نظام الجودة تلبيةها ، كما أن هذه النماذج عامة وبالتالي مستقلة عن قطاع النشاط وعن حجم المؤسسة، كما أن متطلبات هذه المقاييس تعتبر تكملة للخصائص التقنية للمنتج ومسار إنتاجه وليس بديلا لها .

إن كل مقياس يتكون من أربعة (04) فصول كبرى:

- 1 - موضوع وميدان تطبيق.
- 2 - المراجع .
- 3 - التعريفات .
- 4 - متطلبات نظام الجودة.

وفي ما يلي المميزات الرئيسية لكل مقياس :

• مقياس إيزو 9001 :

إذا أرادت مؤسسة أن تضمن مدى مطابقة نظام جودتها للمتطلبات الخاصة بمراحل التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب، وما بعد البيع، فإنه من المناسب لها إختيار مقياس إيزو 9001 ، هذا المقياس يغطي كافة أنشطة المؤسسة من التصميم إلى غاية خدمة ما بعد البيع مروراً بالإنتاج حيث يمكن القول أن تطبيقه يتم على الأنشطة ذات الطابع الفكري، خصوصاً أنشطة التصميم، حيث أن خطأ في التصميم يمكن أن يؤدي إلى أضرار اقتصادية جد خطيرة أو يؤدي إلى مشاكل لها علاقة بأمان المنتج أو يحدث أثار مضرّة بالبيئة .

• مقياس إيزو 9002 :

إذا أرادت مؤسسة أن تضمن مطابقة نظام جودتها للمتطلبات الخاصة فقط بالإنتاج ، التركيب والخدمات المرفقة، يتعين عليها إختيار مقياس إيزو 9002 ، هذا المقياس يستجيب لمجمل فصول مقياس 9001 باستثناء أنشطة التصميم والتطوير لذلك فهذا المقياس يمكن تطبيقه على أغلب مؤسسات المقاوله من الباطن (المناولة) وعليه فإن هذا المقياس ينصح به لكل مؤسسة تريد أن تبرز كفاءتها في التحكم في مسارات التصنيع الخاصة بها وكذلك الخدمات المرفقة بمنتجاتها .

• مقياس إيزو 9003 :

إذا أرادت مؤسسة أن تضمن مطابقة نظام جودتها للمتطلبات الخاصة للرقابة والتجارب نهائية فقط، فإن ما يناسبها هو إختيار المقياس إيزو 9003 هذا المقياس يملك حقل النشاط الأكثر محدودية، وينصح به لكل مؤسسة تريد أن تبرز قدرتها على اكتشاف عدم مطابقة المنتج Non conformité بالإضافة إلى التحكم في الاستعدادات المرتبطة به وذلك خلال عمليات الرقابة والتجارب النهائية كما أن هذا النموذج يتطلب عدد محدود من عناصر نظام الجودة، وعليه فإنه ينصح به لكل مؤسسة ترغب في توضيح قدراتها وكشف عدم مطابقة المنتج والتحكم في التدابير المتعلقة بالرقابة والتجارب النهائية هذا النموذج، يتطلب عدد محدود من عناصر نظام الجودة .

جدول تلخيصي

<i>ISO 9003</i>	<i>ISO 9002</i>	<i>ISO 9001</i>
درجة المتطلبات المتدنية	درجة المتطلبات المتوسطة	درجة المتطلبات المرتفعة
نموذج لضمان الجودة في : -الرقابة والتجارب النهائية.	نموذج لضمان الجودة في : - الإنتاج . - التركيب والخدمات المرافقة.	نموذج لضمان الجودة في : - التصميم . - التطوير.

		- الإنتاج . - التركيب والخدمات المرافقة.
--	--	---

إن المقاييس الثلاثة المذكورة تعمل حسب مبدأ الدمى الروسية :
حيث أن متطلبات مقياس إيزو 9003 محتواة في مقياس إيزو 9002 الذي هو بدوره محتوى في مقياس إيزو 9001 وهو ما يظهره الجدول التالي .

المتطلبات الخاصة بمقاييس

ISO 9001 , ISO 9002, ISO 9003

للفصل الرابع متطلبات نظام الجودة:

عنوان الفقرة في إيزو ISO 9001	ضمان الجودة الخارجية		
	المتطلبات		
	ISO 9003	ISO 9002	ISO 9001
- مسؤولية الإدارة (1.4).	O	■	■
- نظام الجودة (2.4).	O	■	■
- مراجعة العقد Revue du Contrat (3.4)	■	■	■
- التحكم في التصميم (4.4)	X	X	■
- التحكم في الوثائق والمعطيات (5.4)	■	■	■
- المشتريات (6.4)	X	■	■
- التحكم في المنتج المقدم من طرف الزبون (7.4)	■	■	■
- تحديد ورسم المنتج (8.4)	O	■	■
- التحكم في المسار (9.4)	X	■	■
- الرقابة والتجارب (10.4)	O	■	■
- التحكم في معدات الرقابة والقياس والتجارب (11.4)	■	■	■
- حالة الرقابة والتجارب (12.4)	■	■	■
- التحكم في المنتجات الغير مطابقة (13.4)	O	■	■
- الأنشطة التصحيحية والوقائية (14.4)	O	■	■
- الشحن، التخزين، التوضيب، الحفظ، التسليم (15.4)	■	■	■
- التحكم في التسجيلات المتعلقة بالجودة (16.4)	O	■	■

- تدقيق الجودة الداخلية (17.4)	O	■	■
- تكوين (18.4)	O	■	■
- الخدمات المرفقة (19.4)	X	■	■
- التقنيات الإحصائية (20.4)	O	■	■

لوحة المفاتيح : ■ متطلبات كاملة.

O متطلبات أقل إجبارية من إيزو 9001 وإيزو 9002.

X عنصر غير موجود .

عندما نقوم بتحليل الفصل الرابع " متطلبات نظام الجودة " (أنظر الجدول السابق) نستطيع أن

نستخلص بأن المتطلبات تنقسم إلى ثلاثة مستويات :

- **الصف الأول من المتطلبات :** معرفة بمصطلح (واجبات) أي ذات صيغة إلزامية ومثال على ذلك الفقرات: 4.1.1 و 4.2.2 و 4.3.3 .

- **الصف الثاني من المتطلبات :** يشمل الدقة (إذا كان ضروري) كذلك بترك للمؤسسة تقدير أهمية تنفيذه ومثال ذلك الفقرة 8.4 .

- **الصف الثالث من المتطلبات :** ويشتمل على توجيه مثل (إذا كان مذكور في العقد) مثل ما يلي :

" ... عندما يتم تحديد خدمة مرافقة في العقد يعني يتعين على المورد الالتزام بإعداد إجراءات التحقق من أن الخدمات المرافقة هي مطابقة للمتطلبات الخاصة والتأكد من مدى مطابقتها للبند المذكورة في العقد " ¹

" إذا تم الاتفاق على ذلك في العقد ، فإن التسجيلات المتعلقة بالجودة يجب أن تكون متوفرة خلال مدة محددة، وهذا لكي يتمكن المشتري أو من ينوب عنه بإجراء التقييم " ²

من بين نقاط ضعف المقاييس الثلاثة المذكورة على الخصوص إيزو 9001 و إيزو 9002 ما

يتعلق بمتطلبات " التقنيات الإحصائية " حيث أنها تتيح للمؤسسة اختبار ووضع التقنيات الإحصائية المناسبة لها والواقع أن عدم فرض تطبيق التقنيات الإحصائية بطريقة واضحة وموضوعية على المؤسسة يعد حالة سلبية، لأنه من المعروف أن هناك مؤسسات كثيرة تملك الإسهاد بالمطابقة

¹ Norme ISO 9001, Paragraphe 4.19

² Norme ISO 9001, Paragraphe 4.16

Certifiées لديها أساليب ومنتجات تمكنها من تطبيق التقنيات الإحصائية وبشكل أكثر نفعاً لو أُلزمت بها ولكن الأمر غير ذلك .

وهناك مظهراً آخر يطرح إشكالا حيث أن إيزو 9001 ، وإيزو 9002 ، وإيزو 9003 " تحدد ما يجب القيام به " ولكنها لا تحدد "كيف يجب القيام به" وهذا من شأنه إعطاء المؤسسة درجة مهمة من الحرية والمرونة لا يمكن الاستغناء عنهما في تصميم نظام الجودة ووضعه حيز التنفيذ. ومثال على ذلك ما يتعلق بمتطلبات "مراجعة العقد" حيث أن مقاييس إيزو 9001 و إيزو 9002 و إيزو 9003 تطالب المؤسسة فقط بوضع ومسك إجراءات مراجعة العقد وتنسيق الأنشطة من أجل ضمان:

- متطلبات الزبون محددة وموثقة بطريقة صحيحة .
- جميع الانحرافات بين متطلبات وشروط طلبة العقد ومحتوى العرض تم تسويتها .
- المورد له القدرة على احترام الالتزامات المذكورة في العقد وفي الطلبية¹ .

وكذلك فإن المقياس يبين فقط ما يجب أن تقوم به المؤسسة من أجل ضمان مراجعة مناسبة للعقود، ولكنه لا يوضح كيفية القيام بذلك.

بعض المؤلفين يدافعون عن وجهة النظر القائلة بضرورة قيام المقاييس بتحديد "كيف يجب العمل"، فحسب رأيهم لا يمكن للمؤسسات قياس تطور فعالية أنظمة الجودة الخاصة بها إلا إذا قدمت لهم المقاييس توجيهات واضحة حول طريقة القيام بذلك، إن وجهة نظر هذه لا يمكن قبولها بسهولة لأن نماذج ضمان جودة إيزو 9000 يجب أن تحترم المبادئ التالية :

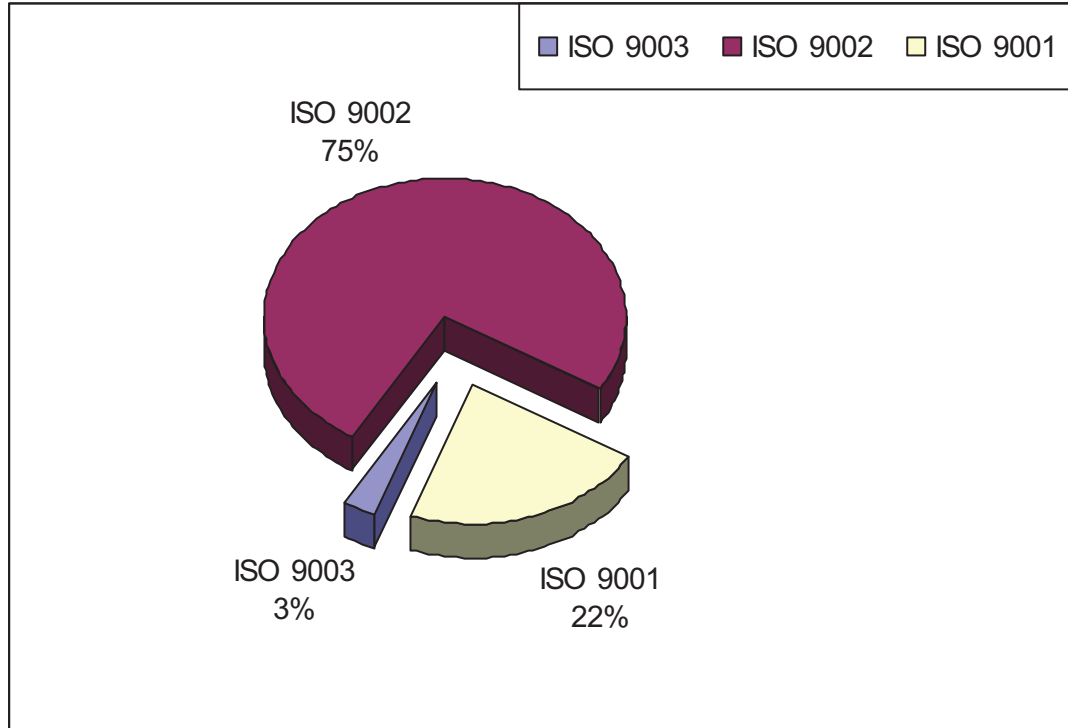
-تطبيقات نماذج إيزو 9000 يجب أن تكون عالمية سواء بالنسبة لأسلوب الإنتاج أو أسلوب الخدمات.

- يجب أن تحدد مبادئ وليس طرق وتقنيات

ومن الأهمية بمكان معرفة توزيع إشارات إيزو ISO حسب نموذج المقياس وحسب المناطق الجغرافية، وهذا يعطي فكرة كمية حول انتشاره عبر العالم .

¹ Norme ISO 9001, Paragraphe 4.3

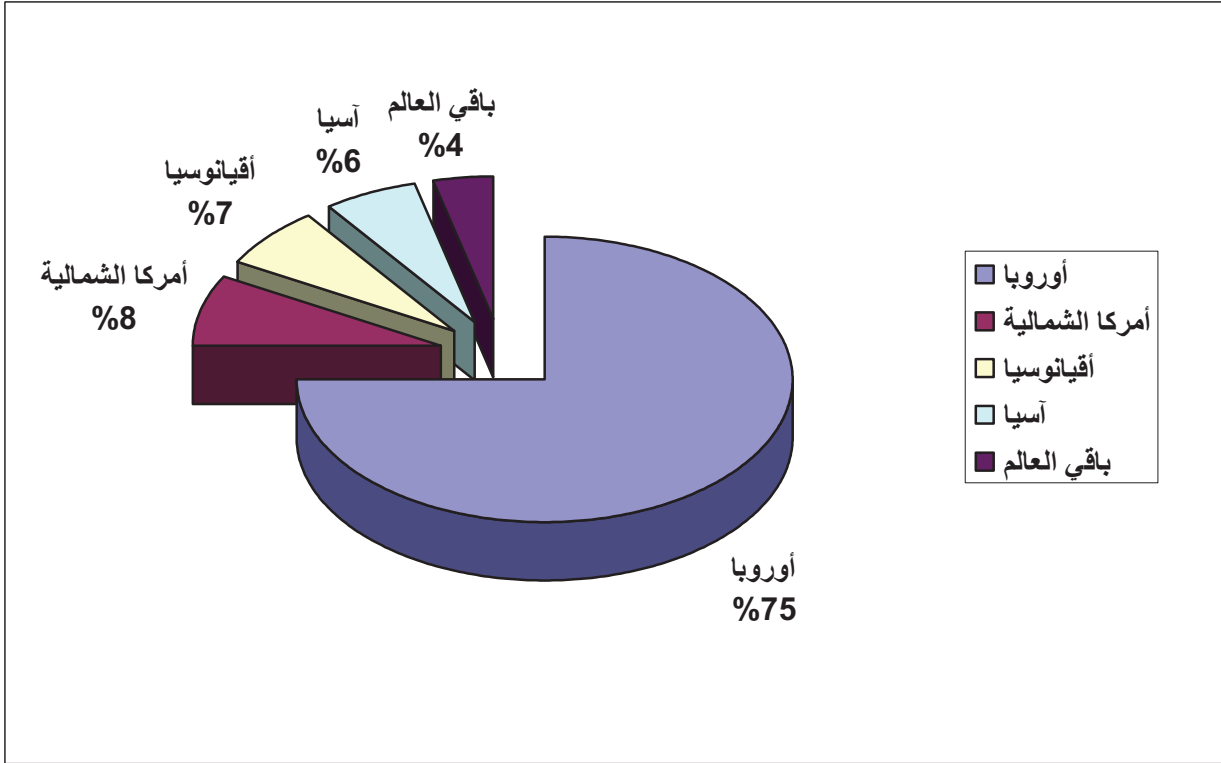
توزيع الشهادات بالمطابقة حسب نماذج هذه الشهادات¹



إن أغلب المؤسسات يقع اختيارها على الأشهاد بالمطابقة إيزو 9002 والذي يغطي كافة القطاعات ما عدا التصميم وخدمات ما بعد البيع .
رغم أن مقياس إيزو ISO 9003 يعتبر النموذج الأكثر بساطة لضمان الجودة ولكنه الأقل إصدارا (حوالي 3% من الأشهادات المصدرة أو الممنوحة)، وعليه فإن أغلب المؤسسات تعتقد أن هذا النموذج هو الأكثر بساطة والأقل قدرة على تقييم نظام الجودة.

¹ AFAQ , Mars 2000.

التوزيع الإجمالي لإشهادات المطابقة إيزو 9000 عبر العالم¹



من أصل 120.000 إشهاد بالمطابقة إيزو 9000 صادرة عبر العالم هناك ثلاثة أرباع العدد موجودة بأوروبا منها 10 في المائة بفرنسا .

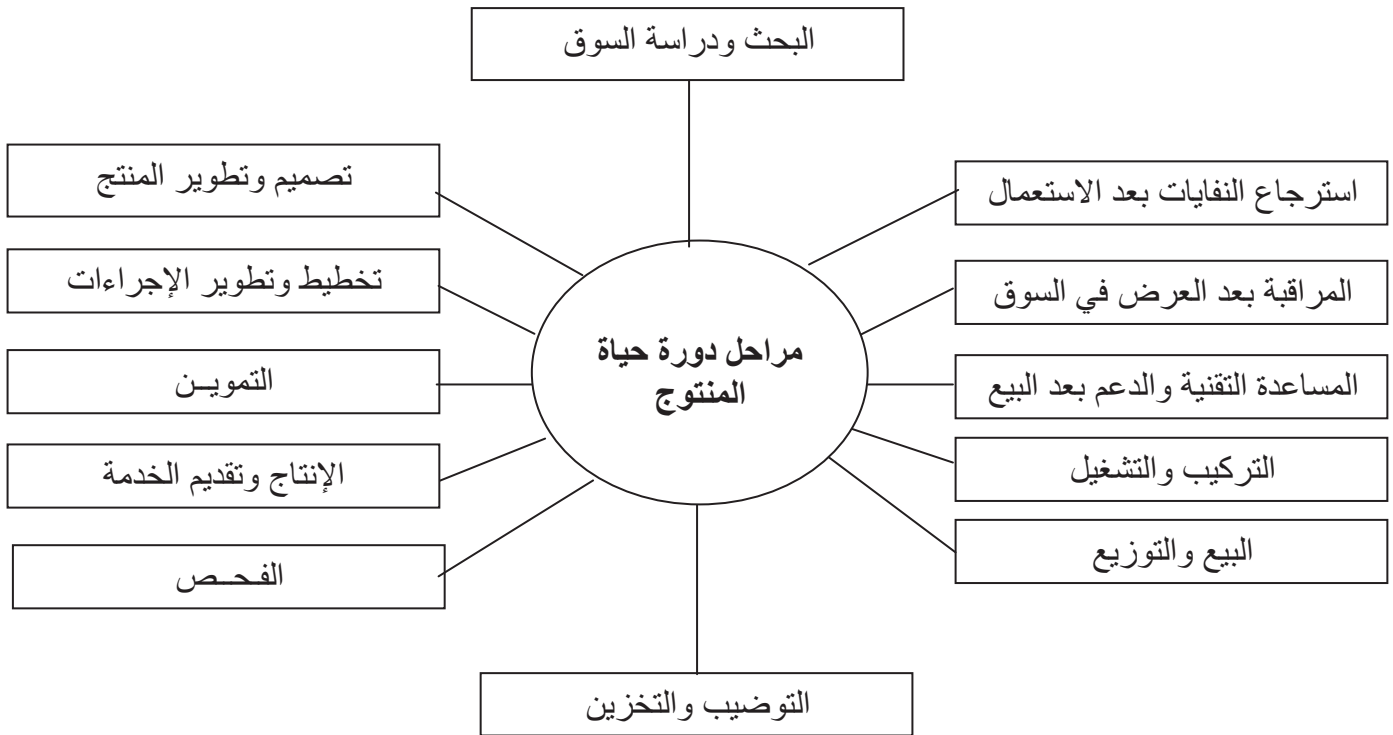
¹ Etude mobile oil .Août 1995

ج- المميزات الرئيسية لمقياس إيزو 9004 :

إن مقياس إيزو 9004 موجه لاستعمال الداخلي ويشمل مجموعة تفوق تسعين مطلباً والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار أثناء عملية التصميم وتطبيق نظام الجودة .
وحسب Jacques Chové رئيس اللجنة العامة "جودة وإدارة" لدى "AFNOR" ورئيس المفوضية الفرنسية لدى ISO/TC 176 : « إن المقياس الدولي إيزو 9004 يشمل مجمل التجارب والمعارف المختلفة التي تم الحصول عليها وتمت المصادقة عليها من طرف خبراء العالم بأسره في كل الميادين التي تحتوي على نظام جودة سواء تعلق بتحديد حاجات الزبائن ، أو مراقبة التحكم في مسار التصميم أو التنظيم وهذا في إطار منظور اقتصادي حسب التعريف الثاني للجودة .»
وحسب هذا المقياس فإن الأنشطة الأساسية التي لديها تأثير على الجودة يمكن أن تمثل عن طريق حلقة الجودة.

إن حلقة الجودة هي نموذج لمفهوم الأنشطة المترابطة والتي تؤثر على جودة المنتج أو الخدمة خلال جميع المراحل بدءاً من تحديد الحاجات وانتهاءً بتقييم مدى إشباع هذه الحاجات¹.

حلقة الجودة²



¹ Norme NF X 50-120

² Norme ISO 9004.1

وحسب هذا المقياس 9004 (فقرة 4.4.4) يتعين على الإدارة تطوير ووضع وتنفيذ نظام للجودة، والذي يجب أن يعمل بطريقة توحى بالثقة، خاصة بالتركيز على النقاط التالية :

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

إن لمقياس إيزو 9004 بعض المميزات الخاصة به :

- إن المقياس يعطي أهمية كبيرة لتحديد وتعريف حاجات الزبائن، وانشغالهم إضافة إلى المتطلبات المتعلقة بالمنتوج وكذلك إلى إنجاز منتوج مطابق للمقياس وبتكاليف معقولة (فقرة 2.1.5).
- يؤكد هذا المقياس على ضرورة خلق جو ملائم لتحسين الجودة، ولتحقيق ذلك فهو يلح (طبقاً للفقرة 6.5) على ما يلي :

- تشجيع والحفاظ على نمط إداري داعم للحركة.
 - ترقية القيم والسلوكيات التي تؤدي إلى تنشيط عملية التطوير.
 - وضع أهداف واضحة لتحسين الجودة.
 - تشجيع الإتصال والعمل الفعال كفريق.
 - تثمين النجاحات و الإنجازات.
 - التكوين و التأهيل في اتجاه التطوير.
- يدعم أهمية معيار (بالمعنى الاقتصادي) فعالية منظومة الجودة (فقرة 1.6) .
- من أجل معرفة حاجات الزبائن وقياس درجة إشباعها يتم مقارنة الحالة التنافسية .
- من أجل تحديد أمثل لخصائص المنتج، تقدم هذه المواصفة القياسية مجموعة أدوات من بينها تحليل أشكال النقائص ودرجتها وأثارها السلبية، كما أن تطبيق هذه التقنية ينصح بها أيضا لتصنيف وتصديق على التصميم(فقرة 5.8).
- يقوم هذا المقياس بتحديد حقل التقنيات الإحصائية (فقرة 1.20) و (2.20).
- تركز على الحوافز وأهمية الأفراد ومدى أهمية تكوين كافة المشاركين في المؤسسة ويجب أن لا يقتصر الأمر على أصحاب الوظائف المباشرة في العملية الإنتاجية لوحدهم.
- يشير هذا المقياس إلى تحفيز وتوعية العاملين (فقرة 1.3.18) وكذلك أهمية تكوين مجمل معاونين وليس فقط العمال المعنيين مباشرة بالعملية الإنتاجية (فقرة 2.3.18)
- يؤكد هذا المقياس القياسية على أن أثر الجودة على الأرباح والخسائر يمكن أن تكون جد معبرة خصوصا على المدى البعيد وعليه فإنه من المهم :

* قياس مدى فعالية منظومة الجودة بالمعنى الاقتصادي.

* لا بد أن يتم إشعار الإدارة بانتظام بتكاليف الجودة وهذا لمتابعة وتقييم ملائمة وفعالية نظام إدارة الجودة، وكذلك تحديد الميادين الإضافية التي تتطلب اهتمام خاص وتحديد الأهداف الخاصة بالجودة والتكاليف.

د : المميزات الرئيسية للمقاييس التكميلية:

إن مجموع النصوص التكميلية للمواصفات القياسية إيزو 9001 و 9002 و 9003 ليس القصد منها أن تكون مرجعية بل تمثل خطوط توجيهية لتطبيق المواصفات القياسية إيزو 9000 في ميادين خاصة.

وفي ما يلي أهم المقاييس التكميلية¹ :

- ISO 9000.3 :

هي خطوط توجيهية لتطبيق المواصفات القياسية 9001 في تطوير وصيانة البرمجيات (الطبعة الأولى لهذه المواصفة تم نشرها سنة 1991 تحت إسم إيزو 3 - 9000) .

- ISO 9000 .4 :

تعد هذه المواصفة دليل تسيير أمن عملية التشغيل (مشروع المواصفة القياسية DIS/ISO 4-9000) .

- ISO 9004 .2 :

هذه المواصفة القياسية عبارة عن خطوط توجيهية لوضع وتشغيل منظومة الجودة في هيئة خدمية (الطبعة الأولى لهذه المواصفة تم نشرها سنة 1991 تحت إسم إيزو 9004.2)

- ISO 9004.3 :

هي خطوط توجيهية لتطبيق المواصفة القياسية 9001 على المنتجات الناتجة عن عملية إنتاجية ذات صبغة مستمرة (مشروع المواصفة إيزو DIS/ISO 9004.4) .

- ISO 9004.4 :

هي خطوط توجيهية لتحسين الجودة (مشروع المواصفة إيزو DIS/ISO 9004.4) .

- ISO 9004.5 :

هي خطوط توجيهية لمخططات الجودة (مشروع المواصفة إيزو DIS/ISO 9004.5) .

- ISO 9004.6 :

هي خطوط توجيهية لإدارة المشروع .

- ISO 9004.7 :

هي خطوط توجيهية لإدارة عملية صياغة الأشكال (مشروع المواصفة إيزو DIS/ISO 9004.7) .

تتميز الظروف الاقتصادية بالتطور كما أن المؤسسات تتغير، وعليه فإن المواصفات القياسية المعدة في وقت معين ليست جامدة أو غير قابلة للتغيير وبالتالي فإن تطورها جد ضروري.

المطلب 4 : تطور مرجعية إيزو 9000 نحو إصدار 2000 :

في 1990 كان تقرير آفاق 2000 هو نقطة البداية لمراجعة المواصفات القياسية إيزو 9000 إصدار 1987 ، هذا التقرير يؤكد المبادئ التالية :

¹ Norme ISO TC 176

- لا توجد حاجات خاصة لمختلف قطاعات نشاط المؤسسات في مجال مواصفات ضمان وإدارة الجودة.

- توجد أربعة تصنيفات نوعية للمنتجات تستطيع أن تتعايش تحت نفس العنوان :

- المنتجات المادية .
- المنتجات المتأتية من العملية الإنتاجية ذات الصفة المستمرة.
- البرمجيات .
- الخدمات .

- ومن جهة أخرى فإن تقرير آفاق 2000 يوضح الملاحظات التالية :

- من جهة إن المواصفات القياسية إيزو 9000 إصدار 87 موجه في الأساس إلى الصناعات الإنتاجية.
- من جهة أخرى كان من الضروري تطوير المواصفات القياسية إيزو 9000 بطريقة تتجاوب مع مجمل حاجات التصنيفات النوعية الأربعة للمنتجات المذكورة سابقا.

إن استراتيجية تطوير المواصفات القياسية إيزو 9000 تم وضعها في مرحلتين متتابعتين :

- المرحلة الأولى :

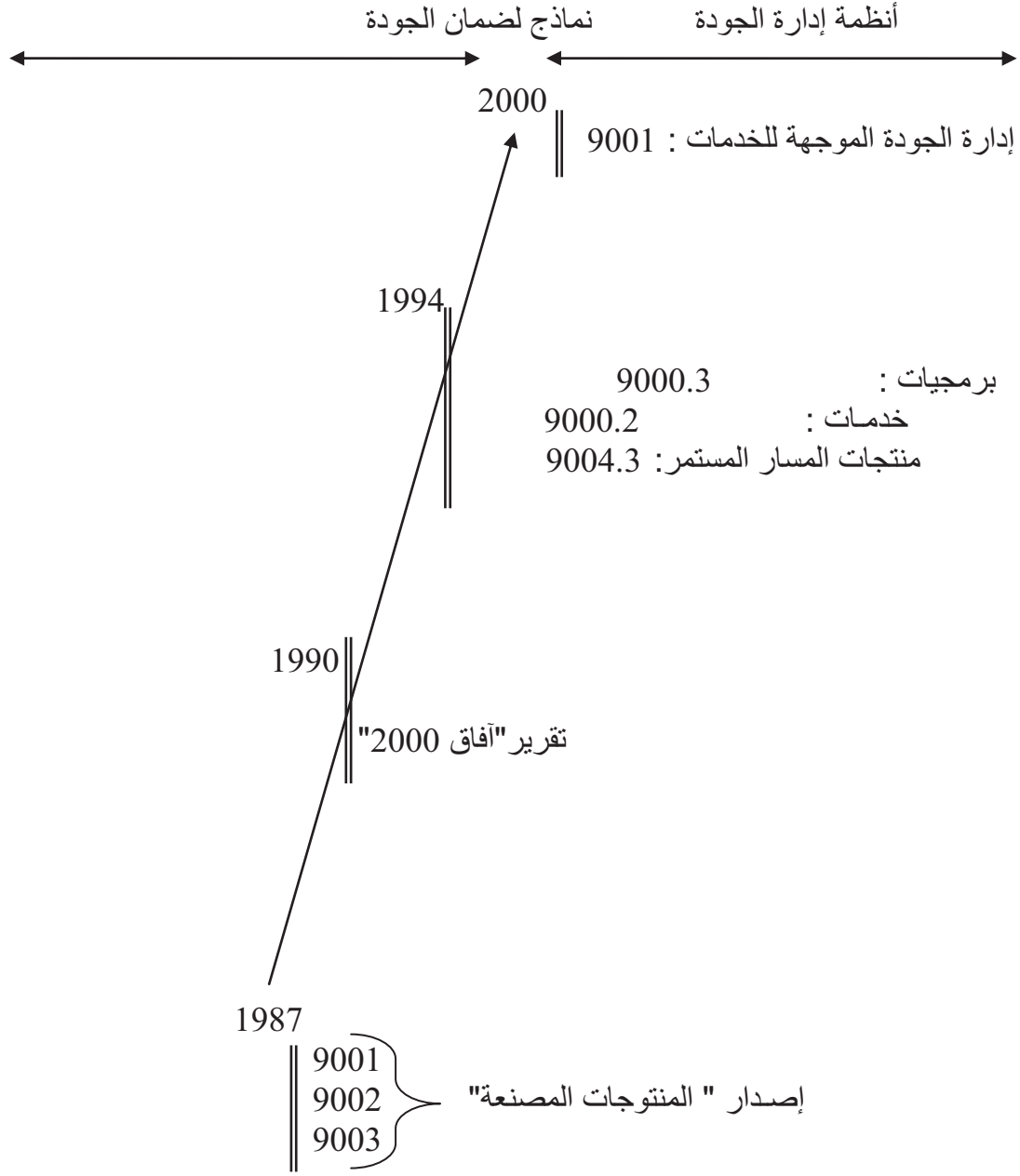
تخليص المواصفات القياسية إيزو 9000 إصدار 1987 من النقائص الأكثر وضوحا في نظر الذين استعملوها كمرجعية للإشهاد بالمطابقة، ثم إعداد النصوص التي توضح تطبيقات المواصفات في الأصناف الثلاثة النوعية الأخيرة للمنتجات المذكورة في الإصدار الابتدائي، هكذا ولد الإصدار 1994 للمواصفات القياسية إيزو 9000 .

-المرحلة الثانية :

إنشاء مواصفة قياسية وحيدة تستجيب لكافة الحاجات، وهذا ما يمثله إصدار 2000 للمواصفات القياسية إيزو 9000 .

إستراتيجية تطور المواصفات القياسية إيزو ISO 9000¹

¹ MITONNEAU H. Réussire le passage à la version 2000 de la norme ISO 9001 , collection Demas qualité, éditions Demos . Avril 2000



المواصفات القياسية إيزو 9000 كانت تهدف إلى تكوين مرجعات لضمان جودة المنتجات، وكان ينظر للخدمة على أنها شيء ملحق بالمنتج، وعليه فإن المواصفات القياسية الثلاث (ISO 9003، 9002، 9003) أضحت من الصعب الاحتفاظ بها في نفس تطبيقاتها في ميدان الخدمات فهي لم تواكب التطورات الكبيرة في ميدان الخدمات، حيث أن نشاط التصميم غالبا غير مرتبط بالخدمة بالرغم من أنها مرحلة من مراحل الإنتاج فمثل حالة الخدمات الفكرية كالاستشارة، إنجاز البرمجيات حسب الطلب، التكوين... إلخ وهذا الشيء مهم جدا لضمان الجودة، وعليه فإنه من البديهي كون التحكم

في كافة المراحل الإنتاجية يساهم ويؤدي إلى إنجاز المنتج وعليه تم اختيار نموذج موحد ISO 9001 إصدار 2000 للمواصفات القياسية.

زيادة على ذلك إصدار 2000 يطرح إشكالية مدى الفائدة المرجوة من المواصفات القياسية التكميلية (إيزو 9000.3، إيزو 9004.2، إيزو 9004.3) مادامت تأخذ مباشرة في الحسبان خصائص التصنيفات النوعية الأربعة للمنتج. والخلاصة أن مراجعة سنة 2000 للمواصفات القياسية تركز فقط على أربعة مواصفات أساسية:

- المواصفة القياسية ISO 9000:

التي تقدم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة وتعمل كمقدمة لمجمل عائلة إيزو 9000.

- المواصفة القياسية ISO 9001:

مخصصة لضمان جودة المنتج ولها دور مواصفة الجودة الدنيا لكل مؤسسة كما تعمل كمرجعية لمنح الأَشهاد بالمطابقة لمنظومة الجودة .

- المواصفة القياسية ISO 9004:

مخصصة لإدارة الجودة ومنجزة بالتزامين مع إيزو 9001 ليشكلا زوجا منسجما كما أن له دور الجسر أو المعبر نحو مفاهيم الجودة التي تتعدى عملية ضمان الجودة العادية .

- المواصفة القياسية ISO 9011:

مخصصة لتدقيق الجودة والبيئة.

مقارنة مواصفات ISO 9000 إصدار 94 وإصدار 2000¹

المواصفات الجديدة إصدار 2000		المواصفات القديمة إصدار 94	
أنظمة إدارة الجودة/ التصميم و المصطلحات/ معايير موحدة	ISO 9000	تصميم، اختيار، استعمال	ISO 9000.1
		مصطلحات	ISO 8402
أنظمة إدارة الجودة/ خطوط توجيهية/ معايير موحدة.	ISO 9004	إدارة الجودة	ISO 9004.1
		خطوط توجيهية في أربع مراحل	ISO 9004.2
			ISO 9004.3
			ISO 9004.4
أنظمة إدارة الجودة/ المتطلبات/ معايير موحدة	ISO 9001	ضمان الجودة ثلاث نماذج	ISO 9001 ISO 9002 ISO 9003

وإجمالاً فإننا نستطيع أن نستنتج بأن الهدف الرئيسي لمراجعة 2000 لمواصفات إيزو 9000 يتركز في الأساس على تكييف مواصفات الإدارة، ومواصفات ضمان الجودة من أجل دمج الخدمات وكذلك الأصناف النوعية الأخرى للمنتج والنتيجة هي مقارنة جديدة لإدارة الجودة مبنية بالأساس على أساليب إدارة الخدمات وكذلك فإن الافتراضات الأولية لضمان الجودة تزول لتترك مكانها لصيغة جديدة للجودة : إدارة الجودة : إدارة الجودة الموجهة للخدمات.

الانتقال من ضمان الجودة إلى إدارة الجودة¹

¹ Sisqual 98-5 éme salon de solutions informatiques et des services pour la qualité et l'assurance qualité .
Recueil des conférences éditions teknea, Septembre 1998

إصدار 2000 نظام إدارة الجودة	إصدار 94 نموذج لضمان الجودة
<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة تحدد قواعد اللعبة. - إرضاء الزبون هو الانشغال الأهم في الإجراءات. - المقاربة تركز على تحقيق النتائج المستهدفة. - إدارة الكفاءات تعطي فعاليتها في مسار العملية الإنتاجية. - القياس والتطور الدائم تعتبر الوسائل ذات الأولوية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد المتطلبات التي يجب أخذها بعين الاعتبار . -المطابقة التقنية للمنتوج توضع في صميم الانشغالات - المقاربة تركز على تنفيذ المهام المحددة. - تطبيق الإجراءات شرط أساسي للفعالية. - فحص المطابقة وحذف أسباب عدم المطابقة تمثل الخط الأحمر.

الأشهادات الممنوحة حسب إصدار 94 تعتبر صالحة لمدة ثلاث (03) سنوات بعد ظهور المواصفة، تمتد إلى غاية نوفمبر 2003 بالنسبة لآخر الشهادات.

فإذا استفادت مؤسسة من إشهاد 94 فإنه فور صدور المواصفة الجديدة فهي تستفيد من إشهاد ISO صالحة لمدة ثلاثة (03) سنوات .

بعد ظهور مواصفة 2000، تستطيع المؤسسة أن تستفيد من التدقيق لمدة سنتين (02) أي إلى غاية نوفمبر 2002 وهذا سواء تعلق الأمر بتدقيق متابعة أو تدقيق تجديد.

¹ MITONNEAU H. Réussire le passage à la version 2000 de la norme ISO 9001 , collection Demas qualité, éditions Demos . Avril 2000

المطلب 5 : الهيئات المانحة لإشهاد :

أ-الهيئات التي تمنح الشهادات :

إن أغلب الدول الأعضاء في ISO تملك على الأقل هيئة محلية مانحة للشهادة معترف بها من طرف منظمة ISO غير أن الجزائر لا تملك أي هيئة معترف بها قادرة على منح هذا النوع من الشهادات.

أما في فرنسا هناك (06) ستة هيئات مانحة للشهادة معتمدة هي :

IGS.SGS, LRQA, DNV, BVQI, AFAQ

-الجمعية الفرنسية لضمان الجودة.: AFAQ

- Ascet International

(Bureau Veritas quality international) BV.QI-

(Det Nurske Veritas) DNV-

(L loyd's Rigister quality assurance) LRQA -

(Socité Générale de surveillance international Certification Service) SGS.ICS -

يمكننا أن نتناول بالتدقيق الهيئة المانحة للشهادات الأكثر قدما والمعروفة أكثر بفرنسا وهي AFAQ أي: الجمعية الفرنسية لضمان الجودة .تأسست سنة 1988 ويعتبر AFNOR هو المساهم الأساسي فيها(الجمعية الفرنسية للقياسات) .

AFAQ هيئة مستقلة تأسست بالإدارة المشتركة للسلطات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين الذين اتحدوا من أجل إنجاز شهادة ملزمة وصارمة وذات مصداقية والقانون الأساسي يتيح لها استقلالية تامة وهي لا تقدم أي نوع من الاستشارات .

لا تقتصر مهمة AFAQ على مساعدة المؤسسات الصناعية وشركات الخدمات على وضع نظام إدارة فعال بل تتعداه إلى تطوير التبادل و تحسين العلاقات بين الزبائن والموردين وذلك بمنح شهادة صارمة وجادة معترف بها من طرف الأسواق .

وعليه بمنحها 120 000 شهادة في أكثر من خمسين (50) دولة تحتل AFAQ الصنف الخامس عالميا ضمن الهيئات المانحة لشهادات أنظمة الإدارة .

تعتمد AFAQ في عملها على كافة المختصين الذين لديهم علاقة بالاقتصاد والأسواق ويتوزعون

كالتالي:

- الموردون (الهيئات المهنية).

- المشترون.

- الهيئات التقنية وجمعيات الجودة والبيئة.

هذا التوزيع الثلاثي يسمح بإضفاء نوع من التوازن ويمنع أي تأثير أصحاب المصالح ومن شأنه

إضفاء المصداقية والقيمة الفعلية للشهادات الممنوحة .

المهمة الأساسية للـ AFAQ هي إثبات أحقية أنظمة إدارة الجودة لشهادة إيزو (9000) والبيئة إيزو

14001 للمؤسسات ولمختلف قطاعات النشاط. ومنذ إنشائها منذ 12 سنة تطورت كثيرا مهامها وبقت

دائما في الاستماع لحاجيات المؤسسات.

والـ AFAQ تأخذ دائما بعين الاعتبار تطورات الأسواق مع احترام الخصوصيات القطاعية فهي

تقترح دوما خدمات جديدة للتأهيل (منح شهادة ISO) بالاعتماد على مرجعيات معترف بها.

المطلب 6 : المدققين (Les auditeurs) :

المدققين أو المراجعين هم خبراء مستقلين وأكفاء يتمتعون بخبرة واسعة في ميدان المراجعة، ويتم

تقييمهم ومراقبتهم دوريا، ويجب عليهم احترام قواعد السرية الصارمة في عملهم.

الاستقلالية والكفاءة :

المدققين هم خبراء مستقلين لديهم كفاءات تقنية في جميع ميادين النشاط، أغلبية المدققين لديهم

نشاطات مهنية خارج الهيئة المانحة لإشهاد ISO وعليه فهم مستقلون عن الهيئة المانحة للإشهاد ISO

وهذا ما يسمح بتفادي التخصص المفرط في مهنة المدقق وعليه فإن مهمة المدقق هي معرفة كافة حقائق

المؤسسات وتغيرات الأسواق .

يجب أن يكون المدقق حاصلا على إشهاد من طرف هيئة مؤهلة ومن الأحسن أن تكون (معهد

إشهاد المدققين) (ICA) و حسب القواعد المحددة في مواصفات ISO 10011.2 ، 14012 (معايير

تأهيل لمدقيقي أنظمة الجودة والبيئة) وعليه فإن المدقق يتم تقييمه من طرف المؤسسات ولجنة منح

الإشهاد.

إن حصول المدقق على الإشهاد من طرف ICA يدوم (03) ثلاثة سنوات كحد أقصى قابلة

للتجديد، وعملية التجديد للمدقق تأخذ بعين الاعتبار نشاطاته خلال الفترة السابقة .

وهناك حالات خاصة يمكن فيها للهيئات المانحة للإشهاد الاستفادة من خدمات مدققين معتمدين

من طرف هيئات أخرى معترف بها دوليا .

التقييم والرقابة :

تتم عملية تقييم ورقابة المدققين من طرف الجهة المانحة للإشهاد حيث تقوم بمتابعة خدمات المدققين حسب القطاعات إضافة إلى التحقيقات حولهم لدى الزبائن .

واجب التحفظ :

يتعهد المدققين كتابيا بالحفاظ على الأسرار المتعلقة بعملهم والتعهد بعدم تقديم أي استشارة لأي طرف أثناء تأديتهم لمهامهم أي أثناء عملية التدقيق، ولا يمكن للمدقق القيام بمهمة في مؤسسة سبق له التعامل معها في إطار استشارة أو تكوين في خلال السنوات الثلاث السابقة لمهمة التدقيق إضافة إلى التزامه بعدم تقديم أي استشارة أو تكوين لمؤسسة قام بتدقيقها وذلك لمدة سنتين بعد إجراء عملية التدقيق.

التجانس في التدقيق :

تنظم الهيئة المانحة للإشهاد ملقيات وتكوينات وأيام إعلامية بانتظام من أجل تجانس وانسجام أعمال المدققين ومن أجل المساهمة في توحيد الرؤى حول بعض النقاط الخاصة بالموصفات تقوم الهيئة المانحة بتوزيع وثائق خاصة بالموضوع دوريا على المدققين و على المؤسسات خلال عمليات من الإشهاد بالمطابقة للمواصفات القياسية.

المبحث الثاني : مسعى الإشهاد بالمطابقة

لماذا وكيف نباشر عملية الإشهاد بالمطابقة لمقاييس الجودة ؟

المطلب 1 : إيجابيات الإشهاد بالمطابقة :

إن الإشهاد بالمطابقة للمقاييس الخاصة بالمنتجات أو الخدمات هو أداة فعالة تشهد بصورة غير قابلة للنقاش وغير متحيزة بجودة وكفاءة تلك المنتجات والخدمات وذلك من أجل :

- كسب ثقة الزبائن:

إن الإشهاد بالمطابقة يسمح بتقوية ودعم ثقة الزبائن الحاليين للمؤسسة هذه الثقة التي يجب على كل مؤسسة التمسك بالمحافظة عليها دوماً من جهة، ومن جهة أخرى، فإن هذا الإشهاد يساعد على كسب ثقة الزبائن الجدد وتسمح أيضاً بتجاوز المراحل الأولى لعملية الانتقاء أو المناقصات .
كذلك يعتبر الإشهاد بالمطابقة هدفاً نبيلاً لأنه لكي تكون للمؤسسة القدرة على المنافسة، يتعين عليها الاستجابة بدقة لحاجات ورغبات زبائنها.

- تقليل عودة الزبائن (الاحتجاجات):

إن عملية الرقابة الوقائية تسمح باكتشاف السلع المعيبة قبل خروجها من المصنع، وهذا لكي نضمن حصول الزبون على المنتج أو الخدمة طبقاً لرغباته مع رغبة أو طلب الزبون وبهذه الطريقة فإنه المؤسسة تضمن التقليل من النزاعات والامتناع عن الدفع وبهذا الأسلوب يتم كسب رضا الزبائن وريح الوقت.

- الحصول على أحسن مردودية :

يسمح الحصول على الإشهاد بالمطابقة للمؤسسة بالرفع من هامش أرباحها عن طريق الاقتصاد في تكلفة اللاجودة Non qualité (نفايات، أخطاء، مرتجعات، تأخرات... إلخ)، وذلك بفضل التحكم في مسار إنتاجها والاستعمال الأمثل للموارد.

إن اكتشاف خطأ في المنتج أو الخدمة بعد التسويق يكلف المؤسسة غالباً في حين أن وجود نظام إدارة الجودة يسمح للمؤسسة بتصحيح أخطائها ووضع نظام عمل وقائي يخفض مستوى الإختلالات إلى أقل درجة ممكنة.

- الحصول على ميزة تنافسية :

المؤسسة التي تتمتع بالإشهاد بالمطابقة تستطيع دخول السوق في أحسن الشروط حيث أن هذه الشهادة تسمح لها بالتميز عن باقي المنافسين أفضل بكثير من عمل ترويجي تقليدي وعليه فإن الإشهاد بالمطابقة يعتبر بمثابة اعتراف بالكفاءة من طرف الغير وليس مجرد تصريح ذاتي من المؤسسة.

- تطوير الأسواق :

إن نظام إدارة الجودة يسمح بالتحكم في كل التطورات، كما يمكن المؤسسة أن تتكيف بكل سهولة مع حاجات السوق و التقدم التقني ومقاييس الأمان المتشددة وهذا لكي تتمكن من تقديم منتجات أو خدمات على أكمل وجه ممكن.

- الدخول إلى الأسواق عن طريقة الاستجابة لمتطلبات المحلية والدولية:

الإشهاد بالمطابقة هو أداة نمو اقتصادي عالمية، معدة من طرف مقاييس المطابقة إيزو ISO وبالتالي فهي لغة عالمية تسمح لكافة الصناعيين بالتقارب والعمل معا بشكل أفضل وبدون حدود.

- تقاسم نفس الهدف باستهداف الجودة :

إن وضع منظومة جودة هو هدف معبء وشاخذ للهمم قادر على جمع طاقات أعضاء المؤسسة جميعهم.

- إقحام إدارة المؤسسة :

عملية إقحام المؤسسة والإدارة العامة وكذلك التكوين العام والمستمر لجميع مستخدمي المؤسسة هو إجراء لا يمكن الاستغناء عنه من أجل نجاح نمط التسيير هذا.

- تعبئة كافة المستخدمين :

إن إدارة الجودة تفترض مقاربة إشراك الجميع وفي وقت واحد في مسعى المؤسسة إضافة إلى تحديد الواضح لمهام المستخدمين الذي يسمح بتحميل المسؤوليات لكل فرد مع تحسين عملية الاتصال الداخلي.

- تجانس وتناغم العمل :

إن كتابة ونشر الإجراءات وتوضيح المهام من شأنه جعل مختلف الدوائر الموجودة في المؤسسة تعمل بطريقة متجانسة ومتناغمة مع بعضها .

- الاستفادة من أداة تطور:

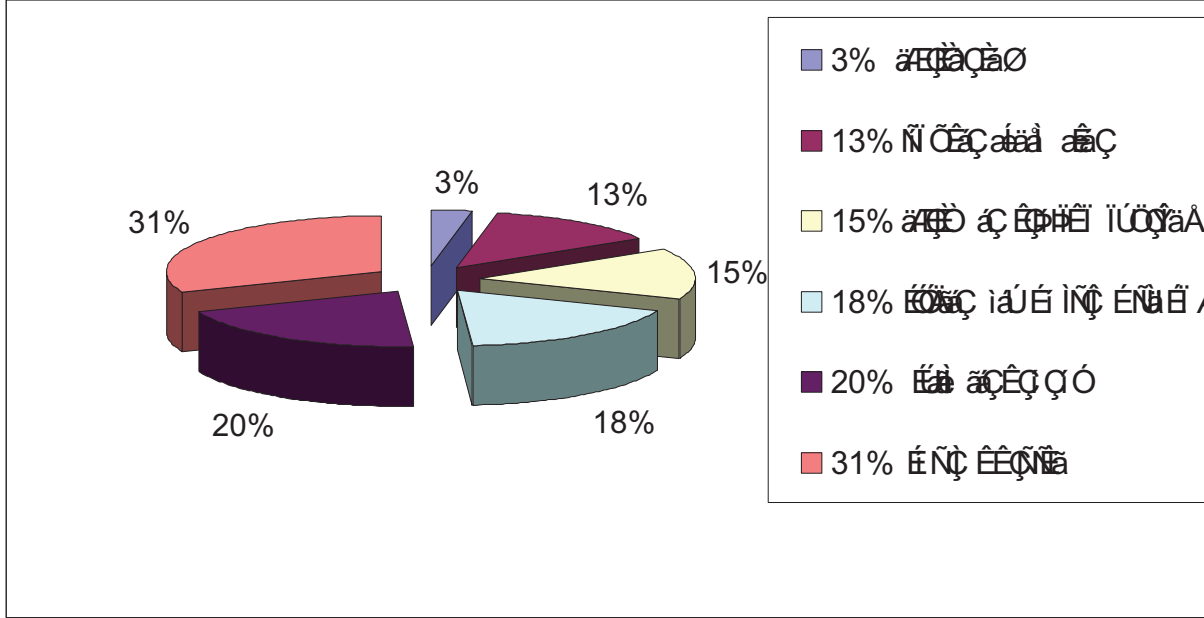
إن تبادل الخبرات الكتابي بين المستخدمين يسمح للمؤسسة بتحسين وحفظ نشاطها، حيث إن ذاكرة المؤسسة لا تسمح بتكرار تجارب ثبت فشلها.

- الحفاظ على الخبرات :

لا بد من الحفاظ على الخبرات داخل المؤسسة حيث أنه في الغالب يحتفظ بها بطريقة غير رسمية لدى بعض المستخدمين، وهذا ما جعل بعض المؤسسات خاصة التي تشهد نسبة تغيير مرتفعة

للمستخدمين تضع توجيهات مهنية من أجل دمج المستخدمين الجدد في أحسن الظروف وهذا مع ضمان الانسجام التام بينهم.

المحفزات الأساسية لتوجيه المؤسسات نحو مسعى الحصول على الإشهاد بالمطابقة¹



من خلال هذه الإحصائيات نستنتج أن ما يقارب 50% من مسؤولي المؤسسات يهدفون إلى إيجاد ميزة تنافسية (31% مبررات تجارية و 13% الوضع نحو التصدير) في حين نجد أنه من النادر اللجوء إلى طلب الإشهاد بالمطابقة تلبية لرغبة الزبون (3% فقط).

هل نستطيع أن نستخلص بأن الأسباب الرئيسية التي تدفع المؤسسات للتوجه نحو شهادة الجودة هي ذات طبيعة خارجية؟ وإذا تم التأكد من ذلك هل نستطيع أن تفسر بأن عملية الإشهاد بالمطابقة بأنها التزام يطلبه الزبائن من الموردين؟ وهل يمكننا التشكيك في دورها كأداة لتطوير فعالية منظومة الجودة؟

المطلب 2 : سلبيات الإشهاد بالمطابقة :

إن التوجه نحو مقاييس المطابقة ISO 9000 يفسر جزئياً على أساس أنه تخوف من طرف المؤسسات على فقدان أسواقها ولتفادي هذا يتعين عليها إثبات جودة منتجاتها وخدماتها وفي هذا المنظور يعتبر الإشهاد بالمطابقة بمثابة ضمان من الغير لأغراض تجارية و لكن في كل الأحوال فإن مسعى الإشهاد بالمطابقة لا يخلو من الانحرافات.

¹ AFAQ , Mars 2000.

أ-المخاطر:

في ما يلي المخاطر الأساسية التي يمكن أن تواجه المؤسسة :

* البيروقراطية :

إن ضمان الجودة يترجم في الواقع عن طريق وضع وثائق عديدة : دليل الجودة، تسجيلات عدم المطابقة، تجارب، شكاوى الزبائن، قياسات وغيرها. وهذا من شأنه إثقال العملية ولكن في نفس الوقت يطلب من المؤسسة أن تبرهن على نشاطها ومرونتها .

* ديمومة تدقيق الزبائن:

إن تخفيض عدد عمليات التدقيق الخاصة بالزبائن ومدى تكرارها هو مبرر لصالح عملية الإشهاد بالمطابقة، ولكن حسب رأي المهنيين لا يمكن الوصول إلى هذا الهدف دائما .

* الامتحان الصعب :

تعتقد الكثير من المؤسسات بأن الإشهاد بالمطابقة هو شرط للبقاء، وهذا ما يؤدي ببعضها إلى الانحرافات والازدواجيات والوقوع في المآزق.

* النزوع نحو الكمال :

إن مستوى متطلبات المطابقة للمقاييس يجب أن يستجيب لحاجات مستعمليه أي الزبائن والمستخدمين والمسيرين ولكن عملية البحث عن الإشهاد تؤدي أحيانا إلى إضافة بعض الإجراءات غير الضرورية متناسين أن النقائص في الأنظمة وفي هوامش مناورات الأفراد في هيئة ما قد تكون نافعة وأحيانا أخرى ضرورية للجودة.

* صعوبة تكييف المقاييس للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد تم تصميم المقاييس للمؤسسات الكبرى التي لديها مصالح للجودة لكن متطلبات المقاييس التي تم وضعها قد تدفع إلى استنتاجات أكبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لديها أحيانا بعض الميل إلى إخفاء بعض التفاصيل ووضع أنظمة جامدة وثقيلة ومكلفة .

ب-الحدود :

إن حدود الإشهاد بالمطابقة تمتد على مستويين :

* كفاءة المدققين:

أحيانا يحكم المدقق على الشكل ويتناسى المضمون حيث أنه من السهل عليه الرضا على وجود إجراءات بدل تقييم مدى ملائمة تطبيقات الجودة للحاجات الحقيقية للمؤسسة، وعليه فإن عملية اختيار المدققين وتكوينهم يجب أن تخفف من هذا الانحراف المحتمل.

* تقييد حقل الإشهاد بالمطابقة :

عملية الإشهاد بالمطابقة إيزو 9000 تستهدف نظام التصميم الصناعي والإنتاجي والخدمات المرافقة، في حين يتعين على الجودة أن تأخذ بعين الاعتبار رغبات الزبون وطريقة إشباعها بأقل تكلفة، وهذا الانشغال الأخير ليس مدمج بعد في مقاييس المطابقة ISO لضمان الجودة. هذه المخاطر والحدود تغذي الانتقادات الموجهة للإشهاد بالمطابقة، إن التجربة تبين أن هذه النقائص تركز على ما هو مهم للتشكيل المحدد للأهداف للإشهاد بالمطابقة أو إلى ترجمة خاطئة للمقاييس. إن الإشهاد بالمطابقة يجب أن يكون فرصة لتحسين تنظيم وعمل المؤسسة وليس غاية في حد ذاته، إن مقاييس المطابقة هي إطار للتفكير يتلاءم مع تكييف الحاجات الحقيقية للمؤسسة.

المطلب 3 : مراحل مسعى الحصول على الإشهاد بالمطابقة :

هناك 15 مرحلة للحصول على الإشهاد بالمطابقة :

- المرحلة 01 : اتخاذ القرار :

إن الانطلاق في مسعى وضع منظومة للجودة يستدعي بذل الجهد للحصول على إشهاد بالمطابقة لهذه المنظومة ولذلك يجب أن تكون الفكرة ناضجة بشكل كاف وليس مجرد عمل ارتجالي، إن أسباب السعي للحصول على إشهاد بالمطابقة متعددة، منها الرهانات التجارية، متطلبات الزبون،

الرهنات التسييرية، سياسة المجموعة، تأثير الموضة... إلخ) إن هذه الحوافز جميعها يجب أن يتم شرحها ومعرفتها والمصادقة عليها بوضوح من طرف كافة أعضاء الإدارة .

- المرحلة 02 : التشخيص :

يعتبر التشخيص المرحلة الابتدائية في مسعى الحصول على الإشهاد، لأنه بناء على نتائجه يتم تحديد الأنشطة والاستثمارات التي يجب القيام بها زيادة على جدولها الزمني. الهدف النهائي للتشخيص هو قياس الفارق بين الموجود في المؤسسة من (عادات وإجراءات مكتوبة إن وجدت) والمتطلبات المرجعية (إيزو 9001 وإيزو 9002، وإيزو 9003).

يتعين أن يقوم بالتشخيص خبير لديه دراية تامة بالمقاييس، ومن الأحسن أن تكون لديه تجربة سابقة في وضع أنظمة الجودة على أن يكون لديه ارتباط وثيق بقطاع معين في المؤسسة. في إطار مسعى الحصول على الإشهاد، يتعين على المؤسسة أن تلجأ لاستشارة خارجية واحدة وهذا من أجل فعالية و مصداقية التشخيص.

نتائج التشخيص يمكن عرضها في ما يلي :

- برامج ورسوم توضيحية تبين كافة مراحل وإجراءات النشاط في مؤسسة أي تمثيل بياني "من يقوم بماذا؟" و " كيف ومتى في المؤسسة ؟ " .

- خطة عمل سليمة وهذا من أجل ضمان تطابق مع متطلبات المقاييس المختارة، إن خطة العمل الموضوعية يمكن أن تتمحور حول صياغة الإجراءات أو في التكوين أو في التعديلات التي يمكن أن تجرى، إن التجربة تبين بأنه من النادر اكتشاف نقائص في الممارسات لدى المؤسسات الكفوة ماعدا أحيانا على مستوى الرقابة وغالبا ما يكون الأمر بسبب نقص في الإجراءات أو عدم وجود تعليمات مكتوبة وعدم الحفاظ على أرشيف الخطوات المنجزة ومتطلبات ضمان الجودة كفحوصات الإدارة أو التدقيقات الداخلية.

مع تحديد كل فعل تقوم خطة العمل بتحديد المسؤول والآجال والوسائل المرفقة وحالات المعرفة ومدى فهم واستيعاب المساعدين في المؤسسة في ما يتعلق بضمان الجودة، وبالموازاة مع تشخيص ضمان الجودة من الأحسن القيام بتشخيص تكاليف حالة انتفاء الجودة وهذا من أجل الحصول على مؤشر يسمح بمتابعة التحسينات التي يأتي بها مسعى الجودة .

- المرحلة 3 : وضع هيكل قيادة المشروع :

إن وضع منظومة جودة يتم قيادتها مثل أي مشروع بواسطة فريق عمل ومتابعة كاملة لبرنامج العمل، ومن الأفضل أن يتم قيادة المشروع من طرف مسؤول الجودة الذي سيتم تعيينه مستقبلاً هذا الأخير يتعين عليه تقديم عرض حال عن نشاطه إلى لجنة القيادة التي تتكون على الأكثر من 5 إلى 6 أشخاص يمثلون مختلف وظائف المؤسسة. مهمة هذه اللجنة هي متابعة تقدم الأشغال وحل المشكلات المطروحة (تعديل التنظيمات-تعديل الإجراءات)، ولديها كافة الصلاحيات الضرورية لتنفيذ مهامها بشكل صحيح.

- المرحلة 4 : تكوين هيئة القيادة :

هدفها النهائي هو عرض المفاهيم الأساسية لضمان الجودة.

- المرحلة 5 : إنطلاق المسعى وإعلان المشروع :

يمكن تنفيذ هذه المرحلة الآن أو قبل المرحلة الثانية (التشخيص) وهي تركز من جهة على جعل الأهداف المتبعة رسمية أمام جميع المستخدمين كما توضح الرهانات والأخطار المرافقة ومن جهة أخرى تشرح انخراط الإدارة في هذا المسعى وإشعار كافة المستخدمين عن الأهداف المرجوة من الإجراء والفائدة التي تعود على كل فرد في المؤسسة وكذلك توضيح الخطوات الكبرى للمسعى ووسائل الإتصال الداخلية (اجتماعات إعلامية، جرائد يومية، ملصقات... إلخ) إضافة إلى الشركاء الخارجيين. بعد الانطلاق في هذه العملية يجب طمأنت مجموع المتعاونين وأن يكون كل واحد منهم واع بدوره في مسعى الإشهاد بالمطابقة .

- المرحلة 6 : التكوين والتحسيس الإضافي :

بالإضافة إلى هيئة القيادة فإن التكوين والتحسيس يجب أن يتم على المستويات التالية:

-مسؤول الجودة.

-الموظفين.

-مجموع المتعاونين.

-المدققين.

-محررو الإجراءات والتعليمات.

- المرحلة 7 : إنجاز الوثائق :

من أجل إنجاز الوثائق الخاصة بمنظومة الجودة هناك عدة حلول يلجأ إليها تبدأ من الاستعانة بمستشار من أجل عملية التحرير إلى غاية تنفيذ كل طرف متعاون لإجراءات العمل المطلوبة منه .

الحل الأول يجب تفاديه ورفضه نهائياً لأن الإجراءات التي يقدمها المستشار لا تعكس مطلقاً ثقافة المؤسسة وعليه فإن المتعاونين لا يعطون الأهمية لهذه الإجراءات وبالتالي لا يطبقونها ولكن للأسف فإن الكثير من مدراء الشركات يلجئون إلى هذا الحد لأنهم يعتبرونه أقل تكلفة وسهل التنفيذ.

الحل الآخر بعيد جداً عن تحقيق نتائج لأنه ثقيل وبالتالي مكلف جداً على مستوى التكوين وتحرير الإجراءات وفي استخلاص النتائج التي تجعل مجمل الوثائق منسجمة ومتجانسة.

إن الحل الأمثل هو الاختيار الدقيق لمحررين لديهم الخبرة العالية في الموضوع ومؤهلين للقيام بالتحرير يكلفون بكتابة الإجراءات تحت إشراف مسؤول الجودة والمستشار.

عند إنجاز أي وثيقة يتعين أن يقوم المحرر بإشراك المتعاملين المعنيين عن طريق تشكيل أفواج عمل، وهؤلاء يحضرون البرامج Logigrammes التي تمثل مراحل أو مسار الإنتاج المتبع ومن ثمة يقوم المحررون بإعداد اللوائح الإجرائية وكذلك فإن إشراك كافة المتعاملين من شأنه إيجاد تطابق سهل في الإجراءات وبالتالي وضع النظام حيز التنفيذ بكل سهولة.

من خلال التعريف بمنتجات المؤسسة لابد من تحديد دورة حياة المنتج أي مختلف مراحل الإنجاز والرقابة المرافقة بعدها يكفي مقارنة دورة الحياة هذه مع تلك الواردة في المقياس المرجعي وهذا للقيام بالتعديلات المحتملة في مراحل الإنتاج في المؤسسة، وذلك من أجل مطابقته مع المقياس ومن ثمة يتم اكتشاف الإجراءات العملية المراد إنجازها بدءاً من دورة حياة المنتج.

في نهاية هذه المرحلة يتم إنجاز وثيقتين :

- دليل الإجراءات :

الذي يحدد قواعد إعداد وثائق (العرض، التحديد، التوقيع، التوزيع...).

- مشروع الدليل الأولي للجودة:

يحدد الخطوط العريضة للتدابير التي تتخذها المؤسسة من أجل الاستجابة لمتطلبات المقياس المرجعي وتحديد قائمة مختلف الإجراءات الموجودة فعلاً والتي سيعاد تشكيلها أو التي سيتم إحداثها مع إيجاد شبكة ترابطية فيما بينهما.

ومن أجل تسهيل قراءة وفهم دليل الجودة، ينصح بتحرير الفصول حسب الترتيب الطبيعي لمختلف مراحل دورة حياة المنتجات مع ترك المجال لمسؤول الجودة للقيام بدمج شبكة تواصل مع مختلف متطلبات المقياس المرجعي.

هذه الشبكة تقدم ميزتين :

- أولهما أنها تسمح بالتأكد من أن المؤسسة تستجيب لكافة متطلبات المقاييس كما تسمح للمدققين الخارجيين بريح الوقت وكذلك فإن كتابة دليل الجودة يعتبر النقطة الأساسية للدخول إلى منظومة الجودة للمؤسسة سواء بالنسبة للمتعاونين أو بالنسبة للزبائن أو المدققين الخارجيين .

أثناء وضع منظومة الجودة، يطرح دوما التساؤل حول شرح جزئيات الإجراءات التي تطرح إشكالية لدى المؤسسات، وللأسف لا يوجد حل نوعي شامل وعليه يتعين على المحرر أن يفكر في المخاطر لإنجاز الوثيقة، مثلا، يمكنه طرح السؤال التالي: -ما هو الخطر؟ إذا لم أقم بشرح أكثر لجزئيات لعملية ما مما يؤدي بمساعدين مختلفين إلى التصرف بطريقتين مختلفتين مما أدى إلى حدوث نتائج على جودة المنتج؟.

سؤال آخر مرتبط عادة بعدد الإجراءات، في هذه الحالة أيضا، ليس هناك إجابة مباشرة، إن عدد الإجراءات مرتبط بحجم المؤسسة ونوعية نشاطها وثقافتها ومستوى معارف المساعدين، وإجمالا، كلما كان المستخدمون ذوي مستوى تكويني مرتفع، كلما قلت الحاجة إلى توضيح أو زيادة عدد الإجراءات.

- المرحلة 8 : الإدراج العملي الأول للوثائق :

هناك مقاربتين مختلفتين لوضع الإجراءات حيز التنفيذ، المقاربة الأولى تعتبر بأن الإجراءات توضح حيز التنفيذ بمجرد إقرارها، أما المقاربة الثانية فتوصي بضرورة الانتظار حتى إنجاز كافة الإجراءات ليتم تنفيذها، كلتا المقاربتين لديهما إيجابيات وسلبيات.

فالمقاربة الأولى تعتبر الميزة الأساسية هي الربح الفوري المرتبط باستعمال الإجراءات وتحسين المحفزات ورؤية المستخدمين أما المساوئ الرئيسية فهي خطر التشتت.

أما المقاربة الثانية، فميزتها الأساسية هي النظرة الإجمالية أما العيب فهو خطر عدم التحفيز المرتبط بالأجال التي يكون فيها فعل غير واضح المعالم وكذلك خطر تنفيذ مهمة مفروضة بطريقة سريعة.

وعليه فإن الحل الأمثل يبدو تطبيق المقارنة الأولى، وكذلك فكلما تم إعداد إجراء من الإجراءات يتعين تنفيذه مباشرة مع متابعة دقيقة تسمح بجعلها تتطور بسرعة إذا كان ذلك ضروريا.

ومن جهة أخرى يجب عدم الإكثار من توزيع الوثائق وطلب تنفيذها من نفس المتعاونين لأنه يمكن أن تكثر عليهم المهام ويفقدون فعاليتهم.

وفي الأخير يجب الحرص على عدم توزيع الكثير من الوثائق وان تطبق بالترتيب من طرف نفس المساعدين، لأنه يخشى من خطر تراكم الوثائق.

وفي الأخير كل عملية توزيع للوثائق من أجل تطبيقها يجب أن تترافق مع عملية تكوين يقوم بها مسؤول الجودة والمؤطرون.

- المرحلة 9 : إعداد الحصيلة وتصحيح الوثائق:

بعد شهر من المرحلة السابقة، يقوم مسؤول الجودة بإعداد حصيلة أولية حول النتيجة العملية لإدخال التوثيق بعدها للجنة القيادة، هذه الحصيلة يعتمد فيها كل المعلومات الواردة والتدقيقات الصغرى التي يقوم بها المساعدين المعنيين.

بناء على النتائج المتحصل عليها، هناك نوعين من المهام يمكن القيام بهما:

- تكوينات إضافية من أجل تحسيس المساعدين مجددا بأهمية تطبيق الإجراءات .
- تعديل الوثائق وهذا حسب الأهمية، يمكن لمسؤول الجودة أن يبادر بمفرده أو أن يجتمع من جديد مع فوج العمل الضروري.

في أثناء هذه المرحلة يجب الأخذ بعين الاعتبار مدى تأثير التعديلات المحتملة على الوثائق

- المرحلة 10 : الإدراج العملي الثاني للوثائق:

هذه المرحلة مشابهة للمرحلة السابعة ولكنها أسرع، إن المعلومات أو التدقيقات الصغرى التي تصل لمسؤول الجودة يجب أن تركز فقط على الجزئيات.

- المرحلة 11 : تدقيق التصديق :

تدقيق التصديق يتم ثلاثة أشهر قبل تدقيق الإشهاد بالمطابقة ويهدف أساسا إلى وضع المؤسسة في شروط منطقية مع شروط الإشهاد بالمطابقة، ويمكن وصف ما يهدف إليه بطريقة مزدوجة.

- التأكد من أن كل التدابير المتخذة تتجاوز معه ومتطلبات المقاييس المرجعية وتم تحديدها وتطبيقها.

- جعل المساعدين يتعودون على حضور مدقق خارجي وهذه هي الخطوة الثانية التي من المستحسن أن يتم فيها الاستعانة من خارج المؤسسة والتي ستقوم بمنحها الإشهاد بالمطابقة حتى يمكن أخذ رأيه عند الحاجة.

- المرحلة 12 : اللمسات الأخيرة :

في هذه المرحلة يجب أن يتم تصحيح الفوارق المكتشفة خلال مرحلة تدقيق المطابقة .

- المرحلة 13 : التدقيق من أجل الحصول على الإشهاد بالمطابقة:

من المفضل القيام بإجراء تدقيق الحصول على الإشهاد بالمطابقة بعدما تكون أغلب الإجراءات موجودة من حوالي ثلاثة أشهر حتى يتمكن المدققين من ضمان عملية الشروع الفعلي في تطبيق للإجراءات.

حسب معيار ISO 10011 فإن التدقيق يمر بثلاث مراحل :

- الاجتماع الافتتاحي :

الهدف من الاجتماع الافتتاحي هو التأكد من آخر الإجراءات العملية، برنامج التدقيق، التقديرات الزمنية، الأشخاص المكلفون بمحاورة المدققين.

- التدقيق:

إن فريق التدقيق يتعين عليه مراقبة مدى مطابقة التدابير المتخذة مع المرجعية المختارة ورفع الفروقات التالية :

* بين متطلبات المقياس والتدابير المحددة في الوثائق المرجعية (دليل الجودة والإجراءات).

* بين التدابير المحددة والتدابير المطبقة، وعليه إذ كانت التدابير المحددة أكثر إلزامية من التدابير المطلوبة من طرف المقاييس وغير مطبقة إذ هناك فوارق حتى ولو كانت التدابير المطبقة مطابقة للمقياس.

* إن مدة التدقيق تختلف حسب تعداد مستخدمي المؤسسة ونموذج المقياس المختار من طرف المؤسسة، ومثال ذلك ما يلي :

عدد أيام التدقيق حسب تعداد مستخدمي المؤسسة والمقياس المختار¹

ISO 9003	ISO 9002	ISO 9001	تعداد المستخدمين
3	4	5	أقل من 50
4	6	8	من 50 إلى 300
6	8	10	300 فما فوق

¹ L'ECHENET B .et MARECHAL .C comment entreprendre une certification qualité ? collection tes questions de l'entreprise éditions HATHAR , Mars 1995.

ولتوضيح رد فعل المؤسسة فإن هذه الأخيرة يجب أن تحاول رفع أكبر قدر من الفروقات خلال عملية التدقيق.

هذه الفروقات يجب ذكرها في تقرير التدقيق على كل حال، لكن الفريق سيتم مفاجئتهم بذلك إيجابيا عندها عملية التصحيح تكون قد تمت .

- الاجتماعات الإختامية :

في نهاية التدقيق يقوم مسؤول التدقيق بإعداد تقريره ويسلمه للمؤسسة في هذا المستوى فإن المؤسسة لا تقوم بإعادة التدقيق إلا إذا كان هناك اختلاف وعدم اتفاق كلي حول نقطة معينة أو ظهور إمكانية إضافة معلومات جديدة.

يجب أن لا ننس بأن عملية الإشهاد بالمطابقة لا يمنحها فريق التدقيق ولكن من طرف الهيئة المختصة أي المانحة للإشهاد بعد قراءتها للتقرير.

- المرحلة 14 : رفع أو إزالة الفوارق :

يجب أن تقوم المؤسسة حتما بالإجابة على جميع الفروقات مهما كانت قليلة وهذا لتبيين مدى ديناميكيته والتزامها ، كما يجب أن تبين وتعطي إجابة واضحة عن كل فارق مسجل وتقدم آجال زمنية واضحة لتصليحه، مع إرفاق كل الوثائق التبريرية، وعندما يتم قراءتها من طرف مسؤول التقرير فإنه يقرر ما يلي :

- طلب شروحات إضافية.

- شطب الفارق فوراً.

- أو يتم الاقتناع بالإجابة المقدمة ولكنه يشطب الفارق فيما بعد، بعد الحصول على الوثائق

التكميلية أو عندما يتم القيام بتدقيق جديد.

بعد ذلك يقوم مسؤول التدقيق بتحويل التقرير النهائي مرفقا بإقتراحات (الإشهاد الفوري، إثبات

الترتيبات التصحيحية عن طرق الفحص الوثائقي أو التدقيق التكميلي أو تنظيم عملية تدقيق جديدة) إلى الهيئة المانحة للحصول على قرارها النهائي.

- المرحلة 15 : ما بعد الحصول على الإشهاد بالمطابقة :

عملية الإشهاد بالمطابقة المحصل عليها ليست لديها صفة دائمة، وصلاحياتها تمتد ثلاثة سنوات فقط، بعدها مباشرة تخضع المؤسسة إلى تدقيق جزئي في كل سنة، وبصورة عامة فيما يتعلق بهذا التدقيق اللاحق ما يلي :

- يتكون فريق العمل من مدقق واحد وليس بالضرورة أن يكون المدقق السابق .
- مدته الزمنية محدودة حوالي ثلث المدة المحددة للتدقيق الأولي .
- يتم مراقبة مدى احترام بعض المتطلبات التي تم اختيارها من طرف مسؤول التدقيق حسب نتائج التدقيقات السابقة.

المطلب 4 : المساعدات المالية للقيام بالإشهاد بالمطابقة:

في الجزائر تقوم وزارة الصناعة بتقديم مساعدات مالية عبر مراحل للمؤسسات التي تقرر الشروع في مسعى الحصول على الإشهاد بالمطابقة غير أن هذا الإجراء لا يزال في بدايته ولم يتم تعميمه بشكل كاف أما في فرنسا التي تعتبر جد متقدمة في هذا الميدان يمكن لأي مؤسسة أن تستفيد سواء من مساعدة مالية أو دعم غير مكلف، وسنقوم بذكر بعض الأمثلة حيث أن الصيغ يمكنها أن تتغير حسب المناطق.

*** مساعدة العملية الاستشارية :**

الصناديق الجهوية للمساعدة الاستشارية (FRAC) تهدف إلى دعم وتطوير كفاءات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعليه فهذه الصناديق يمكنها دعم مسعى الحصول على الإشهاد، يسير هذه الصناديق هيئات استشارية غرف الصناعة والتجارة والمديريات الجهوية للصناعة والأبحاث والبيئة (DRIRE) .

في بعض النشاطات يمكن الاستفادة من الدعم من طرف بعض الجمعيات المهنية (غرف، نقابات) التي لديها هياكل مختصة في ترقية الجودة وضمانها.

***المساعدة على التكوين :**

الحركة الفرنسية للجودة (MFQ) وفروعها الجهوية تنظم دورات تكوينية وموجهة لمستخدمين العديد من المؤسسات، هذه الصيغة تقدم عدة امتيازات، فهي تشجع المترشحين على الاستفادة من دورات لمدة قصيرة في نهاية اليوم، ومن جهة أخرى فهي تتابع تطور مسعى كل شركة على حدى وهذا بفضل

تخطيط مواضيع الدورات ومن ثمة تسمح بالتعرف على كل الصعوبات المشتركة والخبرات والوسائل، وأخيراً، فهي تستعين بمستشارين ورؤساء شركات لتقديم شهاداتهم.

*المساعدة على التوظيف :

في هذا الميدان هناك هيئات مسيرة من طرف المديرية الجهوية للصناعات والأبحاث والبيئة (DRIRE) تستطيع توظيف إطارات معنية كمسؤولين على الجودة من جهة، كما تقوم غرف التجارة والصناعة بتسيير عقود خاصة لمستخدمين يتم توجيههم لمناصب محددة من جهة أخرى وفي كلا الحالتين فإن التعويضات الخاصة الفنتين تكون مدعومة وممولة من طرف الهيئتين المذكورتين.

*المساعدة على الانخراط في نادي :

وسيلة أخرى من وسائل الدعم ويتمثل الأمر في إمكانية إنشاء نادي في إطار منطقة النشاط، في حالة التنسيق بين المنخرطين، هذه النوادي يمكنها تقديم :

- دعم تقني لمسؤول الجودة.
- التجسيد المشترك للوسائل التي تم إختباها.
- هيكل مدققين بإمكانه القيام بالتدقيقات الداخلية لدى مختلف المؤسسات مع الاحترام الصارم لمتطلبات استقلالية المدققين.

والآن بعد أن عرفنا خصائص عملية الإشهاد بالمطابقة والمقاييس والحوافز والمساوى وكيفية الشروع في مسعى الإشهاد بالمطابقة نستطيع الآن دراسة الانعكاسات و رهانات عملية الإشهاد بالمطابقة.

المبحث الأول : الانعكاسات والرهانات على مستوى المؤسسة

المطلب 1 : الانعكاسات المالية :

أ- تكلفة انعدام الجودة Non qualité الخارجية والداخلية :

إن المؤسسة تنتج على أساس مستوى معين من التكاليف، وعليه فإن مقارنة تكلفة إنعدام الجودة تسمح أساسا بالترقية بين التكاليف الداخلية لحالة انعدام الجودة والتكاليف الخارجية.

*** التكاليف الداخلية لحالة انعدام الجودة :**

إن التكاليف الداخلية لحالة انعدام وجود جودة هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة باستمرار بسبب العيوب في الجودة مثل الفضلات، الرتوشات، تصحيح الأخطاء، زيادة على تكلفة نظام مراقبة الجودة.

*** التكاليف الخارجية لحالة انعدام الجودة :**

إن التكاليف الخارجية لحالة انعدام الجودة التي تحملها المؤسسة بوعي أو بغير وعي لشركائها الخارجيين خاصة الزبائن والموردون، بسبب تأثير المرتجعات، إن جزء من التكاليف الخارجية يحدث تأثيرات على التسيير الداخلي وبالتالي على التكاليف الداخلية وهذا ما يرفع من التكاليف، ومن الأمثلة المتكررة، تكاليف تسيير الاحتجاجات والمرتجعات وخدمات ما بعد البيع وهناك التدابير التجارية للحفاظ على الزبائن والتقليل من فقدان طلبيات النقل والتسليمات الإضافية.

ب- تناقض تكاليف تعديل حالة انعدام الجودة :

إن ضمان الجودة ليس له دائما تأثير واضح على تخفيض تكاليف انعدام الجودة فيما يلي سنقوم بعرض حالتين توضحان هذه الوضعية:

- من جهة يمكن أن تبقى هذه التكاليف دون تغيير إجمالا، في حالة عدم تنفيذ فعلي للتصحيحات المحددة، وليس هناك أي تأثير وقائي للأخطاء يمكن من التقليل من تكلفة انعدام الجودة.
-ومن جهة أخرى، فإن تكاليف تعديل حالة انعدام الجودة يمكن أن ترتفع ليس بسبب تدهور في مستوى جودة المنتج، بل لأن إجراءات تصحيح العيوب تزداد ثقلا ودرجة رقابة الجودة تزداد قوة، هذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع التكاليف، كما أن انخفاض عتبة انعدام الجودة يؤدي إلى تزايد كميات المنتجات التي يجب تحويلها إلى فضلات أو تجري عليها روتشات.

بعض المؤسسات ترى كذلك بأن متطلبات زبائنها تزيد بمجرد الحصول على الإشهاد بالمطابقة ويصبح الشغل الشاغل للزبون هو البحث عن الخطأ حتى ولو كان صغيرا وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع الاحتجاجات ومرتجات السلع، وهذا كله بسبب تطبيق صارم فعال لمقاييس ضمان الجودة. وهكذا، فإن تكاليف تعديل حالة انعدام الجودة، لا تنخفض دائما ويمكن أن تزيد لأن إجراءات تصحيح الأخطاء تزيد أكثر ومستوى عدم المطابقة يرتفع وعليه فإن حجم الفضلات والروتشات يرتفع أيضا.

ج-تكلفة مسعى الحصول على الإشهاد بالمطابقة :

إن لمسعى الحصول على الإشهاد بالمطابقة تكاليف يصعب تقديرها بدقة لأن هناك الكثير من المصاريف الملحقة تضاف لتكاليف تدخل الهيئة المانحة للإشهاد. وفي دراسة أعدتها (CEGOS) تم تقدير القيمة الإجمالية لمسعى الحصول على الإشهاد بالمطابقة يصل في المتوسط إلى 2 % من رقم أعمال المؤسسة التي تحصل على هذا الإشهاد. إن تكاليف وضع نظام للجودة تفوق بكثير عملية الإشهاد بالمطابقة في حد ذاتها، ومن خلال مرجعية وموجودات المؤسسة فإن بعض التقديرات تشير إلى أن التكلفة الإجمالية تمثل من 5 إلى 10 مرات من تكلفة الإشهاد بالمطابقة في حد ذاتها. إن للتكلفة الإجمالية للحصول على الإشهاد بالمطابقة عدة مكونات هي :

* التكاليف الداخلية :

زيادة على التكاليف غير المباشرة المتمثلة في الزمن الذي يتم قضاؤه في المشروع من طرف الإدارة والمؤطرين، هناك مصاريف مرتبطة بوضع النظام وتسيير نظام الوثائق (دليل الجودة، الإجراءات... إلخ) والعمل المترائد المطلوب من المستخدمين، ففي الغالب تقوم المؤسسة بتمويل مخططات جديدة تحسيس وتكوين المستخدمين كما تقوم بشراء معدات القياس، ويمكن أن تقوم بإلزام شخص أو عدة أشخاص من أجل وضع نظام ضمان الجودة موضع التنفيذ.

* التكاليف الخارجية :

يتعلق الأمر بالمصاريف الملازمة لمسعى الحصول على الإشهاد بالمطابقة مباشرة، الهيئات المختصة تقوم بفوترة مصاريف الملف للمؤسسة وهذه المصاريف هي : التوثيق، التدقيق، وبصورة عامة، فإن يوم واحد (01) تدقيق تقدر قيمته في المتوسط بـ: 600 أورو في فرنسا للمدقق الواحد، والتكاليف الخارجية تختلف حسب حجم المؤسسة وحسب نموذج الجودة المختار، وفي النهاية يجب أن

نضيف كذلك إلى هذه المبالغ تكلفة عملية التدقيق التجريبية التي قامت بها المؤسسة خلال المرحلة التحضيرية والتي من الأفضل أن يكون قد قام بها مدقق خارجي.

وعليه فإن تكلفة تسيير نظام الجودة تتطور بـ :

- نظام توثيق ثقيل، تسيير شكلي لهذا النظام.

عندما لا يؤدي نظام تحسين الجودة إلى ضمان الجودة.

و كخلاصة يمكن القول إن العودة إلى الاستثمار (من عام إلى عامين حسب الدراسات) مرتبط

بالتحسين المتحصل عليه من طرف المؤسسة من خلال هذا المسعى : تخفيض تكاليف حالة انعدام

الجودة، تثمين أو استغلال أمثل لموارد المؤسسة، إلغاء الاختلالات...إلخ، ولكن ليست هناك توجيهات لمعرفة كيفية حساب تكلفة كل هذا .

ما هي الاستراتيجية التي يتناسب معها اختيار عملية وضع إجراءات الحصول على الإشهاد

بالمطابقة .

للإجابة على هذا التساؤل، سنقوم بتصوير وتحديد مختلف الاستراتيجيات التي تستجيب لعملية

الإشهاد بالمطابقة.

المطلب 2 : إستراتيجية الحصول على الإشهاد بالمطابقة :

أ- الإستراتيجية الدفاعية :

الإستراتيجية الدفاعية تهدف إلى الحفاظ على الزبائن الحاليين سواء لأن الزبائن (متخذي القرار) في أغليبتهم طلبوا من المؤسسة الحصول على الإشهاد بالمطابقة، أو أن المؤسسة اختصرت الطريق وبادرت إلى السعي إلى الحصول على هذا الإشهاد بإرادتها المنفردة، أو التخوف من فقدان الزبائن هو الذي دفعها إلى ذلك، وعليه فإن الهدف الأساسي من هذه الإستراتيجية هو الحفاظ على مستوى رقم الأعمال وذلك بالبقاء في الأسواق المتحكم فيها.

ب- الإستراتيجية الهجومية :

إن الإستراتيجية الهجومية هدفها البحث عن الدخول إلى أسواق جديدة، وعليه فالحصول على الإشهاد بالمطابقة يعتبر ممرا إجباريا لتفادي الإقصاء من السوق. إن العلاقة التجارية عن طريق المناقصات الوطنية والدولية وكذلك القواعد الخاصة بهياكل بعض الأنشطة مثل: السيارات، الأمن، التسليح، الرقابة التقنية، تعتبر معطيات خاصة تجبر المؤسسة على السعي نحو الحصول على الإشهاد بالمطابقة، وحتى الدخول إلى أسواق جد تنافسية (حيث الضغوطات على الأسعار كبيرة، حيث عدد كبير من المنافسين المحليين أو الأجانب لديهم الإشهاد بالمطابقة) يتطلب الحصول على الإشهاد بالمطابقة. كذلك فإن الإستراتيجية الهجومية تهدف إلى تطوير الأسواق الموجودة، أو السعي للدخول في أسواق جديدة بالاستجابة إلى المتطلبات التنظيمية اللازمة .

ج- إستراتيجية البحث عن المردودية:

يمكن للمؤسسة أن تقرر الدخول في مسعى الحصول على الإشهاد بالمطابقة بهدف الرفع في مستوى مردوديتها، وعليه فإن حصول مؤسسة على الإشهاد بالمطابقة من شأنه رفع الهامش الخام لأرباحها بالاقتصاد في تكاليف انعدام الجودة (فضلات، أخطاء، تأخرات، مرتجعات الزبائن... إلخ) وهذا بفضل التحكم الأمثل في الإجراءات والوسائل وترشيد استغلالها.

د- إستراتيجية البحث عن الأهداف الاجتماعية :

إن إستراتيجية البحث عن الأهداف الاجتماعية تهدف إلى الجمع بين الأهداف الاقتصادية وأهداف التنمية الاجتماعية، مثلا عن طريق وضع نظام تسيير تقديري للوظائف والكفاءات، وبرمجة

أوقات العمل وإثراء وتثمين العمل البسيط عن طريق التأكيد على أن نشاط تطوير الجودة مرتبط بالتطبيق الشكلي لإجراءات دليل الجودة.

كذلك هناك مؤسسات تسعى إلى إدماج أهداف اجتماعية في مسعاها للجودة، عن طريق تقرير تكوين مجمل المستخدمين في مجال الرقابة الذاتية أو وضع نظام تطوير شروط العمل والتكوين، وتحفيز المستخدمين.

بعد التعرف على الإستراتيجيات الأساسية المرافقة لمسار الإشهاد بالمطابقة نقوم الآن بدراسة وتحليل عملية توزيع فوائد الإشهاد بالمطابقة بين المؤسسة الحاصلة على ذلك وزبائنها.

المطلب 3 : توزيع فوائد الإشهاد بالمطابقة :

أ- تطوير الجودة الداخلية والمردودية :

إن الجودة الداخلية للمؤسسة ومردوديتها تتطوران، وهذا ما يتنبأ به دعاة الإشهاد بالمطابقة، هذا التطور يترجم من خلال انخفاض تكاليف انعدام المطابقة وعيوب الجودة، آجال التسليم للزبائن، كذلك تخفيض نسبة الاختلالات وتكاليف عدم المطابقة، المؤسسة تحسن من تكاليف الإنتاج عن طريق رفع هوامش الربح.

يستفيد كذلك الزبائن من هذه الوضعية، بسبب تخفيض أخطاء جودة المنتجات وتحسين الآجال يؤدي هذا أيضا إلى انخفاض الفضلات والرتوشات والمرتجات والتصلّيات، ومنه فإن تخفيض عيوب الجودة لديه تأثيرات كبيرة داخليا وخارجيا.

ب- تخصيص تحسين الجودة الداخلية من طرف الزبائن :

إن الجودة الداخلية تتطور ولكن العوائد المستخلصة تعود بشكل واسع بالنفع على الزبائن، بفضل مسعى ضمان الجودة فإن المؤسسة تنجح في تخفيض العيوب، مثلا بفضل مبادرات إدماج الرقابة الذاتية في مناصب الإنتاج ولكن عامل القوة في المفاوضات التجارية تكون أحيانا في غير صالح المؤسسة حيث ينجح الزبائن أحيانا في فرض تخفيض أسعار البيع وهذا بدوره يلغي العائد المحتمل تحقيقه في تكاليف الموردين المحصل عليه نتيجة تحسين الجودة.

وهناك إستراتيجية أخرى في الأسعار حيث يعمد الزبون إلى الحصول على تخفيض في التكاليف الخارجية غير المنظورة، وعليه فإن الزبون يستغل موازين القوى المواتية بحيث لا يقبل القيام بنفسه بالمراقبة الآلية عند الاستلام للسلع والمواد الأولية ويشترط على المورد القيام بالرقابة قبل التسليم .

هذه الزيادة في متطلبات الزبائن نلاحظها في العديد من القطاعات الخاصة، كقطاع السيارات وعمليات التوزيع الكبرى حيث أن مصنعي السيارات مثلا وأصحاب مساحات العرض الكبرى يفرضون شروط أسعار قاسية على مورديهم ومجهزيهم.

ج-تحسين الجودة الخارجية والمردودة:

الجودة الخارجية مقصود بها الجودة المدفوعة من طرف الزبون، حيث تتطور لفائدة المؤسسة الحاصلة على الإشهاد، فالزبون حساس جدا لجودة المنتج والخدمات والخدمات (آجال، خدمات ما بعد البيع) فهو مستعد لقبول تسديد ثمن هذا التحسين في الجودة، لأن ذلك يعطيه ميزة تنافسية معتبرة تصبح بالنسبة إليه مصدرا للمردودية.

د-تخصيص تحسين الجودة الخارجية من طرف الزبائن:

إن الجودة الخارجية تحسن وتزيد في مردودية الزبون، بدون استغلال مردودية المؤسسة الحاصلة على الإشهاد، إن ارتفاع مستوى متطلبات الزبون يؤدي إلى انخفاض عتبة التساهل، وعليه تنحصر حالات انعدام الجودة، وهكذا يتفادى الزبون تكاليف تعديل انعدام الجودة، ولكن هذا يؤدي إلى رفع من تكاليف الإنتاج لدى المؤسسة. وعليه فإن سياسة ضمان الجودة ليست دائما متطابقة مع سياسة تحسين المردودية للمؤسسة، إن استراتيجية الحصول على الإشهاد تنحصر في وقف تحويل حالة انعدام الجودة نحو الزبون المحصورة في الشكليات يؤدي بالضرورة إلى توقيف تصدير اللاجودة نحو الزبون بدلا من التقليل في مستوى الاختلالات والتكاليف غير منظورة. في مرحلة وضع المقاييس واختيار معايير الجودة لن تكون هناك حاجة للمستخدمين، ولكن هذه الحاجة لهم تكون كبيرة في مرحلة وضع نظام الجودة وهذا ما يجعلنا من الآن ندرس ونسلط الضوء على مدى مساهمة الموارد البشرية في مسار ضمان الجودة.

المطلب 4 : رهانات تحسين الجودة :

إن مصطلح "ذاكرة" المؤسسة ظهر في بداية التسعينات وعموما لم يؤخذ به في مسار إجراءات ضمان الجودة ولكن ذاكرة المؤسسة تؤكد شرعية الإجراءات الخاصة بالجودة. إن الهدف من تسيير المعارف هو الوصول بالإنتاج إلى حده الأمثل وتحسين دورة الإنتاج وتفادي الوقوع في نفس الأخطاء السابقة، هذا الهدف يتماشى وتحسين الجودة بالمؤسسة ولذلك يجب أن يدمج بصورة كلية في مسار ضمان الجودة. وعليه فهو يعطي أدوات نافعة من أجل تحسين مسعى وعوامل المشاريع. سنبين بأن تراكم المعارف من مشروع إلى آخر يسمح بتوافر أني ودائم للمعلومات على مستوى المؤسسة.

أ-ضمان الجودة وذاكرة المؤسسة:

إن إجراءات ضمان الجودة تعتبر بمثابة تجسيد للخبرات المكتسبة من طرف ممثلي المؤسسة من أجل النجاح في مشروع أو دورة تنمية، وإلا فإنه يمكن أن يخفي المشروع وفرقة العمل الخاصة به سواء بسبب بلوغ الأهداف المحددة أو بسبب فشله، وفي الحالتين فإن إجراءات ضمان الجودة لا تسير عملية تحويل المعارف المكتسبة إلى المشاريع الأخرى .

-لماذا لا تسمح الأدوات والوسائل المسخرة للمشروع بتحويل المعارف التقنية للمشاريع

الأخرى؟

من جهة إن الهدف من تسيير المشروع وبالأخص رئيس المشروع يقتضي دوره تنفيذ المشروع ولا يأخذ بعين الاعتبار تحويل المعارف إلى المشاريع الأخرى ومن جهة أخرى في نهاية المشروع تكون فرقة العمل منهكة ومعارفها مشتتة حيث يتم وضع الوثائق في الأرشيف ولا تستغل في المشاريع المستقبلية والمعطيات التقنية لا يكون لها أي معنى في مجال آخر، ومنه نستنتج بأن مسعى ضمان الجودة يضمن الإنتاج والحفاظ على الوثائق والمعطيات التقنية ولكنه لا يهتم كثيرا باستغلالها في المستقبل.

من أجل ضمان هذا التحويل لا بد من وضع نمط تسيير المعارف في المؤسسة، إن تسيير المعارف عادة ما ينظر إليه كعملية لاحقة تهدف إلى جمع وتوصيل معارف معرضة للزوال في حين أن ليس من الضروري الانتظار حتى يتم إنتاج المعرفة وتجميعها عندها يتم إنشاء ذاكرة ميدان معين بل إنه من المستحسن إدماج تسيير المعارف منذ بداية المشروع وهذا من أجل تراكم معارف جديدة وتشتمل هاته الأخيرة على نوعين:

-معارف تقنية مرتبطة بالمشروع المنجز، -ومعارف تنظيمية مرتبطة بعادات العمل والإجراءات المقررة من طرف المؤسسة، وهاته الأخيرة بدورها يتكفل نظام ضمان الجودة من خلال بطاقات ترخيص وتطور الإجراءات .

ب-وسائل وأدوات تسيير المعارف :

* دعائم المعارف :

إن وضع آلية تسمح بتحويل المعارف بين المشاريع، يجب أن نأخذ بعين الاعتبار الدعائم الثلاثة التالية: المعطيات التقنية، الوثائق، المعارف.

1-المعطيات التقنية :

إن مسعى الجودة هو الذي يسير المعطيات التقنية في إطار المشروع، ولكن حسب وجهة نظر تسيير المعارف فإنه لا يمكن استغلال تلك المعطيات إلا إذا سمحت مجمل القياسات بوضع هذه المعطيات والتعرف عليها .

في الغالب يتم تخزين هذه المعطيات لأغراض الصيانة أو الحصول على الإشهاد، هذه المعطيات لا يتم وضعها لحاجات تنمية منتجات أخرى .
حتى يتم التمكن من إعادة استعمال المخططات والألغوريتيمات والبرمجيات والحسابات يجب أن تكون مواكبة الطرف الذي تعيشه المؤسسة ، وعليه فإنه من المخاطرة إعادة استعمال معطيات تقنية بدون التأكد منها في سياق مشروع جديد.

2-الوثائق:

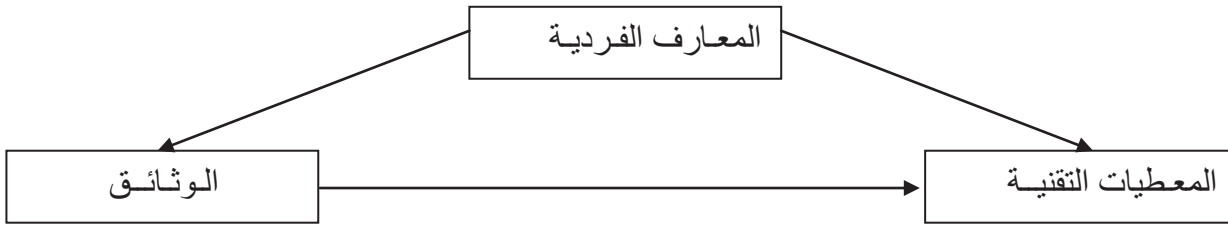
إن مسعى الجودة يأخذ بعين الاعتبار الوثائق حيث تحدد أحجامها ونمطها الإداري (تسيير الإصدار، دورة المصادقة)، ولكن لا يمكن استغلال هذه الوثائق في مشروع آخر، إن وثائق المشروع تتضمن "كيف" وليس "لماذا" لإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة.
من الصعب أن تتمكن مجموعة عمل من استغلال وثائق دون التأكد من صلاحيتها وفعاليتها، في حين أنه تمت كتابة هذه التعليمات بصورة استعجالية لمنفذي المشروع وعليه فإن هذه الوثائق ليست مجدية.

هناك سببين يفسران هذه الظاهرة، أولاً تحرير وثيقة توجه لشخص لا نعرفه أمر عسير وفي الغالب نكون بصدد متعاونين لم يحظوا بالتكوين الكافي، ومن جهة أخرى، فإن تحديد أهداف خارج المشروع لا يدخل ضمن برنامج العمل.

3-المعارف :

إن المعارف التي يحصل عليها الأفراد (المعارف الضمنية) ليست مجسدة، وعليه فإن فقط حضور الفرد الذي شارك في مشروع يسمح له بالوصول إلى معارفه، تحويل المعارف إذا يقطع بطريقة غير رسمية بشكل حوار، وعليه تطرح إشكالية التصديق على هذه المعارف المحولة، ومن جهة أخرى فإن استمرارية ودوام المعارف غير مضمونة.

*الروابط بين مختلف دعائم المعارف :



هذا المخطط بين مدى أهمية المعارف الفردية في تسيير وتحويل المعارف. من أجل تحويل المعارف من مشروع لآخر يجب توفير اتصال مترابط بالمعطيات التقنية والوثائق، لهذا يجب تجسيد تجارب ومعارف الأفراد التي تصف السياق العام.

*تجسيد المعارف : (تحويل المعارف إلى ملموس):

إن تجسيد المعارف يجب أن يسمح بالاتصال بين الأفراد الذين لا يعرفون بعضهم البعض، وهؤلاء من المحتمل أن لا يفتسمون نفس المرجعية المكتسب (خاصة في جانبها التقني والثقافي).

إن مطلب الاتصال هذا لا يمكن أن يبلي باللغة الطبيعية التي تعتبر الوسيلة المشتركة بين الجميع، إن اللغة الطبيعية تتطور عبر الزمن مع ظهور المصطلحات الجديدة فهناك أفراد لديهم كفاءات وأصول ثقافية مختلفة.

وعليه من الأفضل تحديد لغة موحدة ومراقبة مع إيجاد صيغة للانسجام ومن جهة أخرى فإن الوسائل المسخرة لتجسيد المعارف يجب أن تكون سهلة وقابلة للاستعمال من طرف جميع المتدخلين في المشروع.

هذا العائق يفترض أن اللغة مبسطة وسهلة، وبالأخص يجب وضع الخطوط بين اللغة واللغة الطبيعية، حيث أن الوثائق والمنفذين للمشروع يعبرون باللغة الطبيعية، والتي تبقى دائماً مرجعهم الأخير للتصديق وتحديد الاستنتاجات المعقدة.

ومن جهة أخرى فإن الحاجة إلى توظيف المعارف المحولة يفرض نفسه لسببين، فمن جهة فإن "المستقبل" لا يمكنه أن يثق في استنتاج معين إلا إذا كان يعرف كل النتائج ومن جهة فإن "المرسل" يتعين عليه أن يتوفر على مؤشر حول النسيان أو عدم الانسجام في رسالته، وعليه فإن أدوات الدعم لهذه اللغة يجب أن تضمن مراقبة الانسجام والتكامل.

*الوصول للمعطيات والوثائق:

إن الهدف من تجسيد المعارف على أرض الواقع يهدف إلى توفير مدخل دائم نحو المعطيات التقنية والوثائق، إذا يجب تسيير الروابط بين لغة تجسيد المعارف والمعطيات التقنية والوثائق عن طريق نظام تبادل المعلومات (نظام إيجار).

إن مستعمل لنظام كهذا يجب أن تكون لديه القدرة على الدخول مباشرة للسياقات التي تهتمه، إن تحديد السياق من طرف المستعمل مرتبط بالنشاط في المؤسسة، أي أنه يندمج في مسار مسير من طرف المؤسسة وعليه فإنه من الأهمية بما كان تقديم تحديد شامل وواضح لكل الأنشطة والإجراءات ومعرفة تطورها عبر الزمن.

إن مجموع الوظائف المطلوبة من طرف تسيير المعارف تنتظم بطريقة بديهية في نظام الإعلام (تسيير الإنتاج بالحاسوب والتصميم والتصنيع بواسطة الحاسوب) (GPAO CFAO) تسمح بالوصول بسهولة إلى المعطيات التي يتم تسييرها بطريقة متجانسة.

يطرح مشكل تبادل المعلومات (الإبحار) في نظام معقد من طرف أشخاص غير مكونين، ولكن الصعوبة الأكبر تتمثل في وضع أداة استشارة والتي من شأنها تقديم المساعدة لكل المشاركين في المشروع.

اليوم، الاتصال عبر الشبكة، العمل التعاوني والحاجة إلى الاستشارة الحيوية يمكن التكفل بها في إطار حلول داخلية.

إن الإشكالية المطروحة حول ذاكرة المؤسسة تدفع هذه الأخيرة إلى الحفاظ على المعارف ونقلها من مشروع لآخر، هذا النشاط يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار مثل كل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة، وفي إطار مسعى ضمان الجودة، وهذا أيضا بإدراج إجراءات مفيدة لكل المتعاونين بالمؤسسة وبالأخص فإن الحصول على المعلومات يعتبر عنصرا مهما يثمن كل الوثائق الصادرة أثناء العملية الإنتاجية.

المطلب 5 :الإشهاد بالمطابقة والموارد البشرية :

سنقوم بدراسة العلاقة بين الإشهاد بالمطابقة والموارد البشرية، خاصة ظواهر مثل التهميش والإلغاء، وكذلك نوعية التشغيل، شروط العمل، وتنظيم المؤسسة، والهيكل التنظيمي للمصالح، تنظيم العمل، المعارف والكفاءات والعلاقات بين الأفراد.

أ-استثناء المستخدمين وتهميشهم :

في أغلب الأحيان إن الشروع في إجراءات الإشهاد بالمطابقة لا يؤدي إلى ظاهرة إلغاء أو استثناء دور المستخدمين ولا يهمشهم، ولكن أحيانا فإن مسعى ضمان الجودة يطرح مشاكل مع الفئات ذات المستوى المنخفض والتأهيل المحدود كالتحكم في اللغة الفرنسية مثلا وهذا إذا اعتبرنا قبل كل شئ بأن الجودة هي عمل كتابة ومن ثمة قراءة. وهناك خطر ثاني للتهميش يتعلق بالتدرج السلمي الوظيفي الوسيط خاصة في مستواه الأول، الذي في الغالب يتناقل في تغيير السلوكات وهذا ما يندر بخطر الحد من تطور باقي المستخدمين.

ب- شروط العمل :

إن شروط العمل لها علاقة مباشرة بتطور التشغيل في أبعاده النوعية، ولكن كذلك أنواعا أخرى من العناصر كالوضوح ونظافة المحلات وصعوبة العمل والثقل الفيزيائي للعمل ودرجة المناولة والمهمات (التنقلات المهنية) كل هذه العناصر التي يمكن لمساعي الجودة تحسينها.

إن تحسين شروط العمل أضحى ممكن بفضل مسعى الجودة يسمح بإنشاء محلات (مقرات) جديدة أو تحويلها وتقريبها كما أن اقتناء وسائل وآلات جديدة تعتبر جد مهمة خاصة في المصالح التي لديها روابط وظيفية قوية.

ومن جهة أخرى فإن شروط العمل لها علاقة وطيدة جدا مع الإنتاجية بغض النظر عن الجانب الإنساني، حيث أن الشروط السيئة للعمل لديها تكلفة وتساهم بالنتيجة في توليد إنتاجية سيئة. في سياق جودة مفروض ينتج أحيانا تدهور واضح في شروط العمل حيث تظهر في آن واحد تصاعد في الشعور يتزايد أعباء العمل والخوف من العقوبات، إن رد الفعل هذا يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية، إن تدهور أجواء العمل ممكن أن يؤدي حتى إلى صراعات، نظام الجودة مفاجئ يؤدي إلى تركيز ضياع الوقت وبالتالي ضياع المال والجودة .

إن شروط العمل متوقفة على جودة تدخل المدقق وعلى إرادة رئيس المؤسسة عبر تصريحاته المعلنة.

في أغلب الحالات فإن مسعى الحصول على الإشهاد بالمطابقة سواء كان اختياريا أو إجباريا يؤدي إلى زيادة حجم العمل وعليه يتعين من الأهمية بما كان أخذ بعين الاعتبار هذه الصعوبة وإيجاد حلول لها بالموازاة مع مسعى الجودة.

إن مسعى مرفوضا يترتب عليه تطور أو ظهور الإحباط والقلق وهذا ما يزيد من حجم الأمراض المهنية والذي لديه تأثير كبير على جودة العمل واحترام الإجراءات .

ج-التنظيم :

إن مسعى ضمان الجودة له تأثير طبيعي على تنظيم المؤسسة حيث يسمح باستشراف (التنبؤ) بالمشاكل وتحديد كبير للوظائف وتوزيع أمثل للمهام والمهمات، وارتباط قوي للمستخدمين بوظائفهم، وربح الوقت وتحسين للجودة، العلاقات بين الزبائن والموردين الداخليين وإثراء العمل بفضل إدماج الرقابة الذاتية، وتنويع المهام وتطوير روح المبادرة الفردية، والاستقلالية و روح المسؤولية وتقبل تعدد المهمات .

وعليه، فإن مجرد إشراك الإجراء في العملية يعتبر عنصرا مهما لنجاح المسعى، مثلا إثراء المهام يسمح بتطوير الحافز للعمل.

إن ضمان الجودة يسمح أيضا بتوزيع أمثل للآلات والمعدات حسب الحاجات، وكذلك شفافية وترشيد الإجراءات، وكذلك إن تحديد سلسلة العمليات يؤدي أحيانا إلى ظهور عمليات غير مجددة ونقائص وهذا ما يحتم وضع نظام جيد وتحديد دقيق لسلم الأوليات.

وعلى العكس تماما فإذا كانت الجودة غير مختارة بل مفروضة قد يؤدي ذلك إلى تقسيمات في العمل وإجراءات ثقيلة وغير متوافقة والتي بدورها تؤثر على مراحل المعالجة المختلفة، ومن شأنها أن تؤدي كذلك إلى ظهور تخوف من استعمال الإجراءات وارتفاع مستوى الاستقلالية والمسؤولية وتعدد المهام، وعليه يؤدي إلى ظاهرة مقاومة التغيير حتى من طرف المسيرين، يجب وضع الجودة بالموازاة مع نموذج تنفيذ المسعى.

د-تحسين الكفاءات والتكوين:

إن الجودة المختارة تؤدي بالضرورة إلى تحديد وتطوير الكفاءات على المستوى التقني، وعلى مستوى المنتوجات و المهن ومحيط المؤسسة ومعرفة الزبائن والموردون،التحكم في الكتابة والقراءة... إجراءات تكوين يتم وضعها على كل المستويات، حتى بالنسبة للمستخدمين الأساسيين المكلفين بكتابة الإجراءات، ومن ثمة يقوم مسؤول الجودة بتوزيع كفاءاته مما يشكل إضافة إلى المتعاملين، والمسؤولين ورئيس المؤسسة، وعليه تتحول الجودة إلى لغة وثقافة مشتركة . إن توسيع الكفاءات يترجم إلى تطور على الصعيد المهني أو بترقيات.

ه-مكونات الموارد البشرية:

في الغالب فإن مسعى الجودة لا يأخذ بعين الاعتبار كل مكونات المستخدمين ففي غالب الأحيان فإن العمال المؤقتين لا يتم إشراكهم وإدماجهم في المسعى وهذا ما يؤدي إلى تجميد جزء من نشاط المؤسسة وهذا ما يبدوا متناقضا مع أهداف الجودة.

و-الاتصال وجودة العلاقات الاجتماعية:

العلاقات والإجراءات تحدد بطريقة التعليمات، وتحدد المهام بدقة، تبدأ علاقات غير رسمية بالتطور، وعليه فإننا نشهد إعادة إنشاء ترابط اجتماعي وتقاسم أهداف مشتركة والاعتراف بوجود الفرد في مشروع جماعي.

ممثلي العمال يتكلمون باسم الإجراء والذين لا يتحتم عليها تتبع السلم الوظيفي للتعبير عن انشغالاتهم، في إطار مسعى ضمان الجودة.إن تدخلهم يبدو ضروري من أجل معرفة كافة الآراء المعبر عنها لأنه أحيانا عندما توجد أحكام متعارضة يؤدي دائما إلى إثراء نتائج العمل.

ز-مساهمة الموارد البشرية في الجودة:

إن الموارد البشرية ممثلة أولاً بمساهمة مدير المؤسسة في مسعى الجودة، إن المعايير الواجبة الدراسة هي حوافزه وروح الإدارة لديه والقيادة وكفاءاته في إطار الجودة وقدراته على العمل في إطار استراتيجية المجموعة كذلك فإن رئيس المؤسسة يجب أن يكون قاطرة للعمل التنظيمي والجماعي. إن للتسلسل الوظيفي دوراً مهماً يلعبه هذا الدور الذي يجب أن يسخر فور الانخراط والالتزام بالمسعى ويجب أن يسخر لتحقيق أفضل النتائج.

إن منشط أو مسؤول الجودة يعتبر العنصر الثاني في مكونات الموارد البشرية في مسعى الجودة، يمكن أن يوظف موظف داخلي أو خارجي، منشط الجودة يجب أن يكون لديه أيضاً كفاءة في ميدان الاتصال لأن الجودة مفهوم تكاملي، فهو يتطلب مشاركة مجموع العمال في إطار إدارة جودة تشاركية ويجب أن يعرف أيضاً ثقافة وتاريخ المؤسسة وعليه فهو شرط اختياري لانتقائه. وفي الأخير فإن مشاركة المستخدمين تعتبر عنصر رئيس للموارد البشرية يحدد نجاح مسعى الجودة، حيث أن المؤسسة بحاجة إلى إشراكهم ومشاركتهم في كتابة الإجراءات ولهذا يتعين تنظيم وتنشيط وإعطاء المشاركين كل الوسائل ليقوموا بدورهم بصورة جيدة أي كتابة وتنفيذ الإجراءات. الكفاءة تتعلق أيضاً بالمدقق الخارجي يجب أن لا يبق متمسك بصفة الخبير فقط بل يجب عليه تنشيط المسعى بطريقة تشاركية وامتلاك نظرة شاملة للمؤسسة.

بعد أن قمنا بتحليل تأثيرات ورهانات الحصول على الإشهاد بالمطابقة في المؤسسة، سنقوم بدراسة تأثيرات ورهانات الحصول على الإشهاد بالمطابقة على إعلام الزبائن وعلى المنافسة.

المبحث الثاني : انعكاسات الإشهاد بالمطابقة خارج المؤسسة

تأثيرات ورهانات الإشهاد بالمطابقة على إعلام الزبائن وعلى المنافسة:

مع ظاهرة العولمة، عدد المتدخلين في الأسواق تضاعف كثيراً وكذلك بالنسبة للمنافسة فقد أضحت جد قوية، في السابق كانت العلاقات طويلة تنترب عليها الثقة والشهرة، اليوم أصبحت العلاقات دورية

ولا بد من كسب رهانات الجودة والخدمات الملحقة مثل خدمات ما بعد البيع وعليه فإن توزيع المعلومات على الغير سابق لعملية البيع.

بالاعتماد على النماذج¹ واستخدام نظرية الألعاب لـ Rodolphe Echard وهو مدرس وباحث بجامعة لويس باستور (ستراسبورغ)، سنحاول معرفة الحوافز التي تقود المؤسسات في إطار مسعى الجودة إلى البحث على الحصول على الإشهاد بالمطابقة .
سنبين أن الحصول على الإشهاد يستجيب لهدفين مختلفين ولكن متكاملان، من جهة، المؤسسة تتجه إلى المشترين الذين يرغبون في الحصول على معلومة جيدة حول جودة السلعة المرغوب في شراءها ومن جهة أخرى فهي سلاح استراتيجي في يد المؤسسة في إطار لعبة المنافسة.

المطلب 1: الجودة والمعلومات والمنافسة :

في هذا القسم سندرس المشكلات التي تواجهنا عندما نكون بصدد معلومات كاملة ووافية حول جودة المنتجات المتبادلة.

نفترض وجودنا في اقتصاد حيث تتوافر عروض جودة مختلفة لمنتج واحد أو سلعة واحدة.

أ- الجودة والإعلام الكامل والمنافسة والإحتكار:

نعتبر بأن المعلومات متوفرة بصورة كاملة أي المشتري والبائع لديهما كافة المعطيات لتحديد جودة المنتج المقترح عبر مختلف الأسواق .

*التوازن العام :

في حالة المنافسة الكاملة فإن نظرية التوازن العام تبين بأن السوق مفتوح لكل سلعة، فهناك سعر توازني سيعكس لقاء الطلب مع العرض (معادلة 1)، تكون بصدد نظام سوق تحتوي شكليا على سلعة ذات جودة مختلفة، مع تعدد السلع والأسعار المأخوذة تتوقف على الجودة الملاحظة.

لدينا المتغيرة $\theta \in R$ حيث θ يرمز إلى مؤشر الجودة

θ يمكن أن يأخذ أي قيمة حيث :

¹ ISEOR (Institut de socio - économie des entreprises et des organisation) certification qualité et emploi, collection management socio-économique, édition economica , Octobre 1997

$$[\theta^1, \theta^2, \dots, \theta^n] . n < + \infty$$

-لتكن D^1 تمثل الطلب على سلعة ذات جودة θ_i .

-لتكن O^1 تمثل عرض لسلعة ذات جودة θ_i .

الطلب والعرض مرتبطان بالشعاع الخاص بالسلع n : $P = [P^1, P^2, \dots, P^n]$

في حالة التوازن، الشروط التالية متوفرة ونحصل على ما يلي :

$$D_i(P) = O_i(P)$$

$$(1) \quad i = 1, \dots, n$$

*التوازن الجزئي :

المستهلكون والمنتج يتوزعون في هذا المجال الحقيقي $[1,0]$ ، المستهلكون لديهم نفس التفضيلات والمنتجين لديهم نفس التكنولوجيا يسود السوق قانون المنفعة الحدية المتناقصة وقانون المردودية السلمي المتناقص.

المستهلكون يبحثون على زيادة استهلاكهم بأقل أسعار.

$$\text{MAX } q \geq 0 \sum [U(q_i - \theta_i) - P_i \cdot q_i]$$

المؤسسات تهدف إلى الرفع من أرباحها

$$\text{MAX } q \geq 0 \sum [P_i \cdot q_i - c(q_i, \theta_i)]$$

حيث : u تحدد دالة المنفعة للمستهلكين.

: c تحدد دالة التكاليف للمنتجين .

شروط الأمثلية تعطي ما يلي :

$$P_i = u_{q_i}(q_i, \theta_i) = c_{q_i}(q_i, \theta_i)$$

$$(2) \quad i = 1, \dots, n$$

الشرط (2) يبين المنفعة الحدية، أي الإشباع الإضافي، يحصل عليه بعد استهلاك وحدة إضافية

مساوية للكلفة الإضافية بالمقابل بالاعتماد على الفرضيات المعتادة فإن المعادلة (2) تتناقص إلى q ،

بطريقة أخرى الفائض الإجمالي أي فائض المستهلكين يضاف إليه أرباح مؤسسات أو بالأحرى الفرق

بين الأسعار القصوى التي يكون المشترون مستعدون لتسديدها وتكلفة الإنتاج في أقصاها وفي هذه الحالة يعتبر التوازن التنافسي فعال عند باريتو.

*الجودة المثلى:

نفترض أن الجودة θ لسلعة يمكن اختيارها من كمية $\theta \in R$ جودة مثلى لـ q ومعطاة الجودة يجب أن تحقق الشرط:

$$(3) \quad u_{\theta}(q, \theta) = c_{\theta}(q, \theta)$$

وهذا يعني بأن الإشباع الإضافي (المنفعة الحدية) ننتج من التحسين الحدي للجودة الذي يجب أن يساوي التكلفة الإضافية المترتبة بالمقابل وهذا على افتراض عدم وجود تكلفة تبادل أو حيازة للمعلومات التي تسمح بفتح أسواق لهذه السلع، أي لكل درجة جودة.

في حالة توفر خيارات مختلفة وهذا ما هو شائع على العموم، فرضية وجود أسواق مماثلة غير واردة، هذه النقطة لديها ثقل أكثر حيث أنه غالبا ما تحل الكمية في مكان الجودة، حيث تتوجه المؤسسات للمنافسة من أجل تقديم أحسن علاقة للجودة والسعر إلى غاية أن يسيطر أحدهم على السوق إذا كانت طبيعة التكاليف موجودة.

ب- الجودة والمعلومات الكاملة والاحتكار :

في هذه الحالة التالية، حيث أن البائع محتكر ونلاحظ نوعين من الاحتكار هما : الاحتكار التمييزي والاحتكار البسيط .

***الاحتكار التمييزي Discriminant (الدرجة الأولى) :**

بحكم إعطائه أهمية للميزات الفردية فإن الاحتكار التمييزي يمكن أن يفرض على كل مشتري أقصى سعر مستعد لدفعه، وبهذه الطريقة يسعى الحصول على أقصى فائض ممكن، التوازن الناتج يعتبر فعال عند باريتو ، إذا اعتبرت السلطات بأن هذا التوزيع غير عادل يمكنها أن تتدخل من أجل تصحيحه، برنامجها يكون كالآتي:

$$\text{MAX } pq . \theta \quad p.q - c (q, \theta)$$

$$(4) \quad p \cdot q \leq U(q, \theta) \quad \text{مع}$$

وفي الحالة المثلى نتحقق أن :

$$(5) \quad p \cdot q = U(q, \theta)$$

$$(6) \quad U_q(q, \theta) = c_q(q, \theta)$$

$$(7) \quad U_\theta(q, \theta) = c_\theta(q, \theta)$$

هذه الوضعية تتركز على افتراض أن المؤسسة لديها معلومات ثرية، ومع ذلك لديها أفضلية معرفة الفرضيات اللازمة لكي يحافظ اختيار الاحتكار على الفعالية.

*الاحتكار البسيط:

في وضعية الاحتكار البسيط، يتلقى المنتج الطلب فقط ويختار جودة غير مثلى.

المحتكر يقدم لأصحاب الطلب جودة تم التأكد منها قبل تسليمها (أي قبل عملية التبادل)، يمكن كتابة

البرنامج كالتالي :

$$\text{MAX } p \cdot q - c(q, \theta)$$

حيث :

$$(8) \quad p \leq P(q, \theta)$$

حيث الطلب العكسي $p = p(q, \theta)$ ينتج من البرنامج :

$$(9) \quad \text{MAX } q \geq 0 \quad U(q, \theta) - p \cdot q$$

التوازن يتميز بالشروط :

$$(10) \quad P(q, \theta) \cdot q + (q, \theta) = c_q(q, \theta)$$

$$(11) \quad P_\theta(q, \theta) \cdot q = c_\theta(q, \theta)$$

$$(12) \quad P(q, \theta) = U_\theta(q, \theta) \quad \text{مع}$$

المعادلتين 11 و 12 تبين لنا بأن الشرط 3 يتم التأكد منه إلا بالصدفة

بما أن : $U_q \theta \cdot q$ أكبر أو أقل من U_θ

$$0 = P_\theta(q, \theta) \cdot q - c_\theta(q, \theta) = U_q \theta(q, \theta) \cdot q - c_\theta(q, \theta)$$

$$0 > U_\theta(q, \theta) - c_\theta(q, \theta)$$

إذا كانت فقط إذا كانت $S_\theta = U_\theta - U_q \theta \cdot q > 0$

حيث أن فائض المستهلكين هو:

$$S = U(q, \theta) - Uq \cdot q$$

من أجل المعطى q فإن الجودة المختارة من طرف الإحتكار أقل من الجودة المثلى عندما تكون الجودة والكمية في تكامل ضعيف أي لما $\theta < q$ ، تكون صغيرة وفي حالة كون الكمية والجودة في تكامل قوي تكون الجودة أكبر من الجودة المثلى، وعلى العكس إذا كانت كل من الجودة والكمية في حالة إحلال أي عندما $\theta < 0$ فإن الإحتكار يختار الجودة الأقل أو الأدنى.

وبالنظر إلى الخلل في تحديد الأمثلية، تدخل الدولة يصبح ضروري جدا.

ويمكن أن يأخذ هذا التدخل عدة أشكال (سياسية، التحفيز الضريبي، تشريعات ضد عملية السيطرة والاستحواذ) نستطيع أم نتصور تحديد عملية وضع مقياس بغرض حد أدنى للجودة $\theta \min$ هذا النوع من الإجراءات يهدف إلى الحفاظ على البيئة وأمن الأفراد، في وضعية المعلومات الكاملة، تطبيق هذا الإجراء لا يشكل أية مشكلة رقابة، ولكن في الحقيقة فإنه من الصعوبة بما كان الحصول على المعلومة وإدراج مراقبة مكلفة.

ج- جودة ومعلومات غير كاملة، و منافسة واحتكار :

يجب علينا أن نفترض في البداية بأن المعلومات كانت كاملة، كان بإمكان كل طرف ملاحظة جودة المنتجات المعروضة عبر مختلف الأسواق في الواقع من النادر أن يتوفر الأعوان على معلومات مهمة ومفيدة، وهذا ما يجعلنا نلغي الفرضية السابقة ونفترض بأن المعلومات غير كاملة.

* جودة ومعلومات تناظرية ومنافسة :

لنفترض بأن المعلومة المتوفرة متناظرة أي أن المشتريين لديهم نفس المعلومة حول المنتج مثل البائعين، هذه الفرضية ليست بالضرورة غير مقبولة، في حالة كون أحد من أصحاب المؤسسات يراقب بصعوبة جودة منتجاته خاصة عندما يكون تنظيم الإنتاج معقد مثلا وجود وحدات إنتاج كبرى أو أماكن مختلفة.

الطالبين والعارضين لمنتج مجهولون في لحظة التبادل جودة منتج، ولكنهم يعرفون بأن θ هو متغير

عشوائي مستمر موزع حسب دالة f لأصحاب الطلب و g للعارضين في المجال $\theta \in R$ نتحقق من :

$$\int_{\theta \in O} f(\theta) d\theta = 1 \text{ et } \int_{\theta \in O} g(\theta) d\theta = 1$$

في هذه الحالة المستهلكون يعظمون أمل الفائض كالتالي :

$$\text{MAX } q \geq \int_{\theta \in \Theta} [U(q, \theta) - pq] \cdot f(\theta) \cdot d\theta$$

ومنه : تنقص السعر الأعلى الذين هم على استعداد لدفعه مقابل كمية معطاة q

$$(13) \quad q \leq P(q) = \int_{\theta \in \Theta} U_q(q, \theta) \cdot f(\theta) \cdot d\theta$$

حيث p هو الطلب العكسي $p = D^{-1}(p)$

العرض ينتج من برنامج المنتجين :

$$(14) \quad \text{MAX } q \geq \int_{\theta \in \Theta} [p \cdot q - c(q, \theta)] \cdot g(\theta) \cdot d\theta$$

ومنه :

$$\text{MAX } q \geq [pq - c(q)]$$

الدالة c تتناسب مع التكلفة المتوسطة :

$$c(q) = \int_{\theta \in \Theta} c(q, \theta) \cdot g(\theta) \cdot d\theta$$

إن تعظيم الأرباح يؤدي إلى الشرط الحدي التالي :

$$(15) \quad P = c(q)$$

وعليه فالعرض هو : $q = S(p) = (c^{-1})(p)$

وكذلك هناك سوق واحد مفتوح لتبادل سلعة ذات جودة عشوائية بسعر P مثل.

$$D(p) = S(p)$$

على عكس حالة المعلومات الكاملة، فإن العقود التنافسية ليست مرتبطة هنا بالجودة المحققة θ وباعتبار بأن هذه المعلومات غير متوفرة في وقت اتخاذ القرار لا يمكنها أن تكون موضوع عقد لذلك فإن سوق وحيدة ستفتح من أجل تبادل سلعة ذات جودة غير محدودة. (المثال السابق) بالاعتماد على المعلومات المتوفرة حول توزيع احتمال على θ فإن الوضعية المثلى يتم الحصول عليها (المثال السابق)، إنها أمثلية من الدرجة الثانية على عكس أمثلية الدرجة الأولى المتلائمة مع ما سيتم الحصول عليه في حالة توافر المعلومات الكاملة.

● جودة المعلومات المتناظرة والاحتكار :

نحن الآن في حالة احتكار البائع، النتائج المحصلة مشابهة للنتائج السابقة، كما أن عقود الكمية السعر ليست مرتبطة بالجودة المحققة، وذلك بسبب عدم إمكانية توفر المعلومات في حين أن ممارسة

سلطة الاحتكار في حالة الاحتكار البسيط تزيد من عدم فعالية التوازن بالمقارنة مع الحالة التنافسي، وفي حالة الاحتكار التمييزي فإن تعظيم الفائض الإجمالي يؤدي إلى أمثلية من الدرجة الثانية.

2- الاحتكار البسيط :

الاحتكار لا يتحصل على جودة الإنتاج وعليه يكون البرنامج كالتالي :

$$(16) \quad \text{MAX}_{q, \theta} \int_{\theta \in 0} [P(q).q - c(q, \theta)] . g(\theta) . d\theta$$

حيث يعرف $p(q)$ بالمعادلة رقم (13)

وعليه فإن التوازن يتميز بالخصائص التالية :

$$p(q).q + p(q) = c(q)$$

• الاحتكار التمييزي :

إذا تعرفت المؤسسة على تفضيلات المستهلكين تستطيع أن تفرض السعر التالي :

$$(17) \quad p(q) = 1/q \int_{\theta \in 0} U(q, \theta) . f(\theta) . d\theta$$

وشرط التوازن يجب أن يكون :

$$p(q).q + p(q) = c(q)$$

تظهر صعوبة رئيسية في حالة المعلومات غير الكاملة أي وضعية لا يعرف فيها أحد الجودة

الحقيقية للمنتج وتسيير المخاطر.

كذلك عندما تكون الجودة الحقيقية أقل بكثير من الجودة المتوسطة فإن المشتري الذي يدفع ثمن

الجودة المتوسطة يكون مرتاحا وفي الحالة المعاكسة يكون الضحية هو البائع.

نظرية الضمان تبين انه في حالة فرضية احتمال كون الطرفين لا يتمتعان بنفس تقدير المخاطر

يكون هناك محل لعقد الضمان، أين يكون الجزء الأكبر من المخاطر يتحمله الطرف الأقل تأثرا

بالأخطار.

وإجمالا نستطيع أن نقول بأن غياب المعلومة هو المصدر الأساسي لانعدام الفعالية في هذه

الحالة يعتبر تدخل الدولة جد مبرر .

الجودة وعدم المعلومات غير متناظرة والمنافسة:

سنعرف كيف أن الأشهاد المتحصل عليه أين يمكن أن يعطي فكرة جيدة عن جودة السلع

المتبادلة يسمح بتحسين الوضعية.

سنفترض من البداية بأن المعلومات متناظرة أي أن البائع لا يكون لديه معلومات أكثر من المشتري حول جودة السلع التي يبيعها وطبعاً أنه في كثير من الحالات يمكننا أن نتصور العكس. لنضع من جديد الفرضية السابقة بعين الاعتبار أي المعلومات غير المتناظرة ، أي البائع لديه معلومات أفضل عن المنتج من المشتري، في هذه الحالة حالة الحيزة المعلوماتية الأفضلية في المعلومات تشكل ميزة استراتيجية، ومن جهة أخرى نعتبر بأن المنافسة كاملة.

• جودة المؤسسات معطاة :

المنتجين يعرفون جودة منتجاتهم وعليه البرنامج يكون كالتالي :

$$(18) \quad \text{MAX } q \geq p \cdot q - c(q, \theta)$$

نتوصل إلى العرض التالي :

$$q = S(p, \theta) \text{ أو } P = cq(q, \theta)$$

إذا كانت كل المؤسسة تنتج نفس الجودة فإن التوازن يكون كما يلي :

$$(19) \quad D(p) = S(p, \theta)$$

حيث θ هي جودة الإنتاج و D الطلب المحدد في المعادلة (13).

وعليه فإنه في حالة كون المشتريين لا يتلقون جودة العرض ويعبرون عن طلب D لا يتوقف سوى على السعر.

في حين أنه إذا كان البائعين غير متجانسين وإذا كانت الجودة التي تميزهم توزع حسب قانون F على θ ، شرط التوازن يكون كالتالي :

$$(20) \quad D(p) = S(p, \theta) : \int_0^{\theta} S(p, \theta) \cdot f(\theta) \cdot d\theta$$

هذه المعادلة تبين التوازن عندما تكون للمؤسسات خصائص مختلفة في الجودة والتي لا يتم اختيارها من طرفهم.

• البائع يختار الجودة :

في مختلف الحالات المذكورة في الفقرة السابقة نلاحظ بأن اختيار الجودة يؤدي إلى وضعياً أقل أمثلية.

إذ أن الطلب لا يخضع للجودة أو لا يتوقف على الجودة في حين أن المؤسسات التي ترغب في تحسين جودة منتجاتها لا تحصل على مقابل نظير مجهوداتها.

كذلك فإنه عندما تتوفر لديهم الإمكانية ، يسعون إلى تقليل الجودة وهذا ما سنقوم بدراسته .

المؤسسات تختار الجودة θ لمنتجاتهم، إنطلاقاً من البرنامج (18) ولدينا الشرط الإضافي التالي:

$$(21) \quad -C \theta (q, \theta) = 0$$

وعليه نستنتج بأن البائعين يختارون الجودة التي تقلل من التكلفة وإذا ما اعتبرنا بأن تأثير الجودة

على التكاليف المعطاة دائماً إيجابياً أي $C \theta > 0$ فإن الاختيار الأمثل يتحول إلى $\theta = 0$

وعلى كل فإن تقليل الجودة من شأنه خلق مشاكل داخل للمؤسسة ويجعل عرض المنتج في

السوق صعباً وفي الحالة الأخرى يكون لدينا: $\lim_{\theta \rightarrow 0} C \theta (q, \theta) < 0$

والجودة الأدنى إيجابية: $\theta > 0$.

من أجل حل هذه الإشكالية، يمكن للبائعين أن يقرروا إعلام المشترين بالجودة.

إذا كانت هذه المعلومات تتمتع بقدر من المصدقية يكون للطلب الشكل التالي:

$$(22) \quad P(q, \theta) = uq (q, \theta)$$

وعليه فهو متوقف على الجودة (θ) المعلن عنها

ولكن في إطار علاقة غير دائمة أو دورية، هذه المعلومات ليست ذات مصداقية، فالبائع يعلن

عن الجودة التي تحقق له أكبر طلب أي تعظم الطلب أي $p \theta = 0$ ، وعلى العموم فإن الجودة العظمى

هي إنتاج السلع بطريقة تقلل وتدني التكاليف أي $C \theta = 0$.

هذه الإشكالية تؤدي إلى مفاهيم متناقضة ومخاطر غير متوقعة وفي بعض الحالات من الصعوبة

التمييز بين الحالتين.

المطلب 2 : ضمان الجودة عن طريق الإشهاد بالمطابقة :

أ- الإشهاد معلومات غير كاملة ومتناظرة :

في حالة المعلومات غير كاملة ولكن متناظرة، يأتي غياب الفعالية من نقص المعلومات في هذه

الحالة يتعين على الدولة القيام بإجراءات من شأنها تطوير الإعلام حول جودة السلع المعروضة للبيع،

وفي حالة عدم تمكنها من الحصول على معلومات مميزة تستطيع في المقابل إختيار عملية وضع هيئة

موجهة لاختبار المنتجات ثم نقوم بنشر النتائج.

وبطريقة موازية تستطيع دعم أنشطة جمعيات حماية المستهلك أو تقوم باتخاذ إجراءات ذات

صبغة تشريعية حول مقاييس المنتجات أو مراحل إنتاجها، مثلاً مقاييس الجودة (و هذه المقاييس ليست

إجبارية بل تخضع للتعاقد) أو مقاييس الصحة والبيئة.

المؤسسة تتطابق مع هذه المقاييس إذا كانت تنتظر تطور محسوس في كفاءتها، وتطور في الزبائن أو تكون لها تدابير في جميع أنشطتها .

هيئة رقابة مكلفة بالتطبيق الأمثل لهذه التدابير شكليا يمكن تصور فرض جودة أدنى أي الشرط : θ
 $\theta \geq$ يمكن للمؤسسات أن تصل إلى عدة مستويات من الإشهاد بالمطابقة Y بسعر Z.

الطالبين والعارضين يتلقون نفس قانون التوزيع $g(\theta, Z)$

وهذا متوقف على درجة الإشهاد Y أو بالمصاريف المشتركة Z إذا الطلب ينتج من البرنامج.

$$P(q, Z) = \int_0^{\theta} [U(q, \theta) - p \cdot q] \cdot g(\theta, Z) \cdot d\theta$$

ونلاحظ على الخصوص بأن :

$$(23) \quad P(q, Z) = \int_0^{\theta} U(q, \theta) \cdot g(\theta, Z) \cdot d\theta$$

العرض ينتج من برنامج المنتجين :

$$(24) \quad \int_0^{\theta} [p \cdot q - c(q, Z)] \cdot g(\theta, Z) \cdot d\theta$$

المنتجين لا يختارون حجم الإنتاج فقط بل مستوى الإشهاد y وهذا يؤدي إلى :

$$\int_0^{\theta} [p \cdot q - c(q, \theta) - Z]$$

حيث c دالة التكاليف المتوسطة :

$$C(q, Z) = \int_0^{\theta} c(q, \theta) \cdot g(\theta, Z) \cdot d\theta$$

إن تعظيم الأرباح يؤدي إلى الشروط الحدية التالية :

$$(25) \quad P = Cq(q, Z)$$

$$(26) \quad -Cz(q, Z) - 1 = 0$$

حجم التبادلات في السوق سيكون مرتبط بمسئوى الإشهاد لأن:

$$D(p, Z) = S(P, Z)$$

وهذا يعكس تأثير الإشهاد على طلب المشتريين وعرض البائعين، يكون الأشهاد فعال إذا كانت

لديها القدرة على تحسين الفائض الإجمالي.

ب-الإشهاد والمعلومات غير المتناظرة :

• تشجيع الجودة الشاملة والمعلومات غير المتناظرة :

في حالة المعلومات غير المتناظرة التي نستطيع وضعها لإقناع البائعين بإشهار جودة منتجاتهم

عندما يكون كمعطى يوجب الوفاء بالتزاماتهم.

في فرضية إمكانية وجود عقد كامل أي عقد يوضح كافة الخصائص الواردة في الإنشغالات الجودة الشاملة يمكن ضمانها، و هذا نفترض أن يكون المتعاقدون متفقين حول كل مفاهيم الجودة وطريقة قياسها، ولكن حتى ولو اتفقوا يجب أيضا أن يكون للمشتري القدرة على مطالبة البائع بالتعويض في حالة عدم رضاه على السلعة وكذلك يمكنه وضع شكواه أمام الجهات القضائية المختصة وإقناع القضاة بعدم احترام بنود العقد من طرف البائع، وعليه سنستنتج بأنه يمكن ضمان الجودة الشاملة فقط في حال كانت بنود العقد واضحة للمتعاقدين وقابلة للفحص من طرف القضاء.

إن مسار القرارات المتتابعة التي توضح الجودة الشاملة في الظروف التالية:

- المشتري يقترح عقد أسعار مشروط على مستوى الحصول على الإشهاد بالمطابقة $P(qz)$.
- البائع يقبل أو يرفض، إذا قبل سيصرف Z ويحصل على مستوى الجودة المتلائمة y .
- نحصل على الجودة y والإنتاج $q(Z)$.
- تسديد الأعوان بالنسبة للمشتري كما يلي :

$$U(q, \theta) - p.q$$

- تسديد الأعوان بالنسبة للبائع كما يلي :

$$p.q - c(q) - z$$

- الحل يتميز بالخصائص التالية :

$$D(p, z) = \arg \text{MAX } q \geq u(q, \theta) - p.q$$

$$\theta = \theta(z) \text{ : حيث}$$

$$Uq(q, \theta(z)) = p(q, z) \text{ : أي}$$

$$p(q, z) = D(p(q, z), Z) \text{ : وبما أن}$$

$$\text{وعليه فإن : } z \geq op(q, z) . q - c(q) - z \text{ : } \text{MAX } q$$

$$\text{وعليه : } P . q + P = C$$

$$Pz.q = 1$$

بما أن الأشهاد كاملا، يتم إنجاز العقد بطريقة واضحة وكل العناصر الموضحة تسمح بتحديد جودة المنتج بكل دقة.

ولكن في الواقع لا يمكن أن نوضح كتابيا كل العناصر المكونة لجودة المنتج، وهذا يعني أنه في الغالب تكون العقود منقوصة والجودة الشاملة غير محققة أو غير قابلة للتنفيذ.

هناك طريق آخر ممكن عندما يلتزم المتعاقدين بعلاقة دائمة ومتكررة، ومع مرور الوقت، فإن الأعوان الذين ليس لديهم معلومات تصبح لديهم فكرة عن مصداقية الأعوان الذين يملكون المعلومات اللازمة.

إن عملية التكرار تجعل الأعوان الذين ليست لديهم المعلومات (في هذه الحالة البائعين) يحترمون بنود العقد، و لتنفيذ هذا يجب أن ينخرطوا ضمن العلاقات المتكررة مع نفس المتعامل، أو نتيجة علاقة دورية مع فئات معينة حيث يمكنهم التواصل فيما بينهم.

ويتعلق الأمر هنا بالاندماج التلقائي أي السلوك الغير رسمي التعاوني.

في نظرية الألعاب تبين لنا بأن هذا النوع من السلوك يتم التعود عليه من طرف الأعوان إذا أعطوا أفضلية للحاضر وبنسبة فائدة ضعيفة أي كلما كان صبر الأعوان أكثر يكون مدى التكاليف مرتفع حيث أن الانطباعات حول الجودة لا يتم تداولها إعلامياً لأن الاعتبارات الغير الموضوعية ستخفض من ظاهرة الإعلام .

وهناك عائق آخر يؤدي إلى إضعاف كل محاولة تصحيحية بين جودة السلعة في زمن معين والجودة التي تم ملاحظتها في الماضي.

المطلب 3 : المنافسة بواسطة الإشهاد بالمطابقة:

بعد أن اعتبرنا بأن الإشهاد بالمطابقة هو ضمان للجودة معطى للمشتري سنقوم بشرح الإشهاد بالمطابقة كقرار استراتيجي للبائعين في إطار لعبة مواجهة مع بائعين آخرين.

في هذا الإطار ما هي بنية السوق الملائمة في حالة استراتيجية الإشهاد بالمطابقة من جهة ومن جهة أخرى إذا رفضت بعض المؤسسات عملية الإشهاد هل تستطيع البقاء مع مؤسسات أخرى حاصلة على الإشهاد؟ في هذه الحالة فإن دور المشتريين الذين هم في وضع تنافسي ملغى لأنهم يكونون على استعداد لدفع ثمن الجودة.

أ- إن عملية تبني مقاييس الجودة وتبني إجراءات الحصول على الإشهاد بالمطابقة معا تعتبران مكلفة حيث أن هناك جزء كبير من التكاليف الثابتة غير قابلة للتغطية وهذا ما يفسر أن فرضية المنافسة الكاملة غير قابلة للصدور طويلاً، وعليه سنرى أن عدداً من المؤسسات تقرر الدخول إلى السوق وتحصل على الإشهاد بالمطابقة ولكن لن يكون بوسعها تلبية كل الطلبات أي أن $q_e < 1$ ، في نفس الوقت يمكن لبعض المؤسسات أن تبقى بدون الإشهاد وتقوم بتلبية ما تبقى من طلب السوق.

سنقوم باسترجاع صيغة مبسطة لنموذج المنافسة الكاملة المقدم في الفقرة الثانية، إذا تقبلنا فرضية حرية الدخول إلى السوق، أي أن المؤسسات يمكنها دخول السوق بكل حرية إذا توقعت الحصول على أرباح، إذا ستكون أمام ثلاثة احتمالات :

- إما البقاء خارج السوق مع ربح معدوم 0.
- إما الدخول إلى السوق بدون الحصول على الإشهاد مع الربح Π_n
- الدخول إلى السوق مع الحصول على الإشهاد بربح Π_c

يتوزع المشترون بطريقة متشابهة على مجال $[0,1]$ ويعبرون عن طلب موحد، وكذلك

السعر المطلوب يأخذ شكل سعر احتياطي

$$p(z) = \int_{\theta \in O} u(\theta) \cdot g(\theta, z) \cdot dz \quad (30)$$

مع افتراض أن دالة التكاليف c ليست مرتبطة بالجودة θ كذلك :

$$C(q, z) = \int_{\theta \in O} u(\theta) \cdot g(\theta, z) \cdot dz$$

$$C(q, z) = c(q)$$

وعليه فإن المؤسسات تختار إنتاجها انطلاقاً من البرنامج التالي :

$$\text{Max } q \cdot z \cdot p(z) - c(q) - z$$

هناك مستويين ممكنين من الإشهاد بالمطابقة :

$$z > 0 \text{ و } 0$$

إذا المشتريين مستعدين لدفع سعر $P_c = P(z)$

من أجل سلعة حاصلة على الإشهاد $P_n = P(0)$ لسلعة غير حاصلة على الإشهاد

$$P_c > P_n \text{ إذا افترضنا}$$

ربح المؤسسات الحاصلة على الإشهاد هو كالتالي :

$$\Pi_c = \text{Max }_{q \geq 0} q \cdot P_c - c(q) - z \quad (31)$$

والمؤسسات غير الحاصلة على الإشهاد تحصل على :

$$\Pi_n = \text{Max }_{q \geq 0} q \cdot P_n - c(q) \quad (32)$$

إذا كانت m عدد المؤسسات الحاصلة على الإشهاد يكون الربح الفردي معطى بـ:

$$\Pi_c(m) = P_c \cdot q_c / m - c(q_c / m) - z \quad (33)$$

عند الإنتاج الأمثل q_e متحقق منه:

$$q_c = \min \{ m \cdot (c')^{-1}(P_c) \}$$

إن المؤسسات n غير الحاصلة على الإشهاد عندهم :

$$(34) \quad \Pi_n(n) = p_n \cdot q_n / n - c \quad (q_n/n)$$

$$q_n = \min \{n(c)^{-1}(p_n)1 - qc\}$$

إن توازن حرية الدخول يحقق الشرط :

$$\Pi_c(m) = \Pi_n(n) \geq 0$$

يعني إن صاحب مؤسسة يمكنه تحقيق ربحا إيجابيا بتلبية الطلب إلى غاية إشباعه .

إذا لم يلبي طلب السوق كليا $q < 1$ فإن التوازن الحر المحقق بالمعادلة التالية :

$$\Pi_c(m) = \Pi_n(n) = 0$$

توازن حرية الدخول إلى السوق يحقق الشرط :

$$\Pi_c(m) = \Pi_n(n) = 0 \quad \text{تكون الأرباح معدومة}$$

لا يمكن تغطية السوق بأكمله إذا كانت المؤسسات التي لا تملك الإشهاد تواجه هي أيضا تكاليف

ثابتة غير قابلة للتغطية.

أي أنه إذا كانت التكلفة $c(q) = S(q) + r$ حيث $r > 0$ وهي تكلفة ثابتة فإن التكلفة المتوسطة

$[S(q) + r]/q$ دالة متناقصة بقيم ضعيفة لـ q ، هذا يستلزم أن الربح الفردي للمؤسسات يتناقص بعدد

المؤسسات m غير نهائي، في حالة غياب هذا النوع من التكلفة يبقى الربح دائما إيجابيا ولا يلغى إلا

عندما يصبح عدد المؤسسات m نهائي، حيث يلبي كل الطلب في هذه الحالة $q = 1$.

إن الدولة يمكن أن تريد في وقت واحد أن تتأكد من تغطية السوق ومن العدد الكافي من

المؤسسات الحاصلة على الإشهاد، بغرض تلبية رغبات الزبائن إن وضع إعانة مالية تحت تصرف

المؤسسات غير الحاصلة على الإشهاد وذلك من أجل حثها على القيام بالإشهاد تعتبر عملية مرغوب

فيها.

ب-الإشهاد بالمطابقة والمنافسة غير الكاملة والجودة:

إن الحصول على الإشهاد يؤدي إلى تكاليف ثابتة غير قابلة للتعويض والتي تفسر وجود عدد

محدود من المؤسسات الحاصلة على الإشهاد، وهذا ما يجعلنا نتخلى عن الفرضية القائلة بوجود منافسة

كاملة في البداية.

-الإشهاد والمنافسة غير الكاملة :

إذا افترضنا أن السوق يسيطر عليه قطبين فقط 1 و 2 ويتقاسمون الطلب $q^1 + q^2 = 1$ لديهم

الخيار بين استراتيجيتين :

الحالة 1 : أي الحصول على الإشهاد c والذي يعطيهم ربح صافي كالتالي :

$$p \leq p_c \text{ وذلك مع قيد السعر } p \cdot q = c(q) - z$$

$$\text{الحالة 2: وتعطيهم ربح صافي } p \cdot q_i - c(p_i) \text{ مع قيد السعر } p \leq p_n$$

مع افتراض أن السوق محدودة أي أن $p_n \geq c(1)$ وهذا يعني احتكار غير حاصل على الإشهاد مستعد لتغطية كل السوق .

الطلب سيتوجه بالأولوية نحو الإنتاج الذي يقدم أكبر فائض :

$$s = p - p_i \text{ أو } p \in \{P_c, P_n\}$$

-هل ستدخل المؤسسات في حرب أسعار تؤدي إلى التوازن ؟ -هل ستقبل واحد الحصول على

الإشهاد والثانية ترفضه ؟ من الواضح أن هناك ثلاث صور للتوازن ممكن توقعها :

أولا : لنضع أنفسنا في الحالة الأولى والتي لا يتوجه فيها أي طرف للحصول على الإشهاد أو

الحالة (N.N) وعليه يتم الدخول في حرب الأسعار والتي تجعلهم يعتمدان نفس السعر :

$$p = p_2 = p_N < p_n$$

$$\text{أي : } \sum q = 1 \text{ و } p = c(q)$$

نظرا للتجانس بين المؤسسات يكون :

$$q_N = 1/2 \text{ و } p_N = c(1/2)$$

وعليه الربح المحقق هو : $\Pi_N = p_N \cdot q_N - c(q_N)$

إذا أرادت المؤسسة 1 خيار الحصول على الإشهاد أي التوازن (C.N) نستطيع أن نحدد

$$P_1 = P_2 + P_c + P_n \text{ أو سعرا منخفضا نسبيا، وعليه تسترجع كذلك كل الطلب، إنتاجها}$$

$$\text{يساوي إذا : } q = (c)^{-1}(p)$$

في غياب التكلفة الثابتة التي لا يمكن تغطيتها في إطار فرضية السوق المحدودة (الضيقة) أي:

$$P_n \geq c(1)$$

المؤسسة الثانية التي ترفض الحصول على الإشهاد من مصلحتها تلبية طلب ما يتبقى من

$$\text{السوق } q_2 = 1 - q_1 \text{ تستطيع إذا أن تحدد سعرا } p_2 = c(q_2)$$

ليكن $\Pi_n = \Pi_n \text{ brut} - z$ هو ربح المؤسسة الحاصلة على الإشهاد Π_n هو ربح المؤسسة

الحاصلة على الإشهاد.

من السهولة أن نتحقق أن من الضروري أن :

$$\Pi_c \text{ brut} > \Pi > \Pi_n$$

علما أنه يجب أن نشير بأن اختيار المؤسسة 1 سيؤدي إلى ارتفاع مبيعاتها $1/2 > q$.

في حالة توجه كلتا المؤسستين للحصول على الإشهاد أي حالة (C.C)، حرب الأسعار تبدأ من

جديد وتؤدي إلى سعر وحيد $P_c > P_e$ كالسابق، أي أن كل الطلب يحدد كالتالي :

$$Pc = c (1/2)$$

و $q c = 1/2$ الربح

إذا الربح الموافق هو :

$$\Pi = Pc qc - c(qc) - z = \Pi - z > \Pi$$

هذا يبين بأن النتيجة تتوقف على قيمة تكلفة الإشهاد z ، إذا كانت مرتفعة نسبيا فإن (N.N) نتجه إلى أن تكون التوازن الوحيد .

وبما أن : $\Pi > \Pi c$ و $\Pi c > \Pi$ ، وإذا كانت العكس ضعيفة فإن :

$$\Pi c - \Pi c brut > \Pi \Pi > \Pi N$$

وهذه حالة التوازن الوحيدة (C.C)

الجدول التالي يلخص أرباح كل مؤسسة حسب الإستراتيجية المتبعة من طرفها :

1/2	N	C
N	($\Pi \Pi$)	($\Pi n \Pi c$)
C	($\Pi c \Pi n$)	($\Pi \Pi$)

الإستراتيجيات المطبقة من طرف المؤسسة الأولى تظهر أفقيا سطرًا، أما الثانية فتكون عموديا (على الأعمدة) إن الأرباح المحققة من المؤسسة الأولى تتناسب مع العنصر الأول في كل زوج أما المؤسسة الثانية تتناسب مع العنصر الثاني.

الجدول التالي يلخص مختلف شروط التوازن :

	$\Pi > \Pi n$	$\Pi < \Pi n$
$\Pi > \Pi c$	(N.N) و (C.C)	(N.N)
$\Pi > \Pi c$	(C.C)	(N.C) و (C.N)

إن المنافسة في الأسعار بين المؤسستين تقودهما إلى تسعيرة أو التكلفة حدية .

إن الوضعية متناقضة في حالة كون المؤسسات تتحكم في السوق ولا تكون لديها القدرة على

تلبية الطلب الإضافي للمستهلكين حيث أن (C.C) مجموع الأرباح المحققة مسيطر عليها الربح

الاحتكاري :

$$2 \Pi = 2 [Pc.qc - c (qc) - z] < Pc.(2qc) - z$$

عندها تكون $z > 0$ و c ظاهرة

لكن منتجات حالة الاحتكار مع وجود الإشهاد يحقق :

$$M \text{ monopole} \geq p.q - c(q) - z > 2\Pi$$

من جهة أخرى ، كل $z > 0$ فإن التوازن (N.N) مناسب لـ (C.C) .

المنافسة عن طريق الجودة :

لنفترض أن كل مؤسسة تتمتع بقدر على اختيار درجة الإشهاد : $Z \in [0 + \infty]$

السعر المطلوب يحدد بالمعادلة 30

لنفترض بأن : $g_z > 0$ و $g_{zz} < 0$ فإن للإشهاد مردودية هامشية إيجابية ولكن متناقصة على

مستوى الجودة .

إذا افترضنا دالة التكلفة محققة بدون الدخول في التعميمات، سنتبنى وجهة نظر المؤسسة رقم 1

فهي تعتبر P_2 و Z_2 كمعطيات وهنا ثلاث حالات يمكن تصورها :

إما $Z_1 < Z_2$ وعليه فإن المؤسسة 2 تكون لديها القدرة على تقديم عرض جيد للسعر والجودة.

$$(36) \quad P_2(Z_2, Z_1, P_1) = P_1 + P(Z_2) - p(Z_1) > P_1$$

وهذا ما يسمح لنا بتلبية الطلب عكس المؤسسة 1 التي تلبية فقط الطلب المتبقي التالي : $q_1 = 1 -$

q_2

المؤسسة 2 نقوم بالاختيار التالي :

$$(37) \quad q_2(p_2) = (c)^{-1}(p_2)$$

عندما p_2 تعطى بالمعادلة (36) المؤسسة 1 تلاحظ p_2 و Z_2 وتلبية الطلب المتبقي

$$(38) \quad P_1(P_2) = c[1 - q_2(p_2)]$$

الأرباح المرافقة هي كالتالي :

$$(39) \quad \Pi_1 = \Pi_n(z_1, p_2) = p_1(p_2) \cdot q_1(p_2) - c[q_1(p_2)] - z_1$$

$$(40) \quad \Pi_2 = \Pi_c(z_1, z_2, p_1)$$

$$\Pi_2 = [p_1 + p(z_2) - p(z_1)] \cdot q_2(z_1, z_2, p_1) - c[q_2(z_1, z_2, p_1)] - z_2$$

إذا اختارت المؤسسة $Z_1 > Z_2 = Z$ الوضعية تكون كالتالي :

$$\Pi_1 = \Pi_2(Z_2, Z_1, P_2) \text{ و } \Pi_2 = \Pi_n(Z_2, P_1)$$

وفي الأخير عندما $Z_1 = Z_2 = Z$ تحليل النتائج السابقة يسمح بالاستنتاج التالي :

$$(41) \quad Z - \Pi_1 = \Pi_2 = \Pi$$

من أجل $Z_1 < Z_2$ فإن ربح المؤسسة 1 أي : $\Pi_n (Z_1, P_2)$ يتناقص في Z_1 ، وهذا ما يدفعها إلى اختيار $Z_1 = 0$ من أجل $Z_1 > Z_2 \geq 0$ ، المؤسسة 1 تختار Z_1 حيث يكون الربح

$\Pi_c(Z_2, Z_1, P_2)$ في أكبر حد له

$$\delta \Pi_c / \delta Z_1 = p(Z_1)q_1 - 1 = 0 \quad (42)$$

يمكن القول بأنه في حالة التوازن، تعرف قيمة وحيدة لـ Z_1 مستقلة عن Z_2 وعليه نحصل على ما يلي : $\delta / \delta Z_1 [p(Z_1)q_1 - 1] = p(Z_1)q_1 < 0$ وهذا على اعتبار C ثابت .

نظرا لأن التكاليف الثابتة غير قابلة للتعويض فإن الإشهاد يأخذ مكانه في إطار منافسة غير

كاملة، في إطار ثنائية قطبية، فإن الإشهاد قد يكون طريق للهروب من حرب الأسعار، ولكن هذا الحل يختفي عندما يقرر الطرفان الحصول على الإشهاد أما في الحالة الأخرى أي حرب الأسعار، فإنها تؤدي إلى حالة أرباح في شكل فائض للمشتريين والهيئات المانحة للإشهاد.

للخروج من هذه الوضعية المتناقضة، يمكن للمؤسسات أن تختار على الأقل مسبقا وبطريقة

تكتيكية أن تتعاون فيما فيها وهذا يفترض علاقات دائمة بين مختلف المتعاملين، يمكن كذلك أن تحد من طاقات الإنتاج والعجز عن تلبية كل الطلب مما قد يؤدي إلى التخوف من المنافسة.

في حالة المعلومات غير الكاملة ولكن متناظرة فإن الإشهاد مع ضمان درجة من الجودة يسمح

من رفع الصعوبة المطروحة في أن هذه النتائج تركز على إيمان الأعوان بكفاءة المجموعة للقيام بإجراءات الحصول على الإشهاد، ودقة المعايير المحددة من طرف الهيئة المانحة للإشهاد حيث أنه تكفي ثقة الأعوان في النظام من أجل تطوير التبادلات.

في حالة كون الإجراءات المتخذة للإشهاد يترتب عليها تكاليف ثابتة قابلة للتعويض، المنافسة

تميل إلى أن تكون غير كاملة، وباعتبار بأن هناك عدد معين من المؤسسات الحاصلة على الإشهاد التي تستمكن من تلبية طلب السوق بالرغم من فرضية الحرية الكاملة للدخول إلى السوق.

في حالة المنافسة غير الكاملة في الأسعار يمكن أن يعتمد الإشهاد من طرف بعض المؤسسات

من أجل تفادي حرب الأسعار والتي قد يتوجه إليها بعض المنتجين الحاصلين على نفس مستوى الإشهاد أو من أجل تخفيض تبعاتها .

وعليه فمن الممكن أن بعض المؤسسات ترفض الحصول على الإشهاد عندما تكون في مواجهة

مؤسسات تملك الإشهاد بالمطابقة، ومن الممكن أن تختار كل المؤسسات مسعى الإشهاد.

وفي الأخير فإن حرب الأسعار قد تحتم على المؤسسات التسعير بالتكاليف الحدية .

إن تطوير الفائض الإضافي الإجمالي بفضل الإشهاد لفائدة المستهلكين والهيئات المانحة لهذا

الإشهاد، وعليه فإنه بتقليل أفضلية الأعوان الذين تلقوا المعلومات حيث أن هذا يؤدي إلى تحويل الفائض

إلى الأعوان الذين لم تصلهم المعلومات، وبصورة عامة إن اختلافات كبرى موجودة بين النظرية والتطبيق وهذا هو حال الإشهاد بالمطابقة أيضا، وهذا ما سنحاول الإجابة عنه في الفصل الثالث.

المبحث الأول : تقديم المؤسسة موضوع الدراسة

المطلب 1 : الخصائص الأساسية لشركة ENERGICAL :

أ-قطاع نشاطها وسوقها :

ENERGICAL شركة جزائرية خاصة من الحجم الصغير تعمل في قطاع الصناعة ميدانها تصنيع وتسويق عدادات الغاز نشاطها الأساسي هو تركيب المنتج عن طريق تغيير شكله (تصنيع، طبع) خصائصها الكيميائية والفيزيائية (المعالجة الحرارية والسطحية) أما نشاطها الثانوي هو تركيب منتج انطلاقا من العديد من المكونات. أما سوقها فيشمل المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز وبعض المتعاملين الخواص عبر الوطن وقد تحصلت على الأشهاد بالمطابقة سنة 2002 من طرف AFAQ.

ب-استراتيجية المؤسسة :

إن الاستراتيجية المتبناة إلى غاية 2000 المطبقة من طرف مدير المؤسسة تركز أساسا على سياسة التحكم في التكاليف وتخفيض وقت الإنتاج ورفع حجم الإنتاج لكل نموذج من القطع المنتجة. هذه الاستراتيجية والتي أعطت نتائج طيبة في التسعينيات تم إعادة النظر في نتائجها في سنوات 2000 وعلية وبعد تحليل معمق من طرف المديرية تم تحديد استراتيجية جديدة تركز على المبادئ التالية :

تركيز النشاط على ثلاثة شرائح سوقية محددة بدقة وتقوية كفاءة وقدرة المصلحة التقنية من أجل تطوير القدرات في إطار التصميم، وتطوير المنتجات الجديدة.
هذه الاستراتيجية تركز على محورين أساسيين :

*التخصص انطلاقا من :

-هيكل تنظيمي أقل ثقلا .

-رفع كبير لفعالية الوظيفة التقنية .

-رفع كبير للإنتاجية.

-تنظيم تجاري أكثر ديناميكية.

-دعم التكوين التقني لجميع العاملين.

-وضع نظام تكوين حول الجودة موجه لكل المتعاونين مع الشركة.

*التميز انطلاقا من :

-نوعية خدمة جد ممتازة .

-الوصول بدرجة الإبداع إلى مستوى يفوق المنافسين.

-مشاركة أكبر في تصميم وتطوير المنتجات الجديدة.

-تسويق أكثر فعالية.

بالرغم من أن وضع هذه الاستراتيجية الجديدة أدى إلى إعادة النظر وتحديد جديد للوظيفة التجارية، فإن تأثيراته على الإنتاج والجودة بمعناها التنظيمي قد كانت معدومة، وتبعاً لهذا فقد ظهر أوائل الزبائن الذين أصروا على ضرورة حصول الشركة على الأشهاد بالمطابقة خاصة المؤسسات المتعاملة معها .

ج-نظام الجودة لدى شركة ENERGICAL:

قبل وضع نظام مسعى الأشهاد بالمطابقة فإن هيكل نظام الجودة كان موجه نحو التحكم في

الجودة وليس نحو ضمان الجودة و هذا ما أدى إلى التأثيرات التالية:

-رقابة جودة المنتجات النهائية كانت تتم بطريقة جيدة ومنطقية مع أنه لم يتم تحديد جيد ودائم لمعايير العينات والمصادقة أو رفض المنتج .

-يوجد هيكل مكلف بمراقبة المنتجات المنتهية الصنع .

-مراقبة المواد الأولية والمنتجات الجاري صنعها لم تكن أنية ولم تكن هناك مرجعية محددة بدقة ومسجلة.

-الانشغال الرئيسي كان تصحيح الأخطاء، والبحث عن الأسباب وتصحيحاتها وتصحيحها بالدرجة الثانية.

-عندما يقع طارئ ما فإن البحث عن المسؤول يسمح دوماً بتغطية انعدام الكفاءة.

-الإجراءات المكتوبة لتسيير الجودة لم تكن موجودة.

المطلب 2 : لماذا وكيف يتم الشروع في الأشهاد بمطابقة مؤسسة ؟

أ-محددات الأشهاد بالمطابقة :

إن اختيار الشروع في إجراءات مسعى الحصول على الأشهاد بالمطابقة كان من جهة بتأثير قوي من المدير التجاري ومدير الإنتاج والمتطلبات المتزايدة ومن جهة أخرى تم تحديده للاعتبارات التالية:

- التخوف من عدم الانتقاء كمورد إذا لم تحصل المؤسسة على الأشهاد بالمطابقة .
- الاقتناع بأن العدد المتزايد للتدقيقات التي يجريها الزبائن قد ينخفض مع الحصول على الأشهاد بمطابقة نظام الجودة في المؤسسة .
- الوعي بأهمية تشكيل ووضع نظام الجودة بتحديد مسؤوليات التسيير والتنفيذ وكذلك نمط تنفيذ أهم أنشطة المؤسسة.
- التفوق المحسوس لنظام ضمان الجودة على التدابير المعتمدة سابقا .
- عدم وجود أي حالة نجاح مقنعة للتدابير المتعارف عليها.
- بعد اتخاذ قرار وضع مسعى ضمان الجودة من أجل الحصول على الأشهاد بالمطابقة، يتعين الآن اختيار نموذج ضمان الجودة الملائم للشركة.

ب-اختيار المقياس المرجعي :

- إن المعيار إيزو ISO 9001 يحدد الخطوط التوجيهية من أجل اختيار واستعمال نموذج ضمان الجودة الأكثر ملائمة لأي مؤسسة هذا المقياس يعتبر نقطة البداية للمستشار المسؤول عن المشروع والمديرية لاختيار المقياس الذي سيصبح مرجعية نظام الجودة لدى الشركة موضع الدراسة.
- إن انتقاء النموذج تم تحقيقه انطلاقا من المعايير التالية :
- أكثر من 80 % من المنتجات المصنوعة لدى ENERGINAL لم تكن من تصميمها.
 - بعض المنتجات المطورة من طرف الشركة تحت تسمية "منتجات المرشد" كانت بصورة عامة نتيجة تعديلات طفيفة لمنتجات موجودة في السوق.
 - الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة تفضل زيادة المناولة (المقاولة من الباطن) على حساب الإنتاج ومن جهة أخرى زيادة دعم الزبائن في تصميم منتجاتهم على الأخص في اختيار المواد الأولية ومعالجة المساحة الأكثر ملائمة.

-إن متطلبات أهم الزبائن تركز على مقياس إيزو ISO 9002 وليس على قياس إيزو ISO

9001.

-إن درجة تعقد مراحل الصنيع تبرر أسباب وقوع اختيار على ISO 9002 وليس ISO 9001.

-في بعض القطع المنتجة الخطر على مستوى أمن للمستعملين مرتبط بتركيب قطع معيبة في المنتج النهائي قد يكون جد خطر العدد المرتفع لهذا النوع من القطع وزمن الدورة الإنتاجية قصير، وهذا أدى إلى مراقبة كل مرحلة إنتاج وعليه كان من المنطقي اعتماد معيار ISO 9002 على الأقل.

-الإجراءات الخاصة في صناعة المنتج كانت لها أهمية قصوى في تحديد جودة المنتج وعليه فهذا يبرر سبب اختيار ISO 9002.

هذه المعاينات والخصائص الأخرى للمؤسسة (الاختلالات التنظيمية، نظام تسيير الجودة المستعمل والمرتكز على مراقبة جودة المنتجات النهائية، نقص تكوين الموظفين والعمال المكلفين بتسيير الآلات وأعاون التحكم، الاتصال الضعيف ...) كل هذه المعطيات شجعت مديرية الشركة على موفقة المستشار على اختيار ISO 9002.

المطلب 3 : المراحل المختلفة لمشروع الأشهاد بالمطابقة :

في ما يلي سنقوم بتقديم وصف وافي لكل مرحلة من مراحل مشروع الأشهاد بالمطابقة وسنوضح أهداف كل مرحلة ومدتها والأطراف المعنية بها وخصائصها الأساسية والمخطط الأولي المعد من طرف المستشار المسؤول عن المشروع والمصادق عليه من طرف مجموعة القيادة ومديرية المؤسسة ويمكن عرض هذه الحالة كالآتي :

المرحلة الأولى : تعيين منسق المشروع:

الهدف : تعيين منسق المشروع .

المدة : بضع ساعات .

الأطراف المعنية : المستشار المسؤول عن المشروع ومديرية مؤسسة الشركة.

إن اختيار منسق المشروع يعتبر جد مهم لأن المنسق الفعال يمكنه زيادة احتمالات نجاح

المشروع، حيث أنه من بين أسباب فشل بعض المؤسسات، هو الاختيار السيئ لمنسق المشروع، هذا الأمر معترف به من طرف أكبر الهيئات العالمية المانحة للإشهاد .

إن الدراسة والتحليل المتأنى لكل مرشح بخلاصة مفادها أن كل مسؤول مراقبة الجودة هو

المؤهل بسبب معارفه في ميدان مراقبة الجودة وكذلك معرفته بكل المؤسسة و المستخدمين و الوسائل والتجهيزات و الإجراءات و الموردون و الزبائن .

زيادة على تنشيط المشروع، فإن دور منسق المشروع يكمن في ما يلي :

-الحصول على الانخراط و الإلتزام الدائم للمديرية.

-الحصول على مشاركة مختلف درجات المسؤولية.

-تطوير العمل في شكل فريق.
-الحصول على الانخراط و الالتزام الفردي.
بعد تعيين منسق المشروع تم الشروع في تنفيذ مجموعة من الإجراءات الإعلامية.

المرحلة الثانية : الإجراءات الإعلامية:

الهدف : إعلام كل مستخدمى الشركة حول المشروع المزمع تنفيذه وتوضيح مدى أهميته لمستقبل الشركة .

المدة : ساعتين ونصف لكل مجموعة (أقصى عدد 15) أي حوالي 300 ساعة.

الأطراف المعنية : المستشار المسؤول عن المشروع وكل مستخدمى .

إن الهدف الأساسي لهذه الإجراءات الإعلامية هو تقديم مجمل المعلومات لكافة المستخدمين أو المتعاونين حول المسعى من أجل ضمان مشاركة كل المستخدمين والبدء في مسار طويل من أجل تغيير الذهنيات إذا يتعلق الأمر بتدابير تنازلية من المتعاونين إلى أعوان التنفيذ.

بعد هذه المرحلة والتي كان الهدف منها تقديم بعض المعلومات لمجموع المتعاونين حول

مشروع الحصول على الأشهاد بالمطابقة ثم يقوم المستشارين بإجراء تدقيق لنظام الجودة .

المرحلة الثالثة : تدقيق نظام الجودة :

الهدف : مقارنة نظام الجودة الموجود مع متطلبات مقياس ISO 9002 وإعطاء المستشارين

إمكانية التعرف أكثر بالتنظيم أي بمساراته ومنتجاته .

المدة : مدة هذا التدقيق تدوم ثلاثة أيام.

الأطراف المعنية : جميع المتعاونين فى الشركة.

تتعلق مهمة التدقيق بمراجعة ما إذا كانت عملية التشغيل الحقيقية مطابقة للتدابير المحددة فى

مقياس إيزو ISO 9002 ، ولقد تمت فى (07) سبعة مراحل كبرى (الانطلاق، اختيار المتدخلين،

تحضير التدقيق، تنفيذ التدقيق، تحليل التدقيق، تحرير وتقديم التقرير).

وقد قام بالتدقيق ثلاثة مدققين خارجين، بالتنسيق مع المستشار المسؤول عن المشروع،

وللتوضيح أكثر فإن المدققين لم يقوموا بتدقيق بل قاموا بتشخيص، لأنه لم يكن مطلوب منهم تحديد عدم

المطابقة بالمقارنة بالمقياس وعليه فقد قاموا بتحديد أسباب بعض الاختلالات وحددوا أهميتها واقتروا

بعض التصحيحات الملائمة بينما أن عملية التدقيق تنتهى عند تحديد عدم المطابقة.

وفى ما يلى نستعرض بصورة موجزة برنامج هذا التدقيق :

*اليوم الأول :

-اجتماع ما قبل التدقيق : تقديم فريق وتحديد برنامج التدقيق.

-تحليل الوثائق الأساسية للمؤسسة كالهيكل التنظيمي والإجراءات وتعليمات العمل والسلاسل
العمليتين وتسجيلات الجودة (تسجيلات عدم المطابقة،التجارب،المقياسات، احتجاجات الزبائن)
-تدقيق المصلحة التجارية.

*اليوم الثاني :

-تدقيق مصلحة (المشتريات والتموين).

-تدقيق المخازن.

-تدقيق الإنتاج : تحليل إجراءات الصنع ومراقبة الجودة.

*اليوم الثالث :

-تدقيق مصلحة المستخدمين.

-تدقيق مصلحة مراقبة الجودة.

-اجتماع بعد التدقيق : تقديم أهم عناصر انعدام المطابقة والملاحظات المسجلة خلال التدقيق.

عملية التدقيق هذه سمحت بتحديد الأولويات من أجل تحديد الإجراءات وكذلك تحديد الأطراف
التي يمكن لها المشاركة إن إنتاج التدقيق وسلوكيات بعض الأشخاص الذين تم تدقيقهم ساهمت في جعل
الإدارة تعرف بكل وعي وإدراك مدى الاختلالات الموجودة في التنظيم ووضع ثقة أكبر في المشروع.
بعد تحليل تقرير التدقيق والمستشارين وفريق القيادة بدوا مباشرة عملية تطبيق الإجراءات
التصحيحية وهذا من أجل معالجة حالات انعدام المطابقة بأسرع وقت.

المرحلة الرابعة : إعادة النظر في العمل المحدد في البداية :

تعريف هندسة نظام التوثيق وإعداد دليل نظام الجودة :

الأهداف : الأهداف الرئيسية لهذه المرحلة هي كالتالي :

-إعادة تحليل المخطط المحدد سلفا من طرف المستشار مسؤول المشروع، خاصة في ما يتعلق
بالمدة وهذا بالاعتماد على نتائج التدقيق.

-تحديد هندسة نظام التوثيق الأكثر ملائمة لتنظيم الشركة أي لإجراءاتها ومنتجاتها .

-إعداد دليل الجودة والذي يحدد سياسة الجودة والتنظيم والمسؤوليات وصلاحيات أهم الأطراف المعنية وكذلك هدف كل وظيفة في نظام الجودة.
المدة : 12 أسبوعا مع اجتماع أو اجتماعين في كل أسبوع لمدة تتراوح بين ساعتين إلى أربعة ساعات أي مدة إجمالية مقدرة بأكثر من 400 ساعة .
الأطراف المعنية : فريق القيادة والمستشار المسؤول عن المشروع .
إن الطريقة المعتمدة لإعداد دليل الجودة احترمت مجموعة من المراحل يمكن أن نميز منها ما يلي:

-قراءة كل متطلبات المقياس ISO 9002.

-تفسير المتطلبات ومدى ملائمتها لحاجات المؤسسة.

-إعداد الفصل الخاص بدليل الجودة.

-فحص الفصل الخاص بدليل الجودة.

عرض المنهجية المعتمدة لإعداد دليل ضمان الجودة

قراءة متطلبات مقياس ISO 9002

عندما يتم إعداد دليل الجودة والمصادقة عليه، فإن فرق تحسين الجودة تكون قد شرعت في تحرير إجراءات ضمان الجودة، كما يتعين عليهم الإجابة على سؤالين بطريقة جد بسيطة، من يقوم بالتنفيذ؟ وكيف يمكن ضمان مختلف الأنشطة المحددة في دليل الجودة؟

المرحلة الخامسة : وضع وتنصيب فرق التحسين وإعداد الإجراءات :

الهدف : الأهداف الأساسية لهذه المرحلة هي كالتالي .:

-وضع وتنصيب فرق تحسين الجودة.

-التكوين التكميلي لكل مجموعة حول المتطلبات الخاصة.

-الإعداد والفحص والمصادقة على الإجراءات.

المدة : اجتماع أو اجتماعين في الأسبوع لكل مجموعة، لمدة متوسطة تتراوح بين ساعتين

إلى أربعة ساعات وهذا لمدة ستة أشهر أي أكثر من 1500 ساعة.

الأطراف المشاركة : أعضاء كل فريق ، بمساعدة المتعاونين الآخرين والمستشارين .

وفي ما يلي عرض موجز للمنهجية المعتمدة لإعداد إجراءات ضمان الجودة.

- تحليل متطلبات المقياس .
 - إعداد مشروع إجراءات.
 - مناقشة هذا المشروع.
 - إجراء التعديلات بعد المناقشة.
 - مناقشة كيفية التنفيذ النهائي.
 - التحرير النهائي للإصدار الأول.
 - تطبيق الإصدار الأول.
 - مراجعة الإجراءات إذا استلزم الأمر.
- كل إجراء يجب أن يتضمن سبعة فصول :

- 1 - الهدف(ماذا؟).
- 2 - حقل التطبيق (أين؟).
- 3 - التعريف.
- 4 - المراجع.
- 5 - المسؤولية (من؟).
- 6 - الإجراءات (كيف؟).
- 7 - الوثائق.

الإجراءات ترمي إلى تحقيق أحد مظاهر ضمان أي " تنبأ بما يجب أن يقوم به كل طرف " ،
وبعدها تقديم المعلومات وتحديد التكوين اللازم لكل عضو لكي : " يعمل حسب ما هو متوقع " .
تسجيلات الجودة تم إعدادها من أجل " الإثبات أنه تم القيام بكل شيء طبقا لما كان مبرمجا " .
من بين أهم الأدوات المستعملة من طرف مجموعات التحسين . من أجل إعداد الإجراءات يمكن
أن نذكر ما يلي :

- منهجية تحليل المراحل أو مسارات العمل.
- منهجية حل المشاكل.
- منهجية إعداد مقاييس أو (منحنيات) الدفع Fluxogrammes.

-منحنى " إشيكاوا " .

-الاستجابات وسلالم التحليل .

والآن سنقوم بالتركيز على الطريقة التي تم بها تنفيذ كل هذه الإجراءات.

المرحلة السادسة : إجراءات التكوين من أجل وضع نظام الجودة حيز التنفيذ :

الأهداف : التوزيع والنشر والتكوين من أجل وضع الوثائق التي تم إعدادها والمصادقة عليها في متناول كل الأطراف وخاصة دليل الجودة وإجراءات ضمان الجودة.

المدة : على سبيل المثال فإن نشر -الوثائق-، والتكوين من أجل وضع الإجراءات حيز التنفيذ "شراء المنتجات والخدمات " يستغرق حوالي 12 ساعة في حين يأخذ إجراء " المراقبة والتجارب" حوالي 30 ساعة وفي المجموع فإن المدة الإجمالية المخصصة من طرف المؤسسة لهذه المرحلة تقدر بأكثر من 1500 ساعة.

الأطراف المعنية : المستشارين وفرق القيادة والمتعاونين المعنيين .

هناك مقاربتين مستقلتين لوضع الإجراءات حيز التنفيذ سواء تتم بالموازاة مع عملية المصادقة على هذه الإجراءات أو الانتظار حتى يتم إعداد كل الإجراءات ثم يتم تنفيذها ، بالنسبة للشركة موضوع الدراسة تم تبني الحل الأول والمتضمن إدخال الإجراءات تدريجياً.

من أجل كل إجراء قام المستشارين وفريق القيادة بتحديد فريق المتعاونين المعنيين مع التأكد من احترام الفقرة 4.4.1. من المقياس إيزو 9002 والذي يوصي بضرورة التوافر المستمر والأنبي للوثائق المنشورة في كل الأماكن أين تتم العمليات الأساسية للتسيير الفعال لنظام الجودة ، علماً أن المستشارين وفريق القيادة كانوا قد قاموا بتحديد مخطط التكوين الملائم لكل فريق.

وفي ما يلي، مثال حول مخطط التكوين:

*الخطوة الأولى :

الهدف : نشر وتوزيع الإجراءات، شرح مفصل لمحتويات الإجراءات وطريقة إدماجه في نظام الجودة.

المدة التقريبية : 90 دقيقة.

*الخطوة الثانية :

الهدف : الإجابة عن الأسئلة المطروحة.

المدة التقريبية : 60 دقيقة.

*الخطوة الثالثة :

الهدف : تدقيق كل إجراء يقوم به فريق القيادة والمستشارين.

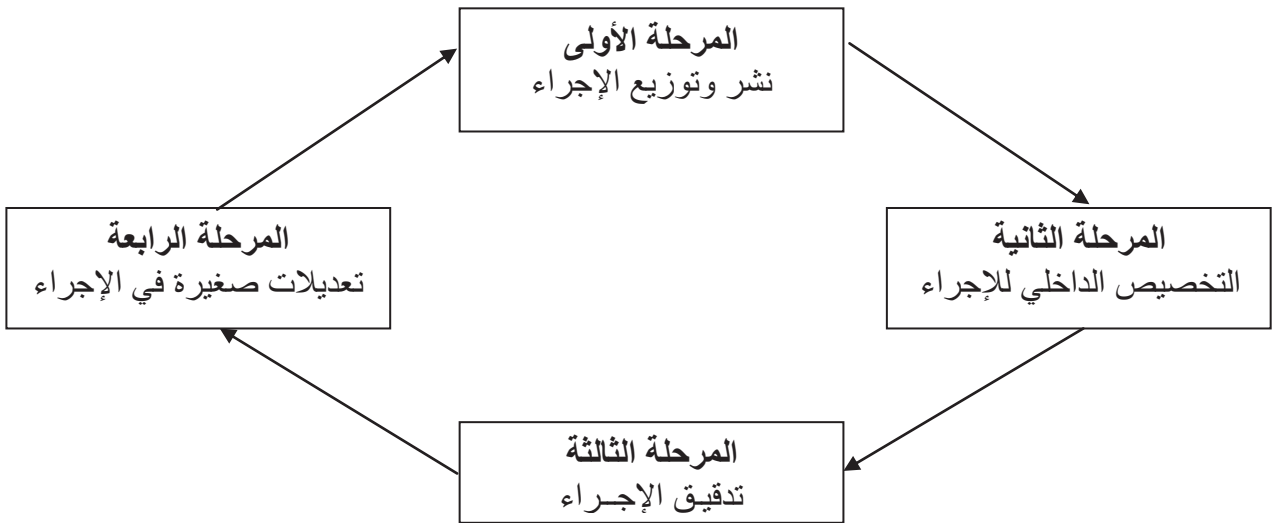
المدة التقريبية : كل عملية تدقيق تستغرق في المتوسط من 30 إلى 60 دقيقة.

*الخطوة الرابعة :

الهدف : إنجاز تغييرات خفيفة على الإجراء نظرا لحالة عدم المطابقة المكتشفة خلال التدقيق

أو الناتجة عن آراء التحسين المقترحة من طرف المتدخلين الرئيسيين.

المنهجية المعتمدة من أجل تقديم إجراء من الإجراءات



إن وضع تعليمات الرقابة الذاتية للجودة حيز التنفيذ يتم من طرف الأعران التحكم والأعران منصبا بمنصب لأن كل تعليمة تكون موجهة وخاصة بمنصب عمل معين كما أن هذه التعليمات تعرف بوضوح وموضوعية ما يلي :

- جمع العينات ومعايير القبول أو الرفض.

- خصائص المنتجات ومعايير الإجراءات.

- الإجراءات التصحيحية والوقائية التي يتعين على المتعاملين تنفيذها على المنتجات والطرق بمجرد ظهور أي اختلال مفاجئ على المنتج.

بعد دراسة كيفية وضع نظام الجودة موضع التنفيذ، سنمر إلى المرحلة التالية والتي تركز على

فحص مدى تطابق هذا النظام مع مقياس إيزو ISO 9002.

المرحلة السابعة : تدقيق نظام الجودة :

الهدف : تحديد ما إذا كان نظام الجودة يلبي التدابير المحددة من طرف مقياس إيزو ISO

9002 وهذا من أجل إحداث التصحيحات الملائمة من أجل الوصول إلى الأَشهاد بالمطابقة.

المدة : مدة هذا التدقيق تدوم ثلاثة أيام، وقام بها ثلاث محققون ويتميزون بأنهم لم يشاركوا

في المراحل السابقة.

الأطراف المشاركة : كل المتعاونين بالشركة.

بعد أشهر من وضع نظام الجودة حيز التنفيذ، كان من المهم تحليل فعاليته، ومطابقته لمقياس

ISO 9002، ومن أجل التأسيس لإجراءات تصحيحية ووقائية لمواجهة عدم المطابقة المكتشف، فإن

فريق التدقيق يجب أن يكون يتمتع بالاستقلالية التامة، وهذا ما يجعل المستشارين يختارون مدققين لم

يشاركوا في المراحل السابقة.

الوسائل الأساسية المستعملة من طرف فريق التدقيق كانت كالتالي:

- تحليل وثائق نظام الجودة، ومن بينها دليل الجودة، إجراءات ضمان الجودة، تعليمات العمل

ودليل الوظائف.

- تحليل تسجيلات الجودة وبالأخص تسجيلات عدم المطابقة، التجارب، القياسات، احتجاجات

الزبائن.

- حوارات مع أعضاء المؤسسة.

- تحليل ميدان العمل أي مناصب العمل الخاصة بمصلحة الإنتاج، المصلحة التجارية، مصلحة

المشتريات و التموين، المخازن، مصلحة تسيير المستخدمين ومصلحة الإرسال (التوريد).

بعد أسبوع من التدقيق قدم المدققين تقريرهم والذين يحددون فيه كل حالات عدم المطابقة لنظام الجودة، كما أن فريق القيادة والمستشار المسؤول عن مشروع يحددون أسباب كل عملية عدم مطابقة ويحددون الإجراءات التصحيحية والوقائية وأجال تنفيذها.

سنة أسابيع بعد التدقيق، يقوم فريق التدقيق بإجراء تدقيق متابعة من أجل التأكد من مدى تصحيح حالات عدم المطابقة المسجلة سابقا، وكذلك من أجل التأكد من أن المؤسسة تلبى جميع الشروط اللازمة من أجل طلب تدقيق الهيئة المانحة للإشهاد.

وقد لاحظ المدققين بأنه وبصورة عامة تم تصحيح حالات عدم المطابقة بطريقة صحيحة وهذا مع الاعتراف بعدم نضج نظام الجودة.

المرحلة التالية في إطار مشروع الحصول على الأشهاد بالمطابقة تسعى للإستجابة لمتطلبات مقياس إيزو ISO 9002 يستند على الحاجة إلى دراسة نظام الجودة في مجالات منتظمة من أجل التأكد من بقائه دوما فعال، هذه المراجعات تشمل عادة عملية تقييم لتقارير تدقيق الجودة الداخلية.

المرحلة الثامنة : مراجعة نظام الجودة من طرف المديرية :

الهدف : تحليل الفعالية وتلائم نظام الجودة مع الأهداف المحددة في متطلبات مقياس إيزو

ISO 9002.

المدة : حوالي ثلاث ساعات.

الأطراف المشاركة : المستشار الأول على المشروع، المديرية، الإطارات، وأعوان التحكم، في

مجموع 11 شخصا .

باعتبار أن نظام الجودة بمثابة نظام داخلي للمؤسسة وبالتالي فهو يتطور دوما، مراجعات دورية

تكون ضرورية جدا وهذا من أجل التعديل والتحسين حسب تطورات المحيط الخارجي، المستخدمين،

التدقيق الداخلي والخارجي، تطور المناهج، التكنولوجيا، المنتجات.

ومن أجل تقوية انخراط ومشاركة المديرية والإطارات وأعوان التحكم في تحليل ملائمة وفعالية

نظام الجودة فإن فريق القيادة قرر تنفيذ مراجعة سداسية لنظام الجودة، وفي إطاره يتم تحليل التقرير

المعد من طرف فريق القيادة الذي يكون مرتكز في مجمله على مجموع الوثائق وتسجيلات الجودة ويحتوي على :

-تسجيلات التدقيقات الأخيرة لنظام الجودة.

-التسجيلات التي قامت بها عن مصلحة الجودة.

-تسجيلات عدم المطابقة واحتجاجات الزبائن والإجراءات التصحيحية والوقائية.

المرحلة التاسعة : طلب تدقيق الأشهاد بالمطابقة من الهيئة المانحة للإشهاد :

الهدف : ملأ الاستجواب المرسل من طرف الهيئة المانحة للإشهاد وتحضير كافة

الوثائق اللازمة لطلب تدقيق الأشهاد.

المدة : مدة هذه المرحلة ثلاثة أيام.

الأطراف المشاركة : المستشار المسؤول عن المشروع والمديرية وفريق القيادة.

خلال هذه المرحلة تم إعداد مسار الترشيح لتدقيق الأشهاد بالمطابقة، من أجل ترسيم طلب التدقيق

المرسل للهيئة المانحة، أرسلت الشركة الوثائق التالية :

-دليل الجودة.

-المساءلة (الاستجواب) الخاص بنظام الأشهاد المطابق.

-المنحنى البياني Diagramme المبسط للمراحل الأساسية للتصنيع مع تحديد الأماكن التي تمت

بها إجراءات الرقابة.

-قائمة تسجيلات الجودة.

-قائمة تجهيزات القياس والرقابة والتجارب المستعملة وكذلك خصائصها وتحديد الأماكن التي

استعملت فيها.

المرحلة العاشرة : تنفيذ تدقيق الأشهاد بالمطابقة وتحليل تقرير التدقيق :

الهيئة المانحة للإشهاد قامت بتحليل أولي للوثائق المرسلة، وبعد 3 أشهر تعين فريق التدقيق

ويتعين على المؤسسة قبول هذا الفريق، ويتكون فريق التدقيق من :

-المدقق المنسق : المدقق المسؤول عن سير التدقيق .

-المدقق التقني : تقني مختص في ميدان النشاط المعني بالتدقيق.

التدقيق ينفذ حسب البرنامج المتفق عليه مع فريق التدقيق وللشركة ودام يومين واشتمل الخطوات

الخمسة التالية :

*الخطوة الأولى : اجتماع ما قبل التدقيق :

- اجتماع أولي بين فريق التدقيق والمديرية وفريق القيادة، وأثناءه يحدد المدقق المنسق النقاط التالية:
- نوع وحقل إجراءات التدقيق.
- نموذج ضمان الجودة المستعمل كمرجعية.
- مخطط التدقيق.

*الخطوة الثانية :

- بعد زيارة سريعة لمنشآت الشركة، يبدأ فريق التدقيق في تحليل الوثائق الأساسية، الهدف هو تحليل محتوياتها ومدى استجابتها لمتطلبات مقياس إيزو ISO 9002.
- * الخطوة الثالثة : التدقيق الميداني :

- جميع وظائف نظام الجودة تم تحليلها من طرف فريق التدقيق والهدف هو التحقق من مدى مطابقتها لمتطلبات مقياس إيزو ISO 9002 وكذلك مع التدابير المحددة في دليل الجودة ولهذا فقد اعتمد فريق التدقيق على التقنيات التالية :
- مراجعة وثائق تسجيلات الجودة.
- ملاحظة مناصب العمل.
- الحوارات.

*المرحلة الرابعة : اجتماع المدققين:

- بعد التدقيق الميداني من أجل تبادل وجهات النظر على المعايينات المنفذة، وخلال هذا الاجتماع تقوم فرقة التدقيق بإعداد ملاحظة "عدم المطابقة" والتي قدمت للشركة خلال اجتماع ما بعد التدقيق.

*المرحلة الخامسة : اجتماع ما بعد التدقيق:

- فريق التدقيق يقدم عرض مختصر حول التدقيق مع تقديم الجوانب الأساسية الإيجابية لنظام الجودة، وكذلك حالات عدم المطابقة التي تم ملاحظتها، وعليه تعهد مدير الشركة رسمياً بتصحيح حالات عدم المطابقة في أقرب الآجال.

وفي ما يلي ، النقاط الأساسية التي يمكن استخلاصها من هذا التدقيق:

- ربع المدة الإجمالية للتدقيق تم تخصيصها لتحليل دليل الجودة.
- في اليوم الثاني، تم تقسيم فريق التدقيق، توجه مدقق نحو مصلحة الإنتاج، وآخر نحو مصلحة الجودة .

-خلال عملية التدقيق تم تدقيق حوالي 20 متعاون .
-كل أعوان التحكم المسؤولين عن الإنتاج تم تدقيقهم.
-كل الوظائف المحددة من طرف المقياس تم تدقيقها وتم التركيز على "التحكم في الإجراءات" و "المراقبة والتجارب" و "التحكم في تجهيزات المراقبة والقياس والتجارب" و "التحكم في الوثائق".
بعد ستة أسابيع من التدقيق تلقت الشركة من AFAQ أي الهيئة المانحة للإشهاد تقرير التدقيق المعد من طرف فريق التدقيق، في المجموع فإن محتوى التقرير يتفق مع المعايير المقدمة من طرف فريق التدقيق خلال اجتماع ما بعد التدقيق، وكانت نسب توزيع حالات عدم المطابقة كالاتي:
-30% على وظيفة "التحكم في تجهيزات المراقبة والقياس والتجارب".
-20% على وظيفة "التحكم في الوثائق".
-20% على وظيفة "تدقيق الجودة الداخلي".
-20% على وظيفة "نظام الجودة".
-10% على وظيفة "التكوين".
قامت شركة ENERGICAL بإجراء التصحيحات المناسبة مع حالات عدم المطابقة المكتشفة من طرف الهيئة المانحة للإشهاد وهذا بعد ثلاثة أسابيع من تسلم تقرير التدقيق.
وعليه تمكنت الهيئة المانحة من الشروع في مهمة منح الأشهاد بالمطابقة واعترفت بتطابق نظام الجودة لدى ENERGICAL مع متطلبات مقياس إيزو ISO 9002.
حيث مرت ثلاثة أشهر بين عملية التدقيق الخاصة بالأشهاد وتلقت الأشهاد بالمطابقة في جوان 2002، هذه الشهادة التي لديها صلاحية ثلاث (03) سنوات مقبولة إلى غاية 2005.
بعد الحصول على الأشهاد قامت مديرية الشركة بحملة اتصالات كبيرة لدى زبائننا، أما على المستوى الداخلي، فكان الإعلام في شكل رسالة المدير لكافة المستخدمين التي شكرهم فيها على انخراطهم في هذا المسعى طالبا منهم الاستعداد لتحديات جديدة.

المبحث الثاني : حيلة الأَشهاد بالمطابقة

- ما هي الفوائد الملموسة لمسعى الحصول على الأَشهاد بالمطابقة ؟ كيف تم تقبل الأَشهاد بالمطابقة من طرف المديرية، الإطارات، أعوان التحكم والمشرفين على آلات الإنتاج؟ ما هي الإجراءات المتخذة بعد الحصول على الأَشهاد بالمطابقة؟ سنحاول الإجابة على مجمل هذه التساؤلات.

المطلب 1 : آثار الحصول على الأَشهاد بالمطابقة داخل المؤسسة :

بعد ثلاثة أشهر من الحصول على الأَشهاد بالمطابقة، تم إجراء تحقيق داخلي تم تنفيذه من أجل تحديد الكيفية التي تقبل بها جميع الأَشهادات بالمطابقة ويتعلق الأمر بالمديرية، الإطارات، أعوان التحكم والمشرفين على الآلات.

* وها هي النتائج الرئيسية :

بالنسبة للمديرية:

تم النظر إلى الأَشهاد بالمطابقة على أنه المشروع الذي تم تسخير كافة الإمكانيات والوسائل من أجل إنجابه وعلى أنه وسيلة تطوير مستمرة للجودة وسمح كذلك هذا المشروع بالصرامة في التعريفات الخاصة بالإنتاج ومراقبة المنتوجات وتوضيح المهام وترفع من مستوى الأداء وكسب ثقة الزبون.

بالنسبة للإطارات وأعوان التحكم :

بالنسبة لـ 31 % من الإطارات وأعوان التحكم اعتبروا أن الأَشهاد بالمطابقة مصدر تخوف وتضيق الأعباء الإدارية ولكنهم كانوا متأكدين من مدى أهمية هذا المسعى .
71 % منهم، يعتقدون بأن الأَشهاد بالمطابقة سمحت بظهور لغة موحدة على مستوى المؤسسة وتضيق الأعباء الإدارية ولكنهم كانوا متأكدين من مدى أهمية هذا المسعى.
احترام أكبر لمواعيد التسليم، انسجام تام في المناهج وسلاسل العمليات وتحمل كل طرف مسؤولياته ووضوحها.

بالنسبة لـ 69 % فإن الأَشهاد بالمطابقة سمحت بتنظيم أحسن.

وعليه فإن النقاط الإيجابية كانت التجانس والتنظيم وظهر جليا توضيح مهام كل طرف بطريقة جادة وبفضل تحديد الجانب الشكلي والرسمي لكل مهمة، وتوضيح شامل للمسؤوليات وتحكم أمثل في الإجراءات وتوحيد سلاسل العمليات.

النقاط السلبية الوحيدة المسجلة وجهة نظرهم هو العبء الإداري الإضافي والشكليات المبالغ

فيها.

بالنسبة للمشرفين على الآلات: (أعوان العمليات الإنتاجية المباشرة)

بالنسبة إليهم فإن إيجابيات الأَشهاد بالمطابقة كانت كالتالي :

-إعتراف بدور كل واحد في المشروع.

-توحيد الإجراءات.

-شروحات واضحة للمهام.

-تجانس نوعية المنتوجات.

-صرامة أكثر.

-تحكم أفضل في خصائص المنتوجات.

أكثر من 82 % يعتبرون أن الأَشهاد بالمطابقة هي تثمين لمجهودات الشركة وهم فخورين بنجاحهم في الحصول عليها، ولكن بالنسبة لـ 18 % فإنهم يرون بأن الأَشهاد بالمطابقة أدت إلى ظهور ثقل كبير في تسيير الوثائق ونظروا بأن الهدف من كل هذه الإجراءات هو مراقبتهم.

بعد أن درسنا الطريقة التي استقبل بها كل الأطراف الأَشهاد بالمطابقة وكيف تعاملوا بها وكيف

أحسوا بها فيما يلي، سنقوم بدراسة تأثيرات الأَشهاد بالمطابقة على التنظيم.

*المساهمات والعوائق :

سنة أشهر بعد الحصول على الأَشهاد بالمطابقة تم إجراء دراسة داخلية حول تأثيرات الأَشهاد بالمطابقة وتم طرح الأسئلة التالية:

-هل تحسنت الفعالية التنظيمية؟

-هل الحصول على الأَشهاد بالمطابقة أدى إلى الحفاظ على الزبائن أو الحصول على زبائن

جدد؟

-هل أصبح لدى المديرية ثقافة الشراكة مع الأجراء الزبائن والموردين؟

-هل مسعى ضمان الجودة أدى فعلا إلى الجودة الشاملة؟

-هل تواصل مؤشرات الجودة تطورها إيجابيا؟

-هل تطورات الحوافز المتعلقة بالمشرفين على آلات الإنتاج؟

-هل تحسنت أساليب الاتصال بين أعوان التنفيذ والفئات الأعلى؟

وباعتبار بأن الأَشهاد بالمطابقة تم الحصول عليها ستة أشهر من قبل فقط، فإنه من المبكر

إصدار أحكام نهائية حول نتائج هذا التحقيق، إن الأَشهاد بالمطابقة سمحت بتسخير التنظيم كله حول تحدي كبير، الطموح والالتزام والافتناع الذي بدى على الجميع من أجل إنجاز المشروع وهذا زاد من حوافزهم تجاه المؤسسة.

إن الأَشهاد بالمطابقة سمح بتجانس التنظيم، أصبحت هناك لغة موحدة على مستوى المؤسسة،

وتحسين واضح وصارم، وهذا بفضل توحيد وترسيم الإجراءات والسلاسل العملية والتحكم الجيد في خصوصيات كل مهمة .

سمح الأَشهاد بالمطابقة بتوضيح كل الهياكل التنظيمية فالיום كل عضو من المؤسسة، يعرف من

هو مسئوله المباشر ويعرف مهمته وحدود مسؤولياته عدا ذلك تم الحفاظ على نفس مستويات السلم

الوظيفي ولم يتم تحديد المسار المهني لغالبية المتعاونين.

-الأَشهاد بالمطابقة سمح بمعرفة قدرات بعض أعوان التحكم وأعوان التنفيذ وعليه فإن العديد من

معارف هؤلاء أضحت دعم تكويني للآخرين، حيث أنهم ساهموا في تكوين بعض أعوان التنفيذ في

بعض قطاعات الإنتاج.

-على سبيل المثال، قبل الحصول على الأَشهاد بالمطابقة لم يكن هناك سوى أربع أعوان يتقنون

تسيير بعض الآلات عددهم تضاعف مرتين ولكن هذا التطور في القدرات لبعض الأعوان لم يكن

مصحوب بزيادات في الأجور وهذا يعتبر من أسباب عدم التحفيز.

-الأشهاد بالمطابقة ساهم في إعادة تحديد المسؤوليات، الأهداف ووسائل وظيفة المشتريات والتموين، اليوم هذه الأخيرة مكلفة بالمشاركة في تخفيض التكلفة ولديها أيضا دور تقني حيث أن يجب أن تعرف تنظيم الموردين.

-إعادة التعريف هذه تم إدماجها في سياسة تسيير المشتريات والمخزونات وتم القيام بتخفيض بسيط في مخزونات المواد الأولية، وهذا تم تحديده بتخفيض نسبة التغطية من شهرين ونصف إلى شهر وتخفيض عدد الموردين بما يقارب 15% وهذا ما سمح بتخفيض تكاليف التخزين بما يقارب 200.000 دج

-الأشهاد بالمطابقة سمحت أيضا بإعادة تعريف وظيفة المصالح التقنية حيث تم تقوية صلاحياتها وحاليا لا يمكن قبول أي منتج على مستوى المصالح التجارية قبل مصادقة مكتب المنهجيات، وفي الوقت لا يدخل أي منتج مرحلة الإنتاج قبل أن تدخل سلسلته الإنتاجية.

-إن الحصول على الأشهاد بالمطابقة سمح بتحويل بعض مهام الرقابة على الجودة من وظيفة الجودة إلى أعوان التنفيذ، خاصة عن طريق الرقابة الذاتية، إن إنتاج هذا الإجراء يسمح بإثارة مهام المشرف على آلة الإنتاج وكذلك تخفيض المدة بين اكتشاف الخطأ وتحديده وكذلك زيادة الفعالية من اكتشاف الأسباب ووضع قيد التنفيذ الإجراءات التصحيحية والوقائية.

-الأشهاد بالمطابقة سمح بخلق مهام جديدة مثل تسيير تسجيلات الجودة وترقية الإجراءات ذات الطابع الوقائي.

وظيفة الصيانة أصبح لها هيكل مستقل حيث أن الصيانة الوقائية لتجهيزات الإنتاج، تسجيلات ومعالجة الأعطاب الأساسية وأسبابها.

تحويل وظائف الصيانة للمشرفين على الآلات مباشرة حيث يسمح له التكوين الملائم بالتدخل على المستوى الأول لمعالجة العطب.

بداية تسيير مخزون قطع الغيار للتجهيزات الإنتاجية لعب دورا كبيرا في تطوير وظيفة الصيانة.

إن الأشهاد بالمطابقة أظهر نوعا من الجدية في الكثير من الممارسات مثل:

-لا يتم إنتاج أي شيء بدون وضع السلسلة الإنتاجية ومخطط التفطيش والتجارب في منصب

العمل.

-تجهيزات القياس أصبح لها كفاءة أكبر لأنها تخضع للترتيب الدوري ومخطط صيانة مناسب.

-لم يعد من الضروري الاعتماد على التدقيق الذي يقوم به الزبائن.

-إن مقاييس المصادقة والرفض موضحة بوضوح وتقارير الجودة تحرص على احترامها.

-إن الرقابة الذاتية تسمح باكتشاف الخلل وتصحيحه واتخاذ الإجراءات الوقائية مسبقا.

-الأعوان يعملون في إطار الرقابة الذاتية ويعرفون كيفية التصرف اتجاه أي خلل، في حين يتعين توضيح بعض التعليمات وتبسيطها.

-التحليل الصحيح للطلبات سمح باتخاذ قرارات بطريقة سريعة وأنية قبل الحصول على الأشهاد بالمطابقة، المصلحة التجارية كانت تقبل طلبيات منتوجات جديدة دون تأكدها من إمكانية ذلك، في هذه المرحلة من الإنتاج ستعرف المؤسسة بأن هذه الطلبيات مع حجم وقدرات الآلات.

-الأشهاد بالمطابقة سمح بإنجاز التدقيق الداخلي، هذه التدقيقات سمحت بالتطوير وأعطت الأولوية لتنمية روح التقييم الذاتي.

-الأشهاد بالمطابقة سمح أيضا بتحديد وتلبة حاجيات التكوين، فاليوم يمثل التكوين تزايد في الكفاءات وهو موضوع أساسي للإدماج وفائدة للفرد في مصلحة المجموعة.

-تسيير الآلات خاصة بالنسبة للعدادات تطور كثيرا وذلك بفضل وضع الإجراءات الجديدة، في حين أن هذه الإجراءات لم تستطع تفادي بعض الاختلالات (توقف الآلات في انتظار الوسائل، وسائل سيئة التخزين)، بالنظر إلى درجة تعقد الموضوع، قام فريق القيادة بتشكيل مجموعة تحسين وتطوير خاصة من أجل معالجة المشكل المطروح.

-إن الاتصال بين مختلف فروع النشاط والمصالح وبين مختلف المستويات السلمية الوظيفية، تطور بشكل ملحوظ جدا وهذا بفضل خلق اتصالات جديدة وعليها أضحى الأمر متاحا ومفيدا، مثلا تم تطوير تدفقات اتصال جديدة بين التجاريين والماليين والتقنيين، التخطيط المشتريات والتمويل والجودة وعلى العموم فإن المعيار ISO 9002 يؤكد على أن يتم تحصل الطلبيات والعقود من طرف سجل الأطراف الأساسية .

مثال آخر عن دورة الاتصال التي تم تطويرها يتعلق الأمر بدورة المشتريات والجودة حيث أن معيار ISO 9002 يؤكد عن ضرورة انتقاء الموردين على أساس مدى استجابتهم للمعايير المحددة في عقود الشراء وعليه فمن الضروري إعلام الموردين بكل حالات عدم المطابقة التي تم اكتشافها من طرف مصلحة الجودة، خلال الرقابة والاستلام وإلزام الموردين بالاستجابة للاحتياجات من شأنها خلق دورة اتصال جديدة بين المشتريات، مصلحة الجودة والموردين.

بصورة عامة نستطيع أن نستنتج أن إعداد وتنفيذ تعليمات العمل، الإجراءات، السلاسل الإنتاجية، مخططات التفيتيش والتجارب سمحت بوضع نسق شفاف للإعلام وحافظا على ذاكرة المؤسسة.

وفي الأخير فإن توثيق الإجراءات وتحريها وتوزيعها سمح بإعطاء أولوية الكتابة على الشفهي. إن تحليل المؤشرات الاقتصادية الأساسية والمالية والتنظيمية والاجتماعية بعد الحصول على الأشهاد بالمطابقة بين تطورها وهذا ما تدل عليه النقاط التالية :

-ارتفاع بسيط في رقم الأعمال والأرباح تم تسجيله، وهذه النتيجة ليست بسبب ارتفاع طلب السوق وليس للطاقة الإنتاجية ولكن بفضل تطبيق تسيير أمثل للموارد الداخلية للمؤسسة.

-السياسة الجديدة لتسيير المشتريات والتموين والمخزونات سمحت بتخفيض التكاليف المشتركة لمخزونات المواد الأولية.

-فعالية أكبر في معالجة الاحتجاجات وتزامنت مع انخفاض عددها وهذا ما أدى إلى تخفيض قيمة الفاتورات التي تأخر تسديدها.

-عدد ساعات توقف الآلات بسبب سوء الصيانة بدأ في الانخفاض وانخفض بنسبة تقارب 3% في العام .

-عدد حوادث العمل انخفض، إن الحصول على الأشهاد بالمطابقة سمح بتوزيع أكبر للمعلومات حول الخطر المحتمل لأي منصب عمل وهذا ما شجع على استقبال تجهيزات الحماية.

-معدل الغيابات انخفض وهذا يعود إلى نظام الحوافز والشعور بظهور ثقافة جديدة بالمؤسسة.

-تفهم المتعاونين لكل انتقالات المؤسسة وانخفضت الاحتجاجات الداخلية، وهذا ربما يعود بالدرجة الأولى إلى الحالة الصعبة التي يمر بها سوق العمل على مستوى الوطن، ويمكن أن يكون الثقة الكبيرة في الشركة.

-وإنه من الجدير بنا ذكر تطورات أخرى سيتم التأكد من وضوحها ودقتها بمرور الزمن وهي كالتالي :

-التنظيم يعطي أهمية متزايدة للبحث عن أسباب المشاكل وتصحيحها والبحث عن طريق الوقاية منها .

-الحاجة إلى الاعتراف بقدرات وكفاءات أعوان التنفيذ بديهية لأنهم لديهم استقلالية كبيرة وكفاءة تدخل واضحة.

-نشر المعارف يتم بطريقة شفافة بطريقة نموذجية وموضوعية.

-مع أن الأشهاد بالمطابقة أسست لمسعى جديد لتأهيل الموردون فهذا لا يطبق بطريقة صحيحة، وهذا ما يجعل المديرية تفر بأهمية إعطاء الأولوية لهذا الميدان وتطويره وذلك لأنه :

-أكثر من 50% من تكلفة المنتوجات المصنعة لدى ENERGICAL هي تكلفة مواد أولية.

-أكثر من 20% من تسليمات المواد الأولية تأتي متأخرة.

-وتخفيض تكلفة المنتوجات المصنعة تمر عبر تخفيض المساحات المخصصة لتخزين المواد الأولية، وهذا بتخفيض التكاليف المشتركة للمخزونات وذلك بزيادة عدد التسليمات وتخفيض الكميات المسلمة عند كل تسليم.

إن المؤسسة ترى أنه من الصعوبة بما كان الحفاظ على علاقات قوية مع كل الموردين وأنه أصبح من الصعب تسيير أربعة أو خمسة موردين للمنتوج نفسه وعليه فإن تركيز العلاقات مع عدد محدود من الموردين يسمح بتطوير سياسة العلاقات مع الموردين بطريقة تعاقدية فقط إلى علاقة شراكة. ظهرت وظيفة جديدة لدى تنظيم المؤسسة، تدعى وظيفة الاتصال ومهمتها تسهيل الاتصال الداخلي وضمان انسجامه ووحدته مع الثقافة المشتركة وتحسين العلاقات الاجتماعية، من جهة أخرى الاتصال الخارجي يحسن صورة المؤسسة لدى الموردين والزبائن.

-الحرص على إنتاج جودة لتلبية حاجيات الزبائن، خلق عادات البحث عن أسباب عدم المطابقة والاحتجاجات وكذلك رغبة المتعاونون في معرفة تطور مؤشرات الجودة وهذا يجعل الجميع يفكرون في طريق الجودة الشاملة.

وفي الأخير، فإن تراكم المعارف المكتسبة خلال هذه التجربة التي قامت بها الشركة يمكن أن يفيد الموردين، وهذا بسبب النتائج المحققة من طرف الزبون، فهناك ثلاثة من موردي الشركة قرروا الدخول في مسعى الأشهاد بالمطابقة.

-ولكن على الأقل الإشارة إلى خمس عوائق في هذا المسعى، هي كالتالي:

- 1- هذا الإجراء لم يعطي أهمية كبيرة لتكلفة المنتج.
 - 2- لم يلاحظ أي تغيير على سلوكيات الأطراف المشاركة.
 - 3- لم يؤكد على ضرورة التوجه التام للمؤسسة نحو الزبون.
 - 4- هذا الإجراء لم يتحرك بعمق اتجاه المصلحة الأمرة بالصرف أو الإدارية أو المحاسبية .
 - 5- مرونة المؤسسة لبعض رغبات واحتجاجات الزبائن انخفضت.
- واليا الاستجابة إلى الطلب، خاصة للمنتجات الجديدة، هناك مجموع إجراءات شكلية يجب احترامها(تحليل المصالح المالية، التقنية والمكلفة بالصرف)، وهذا ما يؤدي إلى زيادة آجال الاستجابة ويضيع المرونة.

-الإجابة على الاحتجاجات تخضع لنفس المقاييس.

وفي المقابل فإن التجاريين يكون لديهم الشجاعة التامة لإخبار الزبون بالكفاءة التقنية للمنتوج الذي يتم تصنيعه من طرف المؤسسة وكذلك احترام آجال تسليمه، إن جدوى هذه المعلومات أصبح له دلالة أكثر من السابق وهذا الأمر الذي لاحظته الزبائن.

بعد تحليل المساهمات والعوائق الموجودة في مسعى الحصول على الأشهاد بالمطابقة لدى هذه الشركة سنقوم بالبحث عن تقييم اقتصادي لمردودية هذه الشهادة.

المطلب 2 : التحليل الاقتصادي لمردودية الأشهاد بالمطابقة:

يمكن تصنيف تكلفة الحصول على الأشهاد بالمطابقة إلى درجتين :

-التكاليف السهلة التقدير الكمي.

-التكاليف المحددة بالاتفاقيات.

في الدرجة الأولى أن تأخذ بعين الاعتبار التكاليف المدفوعة للمستشارين والهيئة المانحة للأشهاد بالمطابقة، ومن جهة أخرى تكاليف ترتيب أجهزة القياس والرقابة.

في الدرجة الثانية يجب أخذ بعين الاعتبار التكلفة المتعلقة بالوقت المستغل من طرف المتعاونين في مشروع الأشهاد بالمطابقة.

هذه التكاليف يمكن تغييرها بالاعتماد على الاتفاقية التالية:

(الوقت المستعمل x تكلفة الساعة الوظيفية بالمؤسسة) و عليه فإن المؤسسة قدرت بأن نظام

الجودة بقصد الحصول على الأشهاد بالمطابقة قد كلف ما يفوق 800.000 دج.

بالمعنى الربحي فإن التقدير الكمي صعب جدا، حقيقة توجد مؤشرات كمية، ولكن تطوراتها لا

يمكن حصرها فقط على الأشهاد بالمطابقة، يتعلق الأمر بالأخص بتخفيض تكاليف التخزين لحالات عدم المطابقة، توقف الآلات الغيارات، حوادث العمل، وتحسين فعالية الرقابة الذاتية.

توجد مؤشرات أخرى لا يمكن تقديرها كميًا مثل المنفعة المحصل عليها من المعارف المكتسبة،

تحسين درجة آجال التسليم، تقوية صورة المؤسسة لدى الآخرين، الحوافز المقدمة لأعوان التنفيذ،

الاتصال الداخلي والخارجي الأفضل، إثراء مهام أعوان التنفيذ، ودعم التكوين التقني لأعوان التنفيذ.

تعتقد المؤسسة بأن المؤشر الوحيد الكمي الذي حصلت عليه نتيجة الأشهاد بالمطابقة هو تخفيض

تدقيق الزبائن .

إن تطور الاقتصادي لمردودية الأشهاد لشركة ENERGIICAL مثل باقي الشركات يعتبر جد

مثمر.

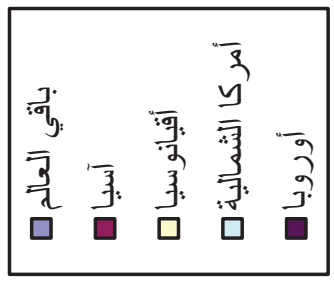
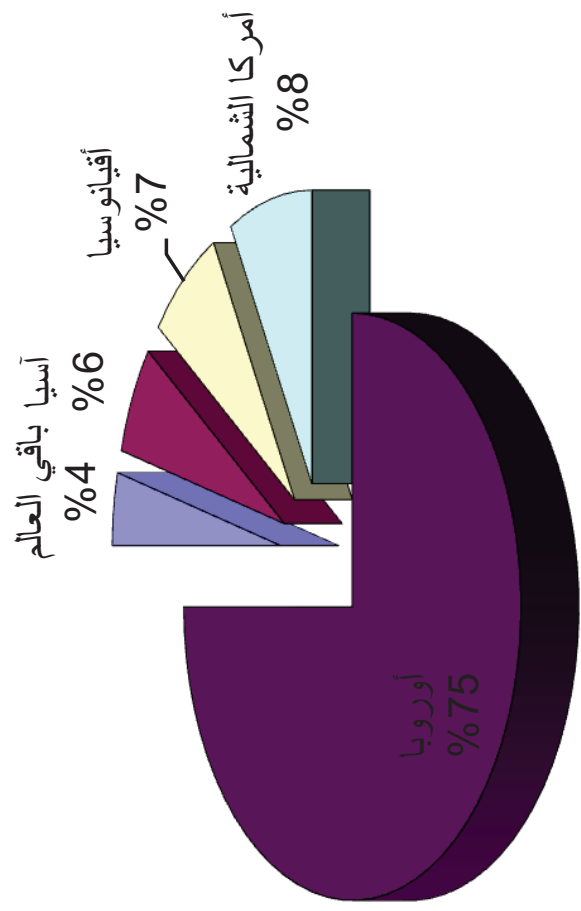
غياب محاسبة تحليلية وصعوبة تعبير الأشهاد بالمطابقة عن كل التطورات الإيجابية المحسوسة

في المؤسسة.

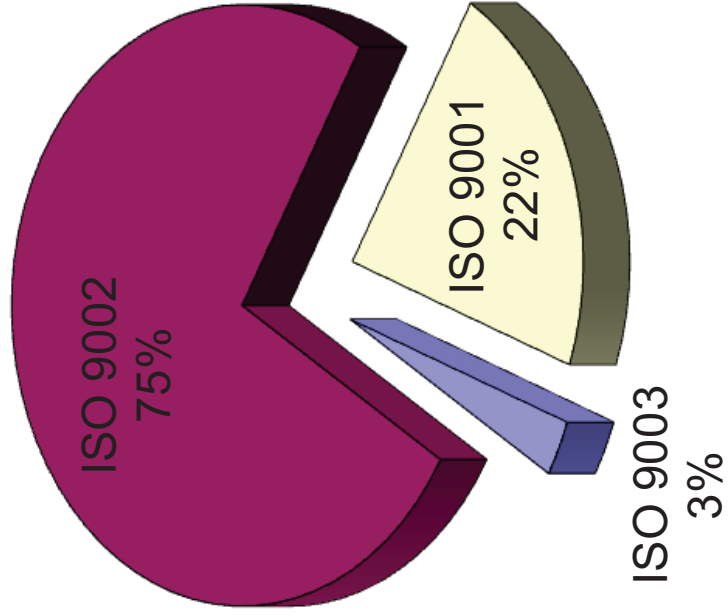
في حين فإن الشركة عرفت تحسينات كبيرة في هوامشها، حيث ارتفعت بعض نسب المردودية لرؤوس الأموال.

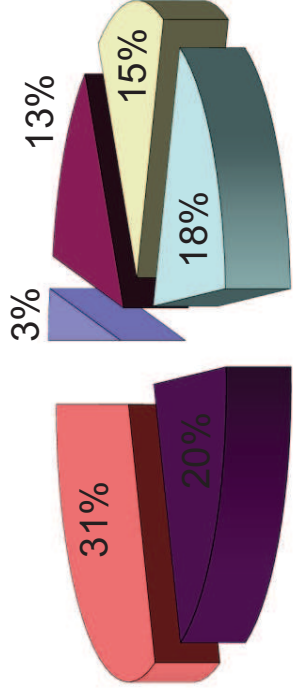
مثل النتيجة المحاسبية الصافية على القيمة المضافة والقدرة على التمويل الذاتي على القيمة المضافة وهذه تعتبر مرتفعة.

وعليه فإن الخلاصة العامة هي مقارنة وضع ونتائج الأشهاد بالمطابقة للمؤسسة مع المقارنة النظرية المدروسة سابقا.



■ ISO 9003 ■ ISO 9002 ■ ISO 9001





طلب الزبائن 3%

التوجه نحو التصدير 13%

إنخفاض عدد تدفقات الزبائن 15%

فائدة نظرة خارجية على المؤسسة 18%

سيايات المجموعة 20%

مبررات تجارية 31%

الخاتمة :

إن مقارنة حالة الشركة المدروسة سابقا مع الدراسة النظرية التي تناولها في القسمين الأول والثاني تقودنا إلى الآتي:

بداية سنعود إلى الأسباب التي دفعت شركة ENERGICAL إلى الرغبة في الحصول على الإشهاد بالمطابقة الأمر يتعلق أساسا بالتخوف من عدم اعتمادها كمورد لبعض القطاعات، وكذلك رغبتها في تخفيض عدد الزبائن المدققين وهذا ما تطلب وضع نظام الجودة لديها. وهذه الأسباب تتناسب مع مبررات الحصول على الإشهاد بالمطابقة المذكورة في القسم الأول، ومن بينها استهداف ثقة الزبون تطوير الأسواق وانسجام العمل وهذه العناصر تلتقي الإحصائيات الأساسية لحوافز الشركات التي تتوجه نحو مسعى الحصول على الإشهاد بالمطابقة. 81% من المؤسسات تقدم المبرر التجاري 18 % تخفيض عدد الزبائن المدققين و 20% السياسة الداخلية.

إن اختيار المعيار المرجعي للجودة كان متطابق مع متطلبات ISO 9001 كما هو مذكور في القسم النظري.

لنقارن الآن وضع حيز التنفيذ إجراءات الحصول على الإشهاد بالمطابقة كما هو مذكور في الجانب النظري مع وضع شركة ENERGICAL بطريقة شكلية وليس إجباري هناك 15 مرحلة للوصول إلى الحصول على الأشهاد بالمطابقة ولكن في تجربة هذه الشركة هناك عشرة مراحل فقط للوصول إلى الحصول على الإشهاد بالمطابقة ولكن :

في تجربة الشركة موضوع الدراسة هناك عشرة مراحل فقط، وباعتبار أن لكل منهجية كانت الغاية واحدة وهناك بعض المراحل لا يمكن تفاديها (اختيار فريق القيادة، الإجراءات الإعلامية والتكوينية، تدقيق نظام الجودة، إنجاز الجانب التوثيقي، دليل الجودة، الإجراءات، تدقيق الحصول على الإشهاد بالمطابقة) وعليه تم تسجيل بعض الاختلاف في تقسيم المراحل المختلفة، حيث بالنسبة لمرحلة وضع الإجراءات حيز التنفيذ فإن النظرية تقدم منهجين وتوحي بأحدهما وهو المتبع فعلا من طرف ENERGICAL ويتعلق الأمر بتنفيذ الإجراءات بمجرد المصادقة عليه وللانتقال للإجراء الذي يليه . لنركز على تأثير الحصول على الإشهاد بالمطابقة وفيما يتعلق بما قدمته، فإنها سمحت بتسخير مجموع المستخدمين حول مروع واحد وهذا ما يدفع إلى زيادة الحوافز، وتقوية صورة المؤسسة وتطوير العلاقات مع الزبائن، وتجانس ووضوح المنهجيات المتبعة (لغة واحدة داخل المؤسسة) وتحديد المسؤوليات بفضل ترسيم وتوحيد الإجراءات وإعادة تعريف المهام (تحويل وخلق مهام جديدة) من أجل إثراء معارف أعوان التنفيذ، القيام بإجراءات التكوين من أجل رفع الكفاءات وتطوير الاتصال بين مختلف المصالح ومستويات السلم الوظيفي وتراكم الكفاءات.

أما بالنسبة للعوائق الأساسية، فنلاحظ أن الإشهاد بالمطابقة لا تركز كثيرا على الزبون، وإنما تعطي أهمية لتخفيض التكاليف وفي بعض الحالات فإن مرونة المؤسسة انخفضت بسبب كثرة الإجراءات الشكلية التي يجب احترامها وهناك العديد من العناصر التي يجب احترامها، وهناك العديد من العناصر التي تتم معالجتها في القسمين الأول والثاني لهذا العمل.

وفي الأخير فإن الشركة قدرت بأن مسعى وضع نظام الجودة من أجل الحصول على الإشهاد بالمطابقة كلفها ما يفوق 800 000 دج وهذا ما يقارب التكلفة الإجمالية لمعيار ISO 9002 والذي يقدر نظريا بمبلغ 920.000 دج ، وعليه فإن مثال هذه المؤسسة يبين لنا الفوارق بين التطرية والتطبيق والتي هي ليست كبيرة كما نتوقع.

إن ضمان الجودة يعتبر مسعى هيكلي صارم جدا، خاصة في جانبه التنظيمي إذ يمكن اعتباره قاعدة صلبة كي تتوجه المؤسسة نحو الجودة الشاملة، ولكنه لا يمثل بديلا عن مسعى الإشهاد بالمطابقة حيث أنه لا يعطي أهمية للأسعار والآجال حتى أن المراجعات المعيارية لهذه العملتين قل أن تصادفها.

وكذلك فإن ضمان الجودة لا يلزم المؤسسة على التركيز بصورة رئيسية على الزبون، ولكنه يطور مجموعة الإجراءات التي تسمح للمستويات الداخلية بفعالية لمواجهة الزبون، خاصة إذا ما تعلق الأمر ببنود العقد، وبالمقابل فإن التغيير الهام الذي يحدث لهذه المقاربة هو التركيز التام على الزبون، والنجاح مرتبط بالقدرة على إدماج الزبون بعمق في وظائف المؤسسة.

إن ضمان الجودة والجودة الشاملة يتكاملان، واحدة تركز على الزبون والأخرى على خلق لغة مشتركة داخل المؤسسة وتجانس التنظيم والتحكم في الإجراءات والسلاسل الإنتاجية والحفاظ على المعارف وتوضيح الهيكل التنظيمي والمسؤوليات وتضمن بأن كل طرف في التنظيم يعرف مثال وجوده (التأطير السلمي والوظيفي) وما يجب عليه القيام به (الهيكل العام مقدم بطريقة كتابية) وكيفية العمل (إجراءات، سلاسل إنتاجية، مخطط الجودة) ولكن عادة لا تشجع الإبداع ولا تلبى حرية التصرف من أجل تطوير ما هو موجود .

ضمان الجودة يركز على ما هو موجود بالدرجة الأولى قبل السعي إلى التطور وعليه فإن الجودة الشاملة مع ضمان الجودة من شأنها المساهمة في زيادة فعالية المؤسسة، ولكن في كل الحالات فإن ضمان الجودة لا يستطيع أن يعوض الجودة الشاملة.

إن الحصول على الأشهاد بالمطابقة ليس غاية في حداته ولكنه مرحلة نحو الجودة الشاملة وعليه فإن ضمان الجودة والجودة الشاملة يجب إدماجهما في المسعى العام لإنجاح المؤسسة.

إن الحصول على الإشهاد بالمطابقة يعتبر بمثابة إجابة فورية أي تأقلم وإجابة على حالة ظرفية مثلا (طلب زبون) أو أي اختصار للمستقبل مثل (الدخول إلى الأسواق الجديدة).

المؤسسات تعيش في محيط غير مستقر ومتقلب وبالتالي لا يمكنها أن تعتبر نفسها كنموذج في حالة استجابتها لمتطلبات السوق الضرورية وغير الضرورية.

هناك العديد من الأسئلة تبقى دائما معلقة، مثلا ما هو تأثير الحصول على الإشهاد بالمطابقة على أسعار المنتجات.

أي أنه هل يمكن بيع المنتجات المصنعة لدى شركات لديها الإشهاد بالمطابقة بأسعار تفوق تلك المعروضة من طرف شركات ليست لديها الإشهاد بالمطابقة.

وإذا كان للسوق القدرة على اختيار اقتراحين، الأول مقدم من طرف مؤسسة لديها الإشهاد بالمطابقة والآخر من طرف منافسة ليس لديها الإشهاد بالمطابقة ويقدم أسعار أقل بدرجة ضعيفة، أيهما يختار؟

وعليه فإن هناك الكثير من المحاور في هذا الموضوع مازالت في حاجة إلى بحث وإثراء.

الكتب :

1-الكتب باللغة العربية :

- توفيق محمد عبد المحسن . تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة دار النهضة العربية مصر 1996.
- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعد . إدارة الجودة الشاملة، 2000.
- فرانكلين أوهار . دليل إيزو 9000، الدائرة العربية للعلوم لبنان 1999.
- فؤاد هلال.الدليل الصناعي إلى إيزو 9000 ، دار الفجر للنشر والتوزيع مصر 1995.
- علي السلمي .إدارة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، دار الغريب للنشر والتوزيع 1995.

2-الكتب باللغة الفرنسية :

- **AFFATICATI R-C**, la pratique des ISO 9000 et la révision des normes, Réalités industrielle 1996, pages 59 à 61.
- **BERNI L.et PEYRAT O**,la certification d'entreprise : vrais enjeux et faux débats, revus française de gestion, Novembre –décembre 1995, n°106, pages 99 à 104.
- **BUSSENAULT C et PRETET M.**, organisation et gestion de l'entreprise tom 1.édition Vuibert.
- **COUTROT T.** démarche qualité favorise-t-elle le retour au taylorisme ?, réalités industrielles pages 93 à 98.
- **DELMAS J.** l'assurance qualité favorise-t-elle le retour au taylorisme ?, réalités industrielles 1996 pages 62 à 64.
- **DUPUIS M-C.** la qualité, un concept aux multiples facettes, réalités industrielles 1996 pages 48 à 50.
- **DUYMEDJIAN R**, De la contingence des normes les effets inattendus L'ISO 9000 dans une «entreprise experte » 1996 n°75 pages 95 à 112.

- **GRATACAP A.** la gestion de production, collection des topos, édition dunod, Octobre 1999.
- **ISEORA. (institut de socio-économique des entreprise et des organisation),** certification, qualité et emploi. Collection management socio-économique, édition economica, Octobre 1997.
- **LECHENET B. et MARCHAL C.,** Comment entreprendre une certification qualité ? collection les question de l'entreprise, édition Nathan, mars 1995.
- **LE YOUDEC M.H.,** Qualité total et motivations :quel factures-clés, quel point d'impact ? réalités industrielles 1996 pages 86 à 92.
- **LAUDOYER G.,** La certification ISO 9000, un moteur pour la qualité, édition d'organisation octobre 2000.
- **LABOUCHEIX V.,** traire de la qualité totale, édition Dunod.

الدوريات :

1- باللغة العربية :

- **علي رحال إلهام يحيوي .** مجلة آفاق ،جامعة عنابة عدد 05 مارس 2001.

2- باللغة الفرنسية :

- **GESTION ET ENTREPRISE .,** publication trimestrielle de L'INPED Boumerdés Numéro 9 .Octobre 1999.
- **GESTION ET ENTREPRISE .,** publication trimestrielle de L'INPED Boumerdés Numéro 13.14 .Octobre 2000, Janvier 2001.
- **http : www.iso.org/iso/fr_iso9000-14000/iso9000/qmp.html**(page consultée le 10/11/2002).
- **http : www.allquality.org** (page consultée le 31 mai 2002).