

أنظمة إدارة الجودة (ISO 9000) و دورها في إدارة المخاطر التسويقية

الأستاذ : أ.د. داني الكبير امعاشو

الأستاذ: مراد إسماعيل

أستاذ محاضر -أ- جامعة سيدي بلعباس

أستاذ مساعد -أ- بالمركز الجامعي عين تموشنت

dkmaachou@yahoo.fr

mor_sma2012@yahoo.fr

الملخص :

إن هذا البحث يعالج مسألة حيوية ألا و هي " أنظمة إدارة الجودة ودورها في تخفيض المخاطر التسويقية ". من المعروف إن المخاطر التي تواجه منظمات الأعمال عند تنفيذ أنشطتها و منها الأنشطة التسويقية تشكل التحدي الصعب الذي يتوجب التصدي له و محاولة تقليل أثاره المتعددة و التي قد تؤدي إلى فشل كامل لهذه المنظمات ما لم يتم تحديد العوامل (الخارجية و الداخلية) ذات تأثير كبير على مزاوله الأنشطة و منها التسويقية. هذه المخاطر دفعت المؤسسات إلى الاعتماد على العديد من الأنظمة ومنها نظام إدارة الجودة ISO 9000 لهذا سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية إبراز مدى إمكانيته من التقليل من المخاطر التسويقية .

الكلمات المفتاحية : ادارة المخاطر، المخاطر التسويقية، نظام إدارة الجودة.

Résumé :

Cette recherche aborde la question de la vitalité, qui est «Le rôle de la gestion de la qualité du système ISO 9000 pour réduire le risque de la commercialisation." Il est connu que le risque encouru par les organisations professionnelles dans la mise en œuvre de ses activités et les activités marketing constituent un défi difficile qui doit être adressée à lui et essayer de réduire le soulevé multi-et qui peut conduire à un échec complet de ces organisations n'est pas d'identifier les facteurs (externes et internes) avec un impact significatif sur et s'engager dans des activités y compris le marketing. Ces risques incité les institutions de s'appuyer sur de nombreux systèmes, y compris le système de gestion de la qualité ISO 9000 pour cela, nous allons essayer, à travers cette présentation pour mettre en évidence l'étendue de son potentiel pour réduire le risque de la commercialisation.

Mots clés: gestion des risques, le marketing des risques, système de gestion de la qualité.

تمهيد:

يتوقف مستقبل شركات الأعمال اليوم على مدى الإدراك والاستثمار لمواردها وموجوداتها استثماراً أمثل لزيادة قدراتها التنافسية ومحاولة التسلح بمدخل الحماية والامان أو إدارة المخاطر التي تعتبر من أحدث المفاهيم الإدارية بعد إدراك أهمية المخاطر بوصفها عنصراً مهماً في تحقيق أهداف الشركة ، واعتبارها السلاح الاستراتيجي لتحقيق النجاح والتميز .

إن مصدر الثروة الحقيقي في عالم اليوم ليس هو رأس المال وليس الأرض وإنما هي النجاحات في معالجة المخاطر .. فهي بوابة للولوج إلى النجاح الاستراتيجي .

إن اتفاقية (GATT) (Tarifs and Trade Agreement General) في تحرير التجارة العالمية أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، التي أصبح لزاماً عليها البحث عن معايير عالمية للجودة، وتطبيق إدارة الجودة من خلال إتباع سياسات وإجراءات تمكنها من إنتاج منتجات و خدمات تتناسب مع متطلبات الزبائن، وتساعد على زيادة حصتها في السوق وتحقيق مكانة تنافسية، فكانت معايير (ISO 9000) إحدى هذه المواصفات الدولية التي اعتمدها هذه المؤسسات في شكل نظام يطلق عليه نظام إدارة الجودة.

لقد أصبحت المؤسسات في وقتنا الحالي تصادف العديد من المخاطر التسويقية التي تؤثر على نشاطاتها المحلية كانت أو الدولية إضافة إلى ما تعرفه المنافسة الشديدة لهذا كان لابد عليها البحث عن سبل تجعلها تقلل من هذه المخاطر وبهذا فان الاعتماد على نظام ادارة الجودة كفيل بذلك.

انطلاقاً مما سبق، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية الموالية:

ما هو دور أنظمة إدارة الجودة في التقليل من المخاطر التسويقية ؟ كما يمكن طرح

التساؤلات الموالية: كيف تعرف المخاطرة التسويقية ؟ وكيف يمكن التصدي لها ؟

- ما هي مبادئ نظام إدارة الجودة ؟

- ما هي سبل تقليل المخاطر التسويقية انطلاقاً من نظام إدارة الجودة ؟

تتم الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية من خلال العناصر التالية :

- ماهية المخاطر التسويقية .

- نظام إدارة الجودة (ISO 9000).

- دور نظام إدارة الجودة (ISO 9000) في تقليل من المخاطر التسويقية .

-أولاً: ماهية إدارة المخاطر التسويقية

لقد تم تعريف إدارة المخاطر التسويقية بطرق متنوعة إلا أن هناك فكرة واحدة تظهر في كل التعريفات المطروحة تقريباً أن إدارة المخاطر تتعلق بدرجة أساسية بالمخاطر البحتة وتتضمن إدارة تلك المخاطر. ورغم أن من شأن هاتين النقطتين أن تساعد على فهم ماهية إدارة المخاطر إلا أنها لا تصف بدرجة كافية جوهر المفهوم.

1- مفهوم إدارة المخاطر :

قبل التطرق الى تعريف ادارة المخاطر التسويقية نقدم تعريفا للمخاطر التسويقية بأنها أي نشاط تسويقي يعاني من حالة عدم التأكد التي تؤدي إلى تذبذب الأسعار و عدم القدرة على التنبؤ بها و تنشأ حالة تذبذب الأسعار من التغيير في العرض والطلب وهو أمر لا يمكن السيطرة عليه.¹ أما بالنسبة لإدارة المخاطر التسويقية فقد تم تقديم العديد من التعاريف نذكر منها :

إدارة المخاطر التسويقية هي عبارة " عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم و تنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى حد أدنى".²

وعرفت كذلك بأنها "تتظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر التسويقية بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب".³

ويرى البعض أن ادارة المخاطر التسويقية هي " عبارة عن إجراء منتظم للتخطيط من أجل تحديد، تحليل الاستجابة ومتابعة المخاطر المتعلقة بأي مشروع وتتضمن الإجراءات و الأدوات والتقنيات

التي ستساعد مدير المشروع على تعظيم إمكانية وأسباب تحقيق نتائج ايجابية و تخفيض إمكانية وأسباب تحقيق نتائج غير ملائمة".

2- مفاتيح النجاح لاستراتيجية إدارة مخاطر تنفيذ الأنشطة التسويقية:

من أجل نجاح استراتيجية إدارة مخاطر تنفيذ الأنشطة التسويقية لابد أن تتضمن هذه

الاستراتيجية النقاط التالية: ⁴

- يجب إن لا تكون الاستراتيجية مبنية على القرارات العاطفية او على تنبؤات تخمينية للأسعار .
- إن تكون الاستراتيجية التسويقية مبنية على قرارات موضوعية متوازنة و مبنية على معلومات مالية دقيقة.
- يجب إن تسعى أهداف استراتيجية إدارة المخاطر التسويقية لتحقيق التوازن التسويقي حيث تتوفر عوامل التأكيد على الربحية, الحصانة ضد الخسائر الكارثية و الفرص المواتية.
- دراسة معمقة للعوامل التي تؤثر على تنفيذ الأنشطة التسويقية الخارجية منها والداخلية و تحديد مدى هذا التأثير و كيفية معالجة اثاره السلبية بأقل خسارة ممكنة .
- محاولة إيجاد الوسائل اللازمة للتصدي لهذه المخاطر التسويقية و تقليل أثارها على المبيعات و الأرباح و بالتالي أهداف منظمة الأعمال في الربح و البقاء و النمو... الخ .

3- خطوات عملية إدارة المخاطر التسويقية :

تمر عملية إدارة المخاطر بالمفهوم الحديث (الواقعية) بالخطوات التالية:⁵

- التحضير: الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر هي التخطيط للعملية، ورسم خريطة نطاق العمل.
- تحديد المخاطر: أي التعرف على المخاطر ذات الأهمية. والمخاطر هي عبارة عن أحداث عند حصولها تؤدي إلى مشاكل، وعليه يمكن أن يبدأ التعرف إلى المخاطر من مصدر المشاكل أو المشكلة بعد ذاتها. وعندما تعرف المشكلة أو مصدرها فإن الحوادث التي تنتج عن هذا المصدر أو تلك التي قد تقود إلى مشكلة يمكن البحث فيها. والطرائق الشائعة للتعرف على المخاطر هي:
- التحديد المعتمد على الأهداف: إن المنظمات والفرق العاملة على مشروع ما جميعها لديها أهداف، فأني حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئياً أو كلياً يعتبر خطورة.
- التحديد المعتمد على السيناريو: في عملية تحليل السيناريو يتم خلق سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل للتفاعل بين القوى في سوق أو معركة، لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به، يعرف على أنه خطورة.
- التحديد المعتمد على التصنيف: وهو عبارة عن تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر.
- مراجعة المخاطر الشائعة: في العديد من المؤسسات هناك قوائم بالمخاطر المحتملة.

- **التقييم:** بعد التعرف على المخاطر المحتملة يجب أن تجرى عملية تقييم لها من حيث شدتها في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها. أحياناً يكون من السهل قياس هذه الكميات وأحياناً أخرى يتعذر قياسها. وصعوبة تقييم المخاطر تكمن في تحديد معدل حدوثها، حيث أن المعلومات الإحصائية عن الحوادث السابقة ليست دائماً متوفرة. وكذلك فإن تقييم شدة النتائج عادةً ما يكون صعب في حالة الموجودات غير المادية.

- **التعامل مع المخاطر:** بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من أربع مجموعات رئيسية:

• **النقل:** وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر، وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية. التأمين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود. وقد يتضمن العقد صيغة تضمن نقل الخطر إلى جهة أخرى دون الالتزام بدفع أقساط التأمين.

• **التجنب:** هي عملية أو محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما. ومثال على ذلك عدم شراء ملكية ما أو الدخول في عمل ما لتجنب تحمل المسؤولية القانونية. إن التجنب يبدو حلاً لجميع المخاطر ولكنه في الوقت ذاته قد يؤدي إلى الحرمان من الفوائد والأرباح التي كان من الممكن الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه.

• **التقليص:** طريقة للتقليل من حدة الخسائر الناتجة. ومثال على ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات للتقليل من المخاطر وذلك عن طريق تطوير البرامج بشكل تدريجي.

• **القبول (الاحتجاز):** وتعني قبول الخسائر عند حدوثها. إن هذه الطريقة تعتبر استراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة، والتي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر. كل المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو نقلها يجب القبول بها. وتعد الحرب أفضل مثال على ذلك حيث لا يمكن التأمين على الممتلكات ضد الحرب.

- **وضع الخطة:** وتتضمن أخذ قرارات تتعلق باختيار مجموعة الطرائق التي ستتبع للتعامل مع المخاطر، وكل قرار يجب أن يسجل ويوافق عليه من قبل المستوى الإداري المناسب. على الخطة أن تقترح وسائل تحكم أمنية تكون منطقية و قابلة للتطبيق من أجل إدارة المخاطر. وكمثال على ذلك يمكن تخفيف مخاطر الفيروسات التي تتعرض لها الكمبيوترات من خلال استخدام برامج مضادة

للفيروسات.

- **التنفيذ:** ويتم في هذه المرحلة إتباع الطرائق المخطط أن تستخدم في التخفيف من آثار المخاطر. يجب استخدام التأمين في حالة المخاطر التي يمكن نقلها إلى شركة تأمين. وكذلك يتم تجنب المخاطر التي يمكن تجنبها دون التضحية بأهداف السلطة، كما ويتم التقليل من المخاطر الأخرى والباقي يتم الاحتفاظ به.

- **مراجعة و تقييم الخطة:** تعد الخطط المبدئية لإدارة المخاطر ليست كاملة. فمن خلال الممارسة والخبرة والخسائر التي تظهر على أرض الواقع، تظهر الحاجة إلى إحداث تعديلات على الخطط، واستخدام المعرفة المتوفرة لاتخاذ قرارات مختلفة.

يجب تحديث نتائج عملية تحليل المخاطر وكذلك خطط إدارتها بشكل دوري، وذلك يعود للأسباب التالية:

- من اجل تقييم وسائل التحكم الأمنية المستخدمة سابقا إذا ما زالت قابلة للتطبيق وفعالة.
- من اجل تقييم مستوى التغييرات المحتملة للمخاطر في بيئة العمل، فمثلا تعتبر المخاطر المعلوماتية مثلا جيدا على بيئة عمل سريعة التغيير.

ثانيا: نظام إدارة الجودة (ISO 9000)

يعتبر نظام إدارة الجودة (ISO 9000)، من أهم الأنظمة التي تسعى المؤسسات لاعتمادها في ظل المنافسة السائدة، لهذا لقي تعريفه اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، و لهذا سنحاول التطرق إلى ذلك من خلال التعرض إلى تعريف نظام إدارة الجودة و نشأته.

1- نشأة نظام إدارة الجودة (ISO 9000):

هذا وقد سبق اعتماد المؤسسات لنظام إدارة الجودة (ISO9000) مجموعة من المراحل والتطورات من خلال ثلاثة مراحل تتمثل كمايلي :⁶

- **المرحلة الأولى :** (مرحلة المواصفات الصناعية العسكرية)

ركزت المواصفات القياسية الأولى حول الجودة، والتي أصدرت بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة كالموصفتين: (MIL-ST-105D و MIL-STD-414) على كشف المنتجات المعيبة وعزلها، و ذلك عن طريق تطبيق خطط الفحص بأخذ عينات. لكن ذلك لم يكن كافيا لتحقيق رضا

هؤلاء الزبائن، الأمر الذي أدى تدريجياً إلى نقل التركيز من سياسة الكشف عن العيوب إلى منع حدوثها، وذلك من خلال تأسيس أنظمة للجودة. ظهرت سنة 1959 المواصفة العسكرية الأمريكية (MIL-Q-9858A) حول برامج الجودة والتي وجهت إلى الجانب العسكري، وتبعها في عام 1968 صدور منشورات الحلفاء لضمان الجودة (AQAP-1).⁷

- المرحلة الثانية : (مرحلة المواصفات الوطنية)

بداية هذه المرحلة من سنة 1970 حيث أصدرت وزارة الدفاع البريطانية المواصفات العسكرية (DEF - 08 - STAN - 05) المماثلة إلى حد كبير لمواصفات حلف الناتو، وفي عام 1972 تم تطوير هذه المواصفة من قبل معهد التقييس البريطاني BSI لتصبح صالحة للتطبيق والتنفيذ في الجوانب العسكرية والمدنية على حد سواء. وفي عام 1979 تم إصدار المواصفة البريطانية (BS 5750) من طرف نفس الهيئة (BSI)، ليتم سنة 1984 و بطلب من (BSI) لمنظمة الإيزو بتشكيل لجنة تختص بالإعداد لإصدار مقاييس عالمية تتعلق بأساليب تسيير وتأكيد الجودة، وتمت الموافقة على تشكيل هذه اللجنة التي أطلق عليها ISO/TC176.

- المرحلة الثالثة: (مرحلة المواصفات العالمية)

عرفت سنة 1987 بإصدار معيار ISO 9000 ، من طرف اللجنة التقنية للمعايير الدولية (ISO/TC 176) (Comité Technique de ISO)، المطابق للمواصفات البريطانية (BS 5750) بعد إدخال بعض التعديلات عليها، ليصدر سنة 1994 تحت اسم (ISO9000:1994) ليتم تعديله مرة أخرى حسب ما تقتضيه متطلبات الزبون وتغيرات المحيط من طرف اللجنة التقنية للمعايير الدولية (ISO/TC 179) سنة 1996، ليتم إصداره في ديسمبر 2000 تحت اسم (version 2000 ISO 9000)، كما تم إضافة بعض التعديلات سنة 2008 (ISO 9000:2008)، وهكذا اعتمدت معايير (ISO 9000) من طرف العديد من المؤسسات لكسب ثقة الزبائن والمستهلكين من جهة، والحصول على شهادة المطابقة للجودة الشاملة في حالة اعتمادها لهذه المعايير بفعالية من جهة أخرى.⁸

2- تعريف نظام إدارة الجودة (ISO 9000)

يعتبر نظام إدارة الجودة (ISO 9000) ، من أهم الأنظمة التي تسعى المؤسسات لاعتمادها في

ظل المنافسة السائدة، لهذا لقي تعريفه اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، و لهذا سنحاول التطرق إلى

ذلك من خلال التعرض إلى تعريف نظام إدارة الجودة و نشأته.

تم تعريفه بأنه: «عن مجموعة من الإجراءات التي يجب على المنظمات القيام بها، والمقاييس أو المواصفات التي يجب توفرها في عملها الإنتاجي (سلع أو خدمات) والمحددة من قبل المنظمة الدولية أو العالمية للمقاييس(ISO) في مسعى منها للحصول على إحدى شهادتها»⁹.

من خلال هذه التعريف نستنتج أن مواصفات (ISO 9000) عبارة عن نظام لإدارة الجودة تتبناه المؤسسة من أجل تلبية رغبات الزبائن والمستهلكين، يشمل على معايير تتصف بالشمولية والعالمية، ويركز على العمليات الداخلية لاسيما التصنيع والبيع والإدارة والخدمات التقنية، وقد تم إصداره ووضعه من طرف منظمة ال(ISO) ، التي تمنح المؤسسة التي تطبقه بفعالية شهادة (ISO 9000) .

أما عن تعريف المواصفات القياسية (ISO) فإنه اسمها مشتق من الحروف الأولى لاسم المنظمة الدولية للمقاييس (ISO) (International Standard Organization) و هي منظمة دولية غير تابعة للأمم المتحدة تهتم بإصدار وتعديل المواصفات وتوحيدها على المستوى الدولي والتي تعمل على تسهيل تبادل السلع والخدمات بين الدول.¹⁰

وقد تم تأسيس منظمة ال (ISO) سنة 1946 بعد الحرب العالمية الثانية بجنيف بسويسرا، وهي عبارة عن اتحاد منظمات وطنية للمواصفات لأكثر من 120 دولة – عضو واحد عن كل دولة¹¹. و تهتم هذه المنظمة بتوحيد المواصفات والمعايير على المستوى العالمي وفي جميع المجالات الصناعية والتجارية والخدمية باستثناء المواصفات التي تتعلق بالإلكترونيات والكهرباء التي هي من اختصاص المنظمة الدولية الكهربية الفنية (IEC) 12.

ولقد أصدرت سنة 1987 سلسلة من المواصفات القياسية عرفت باسم مواصفات (ISO 9000) والتي يمكن أن تعريفها بأنها عبارة عن "سلسلة تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام الجودة وإدارتها، الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات المستهلكين".¹³

كما يمكن تعريفها أنها على: «مجموعة من مواصفات تحكم توثيق نظام الجودة الذي تتطابق فيه جميع المتطلبات وبما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة»¹⁴. أي أنها قابلة للتطبيق في أي مؤسسة سواء كانت صناعية أو خدمية .

3-سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة (ISO 9000 :2000).

يتكون نظام إدارة الجودة (ISO 9000) من سلسلة من المعايير والمواصفات التي عرفت تعديلا من حيث العدد والمحتويات في إصدار سنة 2000 من الشكل الذي كانت عليه في إصدار سنة 1994، ليتم تعديلات أخرى سنة 2008 وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى سلسلة مواصفات (ISO 9000) للإصدارات الثلاثة لنتعرف على جوانب هذه التعديلات.

أ. سلسلة مواصفات (ISO 9000 :1987) و (ISO 9000 :1994)

سنحاول التطرق إلى سلسلة مواصفات (ISO 9000 :1987) و (ISO 9000 :1994) :

1. سلسلة مواصفات (ISO 9000 :1987):

تم إصدارها سنة 1985 وتمت المصادقة عليها سنة 1987 وتم توظيفها للتجارة الخارجية، لها نفس الهيكل بحسب معايير المملكة المتحدة (BS 5750)، مع ثلاثة من 'النماذج' لنظم إدارة الجودة، (ISO 9001 , ISO 9002 , ISO 9002).

2. سلسلة مواصفات (ISO 9000 :1994): في عام 1994 تم وضع إصدار جديد بتطوير و تعديلات على المواصفات السابقة إذن فحسب (ISO 9000:1994) يبلغ عدد العناصر (المتطلبات) التي يتوقف عليها نظام إدارة الجودة عشرين عنصراً (20)، إلا أن هذا العدد يختلف حسب نوع المواصفة المعتمدة من سلسلة مواصفات هذا النظام، حيث تضم المواصفة ISO 9001 عشرين عنصراً، في حين تضم المواصفة ISO 9002 ثمانية عشرة عنصراً، أما المواصفة ISO 9003 فتقتصر على اثنا عشرة عنصراً فقط¹⁵.

هذه إذن سلسلة مواصفات (ISO 9001) حسب إصدار سنة 1994 (ISO9000 :1994) التي

تم تعديلها لتصدر على شكل سلسلة جديدة وهي (ISO 9000 :2000).

ب . سلسلة مواصفات (ISO 9000 :2000)

حيث تم في هذه السلسلة الجديدة إدماج معايير (ISO 9001 ، ISO9002 ، ISO9003) في معيار واحد هو معيار (ISO 9001)، وهذا من أجل التغلب على مشكلة الاختيار لدى المؤسسات بين هذه المعايير، وتأكيد احتمال معيار (ISO 9001) على جميع أنشطة المؤسسة وإمكانية تطبيقه في جميع أنواع المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه وفي ما يلي السلسلة المعدلة

لنظام الجودة (ISO 9000:2000):¹⁶

- **ISO 9000** : وهو المعيار الذي يوضح ويقدم الأسس والمبادئ التي ترتبط بنظام إدارة الجودة، وكذا المصطلحات المستعملة به.

- **ISO 9001**: وهو المعيار الذي يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة، والحصول على الشهادة التي تثبت قدرة المؤسسة على تقديم سلع وخدمات مطابقة لمتطلبات الزبون أو المستهلك وتشبع حاجاته، حيث يشمل كل المراحل والعمليات التي ترتبط بجودة المنتج وكيفية التحكم فيها. مع العلم أن هذا المعيار يُقيّم من خلال المراجعة الخارجية.

- **ISO 9004**: ويطلق عليه (إرشادات تحسين الأداء)، وهو عبارة عن دليل يقدم الخطوط الموجهة (المرشدة) لجميع عمليات المؤسسة من أجل تحسين أدائها، ويهدف إلى تحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين، ولجميع الأطراف المهمة الأخرى، وهو عبارة عن معيار مكمل لمعيار ISO 9001، إذ يشكل معه ثنائي، فما في معيار ISO 9004 يعتبر كتوضيح لما جاء في معيار ISO 9001، ومع العلم أن هذا المعيار يخضع للمراجعة الداخلية، والتقييم الذاتي.

ليتم تعديل مواصفة (ISO 9000) في سنة 2005 لتوضيح بعض التعريفات بصورة أفضل وكذلك تم مراجعة مواصفة (ISO 9000) وإعادة إصدارها في نوفمبر 2008 وشملت التعديلات توضيحات لبعض المتطلبات دون تغيير جذري في المتطلبات المحددة في إصدار .

4-مبادئ نظام إدارة الجودة (ISO 9000:2000).

هذه الوثيقة تشتمل على ثمانية مبادئ لنظام إدارة الجودة الوارد في (ISO9000,2000)، هذه المبادئ يمكن استخدامها من طرف كل المؤسسات التي ترغب في تحقيق الأداء الجيد، وهي مأخوذة من الخبرة الجامعية والأكاديمية لخبراء دوليين الذين يساهمون في اللجنة التقنية (ISO9000, 2000) أنظمة تسيير النوعية أساسيات وقواعد و(ISO 9004, 2000) تتمثل هذه المبادئ كالتالي:¹⁷

1. التركيز على المستهلك (Orientation client)

المؤسسة مرتبطة بالمستهلك، لذا عليها بتفهم حاجياته الحالية والمستقبلية، وكذا معرفة متطلباته والاجتهاد لمعرفة أذواقه.

2. القيادة (Leadership)، إن القادة هم الذين يديرون المؤسسة، يقومون بإنشاء محيط داخلي لها

وحافظون عليه، ويجعلون العمال تحت قيادتهم يطمحون لتحقيق أهداف المؤسسة.

3. مشاركة الأفراد (Implication du personnel)، إن الأفراد في مختلف المستويات هم وقود

المؤسسة و إسهامهم في اتخاذ القرارات يعطي قابلية أكثر لاستعمالهم في تحقيق أهدافها.

4. النظرة العملية (Approche processus)، حتى تحقق المؤسسة أهدافها المحددة في سياسة الجودة

بفعالية، لا بد عليها أن تتبع نظام العمليات، بحيث يتم اعتبار كل نشاط أو مجموعة نشاطات مرتبطة

ومتفاعلة بحيث تحول عناصر دخول (مدخلات) إلى عناصر خروج (مخرجات) كعملية، ولكن يجب

على المؤسسة هنا تحديد العمليات وتسييرها بدقة بجعل مخرجات عملية ما هي مدخلات العملية التي

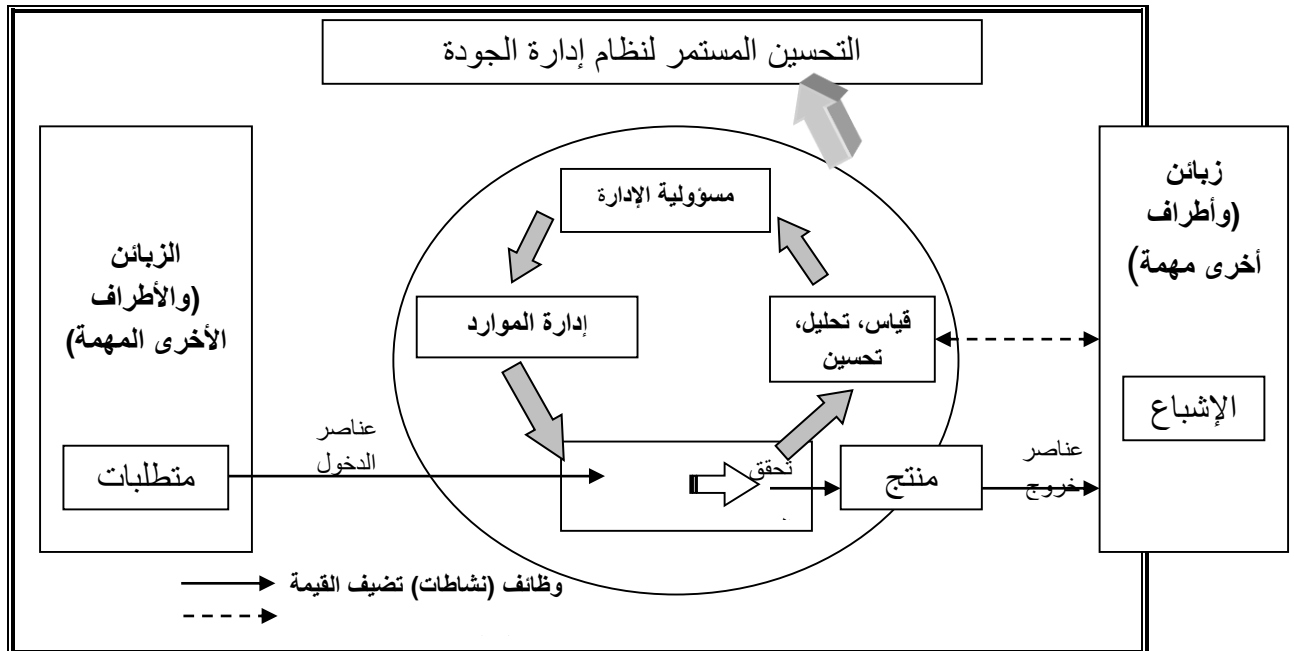
بعدها، والشكل (1) يوضح تركيز نظام إدارة الجودة على هذه النظرة.

فهذا الشكل يوضح لنا تركيز نظام إدارة الجودة حول العمليات في سلسلة معايير ISO 9000 ، كما

يبين الدور الذي تلعبه الأطراف المهمة مثل الزبائن في تقديم عناصر الدخول لنظام التي تم معالجتها

بالممرور بعمليات لتصبح على شكل منتجات أي عناصر خروج تشبع متطلبات هؤلاء الزبائن

الشكل (1): نموذج لنظام إدارة الجودة يركز على العمليات



Source : Norme Européenne: "norme Française" AFNOR, Indice de classement: X50-130, En ISO 9000 Décembre 2008, P08.

5. النظام المقرب من التسيير (Management par approche système)، تحديد، فهم وتسيير

العمليات المرتبطة ببعضها البعض بشكل نظام مؤثر على المؤسسة، ونجاح لتحقيق أهدافها .

6. استعمال قاعدة جيدة لاتخاذ القرار، بحيث لا بد على المؤسسة أن تعتمد على تحليل المعلومات

والمعطيات من أجل اتخاذ قرارات فعّالة.

7. الاستفادة المتبادلة بين المؤسسة والموردين: بحيث يجب أن يكون العمل بين الموردين والمؤسسة

على أساس تبادل المنفعة بين الطرفين وهذا ما يساعد على خلق القيمة .

8. التحسين المستمر : حيث يعتبر التحسين المستمر للأداء الكلي للمؤسسة كهدف دائم لها، والمبدأ

الذي يركز عليه نظام إدارة الجودة. والذي يتمثل هدف التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة في رفع

قدرة المؤسسة على إشباع متطلبات الزبائن والأطراف الأخرى.

ثالثاً: دور نظام إدارة الجودة في التقليل من المخاطر التسويقية، يعتبر نظام إدارة احد الأنظمة التي

تستعملها المؤسسات من اجل التقليل من المخاطر التسويقية التي تعترضها في سوق يمتاز بمنافسة

شديد وهذا عن طريق العديد من السبل المتمثلة فيما يلي :¹⁸

1- مسؤولية الإدارة: وتتضمن:

أ. التزام (تعهد) الإدارة (Engagement de la direction): فمن أجل ضمان التحسين المستمر

وفعالية تطبيق نظام إدارة الجودة لا بد على إدارة المؤسسة أن:

- تكون على اتصال بكامل أقسام وأفراد المؤسسة، تضع سياسة للجودة. و أهدافا لها .

- تضمن مراجعة للإدارة، و تضمن توفير الموارد.

ب. الاستماع للزبائن: إذ لا بد على المؤسسة أن تكون على إطلاع دائم بمتطلبات الزبون، وأن تركز

عليها بتحديثها من أجل العمل على تليتها -وهذا ما يميز هذا النظام عن النظام السابق

(ISO9000:1994)-.

ج. سياسة الجودة: لا بد على الإدارة أن تقوم بإعداد سياسة للجودة تكون:

- متألّمة مع أهداف المؤسسة.

- تحتوي على إجراءات إشباع المتطلبات والتحسين المستمر لضمان فعالية تطبيق نظام إدارة

الجودة.

- تقدم إطار من أجل وضع ومراجعة أهداف الجودة.
- متصلة ومفهومة لدى كل أفراد المؤسسة.
- د. **التخطيط:** أي لا بد على المؤسسة أن تضع مخططا يتضمن:
 - **أهداف الجودة:** بالتركيز على الأهداف التي تضمن إشباع متطلبات المنتج، وتتلاءم مع الوظائف والمستويات المختلفة للمؤسسة، على أن تكون قابلة للقياس ومرتبطة ومتناسقة مع سياسة الجودة.
 - **التخطيط لنظام إدارة الجودة:** لضمان إشباع كل المتطلبات.
 - ه. **المسؤولية، السلطة، الاتصال:** إذ يجب على الإدارة أن تحدد المسؤوليات والسلطات الخاصة بتطبيق النظام، وأن تكون على اتصال داخلي فعال بكامل أطراف المؤسسة.
 - و. **مراجعة الأداء:** إذ لا بد على الإدارة أن تقوم بمراجعة دورية لنظام إدارة الجودة، من أجل تقييم فرص التحسين، وتحديد احتياجات التعديل والتغيير لسياسة الجودة وأهدافها، على أن يتم الاحتفاظ بسجلات مراجعة الجودة، مع العلم أن لهذه المراجعة مدخلاتها ومخرجاتها.
- 2- **إدارة الموارد:** وتتضمن
 - أ. **تحديد الموارد:** فالمؤسسة يجب عليها أن تقوم بتحديد وتوفير الموارد الضرورية ل:
 - تنفيذ نظام إدارة الجودة وضمان فعاليته وتحسينه المستمر.
 - تنمية إشباع الزبائن وتلبية متطلباتهم.
 - ب. **الموارد البشرية:** إذ لا بد على المؤسسة أن توفر الموارد البشرية الملائمة واللازمة لتطبيق النظام بفعالية، باختيار أفراد أكفاء، مدربين، ذوي معارف وخبرات لضمان تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات.
 - ج. **المهارات، الوعي (الإدراك) (sensibilisation) التكوين:** فالمؤسسة يجب عليها أن تقوم ب:
 - تحديد المهارات اللازمة توفرها في الأفراد العاملين من أجل ضمان تحقيق الجودة المطلوبة للمنتج.
 - تقييم فعالية نشاطات المؤسسة.
 - الاستعانة بالتكوين والتدريب ونشاطات أخرى من أجل إشباع المتطلبات.

- ضمان أن أفراد المؤسسة على وعي وإدراك بأهمية النشاطات التي يقومون بها، الشيء الذي يساهم في تحقيق أهداف الجودة.
- الاحتفاظ بالسجلات التي تتعلق بالتكوين ، التمهين، المعارف، التجارب.
- د. البنية الأساسية : إذ لابد على المؤسسة أن تقوم بتحديد المنشآت الضرورية لضمان مطابقة المنتج.
- هـ. محيط العمل: إذ لابد على المؤسسة أن تحدد وتسير محيط العمل الضروري والملائم للحصول على مطابقة المنتج للمتطلبات.

3- تحقيق المنتج (Réalisation du produit): ويتضمن:

- أ. التخطيط لتحقيق المنتج: إذ لابد على المؤسسة أن تخطط وتطور العمليات الضرورية لتحقيق المنتج، على أن يكون هذا التخطيط مرتبط ومتناسق مع متطلبات العمليات الأخرى لنظام إدارة العمليات المتعلقة بالزبائن: وتتضمن:- تحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتج.
- مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج. - الاتصال الفعال مع الزبائن.
- ج. التصميم والتطوير: ويتضمن:
 - تخطيط التصميم والتطوير: ويتضمن هذا التخطيط تحديد:
 - مراحل التصميم والتطوير.
 - المسؤوليات والسلطات المتعلقة بالتصميم والتطوير.
 - نشاطات المراجعة والفحص لكل مرحلة من مراحل التصميم والتطوير.
 - مدخلات التصميم والتطوير: وتتمثل في المتطلبات التي تتعلق بالمنتج التي تحدد وتحفظ في سجلات .
 - مخرجات التصميم والتطوير: والتي يجب أن تكون قابلة للمقارنة مع مدخلات التصميم والتطوير .
 - مراجعة التصميم والتطوير: بحيث يجب أن تتم مراجعة التصميم والتطوير في كامل المراحل . ولا بد أن يشارك في هذه المراجعة ممثلين عن عمليات التصميم والتطوير ، وأن تسجل النتائج في سجلات محفوظة.

- **التصميم والتطوير:** ويتم ذلك من أجل التأكد من مطابقة مخرجات التصميم والتطوير لمتطلبات مدخلاته، ولما خطط له، مع الاحتفاظ بنتائج التأكد في سجلات.
- **سريان مفعول (المصادقة) (Validation) التصميم والتطوير:** ويهدف للتأكد من أن المنتج يتطابق مع المواصفات، وقابل لتأدية المتطلبات وإشباعها. ويتم هذا الإجراء قبل تسليم المنتج للزبون، وتحفظ نتائجه في سجلات.
- **التحكم في التغييرات التي تطرأ على التصميم والتطوير:** بحيث يجب أن تحدد هذه التغييرات، وتحفظ في سجلات على أن يتم مراجعتها وفحصها وتصحيحها قبل تنفيذها.
- د. **المشتريات (Achat):** ويتضمن:
 - **عمليات الشراء:** والتي يجب أن تضمن مطابقة المنتج لمتطلبات الشراء المحددة، وأن تخضع لمعايير في اختيار وتقييم الموردين، من أجل ضمان منتجات مطابقة للمتطلبات، والاحتفاظ بذلك في سجلات.
 - **المعلومات المتعلقة بالشراء:** وتتضمن:
 - متطلبات مطابقة المنتجات، والإجراءات، المراحل والمعدات.
 - متطلبات تأهيل الأفراد و المتطلبات المتعلقة بنظام إدارة الجودة.
- مع العلم أنه يجب على المؤسسة ضمان المطابقة مع متطلبات الشراء المحددة قبل الاتصال بالمورد.
- **فحص المنتج المشتري:** وذلك من أجل ضمان مطابقة هذا المنتج لمتطلبات الشراء .
- هـ. **الإنتاج وتحضير (إعداد) الخدمات:** ويتضمن:
 - **التحكم في الإنتاج وإعداد الخدمات:** إذ لا بد على المؤسسة أن تخطط وتنفذ نشاطات الإنتاج، وتحضير الخدمات في شروط محكمة، ومفهومة.
 - **صلاحية (مصادقية) Validation عمليات الإنتاج وتحضير الخدمات:** إذ يجب على المؤسسة أن تصادق على صلاحية كل عمليات الإنتاج وتحضير (إعداد) الخدمات، لتثبت قدرتها على تحقيق النتائج .
 - **تحديد المنتج ومتابعته:** بحيث يجب على المؤسسة تحديد السلعة وتعريفها على طول مراحل

- إنتاجها، بتوضيح حالتها مقارنة مع متطلبات القياس والمراقبة.
 - ملكية الزيتون: بحيث يجب على المؤسسة أن تحافظ على ممتلكات الزيتون التي في عهدها، مع تحديدها (تعريفها)، فحصها، حمايتها، تخزينها وإعلام الزيتون بعد صلاحيتها أو تلفها في حالة حدوث ذلك، مع تدوين ذلك في سجلات.
 - صيانة (وقاية) المنتج: إذ لا بد على المؤسسة أن تتخذ الإجراءات الوقائية لضمان المطابقة للمنتجات على كامل مراحل إنتاجها، مع احتواء هذه الوقاية (الصيانة) لعمليات تحديد، ترتيب، تعبئة، تخزين وحماية المنتج وكل مكوناته.
 - التحكم في أجهزة القياس والمراقبة: إذ لا بد على المؤسسة أن تحدد نشاطات المراقبة والقياس والأجهزة الخاصة بها من أجل ضمان مطابقة المنتجات للمتطلبات المحددة، على أن يتم بتسجيل نتائج تقييم أجهزة القياس ونتائج المعايرة والفحص في سجلات خاصة والاحتفاظ بها.
 - 4- قياس، تحليل وتحسين: إذ يجب على المؤسسة أن تخطط وتنفذ عمليات المراقبة والقياس والتحليل والتحسين الضرورية، ويتم ذلك بالاعتماد على طرق (مناهج) وتقنيات إحصائية.
- أ. الرقابة والقياس: وتتضمن:
- إشباع الزبائن: فعلى المؤسسة أن تقوم برقابة للمعلومات المتعلقة برد فعل الزبائن حول مستوى إشباع متطلباتهم من طرف هذه المؤسسة، مثل قياس أداء نظام إدارة الجودة، واعتماد طرق تسمح بالحصول على المعلومات واستعمالها.
 - المراجعة الداخلية: إذ يجب على المؤسسة أن تقوم بمراجعة داخلية للتأكد من أن نظام إدارة الجودة مطابق لما هو مخطط، ولتطلبات نظام إدارة الجودة المعمول به و مطابق بشكل فعال.
 - رقابة وقياس العمليات: إذ لا بد على المؤسسة أن تعتمد طرق ملائمة لمراقبة وقياس عمليات نظام إدارة الجودة، التي يجب أن تثبت قدرة العمليات على الحصول على النتائج المخططة، وفي حالة عدم الحصول على النتائج، يجب على المؤسسة أن تقوم بإجراءات تصحيحية من أجل ضمان مطابقة المنتجات.
 - رقابة وقياس المنتج: إذ لا بد على المؤسسة أن تقوم بمراقبة وقياس مواصفات وخصائص

المنتج من أجل التأكد من إشباع متطلبات هذا المنتج، على أن يتم ذلك على كامل المراحل الملائمة لعمليات تحقيق المنتج، مع تسجيل نتائج المراجعة في سجلات والاحتفاظ بها.

ب. **التحكم بالمنتجات غير المطابقة:** إذ لا بد على المؤسسة أن تحدد المنتجات غير المطابقة للمتطلبات، لتقادي تقديمها للزبون، والقيام بمعالجتها، وتوضيح ذلك في إجراءات موثقة، وفي حالة ما إذا عولجت عدم مطابقة المنتج تتم إعادة فحصه لإثبات قدرته على الوفاء بالمتطلبات.

ج. **تحليل المعطيات:** إذ لا بد على المؤسسة أن تقوم بتحليل المعطيات الملائمة من أجل إثبات فعالية نظم إدارة الجودة، وتقييم إمكانية تحسين فعاليته، ويمكن أن تكون هذه المعطيات عبارة عن نتائج نشاطات المراقبة والقياس.

د. **التحسين:** ويتضمن: **التحسين المستمر**، إذ لا بد على المؤسسة أن تقوم بالتحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة بالاعتماد على سياسة الجودة، وأهدافها، نتائج المراجعات، تحليل المعطيات، النشاطات التصحيحية والوقائية، ومراجعات الإدارة.

• **الأنشطة التصحيحية:** إذ لا بد على المؤسسة أن تقوم بأنشطة تصحيحية تقلص من أسباب عدم المطابقة.

• **الأنشطة الوقائية:** إذ لا بد على المؤسسة أن تقوم بنشاطات وقائية تقلص من أسباب عدم المطابقة المحتملة وتتضمن .

الخاتمة : من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى العديد من النتائج يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- ✓ لا بد على المؤسسات ضرورة قياس المخاطر التسويقية وهذا من أجل التصدي لها بصورة جيدة ومعالجتها في اقرب الآجال قبل أن تؤثر على تنافسيتها .
- ✓ استعمال جميع الأساليب من أجل التصدي لكافة المخاطر التسويقية .
- ✓ ضرورة اعتماد الخطوات السالفة الذكر من أجل إدارة كافة المخاطر التسويقية .
- ✓ لجأت المؤسسات إلى استعمال نظام إدارة الجودة (ISO9000) ومواصفاته القياسية التي تصدر من طرف المنظمة الدولية للتقييس (ISO) التي تقوم بوضع معايير ومواصفات في جميع المجالات الصناعية، الاقتصادية، العلمية والتقنية بشكل موحد على مستوى عالمي،

- ومنح شهادات للمؤسسات التي تعتمد هذه المواصفات بفعالية .
- ✓ تساهم المواصفات القياسية (ISO9000) المستعملة في نظام إدارة الجودة في تعزيز ثقة العملاء في الخدمة التي تقدمها لهم المؤسسة مما يساعدها على تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية ومنحها رخصة دخول اكتساب مراكز تنافسية قوية في الأسواق الدولية .
 - ✓ من خلال تطبيق مجموعة من الأنظمة أهمها نظام إدارة الجودة ISO 9000، الذي من شأنه تقديم امتيازات عديدة بالنسبة للمؤسسة والعاملين فيها وكذلك الزبائن .
 - ✓ يساهم نظام إدارة الجودة ISO 9000 بصورة كبيرة في التقليل من المخاطر التسويقية .

الاحالات والمراجع:

- ¹محمود جاسم الصميدعي ، " مخاطر تنفيذ الأنشطة التسويقية في منظمات الأعمال دراسة تطبيقية في منظمات الأعمال الأردنية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع للفترة - جوان 2007، ص 8.
- ²طارق عبد العال حماد ،إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)،كلية التجارة عين الشمس ، الدار الجامعية،الاسكندرية ، 2007، ص50
- ³أسامة عزمي سلام، د.شقيري نوري موسى، "إدارة المخاطر والتأمين"، دار حامد ط 1 ،الأردن، 2007 ص55.
- ⁴محمود جاسم الصميدعي ،مرجع سابق ، ص 15.
- ⁵الدكتور كاسر نصر المنصور ، " إدارة المخاطر واستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات " ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة16- 18 نيسان 07 ص10.
- ⁶مؤيد عبد المحسن الفضل، يوسف حميد الطائي، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ، ص273 .
- ⁷مأمون السلطي، سهيلا الياس ، "دليل علمي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000" ، دار الفكر المعاصر، دمشق، 1999، ص 23.
- ⁸غريبي ناصر صلاح الدين ، طيبي بومدين و حليمي وهيبية ، "فعالية نظام ادارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية" ، الملتقى الوطني استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة سعيدة يومي 10 و11 نوفمبر 2009، ص 17.
- ⁹عمر وصفي عقيلي، "المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر عمان، 2001 ، ص69.
- ¹⁰قاسم نايف علوان ،" إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 : 2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى،2005، ص 190.
- ¹¹مأمون السلطي، سهيلا الياس، "دليل علمي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000"،دار الفكر المعاصر، دمشق، 1999، ص 21.

12 خضير كاظم حمّود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة 2007، ص 107
13 علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو 9000"، دار غريب للطباعة والنشر، 1995، ص 91.

14 قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000، مرجع سبق ذكره، ص 190
15 عمر وصفي عقيلي، "المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص ص 64-65.

16 GUY LAUDOYER: **La certification ISO 9000, édition d'organisation**, 3e édition, Paris 2000, P43.

¹⁷ Ray Tricker , **ISO 9001:2000 for Small Businesses** , Elsevier , third edition , oxford , United Kingdom of Great Britain , 2005 p p 26-29.

¹⁸ norme Européenne : «**norme Française**» AFNOR , INDICE de classement : X50-131. en ISO9001 Décembre 2000 , PP 1-14.