

إدارة الجودة الشاملة

ومتطلبات الآيزو 9001:2000

الدكتور
قاسم نايف علوان
أستاذ مشارك - كلية الاقتصاد
جامعة التحدي - ليبيا



389, 63

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية: (2005/1/126)

المؤلف: قاسم نايف علوان

الكتاب: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000:9001

الوصفات: إدارة الإنتاج - الوصفات القياسية - حماية المستهلك

لا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أو الناشر

ISBN: 978-9957-16-065-4

الطبعة الخامسة 2026 م - 1447 هـ

جميع الحقوق محفوظة © Copyright All rights reserved

رتبت كافة التشريعات مسؤولية جزائية على انتهاك حقوق المؤلف وحقوق الناشر وحقوق الملكية الفكرية سواء كان هذا الانتهاك بالاستنساخ أو التصوير أو التخزين أو الترجمة أو التسجيل الصوتي أو المرئي أو تحويل المصنف (الكتاب) إلى صيغة إلكترونية و/أو بأية طريقة أخرى دون الموافقة الخطية للمؤلف والناشر مالكي حقوق الملكية، وتعتبر جميع الأفعال المذكورة أعلاه من الجرائم، وتصل عقوبتها إلى الحبس، ولم تقف التشريعات عند ذلك، بل يترتب على هذه الجرائم مسؤولية مدنية، تتمثل بمطالبة المعتدي بالتعويض عن الضرر المادي والمعنوي.

وعليه نهيب بالجميع الالتزام واحترام قانون حق المؤلف وحقوق الملكية الفكرية تجنباً للمساءلة القانونية وتحت طائلة المسؤولية الجزائية والمدنية والإدارية

الناشر:



أسسها خالد محمود جابر حنيف عام 1984 عمان - الأردن
Est. Khaled M. Jaber Haif 1984 Amman - Jordan

المركز الرئيسي

عمان - وسط البلد - قرب الجامع الحسيني - سوق البتراء - عمارة الحجيري - رقم 3 د
هاتف: 6 4646361 (+ 962) - فاكس: 6 4610291 (+ 962) ص. ب 1532 عمان 11118 الأردن

فرع الجامعة

عمان - شارع الملكة رانيا العبد الله - مقابل بوابة العلوم - مجمع عربيات التجاري - رقم 261
الطابق الأول - هاتف: 6 5341929 (+ 962) - ص. ب 20412 عمان 11118 الأردن

Dar Al-Thaqafa For Publishing & Distributing

Website: www.daralthaqafa.com e-mail: info@daralthaqafa.com

الثقافة للتصميم والإخراج

إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000

الدكتور
قاسم نايف علوان
أستاذ مشارك - كلية الاقتصاد
جامعة التحدي - ليبيا

دار الثقافة
للنشر والتوزيع
1447هـ - 2026م

الإهداء

إلى:

-روح والدتي الطاهرة طيب الله ثراها .
-من علموني الإبداع والتفوق أخواي نعمه وعلي .
- من رافقوني بغربتي وشاطروني متاعبها :
زوجتي ... هاجر
أبنائي ... سارة، مناف، إسراء ، عبد الله
إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع ...

قاسم علون

بسم الله الرحمن الرحيم

«ربِّ قَدِّ اُنْسِنِي مِنَ الْمَلِكِ وَعَلِّمْنِي مِنْ نَأْوِلِ الْأَحَادِيثِ فَاطِرَ السُّورِ وَالْأَرْضِ

أَنْتَ وَلِيٌّ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ تُوَفِّيْ مُسْلِمًا وَالْحَقْفَنِي بِالصَّالِحِينَ»

صَدَقَ اللهُ الْعَظِيمُ



الفهرس

الموضوع	الصفحة
المقدمة	11
الجزء الأول	
طبيعة الجودة	
الفصل الأول: التعريف بالجودة ومراحل تطورها	17
1-1: مقدمة	19
2-1: مفهوم الجودة	20
3-1: التطور التاريخي لمفاهيم الجودة	23
1-3-1: التفتيش	27
2-3-1: ضبط الجودة	28
3-3-1: توكيد الجودة	28
4-3-1: إدارة الجودة الشاملة	29
4-1: أهمية الجودة	30
5-1: أبعاد توكيد الجودة	34
6-1: جودة الخدمات	37
الفصل الثاني: نظام ضبط الجودة	43
1-2: مقدمة	45
2-2: نظام ضبط الجودة	46
3-2: فوائد نظام ضبط الجودة	49
4-2: أهداف نظام ضبط الجودة	50
5-2: كلف الجودة	51
1-5-2: كلف الوقاية	53
2-5-2: كلف الأداء	53
3-5-2: كلف الفشل الداخلي	54
4-5-2: كلف الفشل الخارجي	54
6-2: الضبط الإحصائي للجودة	56
1-6-2: أسلوب ضبط العملية	58
2-6-2: أسلوب عينات القبول	69



الجزء الثاني

الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة

77	الفصل الثالث: الإطار الفكري لإدارة الجودة الشاملة
79	1-3: مقدمة
80	2-3: ماهية إدارة الجودة الشاملة وروادها الأوائل
80	1-2-3: ماهية إدارة الجودة الشاملة
83	2-2-3: الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة
91	3-3: فوائد إدارة الجودة الشاملة
94	4-3: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
97	5-3: عناصر إدارة الجودة الشاملة
99	6-3: أهداف إدارة الجودة الشاملة
101	الفصل الرابع: متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها
103	1-4: مقدمة
104	2-4: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
110	3-4: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
113	4-4: الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
117	5-4: معايير تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة
119	6-4: علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير إدارة الجودة
121	7-4: إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة
125	الفصل الخامس: دور حلقات الجودة في تطوير إدارة الجودة الشاملة
127	1-5: مقدمة
128	2-5: مفهوم حلقات الجودة
132	3-5: أهمية حلقات الجودة
134	4-5: علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة
137	5-5: عمل حلقات الجودة
138	6-5: أدوات حل المشاكل في حلقات الجودة
138	1-6-5: تحليل العمليات
139	2-6-5: العصف الذهني
140	3-6-5: مخطط السبب والنتيجة
143	4-6-5: تحليل باريتو
144	5-6-5: تقنية تاجوكي



145	 6-6-5: نشر وظيفة الجودة
146	 7-5: متطلبات تطبيق حلقات الجودة
149	 الفصل السادس: إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة تطبيقية
151	 1-6: مقدمة
152	 2-6: منهجية الدراسة الميدانية
152	 1-2-6: مشكلة الدراسة
152	 2-2-6: أهمية الدراسة
153	 3-2-6: أهداف الدراسة
153	 4-2-6: سؤال وفرضية الدراسة
154	 5-2-6: مجتمع وعينة الدراسة
154	 6-2-6: أداة الدراسة
165	 7-2-6: أساليب التحليل الإحصائي
165	 8-2-6: أسلوب (منهج) الدراسة
165	 3-6: ماهية الثقافة التنظيمية للشركة المبحوثة
166	 1-3-6: مفهوم الثقافة التنظيمية
167	 2-3-6: أهمية الثقافة التنظيمية
167	 3-3-6: الثقافة التنظيمية في الشركات التي تطبق TQM
169	 4-6: تحليل نتائج الدراسة
169	 1-4-6: وصف خصائص مجتمع الدراسة
170	 2-4-6: تحليل سؤال الدراسة
181	 5-6: نتائج الدراسة وتوصياتها
181	 1-5-6: نتائج الدراسة
183	 2-5-6: توصيات الدراسة

الجزء الثالث

مواصفات الأيزو ISO 9000

187	 الفصل السابع: الخلفية العامة لسلسلة مواصفات الأيزو ISO 9000 ...
189	 1-7: مقدمة
190	 2-7: التعريف بسلسلة المواصفات آيزو ISO 9000
194	 3-7: فوائد تطبيق سلسلة الأيزو ISO 9000
195	 4-7: منهجية تطبيق الأيزو ISO 9000



الصفحة

الموضوع

199	5-7: متطلبات الآيزو ISO 9000
212	6-7: غرض الآيزو ISO 9000
213	7-7: الآيزو ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة
215	الفصل الثامن: طبيعة المواصفة الدولية آيزو ISO 2000:9001
217	1-8: مقدمة
218	2-8: التعريف بالمواصفة آيزو ISO 2000:9001
220	3-8: متطلبات الآيزو ISO 2000:9001
229	4-8: التغيير في مفاهيم المواصفة الدولية آيزو ISO 2000:9001
230	5-8: نظام الجودة في ظل الآيزو ISO 2000:9001
231	1-5-8: مفهوم نظام الجودة
231	2-5-8: مكونات نظام الجودة
233	3-5-8: توثيق نظام الجودة
	الفصل التاسع: المواصفة الدولية آيزو ISO 2000:9001 دراسة حالة
243	تطبيقية
245	1-9: مقدمة
246	2-9: منهجية الدراسة الميدانية
246	1-2-9: مشكلة الدراسة
246	2-2-9: أهداف الدراسة
247	3-2-9: أهمية الدراسة
247	4-2-9: مجتمع وعينة الدراسة
	3-9: تقييم مدى ملاءمة نظام الجودة في عينة الدراسة
248	متطلبات الآيزو ISO 2000:9001
250	1-3-9: مدى تطبيق متطلبات المواصفة آيزو ISO 2000:9001 في عينة الدراسة
264	2-3-9: عرض لتسلسل نتائج التقييم لمتطلبات الآيزو ISO 2000:9001
266	4-9: نتائج الدراسة وتوصياتها
266	1-4-9: نتائج الدراسة
269	2-4-9: توصيات الدراسة
271	الملاحق
277	المراجع



المقدمة

لقد أصبح مفهوم الجودة ينظر إليه اليوم في عالمنا المعاصر وبيئة الأعمال التنافسية نظرة أشمل وأعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات.

ولقد نما مفهوم الجودة وتخطى حدود إدارة الإنتاج والعمليات وأصبحت الجودة استراتيجية تنافسية وأساس لفلسفة إدارية شاملة.

إن فلسفة الإدارة المبنية على الجودة تضع تعريفاً واسعاً وشاملاً للجودة، بحيث يمكن النظر إلى مقاييس العمل والأداء على أنها مقاييس للجودة. وإن هذه الفلسفة الإدارية المبنية على الجودة يطلق عليها مصطلح إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management وهي فلسفة قدمها ديمينغ Edward Deming في اليابان قبل أكثر من أربعين سنة ماضية ويمكن أن ترجع نهضة الاقتصاد الياباني إلى اتباعه لتعاليم ديمينغ في الجودة الشاملة.

وبالرغم من حدوث تغيرات وتطورات عبر السنين لفلسفة ديمينغ إلا أنها تركزت على العقيدة الأساسية وهي ضرورة إنشاء ثقافة التحسين المستمر للجودة.

ونجد مراحل كروسبي Crosby وتاجوكي Taguchi تركز جميعها على عدم وضع نهاية للتحسينات واستمرارها من خلال استخدام الأساليب الإحصائية، والإدارة المشاركة ومدخل حل المشاكل.

اليوم نحن جميعاً أمام فكر فلسفي جديد يقوم على الإيمان بأن الجودة العالية للمنتج وما يرتبط به من رضا الزبون يمثل مفتاح النجاح لأي منظمة وأن النظام الفعال الذي يمثل هذا النجاح والذي يركز على التحسين والتطوير هو نظام الآيزو ISO 9000.

إن مبادئ النظم الإدارية في الجودة تجسدت في نظام الجودة الشاملة والآيزو والتي تتضمن العديد من التطبيقات الواسعة في جميع الشركات على اختلاف أنواعها وأنشطتها



وهذه النظم تمثل سياسات بشكل عام ولا خيار أمام الشركات إلا المضي نحو إدخال تلك النظم الحديثة لغرض تطوير مستوى الجودة لضمان وصول وبقاء منتجاتها بمستوى جودة عال يرضي رغبات واحتياجات المستهلكين وبأقل الكلف المطلوبة.

يهدف المؤلف من خلال موضوعات هذا الكتاب إلى محاولة تغطية مفردات المقرر الدراسي **(إدارة الجودة الشاملة لطلبة رابع إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة التحدي)**، وقد صمم هذا الكتاب لكي يكون كتاباً منهجياً يغطي جميع مفردات المقرر. وتحقيقاً لهذا الهدف فقد تم تقسيم هذا الكتاب إلى ثلاثة أجزاء موزعة كما يلي:

الجزء الأول: تم تخصيصه لتناول المبادئ الأساسية للجودة حيث تضمن فصلين، الفصل الأول تناول التعريف بالجودة وما هي مراحل تطورها، وما هي أهميتها للمنظمة وما هي أبعادها. والفصل الثاني يدور حول نظام ضبط الجودة من حيث المفهوم والفوائد وكلف الجودة وأساليب الضبط الإحصائي للجودة.

الجزء الثاني : عرض فيه الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة، حيث تم تقسيمه إلى أربعة فصول، تناول الفصل الأول منه الإطار الفكري لإدارة الجودة الشاملة من حيث المفهوم وروادها الأوائل الذين لهم الفضل في تطوير إدارة الجودة الشاملة، مع تناول موضوعات متنوعة حول إدارة الجودة الشاملة، والفصل الثاني خصص لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها، وعلاقتها مع معايير إدارة الجودة الشاملة وغيرها. أما الفصل الثالث فتضمن حلقات الجودة والتي تمثل أسلوباً فعالاً لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض الكلف بالإضافة إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية. في حين قدّم المؤلف في الفصل الرابع عرضاً لدراسة قام بها لتقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بإحدى الشركات العامة للمطاحن والأعلاف الليبية كدراسة ميدانية تقدم الأسلوب التطبيقي والذي يمكن اتباعه لتقييم ملاءمته للثقافة التنظيمية للشركة المبحوثة.



الجزء الثالث: تم تخصيصه لتناول المواصفات الدولية آيزو ISO 9000 حيث تضمن ثلاثة فصول، اشتمل الأول منه على الإطار النظري لسلسلة الآيزو ISO 9000 من حيث ماهية المواصفات الدولية وفوائد تطبيقها ومتطلباتها، وعلاقتها مع إدارة الجودة الشاملة، أما الفصل الثاني منه فيعرض فيه المؤلف المواصفة الدولية الجديدة آيزو ISO 9001 إصدار عام 2000، من حيث التعريف بها وما هي متطلباتها، والتغيير في مفاهيم الجودة في ظل المواصفة الجديدة. أما الفصل الثالث منه فيقدم فيه المؤلف لتجربة تقييم نظام الجودة في إحدى المصانع التابعة لشركة الصناعات الغذائية في الجماهيرية مع عرض لمنهجية علمية ميدانية لتقييم نظام الجودة وفق متطلبات المواصفة آيزو ISO 2000:9001 .

وختاماً نرجو أن تكون المواضيع التي يحتويها هذا الكتاب وطريقة عرضها مفيدة ومفهومة للطلبة والباحثين وجميع المهتمين بالدراسات المعمقة في مواضيع إدارة الجودة الشاملة والآيزو. وأن نكون قد وفقنا من خلال هذا الجهد المتواضع بوضع لبنة تأسيسية في بناء مكتبة عربية تزخر بالمؤلفات العربية في هذا المضمار.

وفي النهاية أتقدم بخالص الشكر لكل من ساهم بفكره وآرائه وكتاباتاته في إخراج هذا المرجع بهذه الصورة.