

ABAHE

ملخص الأطروحة

إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات

الطالب : عبدالعزيز عبدالعال زكي عبدالعال

أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة

الجهة الإشرافية: المركز الاستشاري البريطاني

قسم التعلم عن بعد الإشراف الدراسي

[178863/IVUDBA/EG](https://www.abahe.co.uk)

مايو 2010 م

ABAHE

تقدير واعتراف

كل الشكر والتقدير لقسم التعلم عن بعد الإشراف الدراسي بالمركز الاستشاري البريطاني والجامعة الافتراضية الدولية ببريطانيا على كل الدعم والتوجيه الذي كان له دور كبير في نجاح تقديم هذه الأطروحة مع تمنياتي لهم بدوام التقدم والرفي وجعلهم سهما في نشر العلم .

مقدمة

يعد علم إدارة الجودة في العصر الحالي من العلوم الإدارية الحديثة الهامة التي تسهم مساهمة كبيرة في بناء الشركات وتحديد أهدافها وأسس تحقيق هذه الأهداف بما يتناسب مع إستراتيجية الشركة وتوجهها. وتمثل إدارة الجودة عند تبنيها وتطبيقها إحدى أهم التحديات أمام الشركات والمؤسسات بكافة أنواعها وأيضاً أحد الأسس التي يمكن من خلالها الحكم بين الشركات وتقييمها من خلال قياس الأداء وتقييم وضعها الحالي والمستقبلي ومكانتها بين الشركات الرائدة في السوق .

وبعد أقرار العالم لمنظمة التجارة العالمية وتطبيق المواصفات الدولية المتعارف عليها أدركت معظم الدول بغض النظر عن مدى تقدمها العلمي والاقتصادي أهمية دراسة وتطبيق مختلف مفاهيم علم إدارة الجودة وذلك لأن النمو الاقتصادي يعتمد على قدرة الدول أولاً ثم الشركات والمؤسسات الاقتصادية التابعة للدولة ثانياً على تطوير أنظمة فعالة تساعد وتكون ركيزة أساسية لتقدمها على أسس علمية مدروسة وفعالة .

إن الهدف الرئيسي لعمل الأبحاث و الدراسات الخاصة بالجودة هو مساعدة إدارات الشركات على فهم تلك الأمور المتعلقة بالجودة وتوجيه مجهودها لتحسين الجودة بما يتلاءم مع الاحتياجات العامة وطبيعة النشاط , ونظراً لنقص الخبرات المتاحة في مجال الجودة نظراً لحداثة العلم فإنه من الضروري بذل الجهد لبناء الكفاءات من خلال نشر العلم وتطوير وبناء فرق العمل وإعدادهم لأخذ دور الريادة في تحسين الجودة والذي يعد من الأولويات في المراحل الأولى لبناء أي منظمة

إشكالية البحث وأهميته :

يعد إجراء البحوث والدراسات العلمية الخاصة المتعلقة بالجودة أمراً هاماً جداً خاصة في المراحل الأولى من مراحل تطوير ونشر ثقافة الجودة ، مع الوضع في الاعتبار أن الوطن العربي يفتقر إلى المعلومات المطلوبة لتحديد مدى عمق المشاكل الموجودة فيما يخص مجال الجودة أو حتى عن الأساليب المطلوبة لتحسينها لبطء انتشار العلم .

أيضاً هناك قصور في تحليل عادات وأنماط الممارسة للعاملين من مقدمي الخدمة وأثره على جودة الخدمات المقدمة وفي غياب تنسيق للعمليات وتحليل للمعلومات عن كل تلك العناصر فإنه من الصعب بناء برنامج عملي وفعال لتحسين الجودة.

أسباب القيام بالبحث :

1. كأى علم حديث يظهر في العلوم الإدارية وجد علم إدارة الجودة بطء في الانتشار والدخول حيز الشهرة والتطبيق حيث أولا لا بد أن يطبق في الدول المتقدمة وبعد أن يجد صدق النجاح طريقه ليعرف الناس به ومدى إسهامه عند التطبيق في نجاح الشركات يبدأ الانتشار ثم يطبق بعدها في الدول النامية .
2. ضرورة إبراز دور إدارة الجودة كعنصر أساسي من المزيج الإداري في تحقيق أهداف الشركات حيث أوردت بعض الدراسات أن عنصر إدارة الجودة أصبح أكثر أهمية من العناصر الإدارية الأخرى في تحقيق النجاح وهو ما لم يطبق في عالمنا العربي حتى الآن بصورة ملحوظة أو فعالة .
3. عدم إيمان بعض إدارات الشركات بمفعول إدارة الجودة في تحقيق النجاح واعتبارها مضيعة للوقت والمال وزيادة العبء الوظيفي على الإدارات , وهذا نبع من عدم معرفتهم وإلمامهم بعلم إدارة الجودة المعرفة الصحيحة التي تنير لهم الطريق وتغير توجهاتهم ونظرتهم إلى علم إدارة الجودة .
4. ركود الإدارات في بعض الشركات لفترات طويلة وانشغالها بالمنافسات الداخلية وبالتالي عدم تغييرها المنهج الإداري وعدم تتبع تطور العلوم الإدارية وتبنيها الجديد والمفيد منها .

أهداف وخطة البحث :

يهدف البحث إلى دراسة علم إدارة الجودة ومكوناته وأثاره المتعددة باعتباره عنصر هام وفعال في بناء الشركات .

من الناحية النظرية :

1. التعرف على علم إدارة الجودة ومكوناته وتطبيقاته وتطور مفاهيم الجودة ،
2. دراسة نظام الأيزو من مختلف جوانبه من بداية نشأته حتى إصدار المواصفات ونظم الجودة .
3. دراسة متطلبات الأيزو طبقا للمواصفة الدولية 9001:2008
4. دراسة المراجعة الداخلية على نظام إدارة الجودة .
5. دراسة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة .

6. بيان جوائز إدارة الجودة الشاملة ودورها في نشر علم الجودة
7. دراسة تكاليف الجودة .
8. دراسة تنظيم إدارة الجودة الشاملة وكيفية إنشاء وتكوين قسم إدارة الجودة.
9. دراسة نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة وسلامة الأغذية.

من الفاحية التطبيقية :

1. تحديد نسبة عدد الشركات المطبقة لنظام الجودة في القطاعين العام والخاص بنظام العينة العشوائية .
2. التعرف على دور إدارة الجودة في بعض الشركات في القطاعين العام والخاص والكشف عن مدى تبني تلك الشركات للمفاهيم الحديثة وإيمانها العميق بما تقدمه من مهام فعالة عن طريق الاستبيان .
3. الوقوف على الواقع الإداري لبعض الشركات وتحليل السياسات والأساليب المتبعة فيه والكشف عن الأسباب التي تحول دون إنجاز الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية .
4. تناول بعض المعوقات الرئيسية التي تواجه تطبيق علم إدارة الجودة حيث سنعمل على دراسة وتحليل المشكلات التي تعاني منها بعض الشركات عند التطبيق .
5. معرفة نتيجة تطبيق إدارة الجودة على هذه الشركات والدوائر الحكومية ومدى مساهمة تطبيق علم إدارة الجودة في رفع كفاءة وإنتاجية الأفراد والمؤسسات في القطاعين العام والخاص .
6. مناقشة الفرضيات الموضوعة من طرفنا والتي ستدعمها نتائج البحث والتي ستكون ركيزة التوصيات التي سنقدمها في نهاية البحث

نتائج البحوث السابقة :

1. إن الكتابات التي تعرضت لإدارة الجودة بشكل مفصل أو مستقل ومتكامل تعتبر قليلة أو تكاد تكون معدودة على مستوى العالم العربي بشكل عام وبعض ما كتب لا يكون من واقع التجربة والخبرة العملية وممارسة إدارة الجودة ومعرفة نقاط القوة والضعف في الشركات وتوثيقها بطريقة علمية ينتفع بها مستقبلا لتلافي الوقوع في نفس الأخطاء عند تطبيق علم إدارة الجودة في شركات أخرى مستقبلا .
2. كثيرا مما كتب لم يجد صداه في التطبيق بسبب عدم النشر حيث يعاني الكثير من المعوقات

التي تحد من انتشارها ودخولها بقوة إلى إدارة الشركات للتطبيق الفعلي .

منهج البحث:

1. المنهج الوصفي عن طريق الدراسة المكتبية
2. المنهج التحليلي عن طريق الدراسة الميدانية وجمع البيانات بطرق المسح الميداني والمقابلة الشخصية والإحصاءات

عينة البحث:

1. مؤسسات فردية
2. شركات صغيرة ناشئة
3. شركات كبيرة تجارية
4. قطاعات حكومية صناعية
5. قطاعات حكومية إنتاجية
6. قطاعات حكومية خدمية
7. منظمات صحية وتعليمية

إن أداة البحث هي الوسيلة التي سنستعين بها في جمع المعلومات التي تدعم أ و تتنافي الفرضيات الموضوعية من طرفنا وستنقسم إلى التالي .

1. الاستبيان
 2. الملاحظة الشخصية من واقع العمل في قسم الجودة أكثر من تسع سنوات
 3. الزيارات الميدانية و المقابلة الشخصية حيث تيسر لنا إجراء بعض الزيارات و المقابلات مع الشركات أو موظفين الدوائر الحكومية .
 4. المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات التي تم جمعها من العينة عن طريق الأساليب الإحصائية بهدف الوصول إلى نتائج البحث ومن ثم تفسيرها واستخدامها.
- وصولاً لوضع اقتراحات وتوصيات تؤدي إلى تطوير الواقع القائم وتفعيل دور الأنشطة المرتبطة بإدارة الجودة بالمنظمة .

من هذا المنطلق رأينا الخوض في معرفة واقع إدارة الجودة بالمؤسسات الاقتصادية السعودية لمؤسسات عامة تابعة للقطاع الحكومي ومؤسسات خاصة وقد اخترنا عينة عشوائية مكونة من تسعة و ثلاثون مؤسسة منها ثلاثة عشر من مؤسسات القطاع الحكومي وسيشار إليه

بالقطاع العام اثناء المناقشة وستة وعشرون مؤسسة من مؤسسات القطاع الخاص وهذه الدراسة الميدانية التي أجريناها كانت انطلاقا من توزيع أوراق استبيان وتجميعها والملاحظات والزيارات الميدانية لمواقع بعض المنشآت والقطاعات الحكومية والشركات الخاصة وفي هذا الجزء سيتم عرض أسئلة الاستبيان وفرضيات البحث وتحليل نتائج هذا الاستبيان ومدى صحة الفرضيات الموضوعية من طرفنا وصولا لنتائج وتوصيات البحث .

القسم الأول من الاستبيان

إذا كانت الإجابة (نعم) يوجد قسم إدارة جودة بالمنظمة

ويتضمن مجموعة من الأسئلة تساعد في الكشف عن واقع إدارة الجودة وهي عدد م ن الأسئلة الموجهة للشركات المطبقة لنظام الجودة لديها ومعرفة مدى نجاح إدارة الجودة وفي القيام بدورها من حيث الرقابة وتحقيق الأهداف والتنسيق بين الإدارات .

إذا كانت الإجابة (لا) لا يوجد قسم إدارة جودة بالمنظمة

لمعرفة ما يلي

- معرفة سبب عدم التطبيق
- تقييم ثقافة الجودة لدى هذه المنظمات
- معرفة أسباب الإدارات لعدم التطبيق
- مدى اقتناعهم بإدارة الجودة حتى نحدد واقع ومكانة إدارة الجودة لدى هذه المنظمات

القسم الثاني من الاستبيان : فرضيات البحث

تم وضع عدة فرضيات للبحث ، لمناقشتها واكتشاف واقعها وطبيعتها لتكوين وجهة نظر ورأي عن واقع إدارة الجودة وتحليل نتائج الاستبيان والبحث في دعم تلك الفرضيات أو عدم دعمها لوضع توصيات البحث .

1. التكلفة لقسم إدارة الجودة وتخصيص المنظمة ميزانية يعطي مجال للتطوير والنجاح ويعتبر عائق رئيسي لنجاح انتشار ثقافة الجودة .
2. دعم وتبني الإدارة العليا جهود إدارة الجودة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منظم ومتكامل العمود الفقري لنجاح قسم إدارة الجودة.
3. وعي المنظمات بقيمة علم إدارة الجودة يعطيه مصداقية تكون عوناً لإدارة الجودة في

- التركيز والتوسع لإحداث فارق كبير في تحقيق الأهداف.
4. تأكيذا على مبدأ التخصص في العمل توجه المنظمة نحو إحداث إدارة متخصصة في الجودة لتقوم بالتنسيق بين الإدارات الأخرى لوضع أهداف المنظمة موضع التنفيذ الخطوة الأولى نحو النجاح.
5. ثقافة المجتمع وعدم تقبله منهج التغيير مباشرة له تأثير قوي على عدم انتشار علم إدارة الجودة.
6. عدم وجود توعية مكثفة وتدريب العاملين بالشركة سبب رئيسي في فشل قسم إدارة الجودة .
7. اعتقاد شريحة كبيرة من المجتمع أن الجودة للمنظمات الصناعية فقط دون غيرها.

النتائج والتوصيات

نتائج البحث

- أثبتت نتائج البحث صحة ستة فرضيات من الفرضيات السبعة وعدم صحة الفرضية السابعة وأيضاً هناك عدة نتائج أخرى من خلال الزيارات الميدانية والملاحظات كالتالي.
1. أن التكلفة وتخصيص المنظمات ميزانية لقسم إدارة الجودة يعطي مجالاً للتطوير والنجاح و هي العائق الأكبر نحو الحد من التطور بصورة كبيرة ، حيث ما يتم تقديمه من خطط وتطوير يبقى حبيس الورق ولا يخرج للنور بسبب ضعف الإمكانيات المادية.
2. دعم وتبني الإدارة العليا جهود إدارة الجودة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منتظم ومتكامل يعتبر العمود الفقري لنجاح قسم إدارة الجودة .
3. وعي المنظمات بقيمة علم إدارة الجودة يعطيه مصداقية تكون عوناً لإدارة الجودة في التركيز والتوسع لإحداث فارق كبير في تحقيق الأهداف ، حيث المفهوم العام للجودة لدى كثير من الموظفين والمدراء كان متمحوراً حول المنتجات والتصنيع ، مما يعكس فهماً جيداً للجودة الشاملة كنظام لتأكيد الجودة مع فوائد مختلفة قد تكون نواة لنظام جيد إذا ما تم استغلال هذا الجزء من فهم الموظفين لكل قطاع يمكن إعادة توضيح أن ما يقدمه من عمل أو خدمة يعتبر منتج وبالتالي فهو محتاج أن يقدمه بدرجة معينة من

الجودة

4. توجه المنظمة نحو إحداث إدارة متخصصة في الجودة لتقوم بالتنسيق بين الإدارات الأخرى لوضع أهداف المنظمة موضع التنفيذ الخطوة الأولى نحو النجاح .
5. ثقافة المجتمع وعدم تقبله منهج التغيير مباشرة له تأثير قوي على عدم انتشار علم إدارة الجودة.
6. إن التدريب لتغيير ثقافة المنظمة ومواجهة الاحتياجات مطلب أساسي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة . وهو ما وضح جليا لدى المنظمات الكبرى أن للتدريب الباع الأكبر ضمن خطط الإدارة لإنجاح تنفيذ الجودة بجميع المنظمات .
7. عدم اعتقاد شريحة كبيرة من المجتمع أن الجودة للمنظمات الصناعية فقط دون غيرها بل لجميع المنظمات أيا كانت طبيعة نشاطها ، وهذا فهم جيد يمكن استغلاله لصالح نشر الجودة على جميع المنظمات أيا كانت طبيعة النشاط لديها .
8. دعم القطاع الحكومي لإدارة الجودة عن القطاع الخاص وهو ما ظهر جليا عكس توقعاتنا .
9. أن مؤسسات القطاع العام المتمثلة في الدولة لها تاريخ قديم في إنشاء إدارة الجودة بالقطاعات التابعة لها عن القطاع الخاص .
10. بدء ظهور الوعي والافتتاح بإدارة الجودة وإيمان الإدارات العليا بها تدريجيا من أول القرن الحالي .
11. مؤسسات القطاع العام تستعين بالشركات العالمية لما لها من سمعة مميزة وقد يخضع ذلك للبروتوكولات والاتفاقات بين الدول.
12. مؤسسات القطاع الخاص تميل إلى الاستعانة بالشركات المحلية الأقل تكلف من الشركات العالمية حيث الغرض الأساسي هو زيادة هامش الربح وبالتالي تخفيض التكاليف وخاصة إذا كانت المنظمة ناشئة حديثا ولديها خطة معينة بخصوص جدولة التكاليف .
13. منظمات القطاع العام ليس لديها مشكلة في موضوع التكلفة بالنسبة للجودة نظرا لغنى دول الخليج ودعم الحكومات للبنية التحتية حيث يتم صرف مليارات على أجهزة الدولة

14. منظمات القطاع الخاص لديها تحفظات على موضوع الجودة بسبب التكلفة نظراً لأنها منظمات هادفة للربح .
15. لم يتم تقديم أي عروض لمنظمات القطاع العام أو الخاص من شركات خارجية أو داخلية تخص الجودة أو بدأ التعاون في إنشاء قسم الجودة أو حتى تثقيف للمنظمات .
16. برز أن المستوى العام للتوعية وفهم الجودة وفهم الجودة الشاملة كفلسفة عمل كلية داخل المنظمات ، لا يزال كما كان متوقعاً في مستوى النضج، وبمقارنة هذا المستوى بحداثة عمر الشركات وعمر علم إدارة الجودة يتضح أنه مستوى جي أي أن هناك أمل للتقدم .
17. وجود مفهوم خاطئ على مستوى كثيراً من الموظفين فيما يتعلق بمسمى تغيير الثقافة ، إذا أن للثقافة معاني ضمنية متعددة كثيرة ، والدور الأساسي للجودة الشاملة هو تعديل مواقف بعض سلوكيات موظفي المنظمات لتتماشى مع متطلبات الجودة . الداعية إلى الكثير من التصرفات التي تساهم في تعزيز قوة المنظمة كترسيخ روح التحسين المستمر في أذهانهم ودفعم للعمل الجماعي.

التوصيات

مع تطور التنظيم الإداري في العالم وخصوصاً في المنظمات العملاقة، وذلك نتيجة المنافسة القوية والشرسة في بعض الأحيان . أصبح أسلوب الجودة من أهم الأساليب الأساسية للتطبيق، ولا نعني بذلك (جودة المنتج) فقط ولكن بتعمق أكثر (جودة) النظام، ولا يمكن تحقيق هذه المعادلة دون البناء الفعال والمدروس لنظام إداري مبني على النظام الحديث لإدارة العمليات عن طريق إدارة الجودة وذلك بأخذ هذه التوصيات في الحسبان .

التوصية الأولى

(ضرورة اعتناق الإدارة العليا مبدأ الجودة)

التوصية الثانية

(يجب على المنظمات تخصيص ميزانية لقسم إدارة الجودة).

التوصية الثالثة

(تدريب جميع العاملين بالشركة على مبدأ الجودة)

التوصية الرابعة

(التأكيد على أهمية إنشاء إدارة متخصصة في الجودة)

التوصية الخامسة

(ضرورة استخدام أسلوب التطبيق التدريجي)

التوصية السادسة

(التوعية ونشر مفهوم الجودة واستغلال بدء ظهور الوعي والافتتاح بإدارة الجودة تدريجياً)

التوصية السابعة

(توجيه الشركات المانحة لشهادات الجودة بتسويق المنتج الخاص بهم)

من كل ما سبق تأكدت لنا أهمية تطبيق مبادئ الجودة على جميع المستويات وفي جميع المنظمات الصناعية أو إنتاجية أو خدمية أو زراعية أو تجارية لأن جميع المنظمات لابد أن يكون بها حقل إداري ومالي وفني وعمليات وهو ما يحتاج لتنسيق إدارة الجودة للربط بينها جميعاً مما يؤدي في النهاية لجودة المنتج أو الخدمة على حد سواء ويتضح لنا أن تطبيق إدارة الجودة سيكون مصدراً مؤثراً كأداة "قوية" للوصول للتميز في العمل وهذا لن يتحقق إلا بثمرة جهود منسوبة للمنظمة وتطبيقهم كل متطلبات معايير ومقاييس الجودة .

وختاماً من الواضح أن تطبيق الجودة وتحقيق ثقافة الجودة في المنظمات يتطلب صبراً ومتابعة وإصراراً على المضي قدماً في الطريق الذي انتهجه قادة المنظمة ، خاصة بعد أن أضحت أهمية وفوائد تطبيق إدارة الجودة واضحة جلية و سهلة للاستخدام . وإن كان هناك من عقبات أو خلل فإن ذلك يعود غالباً إلى أسلوب التطبيق لا إلى مبادئ ومفهوم الجودة ، عندها لابد من إعادة دراسة وتقييم أساليب التطبيق من حين لآخر وإدخال التغييرات والتحسينات اللازمة عليها للتأكد من مواءمتها للمنظمة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف .

توصيات للأبحاث العلمية مستقبلا

من الموضوعات التي نوصي بها للبحث العملي مستقبلا والتي لم أتمكن من الخوض فيها .

- الموارد البشرية والتدريب في ظل إدارة الجودة : حيث نظرا لتعمق أبعاد الموضوع وتشعبه لفروع كثيرة جدا لم نتطرق للبحث فيه بسبب ضيق الوقت والخوف من التوسع الغير مبرر والغير مطلوب وتمت الإشارة إليه بصورة مبسطة في البحث والتوصيات .
- الضبط الإحصائي للجودة : أيضا لم يتم التعمق في هذا الموضوع لاحتياج الموضوع لبحث متكامل من بدايته وهو قد يكون مفيدا أكثر للمتخصصين في المنظمات الصناعية لبحث الأساليب الإحصائية في جودة المنتج وقياس الانحرافات عن المعايير الموضوعية .

ABAHE

إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات

الطالب : عبدالعزيز عبدالعال زكي عبدالعال

أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة

الجهة الإشرافية: المركز الاستشاري البريطاني

قسم التعلم عن بعد الإشراف الدراسي

[178863/IVUDBA/EG](https://www.abahe.co.uk)

مايو 2010 م

ABAHE

تقدير واعتراف

كل الشكر والتقدير لقسم التعلم عن بعد الإشراف الدراسي بالمركز الاستشاري البريطاني والجامعة الافتراضية الدولية ببريطانيا على كل الدعم والتوجيه الذي كان له دور كبير في نجاح تقديم هذه الأطروحة مع تمنياتي لهم بدوام التقدم والرفي وجعلهم سهما في نشر العلم .

مقدمة

مع اتساع الأسواق وتحولها من المحلية إلى العالمية وزيادة العرض والطلب وتطور نظم الاتصالات و المعلومات وتبادل العلوم الإدارية التي لعبت دورا متميزا في تحويل الأسواق المتزامية والمتباعدة إلى أسواق واحدة كبيرة لا يخفى منها شيء . اشتد وطيس المنافسة بين الشركات والمؤسسات ومع هذه المنافسة الشديدة تخرج الشركات الخاسرة من الحلبة لتترك مكانها لأخرى ناجحة ومتألقة وفي ظل هذه الظروف تحتاج الشركات والمؤسسات لمعرفة أسباب الفشل والتركيز على إصلاح وتحويل هذا الفشل إلى نجاح للدخول مرة أخرى في الحلبة . وكذلك الشركات الناجحة والمتألقة تحتاج إلى تقوية وضعها الحالي لتحافظ على مكانتها ونجاحها بما يضمن لها الاستمرار فتحدد أسباب النجاح وتدعمها وتحدد مواطن الضعف لديها لتقويها لضمان عدم تردي حالة الضعف إلى ضعف اكبر قد يؤدي في النهاية إلى فشل وانحيار وتحويله إلى نجاح يسهم في بقاء الشركات .

ويعد علم إدارة الجودة في العصر الحالي من العلوم الإدارية الحديثة الهامة التي تسهم مساهمة كبيرة في بناء الشركات وتحديد أهدافها وأسس تحقيق هذه الأهداف ف بما يتناسب مع إستراتيجية الشركة وتوجهها . وتمثل إدارة الجودة عند تبنيها وتطبيقها إحدى أهم التحديات أمام الشركات والمؤسسات بكافة أنواعها وأيضا أحد الأسس التي يمكن من خلالها الحكم بين الشركات وتقييمها من خلال قياس الأداء وتقييم وضعها الحالي والمستقبلي ومكانتها بين الشركات الرائدة في السوق .

وبعد أقرار العالم لمنظمة التجارة العالمية وتطبيق المواصفات الدولية المتعارف عليها أدركت معظم الدول بغض النظر عن مدى تقدمها العلمي والاقتصادي أهمية دراسة وتطبيق مختلف مفاهيم علم إدارة الجودة وذلك لأن النمو الاقتصادي يعتمد على قدرة الدول أولا ثم الشركات والمؤسسات الاقتصادية التابعة للدولة ثانيا على تطوير أنظمة فعالة تساعد وتكون ركيزة أساسية لتقدمها على أسس علمية مدروسة وفعالة .

وتشترط بعض الأنظمة المالية العالمية الحديثة عند وضع أسس تقييم وتصنيف الشركات تطبيق علم إدارة الجودة والحصول على شهادة عالمية تفيد وتوضح تطبيق إدارة الجودة في الشركات وهو معيار هام للتقييم و دليل واضح على تطور الشركة ومسايرة ركب التقدم ويمكنها من الدخول في التنافسية على أرقى درجات التصنيف العالمي .

وقد أدى الاهتمام بعلم إدارة الجودة إلى بروز فلسفة جديدة للعمل سميت بتطبيق إدارة الجودة التي تقوم على ثلاثة أسس وهي :

1. توجيه إستراتيجية الشركات نحو معرفة نظام إدارة الجودة العالمي ومدى ملائمته للتطبيق حسب طبيعة النشاط .

2. أن يكون الهدف الأساسي للشركات تحقيق أهداف المنظمة من تحقيق ربحية وتطور واستمرار في التنافسية وتنفيذ العمليات الإدارية بها من خلال تطبيق إدارة الجودة .

3. اعتبار إدارة الجودة عنصر رئيسي في المزيج الإداري وبالتالي تنسيق أنشطة إدارة الجودة مع أنشطة باقي الإدارات وضمان عدم حدوث تعارض أو تناقض بينها .

ولعل الهدف الرئيسي لعمل الأبحاث و الدراسات الخاصة بالجودة هو مساعدة إدارات الشركات على فهم تلك الأمور المتعلقة بالجودة وتوجيه مجهودها لتحسين الجودة بما يتلاءم مع الاحتياجات العامة وطبيعة النشاط , ونظرا لنقص الخبرات المتاحة في مجال الجودة نظرا لحداثة العلم فإنه من الضروري بذل الجهد لبناء الكفاءات من خلال نشر العلم وتطوير وبناء فرق العمل وإعدادهم لأخذ دور الريادة في تحسين الجودة والذي يعد من الأولويات في المراحل الأولى لبناء أي منظمة

إشكالية البحث وأهميته :

يعد إجراء البحوث والدراسات الخاصة المتعلقة بالجودة أمرا هام جدا خاصة في المراحل الأولى من مراحل تطوير ونشر ثقافة الجودة مع الوضع في الاعتبار أن الوطن العربي يفتقر إلي المعلومات المطلوبة لتحديد مدى عمق المشاكل الموجودة فيما يخص مجال الجودة أو حتى عن الأساليب المطلوبة لتحسينها .

أيضا هناك قصور في تحليل عادات وأنماط الممارسة للعاملين وغيرهم من مقدمي الخدمة وأثرها على جودة الخدمات المقدمة وفي غياب المعلومات الواقعية عن كل تلك العناصر فإنه من الصعب بناء برنامج عملي وفعال لتحسين الجودة.

إن عملية التنمية والتطور تقتضي تعبئة الإمكانيات المتاحة في الدولة من أجل تحقيق أكبر قدر من الفائض الاقتصادي المتاح في الاقتص اد الوطني وتأمين استخدامه وفقا لخطة موجهه تضعها الدولة بصورة مباشرة عن طريق القطاع العام وبصورة غير مباشرة عن طريق القطاع الخاص فلكل قطاع أهميته المميزة في التنمية من خلال دوره ومساهماته الملحوظة في الصناعة والتجارة والزراعة وغيرها من الأنشطة الاقتصادية وقد شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات كبيرة في كافة القطاعات الاقتصادية وواكب هذه التطورات صدور قوانين وتعليمات متنوعة تساعد على تشجيع الاستثمارات الخاصة والمشاركة بين الدول وشركات متعددة

الجنسيات واستقطاب رؤوس الأموال وحثها على القيام باستثمارات محلية ، فظهرت مؤسسات عالمية متنوعة في القطاعين العام والخاص للقيام بأعباء دور الشركات المحلية (الوطنية) والقيام بمشروعات الدولة دون الشركات المحلية لضعف كفاءتها . وساهم تطبيق هذه المؤسسات العالمية لعلم إدارة الجودة على تميزها عن الشركات المحلية في الأداء وهو ما ساهم بشكل كبير وملحوظ على حصول المؤسسات العالمية على نصيب الأسد من الاستثمارات واستحواذها على السمعة الطيبة وثقة الحكومات في تنفيذ مخططات الدولة بطريقة علمية وكذلك الدخول مع الشركات المحلية الصغيرة في شركات دولية يكون الاستحواذ في الإدارة والسيطرة والأرباح للشركات العالمية بحجة خبرتها الدولية وكفاءتها ومكانتها العالمية وشهرتها وبذلك تبقى الشركات الصغيرة التي لا تطبق علم إدارة الجودة دائما في الصف الخلفي مما يعني عدم قدرتها على التنافس في الأسواق المحلية فضلا عن عدم قدرتها أصلا على الدخول في المنافسة العالمية القائمة في الأسواق الخارجية .

ومن هنا برز دق ناقوس الخطر لضرورة توضيح ماهية علم إدارة الجودة وأهمية تطبيقه على مستوى الشركات في القطاعين العام والخاص . إن دراسة علم إدارة الجودة ومكوناته وأثاره على الشركات يساعد في إيجاد وخلق فرص نجاح في تطوير أداء الشركات والوقوف على نقاط القوة والضعف في النظام كما يساعد المدراء على تحليل طبيعة مختلف العمليات الإدارية التي تتم بشكل يومي وتقييمها والوقوف على مدى جدواها في تحقيق أهداف الشركة .

أسباب القيام بالبحث :

1. كأي علم حديث يظهر في العلوم الإدارية وجد علم إدارة الجودة ببطء في الانتشار والدخول حيز الشهرة والتطبيق حيث أولا لا بد أن يطبق في الدول المتقدمة وبعد أن يجد صدق النجاح طريقه ليعرف الناس به ومدى إسهامه عند التطبيق في نجاح الشركات يبدأ الانتشار ثم يطبق بعدها في الدول النامية .
2. ضرورة إبراز دور إدارة الجودة كعنصر أساسي من المزيج الإداري في تحقيق أهداف الشركات حيث أوردت بعض الدراسات أن عنصر إدارة الجودة أصبح أكثر أهمية من العناصر الإدارية الأخرى في تحقيق النجاح وهو ما لم يطبق في عالمنا العربي حتى الآن بصورة ملحوظة أو فعالة .
3. عدم إيمان بعض إدارات الشركات بمفعول إدارة الجودة في تحقيق النجاح واعتبارها مضيعة للوقت والمال وزيادة العبء الوظيفي على الإدارات ، وهذا نبع من عدم معرفتهم وإلمامهم بعلم إدارة الجودة المعرفة الصحيحة التي تنير لهم الطريق وتغير توجهاتهم ونظرتهم إلى

علم إدارة الجودة .

4. ركود الإدارات في بعض الشركات لفترات طويلة وانشغالها بالمنافسات الداخلية وبالتالي عدم تغييرها المنهج الإداري وعدم تتبع تطور العلوم الإدارية وتبنيها الجديد والمفيد منها .

أهداف وخطة البحث :

يهدف البحث إلى دراسة علم إدارة الجودة ومكوناته وأثره المتعددة باعتباره عنصر هام وفعال في بناء الشركات .

من الناحية النظرية :

1. التعرف على علم إدارة الجودة ومكوناته وتطبيقاته وتطور مفاهيم الجودة ،
2. دراسة نظام الأيزو من مختلف جوانبه من بداية نشأته حتى إصدار المواصفات ونظم الجودة .
3. دراسة متطلبات الأيزو طبقا للمواصفة الدولية 9001:2008
4. دراسة المراجعة الداخلية على نظام إدارة الجودة .
5. دراسة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة .
6. بيان جوائز إدارة الجودة الشاملة ودورها في نشر علم الجودة
7. دراسة تكاليف الجودة .
8. دراسة تنظيم إدارة الجودة الشاملة وكيفية إنشاء وتكوين قسم إدارة الجودة.
9. دراسة نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة وسلامة الأغذية.

من الناحية التطبيقية :

1. تحديد نسبة عدد الشركات المطبقة لنظام الجودة في القطاعين العام والخاص بنظام العينة العشوائية .
2. التعرف على دور إدارة الجودة في بعض الشركات في القطاعين العام والخاص والكشف عن مدى تبني تلك الشركات للمفاهيم الحديثة وإيمانها العميق بما تقدمه من مهام فعالة عن طريق الاستبيان .
3. الوقوف على الواقع الإداري لبعض الشركات وتحليل السياسات والأساليب المتبعة فيه والكشف عن الأسباب التي تحول دون إنجاز الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية .
4. تناول بعض المعوقات الرئيسية التي تواجه تطبيق علم إدارة الجودة حيث سنعمل على

- دراسة وتحليل المشكلات التي تعاني منها بعض الشركات عند التطبيق .
5. معرفة نتيجة تطبيق إدارة الجودة على هذه الشركات والدوائر الحكومية ومدى مساهمة تطبيق علم إدارة الجودة في رفع كفاءة وإنتاجية الأفراد والمؤسسات في القطاعين العام والخاص .
6. مناقشة الفرضيات الموضوعة من طرفنا والتي ستدعمها نتائج البحث والتي ستكون ركيزة التوصيات التي سنقدمها في نهاية البحث

نتائج البحوث السابقة :

1. إن الكتابات التي تعرضت لإدارة الجودة بشكل مفصل أو مستقل ومتكامل تعتبر قليلة أو تكاد تكون معدودة على مستوى العالم العربي بشكل عام وبعض ما كتب لا يكون من واقع التجربة والخبرة العملية وممارسة إدارة الجودة ومعرفة نقاط القوة والضعف في الشركات وتوثيقها بطريقة علمية ينتفع بها مستقبلا لتلافي الوقوع في نفس الأخطاء عند تطبيق علم إدارة الجودة في شركات أخرى مستقبلا .
2. كثيرا مما كتب لم يجد صداه في التطبيق بسبب عدم النشر حيث يعاني الكثير من المعوقات التي تحد من انتشارها ودخولها بقوة إلى إدارة الشركات للتطبيق الفعلي .

منهج البحث:

1. المنهج الوصفي عن طريق الدراسة المكتبية
2. المنهج التحليلي عن طريق الدراسة الميدانية وجمع البيانات بطرق المسح الميداني والمقابلة الشخصية والإحصاءات

عينة البحث:

1. مؤسسات فردية
2. شركات صغيرة ناشئة
3. شركات كبيرة
4. قطاعات حكومية إنتاجية
5. قطاعات حكومية خدمية

إن أداة البحث هي الوسيلة التي سنستعين بها في جمع المعلومات التي تدعم أو تنافي الفرضيات الموضوعة من طرفنا وستنقسم إلى التالي .

1. الاستبيان
 2. الملاحظة الشخصية من واقع العمل في قسم الجودة أكثر من تسع سنوات
 3. الزيارات الميدانية و المقابلة الشخصية حيث تيسر لنا إجراء بعض الزيارات و المقابلات مع الشركات أو موظفين الدوائر الحكومية .
 4. المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات التي تم جمعها من العينة عن طريق الأساليب الإحصائية بهدف الوصول إلى نتائج البحث ومن ثم تفسيرها واستخدامها.
- وصولاً لوضع اقتراحات وتوصيات تؤدي إلى تطوير الواقع القائم وتفعيل دور الأنشطة المرتبطة بإدارة الجودة بالمنظمة .

من هذا المنطلق رأينا الخوض في معرفة واقع إدارة الجودة بالمؤسسات الاقتصادية السعودية لمؤسسات عامة تابعة للقطاع الحكومي ومؤسسات خاصة وقد اخترنا عينة عشوائية مكونة من تسعة و ثلاثون مؤسسة منها ثلاثة عشر من مؤسسات القطاع الحكومي وسيشار إليه بالقطاع العام اثناء المناقشة وستة وعشرون مؤسسة من مؤسسات القطاع الخاص وهذه الدراسة الميدانية التي أجريناها كانت انطلاقا من توزيع أوراق استبيان وتجميعها والملاحظات والزيارات الميدانية لمواقع بعض المنشآت والقطاعات الحكومية والشركات الخاصة وفي هذا الجزء سيتم عرض أسئلة الاستبيان وفرضيات البحث وتحليل نتائج هذا الاستبيان ومدى صحة الفرضيات الموضوعية من طرفنا وصولاً لنتائج وتوصيات البحث .

القسم الأول من الاستبيان

إذا كانت الإجابة (نعم) يوجد قسم إدارة جودة بالمنظمة
ويتضمن مجموعة من الأسئلة تساعد في الكشف عن واقع إدارة الجودة وهي عدد من الأسئلة الموجهة للشركات المطبقة لنظام الجودة لدي ها ومعرفة مدى نجاح إدارة الجودة وفي القيام بدورها من حيث الرقابة وتحقيق الأهداف والتنسيق بين الإدارات .

إذا كانت الإجابة (لا) لا يوجد قسم إدارة جودة بالمنظمة

لمعرفة ما يلي

- معرفة سبب عدم التطبيق
- تقييم ثقافة الجودة لدى هذه المنظمات
- معرفة أسباب الإدارات لعدم التطبيق

- مدى اقتناعهم بإدارة الجودة حتى نحدد واقع ومكانة إدارة الجودة لدى هذه المنظمات

القسم الثاني من الاستبيان : فرضيات البحث

تم وضع عدة فرضيات للبحث ، لمناقشتها واكتشاف واقعها وطبيعتها لتكوين وجهة نظر ورأي عن واقع إدارة الجودة وتحليل نتائج الاستبيان والبحث في دعم تلك الفرضيات أو عدم دعمها لوضع توصيات البحث .

1. التكلفة لقسم إدارة الجودة وتخصيص المنظمة ميزانية يعطي مجال للتطوير والنجاح ويعتبر عائق رئيسي لنجاح انتشار ثقافة الجودة .
2. دعم وتبني الإدارة العليا جهود إدارة الجودة إي مانا بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منتظم ومتكامل العمود الفقري لنجاح قسم إدارة الجودة.
3. وعي المنظمات بقيمة علم إدارة الجودة يعطيه مصداقية تكون عوناً لإدارة الجودة في التركيز والتوسع لإحداث فارق كبير في تحقيق الأهداف.
4. تأكيداً على مبدأ التخصص في العمل توجه المنظمة نحو إحداث إدارة متخصصة في الجودة لتقوم بالتنسيق بين الإدارات الأخرى لوضع أهداف المنظمة موضع التنفيذ الخطوة الأولى نحو النجاح.
5. ثقافة المجتمع وعدم تقبله منهج التغيير مباشرة له تأثير قوي على عدم انتشار علم إدارة الجودة.
6. عدم وجود توعية مكثفة وتدريب العاملين بالشركة سبب رئيسي في فشل قسم إدارة الجودة .
7. اعتقاد شريحة كبيرة من المجتمع أن الجودة للمنظمات الصناعية فقط دون غيرها.

المحتويات

المقدمة

الباب الأول

الجودة و الأيزو

الفصل الأول : ماهية إدارة الجودة

1.1 مقدمة عن الجودة

1.2 تاريخ نشأة الجودة

- 1.3 تعريف الجودة
- 1.4 تطور مفاهيم الجودة
- 1.5 رواد علم إدارة الجودة

الفصل الثاني

الأيزو

- 2.1 مقدمة الأيزو 9000
- 2.2 نشأة منظمة الأيزو
- 2.3 إصدار المواصفات
- 2.4 نظم إدارة الجودة
- 2.5 مبادئ إدارة الجودة

الفصل الثالث

متطلبات الأيزو 9001:2008

- 3.1 التعريفات والمصطلحات داخل المواصفة
- 3.2 خريطة العمليات العامة
- 3.3 الجهات التي يمكن أن تطبق مواصفة الأيزو 9001
- 3.4 متطلبات نظام إدارة الجودة (بند رقم 4) من المواصفة
- 3.5 مسئولية الإدارة (بند رقم 5)
- 3.6 إدارة الموارد (بند رقم 6)
- 3.7 تحقيق المنتج (بند رقم 7)
- 3.8 القياس والتحليل والتحسين (بند رقم 8)

الفصل الرابع :

المراجعة الداخلية على نظام إدارة الجودة

- 4.1 مقدمة
- 4.2 المصطلحات ذات العلاقة بالمراجعة .
- 4.3 مبادئ المراجعة .
- 4.4 أنواع المراجعات .
- 4.5 فوائد المراجعة الداخلية .
- 4.6 مراحل تنفيذ المراجعة الداخلية .
- 4.7 مواصفات المراجع الداخلي .

4.8 نماذج المراجعة الداخلية .

الباب الثاني

تطبيقات وهيكلية الجودة الشاملة بالشركات

الفصل الخامس

تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- 5.1 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 5.2 مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة
- 5.3 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 5.4 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الفصل السادس

جوائز إدارة الجودة الشاملة ودورها في نشر علم الجودة

- 6.1 جائزة ديمنج
- 6.2 جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة
- 6.3 الجائزة الأوروبية للجودة
- 6.4 جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بالأردن
- 6.5 جائزة الملك عبد العزيز للجودة بالسعودية

الفصل السابع

تكاليف الجودة

- 7.1 طبيعة تكاليف الجودة وأنواعها
- 7.2 تكاليف الجودة المستترة
- 7.3 تخفيض التكاليف
- 7.4 جمع المعلومات عن التكاليف وتحليلها
- 7.5 دالة خسارة الجودة

الفصل الثامن

تنظيم إدارة الجودة الشاملة

إنشاء وتكوين قسم إدارة الجودة

1. الإدارة العليا لقسم إدارة الجودة الشاملة
2. لجنة تطبيق الجودة
3. رئيس لجنة تطبيق الجودة
4. ممثل القطاع
5. مدير الجودة الشاملة
6. منسق الجودة الشاملة
7. مرشد الجودة
8. مدير العملية
9. قائد الفريق
10. عضو الفريق

الفصل التاسع :

9.1 نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة وسلامة الأغذية

الباب الثالث

دراسة ميدانية مقارنة لواقع إدارة الجودة في مؤسسات القطاع العام والخاص في المملكة العربية السعودية

الفصل العاشر

الدراسة الميدانية

- 10.1 مقدمة
- 10.2 الاستبيان (أسئلة الاستبيان - الفرضيات)
- 10.3 المقابلات والزيارات الميدانية والملاحظات
- 10.4 المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات

الفصل الحادي عشر

النتائج والتوصيات

11.1 نتائج البحث

11.2 التوصيات

11.3 الملاحق (اسماء الشركات - النماذج)

11.4 المراجع

ABAHE



الباب الأول الجودة و الأيزو

الفصل الأول

ماهية إدارة الجودة الشاملة

- 1.1 مقدمة عن الجودة
- 1.2 تاريخ نشأة الجودة
- 1.3 تعريف الجودة
- 1.4 تطور مفاهيم الجودة
- 1.5 رواد علم إدارة الجودة

الفصل الثاني

الأيزو

- 2.1 مقدمة الأيزو 9000
- 2.2 نشأة منظمة الأيزو
- 2.3 إصدار المواصفات
- 2.4 نظم إدارة الجودة
- 2.5 مبادئ إدارة الجودة

الفصل الثالث

متطلبات الأيزو 9001:2008

- 3.1 التعريفات والمصطلحات داخل المواصفة
- 3.2 خريطة العمليات العامة
- 3.3 الجهات التي يمكن أن تطبق مواصفة الأيزو 9001
- 3.4 متطلبات نظام إدارة الجودة (بند رقم 4) من المواصفة
- 3.5 مسؤولية الإدارة (بند رقم 5)
- 3.6 إدارة الموارد (بند رقم 6)
- 3.7 تحقيق المنتج (بند رقم 7)
- 3.8 القياس والتحليل والتحسين (بند رقم 8)

الفصل الرابع :

المراجعة الداخلية على نظام إدارة الجودة

4.1 مقدمة

4.2 المصطلحات ذات العلاقة بالمراجعة .

4.3 مبادئ المراجعة .

4.4 أنواع المراجعات .

4.5 فوائد المراجعة الداخلية .

4.6 مراحل تنفيذ المراجعة الداخلية .

4.7 مواصفات المراجع الداخلي .

4.8 نماذج المراجعة الداخلية .

ABAHE

الفصل الأول

ماهية إدارة الجودة الشاملة

- 1.1 مقدمة عن الجودة
- 1.2 تاريخ نشأة الجودة
- 1.3 تعريف الجودة
- 1.4 تطور مفاهيم الجودة
- 1.5 رواد علم إدارة الجودة

1.1 مقدمة

يعد علم إدارة الجودة في العصر الحالي من العلوم الإدارية الحيوية الهامة التي تسهم مساهمة كبيرة في بناء الشركات وتحديد أهدافها وأسس تحقيق هذه الأهداف بما يتناسب مع إستراتيجية الشركة وتوجهها. وتمثل إدارة الجودة عند تبنيها وتطبيقها إحدى أهم التحديات أمام الشركات والمؤسسات بكافة أنواعها وأيضا أحد الأسس التي يمكن من خلالها الحكم بين الشركات وتقييمها من خلال قياس الأداء وتقييم وضعها الحالي والمستقبلي ومكانتها بين الشركات الرائدة في السوق .

إن مصطلح الجودة الآن أصبح عامل أساسي في تقييم المنشآت وتحديد مستواها , لذلك أصبح من المهم أن تقوم المنشآت والهيئات بتطبيق مفهوم الجودة وذلك لكي تحافظ على أداءها وبالطبع تحسن من هذا الأداء ، ولكي يتضح لنا معنى كلمة " الجودة " يجب أن نبدأ بعرض تاريخي لتلك الكلمة والتعريفات الخاصة بها وكيف تطورت إلى أن أصبحت العامل الأساسي في تقييم أداء المنشآت

1.2 تاريخ نشأة الجودة

يرجع تاريخ حركة الجودة إلى أوروبا في القرن السابع عشر حين بدأ الحرفيون بتنظيم اتحادات سميت بالنقابات وحتى بداية القرن التاسع عشر كان التصنيع في العالم الصناعي يميل إلى اتباع هذا النموذج الحرفي , وقد بدأ نظام المصانع تركيزه على فحص الانتاج في بريطانيا العظمى في أواسط عام 1750 وتطور حتى تبلور في شكل الثورة الصناعية في أوائل 1800

وفي بداية القرن العشرين , بدأ أصحاب المصانع بإنشاء عملية جودة بالمصانع وبعد أن دخلت الولايات المتحدة الأمريكية الحرب العالمية الثانية , أصبحت الجودة عنصرا أساسيا في جهود الحرب : فالرصااص الذي يصنع في إحدى الولايات ,مثلا, كان يجب أن يتلاءم مع البنادق التي تصنع في ولاية أخرى وقد قامت القوات المسلحة في البداية بفحص الانتاج أثناء التصنيع وما بعد ذلك من أجل تبسيط وتعجيل هذه العملية دون الإخلال بأهمية السلامة .

وبدأت القوات المسلحة باستخلاص العينات من أجل الفحص , إضافة إلى نشر المعايير والمواصفات العسكرية والدورات التدريبية حول الأساليب والوسائل المتعلقة بمراقبة العمليات إحصائيا , ولكن بعد الحرب العالمية الثانية تم تحويل عدد كبير من المصانع الأمريكية من الانتاج المدني إلى الانتاج الحربي وذلك لتزويد آلة الحرب بقطع الغيار والمعدات والذخيرة مما أثر على مستوى الانتاج المحلي من المنتجات المستخدمة مدنيا وأدى إلى زيادة لوائح الانتظار لكثير من السلع الاستهلاكية مثل الغسالات والثلاجات والأفران الخ

أدى هذا التغيير إلى جعل مدراء المصانع ورجال الأعمال يركزون ويطالبون العمال والمهندسين

بزيادة الانتاج مهما كلف الأمر حتى لو أدى ذلك إلى تدني جودة المنتج وتدني نوعية السلعة .
وبعد سنوات الحرب طالب كلا من الدكتور ادوارد ديمنج والمهندس جوزيف يوران الجميع بالتركيز على جودة المنتج بدلاً من التركيز على الكمية وأقاموا بذلك حملة للتثقيف ولكن لم يستجيب لهما احد .
وقد كانت اليابان في ذلك الوقت قد بدأت جهود إعادة الإعمار والبناء الصناعي والاقتصادي بعد سنوات الحرب المدمرة , وتم دعوة الدكتور ادوارد ديمنج والمهندس جوزيف يوران لإلقاء عدة محاضرات في اليابان أمام رجال الأعمال والصناعيين والمهندسين والعمال وفي الجامعات اليابانية .
وقد لاقت نظرية الجودة النوعية صدى واسع جدا في اليابان وتبنتها جميع المصانع والمعامل حتى أصبحت مطبقة في جميع أنحاء اليابان بشكل جدي جدا وتم إخضاع كل السلع والمنتجات اليابانية لاختبارات قاسية جدا للكشف عن العيوب التصنيعية والخلل أثناء الانتاج .
وقد أدت هذه الخطوة الهامة إلى تحسين سمعة السلع والمنتجات اليابانية على مستوى العالم حيث لا يخرج أي منتج من المصنع إلا وقد اجتاز اختبارات الجودة النوعية , مما جعل المستهلك يقبل عليها سواء بالولايات المتحدة أو خارجها نظرا لجودتها وخلوها من العيوب التصنيعية . وقد أدى هذا التطبيق إلى كسب ثقة المستهلك عالميا وإلى الازدياد الملحوظ في حصة المنتجات اليابانية بالأسواق الأمريكية من 4 % إلى 20% خلال سنوات قليلة وإلى نسبة أكبر خلال السنوات التالية مما أدى إلى تكسب المنتجات والسلع الأمريكية المنشأ بالمخازن وعزوف المستهلكين عنها . ونتج عن ذلك سوء فهم للشركات والمصانع الأمريكية في ذلك الوقت فهم الحقيقة الجديدة والحادثة بالسوق وربطت ظاهرة اتجاه الزبائن لتلك المنتجات اليابانية بعامل السعر الأقل فعمدت إلى ضرب الأسعار وتخفيضها وذلك على حساب الجودة وتخفيض تكاليف الانتاج مما أدى إلى انخفاض آخر في الجودة أدى إلى خروج كثير من الشركات من السوق وبالتالي حصة المنتجات اليابانية وهيمنتها على الأسواق الأمريكية والعالمية .
وبعد سنوات من الحيرة تمكن الأمريكيان من الوصول إلى السر وبدئوا بتطبيق نظرية الجودة النوعية وإخضاع كل سلعة أو منتج لنفس الاختبارات اليابانية ولكن كان التطبيق مكلف لأن العمل والمهندسين الأمريكيان قد تعودوا على الإهمال وعدم التركيز أثناء عملية الانتاج مما زاد من نسبة المرتجعات من البضائع والمنتجات والتالي زيادة الخسارة وارتفاع التكلفة على عاتق الشركات والمصانع مما أدى إلى خروج المزيد منهم من السوق .

وبعد ذلك تم إخضاع العملية الانتاجية الأمريكية يومتها للدراسة وإعادة التقييم من جديد لأن الوضع أصبح لا يطاق وتم التوصل إلى فكرة التدخل المبكر قبل انتاج السلعة أي تحسين الأداء في خطوط الانتاج ونجحت الفكرة في تخفيض التكلفة اللازمة ولكن لم تتجح في الوصول لمنتج جديد يضاهي المنتج الياباني. ثم توصل الأمريكيان لاحقاً إلى السر الياباني وهو مبدأ جديد ومتطور أسمه (الجودة الشاملة) التي طورها اليابانيون بعد تطبيقهم لمبدأ الجودة والنوعية (التي كانت أمريكية بالأصل) وهي تتركز على تطوير جودة كل خطوة من خطوات الانتاج والوقاية من الخطأ قبل حدوثه وبالتالي عدم تأثر المنتج النهائي بأي خطأ .

وبحلول السبعينات من القرن الماضي , توسعت القطاعات الصناعية في الولايات المتحدة مثل صناعة السيارات والالكترونيات بسبب المنافسة الياباني عالية الجودة . وقد أصبحت تُعرف استجابة الولايات المتحدة التي تركز ليس فقط على الإحصائيات وإنما على المفاهيم التي شملت المؤسسة بأكملها (TQM) وسميت إدارة الجودة الشاملة .

1.3 تعريف الجودة :

تعريف الجودة باللغة العربية:

الأصل الاشتقاقي للجودة هو: (ج و د) وهو أصل يدل على التسمح بالشيء وكثرة العطاء والحواد : السخي، وقيل : هو الذي يعطي بلا مسألة صيانة للآخر من ذل السؤال. ومن اشتقاقاته : الجيد : ضد الرديء . وجاد الشيء، وجود جودة ، وجودة : صار جيداً . وقد جاد جود، وأجاد : أتى بالجيد من القول أو الفعل.

ويقال أجاد فلان في عمله وأجود، وجاد عمله وجود جودة. ورجل مجيد : أي يجيد كثيراً. وبين الجودة : أي رائع. (2)

ويقال هذا شيء جيّد : بين الجودة والجودة . وجاد الفرس : أي صار رائعاً وجود جودة. (2) وعليه فإن المعنى اللغوي يتضمن : العطاء الواسع والأداء الجيد الذي يبلغ حداً فائقاً ومن مترادفات الجودة الإتقان : و الأصل الاشتقاقي (ت ق ن) يدل على إحكام الشيء، (4)

2- (تاج العروس 4/403-404).

3- (لسان العرب 3/135-136).

4- (معجم المقاييس 1/350)

وبالتطبيق على المنتجات والخدمات تصبح الجودة هي إجمالي الصفات والخواص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على تحقيق احتياجات مشمولة أو محددة بما ينعكس على رضا المتلقي ومن ثم فلا بد أن يكون المنتج أو الخدمة مطابقاً للمواصفات الموضوعية لها وإلا فإن القصور عن المواصفات مؤشر لعدم كفاءة الأداء فالجودة تعني التطابق مع احتياجات المستفيد ومن ثم فإن الجودة تقتضي منع الأخطاء والوقاية منها وليس مجرد اكتشافها ومعيار الجودة هو الخلو من العيوب ومقياسها هو التكلفة سواء تكلفة الأخطاء وتكلفة الإصلاح ومنع حدوث الخطأ مرة أخرى .

ويهتم نظام الجودة بالتحديد الشامل للهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات على الأفراد ، وإيضاح الأعمال والإجراءات الكفيلة بمراقبة العمل ومتابعته، كذلك مراقبة وفحص كل ما يرد إلى المؤسسة والتأكد على أن الخدمة قد تم فحصها وأنها تتفق و مستلزمات الجودة المطلوبة .

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة وكان كلا من التعاريف التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها . وبصرف النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات إلا أن هناك بعض التعاريف التي فرضت فسها على الفكر الإداري وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم

- تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي : أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء .
- تعريف أرماند فيخوم 1956 : الرضا التام للعميل .
- تعريف كروسبي 1979 : المطابقة مع المتطلبات فكما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذا نوعية جيدة .
- تعريف جوزيف يوران 1989 : الجودة هي مدى ملائمة المنتج للاستعمال بغض النظر عن وضع وحالة المنتج (5)
- تعريف المواصفة الدولية 9000:2005 : هي درجة تلبية مجموعة من الخصائص الكامنة في المنتج لمتطلبات العميل .(6)

- تعريف عمر وصفي عقيلي : هي انتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي ينفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم , ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو الخدمة وإيجاد صفة التميز . (7)

ونورد فيما يلي التعريفات الخاصة بالجودة كما قدمتها المنظمة الدولية للمواصفات: (ISO) (8)

تعريف الجودة : بأنها مجمل مميزات مادة ما تحدد قدرتها على تلبية الحاجات الموصوفة أو المتضمنة .
تعريف سياسة الجودة: بأنها رغبة وتوجه منظمة ما فيما يتعلق بالجودة بالشكل الذي حددته الإدارة العليا رسمياً .

تعريف إدارة الجودة : هي نشاطات مجمل الوظيفة الإدارية التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها والمسؤوليات والتنفيذ من خلال وسائل مثل تخطيط الجودة وضبط الجودة والتأكد من الجودة وتحسين الجودة ضمن متطلبات الجودة .

تعريف ضبط الجودة : هو التقنيات التشغيلية والنشاطات المستخدمة للإيفاء بمتطلبات الجودة .
تعريف تأكيد الجودة : هو كافة النشاطات المرسومة والمنظمة التي تنفذ ضمن نظام الجودة والمشروحة حسب الحاجة لتأمين أو لإيجاد ثقة كافية بأن جهة ما ستقوم بالإيفاء بكافة متطلبات الجودة .
تعريف حلقة الجودة : هي الوظائف التي تشكل جزءاً من الدورة الصناعية وتؤثر على جودة المنتج مثل التفقيش والتسويق والخدمة ودراسات السوق وتطوير المنتج وهندسة التصنيع وشراء الإنتاج

وقد شاع في السنوات الأخيرة استخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة وأخذ ينتشر بشكل سريع على الرغم من حداثته .

لقد عرف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير وبالتالي يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق , وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف واتخاذ القرارات .

(7) د. محفوظ احمد جودة مرجع سبق ذكره

(8) ISO: 9000:2005 QMS Fundamentals and Vocabulary.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي .
إدارة : تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة , كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة .
الجودة : تلبية متطلبات العميل وتوقعاته .
الشاملة : تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة , وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة .
وبالتالي يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على التحسين المستمر والتركيز على عمل الفريق ، وتشجيع مشاركة العاملين بوضع الأهداف واتخاذ القرارات .
أما بالنسبة للفوائض التي من الممكن أن تجنيها المنظمات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي متعددة ومن أهمها .

1. تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية
2. تعزيز العلاقات مع الموردين .
3. رفع درجة رضا العملاء .
4. تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمة المقدمة .
5. انخفاض كلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التالف .
6. فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية .
7. القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى .
8. زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة .
9. تطوير القدرات من خلال التدريب .
10. حفز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات .

1.4 تطور نظام ادارة الجودة :

تطور مفهوم تأكيد الجودة بعد سنوات الحرب العالمية لم يحدث في صورة قفزات , ولكنه كان تطور مستقر وثابت ظهر من خلال مجموعة من الاكتشافات ترجع للقرن الماضي .
حيث شهد هذا المفهوم عدة مراحل ولكن كل مرحلة لم تلغي المرحلة السابقة لها بل شملتها وتكاملت معها كما يلي :-

الفحص : تم تعريف عملية الفحص طبقا لمواصفة ايزو 9000 : 2005 " بأنها تقييم للمطابقة

بواسطة المشاهدة والحكم المقترن كلما أمكن بالقياس والاختبار " ووفقاً لأبحاث تيلور الذي كان يهدف لرفع الكفاءة الانتاجية داخل المصنع عن طريق فصل المنتجات المعيبة عن المنتجات المقبولة، بحيث لا يزال 15% من المنتجات المعيبة تقبل كمنتجات جيدة وكانت عملية الفحص تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها فإخفاً أو العيب أو التلف قد حدث فعلاً , وإن عملية الفحص قد اكتشفت الخطأ ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس .

ضبط الجودة : تم تعريف عملية ضبط الجودة طبقاً لمواصفة ايزو 2005 : 9000 " بأنها جزء من إدارة الجودة يركز على تلبية متطلبات الجودة " أي تخطيط لفحص العمليات منذ بداية إنتاج المنتج / الخدمة عن طريق استخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة مما ساعد على كشف الأخطاء مبكراً لكن لم يمنع من تكرار حدوثها ولكن يمكن القول بان ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة .

تأكيد الجودة : تم تعريف عملية تأكيد الجودة طبقاً لمواصفة ايزو 2005 : 9000 " بأنها جزء من إدارة الجودة يركز على منح الثقة بأن متطلبات الجودة سوف يتم تحقيقها " وتركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود في كافة المستويات الإدارية لابد أن تشارك في تخطيط ومراقبة الجودة للوقاية من حدوث الأخطاء وهي مرحلة منع وقوع الأخطاء منذ البداية بالتركيز على متطلبات العميل والذي أصبح هدف ومحور عمل المؤسسات نشأ عن ذلك سهولة تعريف وتفادي المشاكل منذ البداية، مما زاد من تأكيد الجودة للعميل .

إدارة الجودة : نظام شامل للقيادة والتشغيل يعتمد على مشاركة جميع العاملين ويهدف إلى التحسين المستمر للجودة والأداء على المدى البعيد حيث يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي يمكن أن تتبناها المنظمة من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وذلك عن طريق التأكد من أن متطلبات العميل قد تم تحقيقها بالطريقة التي تضمن للشركة تحقيق أهدافها.

مراحل تطور نظرية الجودة

مرحلة إدارة الجودة -1985 حتى الآن	مرحلة تأكيد الجودة -1970 1985	مرحلة مراقبة الجودة -1940 1970	مرحلة التفتيش والفحص -1930 1940
--	--	--	---

1.5 رواد علم إدارة الجودة :

برز عدد من العلماء والباحثين الذي كان لهم دور فعال وبصمات مميزة على تطور وظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة , ومن هؤلاء العلماء والباحثين .

- ادوارد ديمينج
- جوزيف جوران
- فيليب كروسبي
- كاورو اويشيكاوا

أولا ادوارد ديمج : (الملقب بأبو الجودة)

مستشار أمريكي حاصل على درجة الدكتوراه في الفيزياء والرياضيات وملتق بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة وكما تم ذكره سابقا في نفس الفصل فضل ديمينج على اليابانيين حيث اعترف اليابانيون بفضل ديمينج في الجودة في اليابان حيث قلده الإمبراطور هيروهيتو 1960 وساما رفيعا تكريما لدوره في هذا المجال . وهناك المبادئ الأربعة عشر المعروفة لديمنج التي بنى عليها فلسفته في إدارة الجودة .

المبادئ الأربعة عشر لديمنج :

1. تحديد ونشر أهداف وأغراض المنظمة : يجب على المنظمة أن تلتزم بتحديد أغراضها أهدافها باستمرار وتنتشر تلك الأغراض والأهداف من خلال رسالتها للعملاء والموردين والموظفين والمجتمع .
2. تبني الفلسفة الجديدة : على كافة الموظفين من الإدارة العليا إلى أقل مستوى من الموظفين أن يتعلموا مفهوم إدارة الجودة والتركيز على منع وقوع الأخطاء أكثر من التركيز على محاولة اكتشاف الأخطاء .
3. عدم الاعتماد على الفحص الكلي : إن الغرض الأساسي من عمليات الفحص تحسين العمليات وتخفيض التكلفة , وليس الغرض من ذلك تصيد الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عنها . إن عملية الفحص على جميع المنتجات مكلف ومضيعة للوقت ويجب الاستعاضة عنه بفحص العينات .
4. الاعتماد على جودة المواد المشتراة وليس السعر الأقل : عن طريق حسن اختيار الموردين والتعامل معهم على أساس الحصول على المواد بأعلى جودة ممكنة وليس أقل الأسعار والنظر إلى الموردين على أنهم شركاء للمنظمة .
5. تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار : عن طريق بناء الجودة في كل شاط وفي كل عملية بالتعاون بين مدم الخدمة أي المنظمة ومستقبل الخدمة أي العميل . وتخفيض الانحرافات في الأداء والاستماع لصوت العميل .
6. الاهتمام بالتدريب : يشمل التدريب على مواكبة التطور الحاصل في العلوم والمجالات الحديثة

التي يمكن استخدامها في مجالات العمل وبالتالي تحسين مستمر للجودة وتنمية مهارات العاملين الجدد أو القدامى وأكد ديمنج على ضرورة اتباع الأساليب الحديثة في التدريب لتخدم عملية التحول إلى إدارة الجودة الشاملة .

7. إيجاد القيادة الفعالة : إن القائد الجيد داعم لموظفيه ويسعى لتطويرهم وتحسين مهاراتهم حتى يستطيعوا أن يقوموا بأعمالهم بالشكل المطلوب ويسعى دائما إلى التحسين المستمر وإزالة العقبات التي تعترض سير عملية التحسينات في المنظمة .
8. القضاء على الخوف : تشجع الإدارة الفعالة الاتصالات بينها وبين العاملين مما يخلق مناخا جيدا للتجديد وظروفا مناسبة لحل المشكلات ويعتبر اليابانيون إن الخطأ هو (كنز) لأنهم يؤكدون على أن الفشل أو الخطأ فرصة للتطوير والتحسين , إن الخوف من اكتشاف الخطأ أو المشاكل أو إجراء التغييرات المطلوبة يمكن أن يقضي على مفهوم التحسين والتطوير .
9. تفعيل فرق العمل : حل الصراعات التنظيمية بين العاملين وإحلال التعاون بينهم من خلال إنشاء فرق العمل . وعلى الإدارة أن تقوم بتفعيل دور مجموعات العمل للوصول إلى أهداف المنظمة .
10. تجنب النصائح والشعارات الجوفاء : على الإدارة أن لا تكتفي بإعلان رغباتها وشعاراتها إلى العاملين فقط , بل عليها أن تقرن ذلك بالتنفيذ .
11. تجنب تحديد أهداف رقمية للعاملين : إن وضع أهداف رقمية أمام العامل لكي يسعى إلى تحقيقها يؤدي إلى تركيز العامل على تحقيق الكم وليس الجودة , ويشجع على الانتاج بكميات كبيرة دون الاهتمام بجودة المنتج .
12. دعم اعتزاز العاملين بعملهم : عن طريق عدم تصيد الأخطاء وعدم التهديد بالعقاب , على الإدارة أن تدعم العاملين وخلق الاعتزاز بعملهم .
13. تشجيع التعلم والتطوير الذاتي : إن تشجيع الإدارة للعاملين التعلم والتطوير لاكتسابهم مهارات ومعارف أكثر , لتمكنهم من أداء أعمالهم بالشكل الأفضل .
14. إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحول : على الإدارة العليا إجراء التغييرات المناسبة في الهياكل التنظيمية للمنظمة لأجل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة , وزيادة الاهتمام بتشكيل فرق العمل وزيادة التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة . كما يجب التغيير في الثقافة التنظيمية لكي تلائم تطبيق الفلسفة الجديدة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة . (9)

(9) أساسيات إدارة الجودة الشاملة , ريتشارد ل . ويليامز - الجمعية الأمريكية للإدارة .

الأمراض السبعة القاتلة للمنظمات :

وضع ديمنج سبعة عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المنظمات سماها الأمراض السبعة القاتلة (10)

1. عدم الاستمرار في الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف .
2. التركيز على الأرباح في الأجل القصير وقصر النظر في هذا المجال .
3. عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء الأفراد .
4. التغييرات الكثيرة في الإدارة
5. الإدارة على أساس الكم فقط .
6. عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة .
7. التكاليف المغالى فيها وغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستشارات القانونية

ثانيا : جوزيف جوران : أسهم جوران في ثورة الجودة في اليابان , حيث تم استدعاؤه عام 1954 من قبل نقابة العلماء والمهندسين اليابانيين لإلقاء محاضرات عن الجودة ومسئولية الإدارة في تحقيق الجودة . أشار جوران إلى ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار بما يتطلب إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة , كما أكد على ضرورة حل المشكلات بأسلوب علمي من خلال جمع المعلومات اللازمة وتحديد أسباب المشكلة ووضع الحلول المناسبة وتقييمها بإيجابياتها وسلبياتها واختيار الحل الأفضل .

ثلاثية جوران : ربط جوران بين تحقيق تحسين الجودة وكفاءة الإدارة من خلال

التخطيط الجيد

الرقابة الفعالة على الجودة

إجراء التحسينات المستمرة وهو ما سيتم شرحه لاحقا عند الكلام عن التحسينات المستمرة . وقد ركز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة , ولكنه لم يهمل في نفس الوقت دور الإدارة العليا ودعمها للجودة . كما لم يهمل دور العمال الذين تقع عليهم أساسا مسؤولية تنفيذ مشاريع الجودة .

(10) ريتشارد ل . ويليامز مرجع سبق ذكره .

ثالثا : فيليب كروسبي : أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية والذي يخالف فيها فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للأخطاء والعيوب , كما أنه كان يربط بين مستوى الجودة في المنظمة وبين الأرباح المتحققة , حيث كلما ارتفع مستوى الجودة أدى ذلك إلى تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح تبعا لذلك .

كما أكد كروسبي على مدى أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة وتحقيق مستوى عالي فيها , كما أنه وضع برنامجا متكاملًا للجودة الشاملة ركز فيه على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى والذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة .

رابعا : كاورو اويشيكاوا : يعتبر اويشيكاوا الأب الروحي لحلقات الجودة حيث أنه كان أول من نادى بها , وحلقات الجودة عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين ينضمون مع بعضهم البعض بصفة تطوعية ويعتبروا اجتماعاتهم لمناقشة مشاكل الجودة في العمل , كما نادى بضرورة إشراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة , كما أنه نادى كذلك بأهمية التعليم والتدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم , ووضح أيضا أن عملية التدريب في اليابان أخذت مكانتها في الصدارة منذ ستينات القرن العشرين . وقد وضح جليا أن رواد علم الجودة كان لهم تأثير كبير في بث روح الأصالة مرة أخرى مع المعاصرة في نشر مفاهيم وثقافة الجودة .

ABAHE

الفصل الثاني

الأيزو

- | | |
|--------------------|-----|
| مقدمة الأيزو 9000 | 2.1 |
| نشأة منظمة الأيزو | 2.2 |
| إصدار المواصفات | 2.3 |
| نظم إدارة الجودة | 2.4 |
| مبادئ إدارة الجودة | 2.5 |

2.1 مقدمة الأيزو 9000

تعريف الأيزو (ISO) :

منظمة الأيزو .

International Organization for Standardization

هي المنظمة الدولية للتوحيد القياسي وهي أكبر منظمة دولية متخصصة في إنشاء وإصدار المواصفات الدولية . وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف وهو يضم في عضويته أكثر من 160 هيئة مقاييس وطنية، جاء اختصارها (ISO) اعتماداً على الكلمة اليونانية " ISOS " والتي تعني " Equal " " متساوي " .

ما هو نظام الأيزو ؟

إن تحرير التجارة الدولية يتطلب من جملة المتطلبات نظاماً موحداً ، أو مقبولاً من كل الأطراف لتقييم جودة المنتجات والخدمات المتبادلة. وقد وضعت هذا النظام هي المنظمة الدولية للتوحيد القياسي وهي إحدى وكالات الأمم المتحدة المتخصصة المتواجدة في جنيف التي تعمل في مجال التوحيد القياسي العالمي لمختلف السلع والمنتجات والمواد وهي التي وضعت أسساً وضوابط ومقاييس لعلامة جودة ضمن برنامج شامل للجودة لتكون وسيلة للترويج في مجال التصنيع والتجارة الدولية ، تقدم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس معلومات للمصدرين حول كيفية الحصول على نسخ لمعايير الأيزو كالمعلومات المتعلقة بالوكالات الاستشارية التي تساعد المنظمات في الحصول على شهادة الأيزو .

تتضمن سلسلة الأيزو 9000 مجموعة متناغمة من مقاييس تأكيد الجودة العامة المطبقة على أي شركة سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة. ويمكن أن تستخدم مع أي نظام موجود وتساعد الشركة على تخفيض الكلفة الداخلية وزيادة الجودة والفعالية والإنتاجية وتكون بمثابة خطوة باتجاه الجودة الكلية وتحسينها المستمر. وسلسلة الأيزو 9000 ليست مجموعة واحدة من مواصفات المنتج ولا تغطي مقاييس صناعة محددة إذ تصنف كل وثيقة نموذج جودة ليستخدم في تطبيقات مختلفة .

تنشر مقاييس الأيزو 9000 في أربعة أجزاء هي الأيزو 9001 ، 9002 ، 9003 ، 9004 ، وتعتبر مصدراً لتحديد وتعريف باقي السلسلة .

- إن الأيزو 9001 : هي اشملى وثيقة في السلسلة تطبق على الشركات التي تعمل في التصميم والتطوير والتصنيع والترتيب والخدمات وهي تحدد نظام جودة للاستخدام عندما تتطلب العقود شرحاً لقدرة المورد على تصميم وتصنيع وتركيب وخدمة المنتج . كما يتعامل أيزو 9001 مع نواحي مثل تقصي وتصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج وتدريب الموظفين والتوثيق وضبط البيانات .
- يطبق أيزو 9002 على السلع التي لا تتطلب تصميمًا ويعرف تأكيد الجودة في الإنتاج والتركيب

والخدمة .

- يطبق أيزو 9003 على كافة الشركات ويحدد نموذج نظام الجودة للتفتيش النهائي والاختبار .
- يعرف أيزو 9004 عناصر الجودة المشار إليها في الوثائق السابقة بتفصيل أكبر ويقدم الخطوط الموجهة لإدارة الجودة ولعناصر نظام الجودة المطلوبة لتطوير وتنفيذ نظام جودة ما.

2.2 نشأة منظمة الأيزو :

نشأت منظمة الأيزو من اتحاد كلا من الاتحاد الدولي للمنظمات الوطنية للتوحيد القياسي الذي نشأ في عام 1926 ولجنة تنسيق المعايير بالأمم المتحدة والتي نشأت عام 1944 .

ففي أكتوبر عام 1946 اجتمع 65 مفوض من 25 دولة في معهد المهندسين الإنشائيين في لندن ونتج عن هذا الاجتماع قرار بإنشاء منظمة دولية يكون الهدف منها " تسهيل التنسيق الدولي وتوحيد المعايير الخاصة بالصناعة وبدأت تلك المنظمة في العمل في 23 فبراير عام 1947 وفي أبريل عام 1947 انعقد اجتماع في باريس نتج عنه توصية بإنشاء 76 لجنة فنية وفي الخمسينات بدأت تلك اللجان في إصدار التوصيات بالمعايير الدولية . وفي منتصف الستينات ، ونتيجة لزيادة عمليات النقل التجاري بين الدول ظهرت الحاجة إلى ضرورة وجود معايير دولية متفق عليها ونتج عن ذلك قرار في عام 1971 بالبداية في إصدار توصيات اللجان الفنية كمعايير دولية وليس مجرد توصيات . ونتيجة لجميع هذه الجهود أصبحت منظمة الأيزو كما تعرف الآن ، أكبر منظمة منوطة بإنشاء إصدار المواصفات والمعايير الدولية .

2.3 إصدار المواصفات :

2.3.1 أصدرت المنظمة الدولية للمعايير "ISO" منذ إنشائها عام 1947/، وحتى اليوم أكثر من 17,000 مواصفة في المجالات الآتية: الهندسة الميكانيكية، المواد الكيميائية الأساسية، المواد غير المعدنية، الفلزات، والمعادن، ومعالجة المعلومات، والتصوير، والزراعة، والبناء، والتكنولوجيات الخاصة، والصحة، والطب، والبيئة، والتغليف والتوزيع .

أصدرت ISO ضمن المواصفات المذكورة أعلاه سلسلتين من المواصفات هما ISO 9000 ، ISO 14000، السلسلة الأولى ذات علاقة بأنظمة إدارة الجودة والثانية بأنظمة إدارة البيئة .

تعمل في إعداد المواصفات المذكورة 900 لجنة فنية تصدر وتراجع حوالي 1,100 مواصفة قياسية كل عام .

وأصبح عدد اللجان الفنية الآن يتجاوز المائتين يمثلهم 30,000 خبير في مختلف المجالات صناعية وخدمية وإدارية .

اعتمدت اليوم أكثر من 51 دولة في العالم مواصفات ISO 9000 كمواصفات وطنية لديها بما في ذلك دول الاتحاد الأوروبي ودول EFTA واليابان والولايات المتحدة وغيرها .(1)

كافة المواصفات الصادرة عن المنظمة اختيارية مع أن الكثير من الدول تعتبرها مواصفات وطنية لها . "ISO" غير مسئولة عن التحقق بمدى مطابقة ما ينفذه المستخدم للمواصفة مع متطلبات هذه المواصفة.

• من الضروري التمييز بين المواصفة القياسية للمنتج التي تبين الصفات المميزة المختلفة التي يجب أن تتوفر في المنتج ليظانق والمواصفة القياسية له والمواصفة القياسية لنظام إدارة الجودة الذي يحدد أسلوب إدارة الجودة في الشركة ، الذي يضمن مطابقة المنتج لمستوى الجودة الذي تم تحديده من قبل الشركة .

يمكن للشركة أن تحدد مستوى الجودة الذي تريده لمنتجاتها بالاعتماد على دراسة السوق ومتطلبات الزبون . يساعد نظام إدارة الجودة على تخطيط المنتج المطلوب والحصول عليه على الدوام بنفس مستوى الجودة الذي تم تحديده .

تطبق أنظمة إدارة الجودة اليوم لدى أكثر من ربع مليون مؤسسة صناعية وخدمية في العالم .

فوائد المعايير

1. تجعل عملية التطوير والتصنيع والإمدادات للمنتجات فعالة وآمنة
2. تسهيل عملية التجارة بين البلدان المختلفة
3. نشر الإبداع
4. حماية المستهلك
5. تجعل الحياة أسهل بتوفير حلول للمشاكل المشتركة .

(1) دورة إعداد المراجعين الداخليين وفقا لمواصفة الأيزو 9001 : 2008 لعام 2009 (الشركة الوطنية للفحص)

2.3.2 نشأة اللجنة الفنية 176 (TC 176)

في بداية السبعينات من القرن الماضي بدأت العديد من المنظمات الكبرى , سواء كانت حكومية أو خاصة بإصدار مواصفات خاصة بها تعي ينظم إدارة الجودة ومن هنا بدأت تظهر فكرة أنه يمكن إيجاد الثقة في المنتج من خلال إنشاء نظام لإدارة الجودة . من أمثلة تلك المواصفات : (2)

سلسلة المواصفات الكندية (CSAZ 299) في عام 1970

المواصفة البريطانية (BS 5750) 1979

المواصفة الأمريكية (ANSI ASQCZ-1. 15) في عام 1979

ومع زيادة عمليات التجارة الخارجية بدأت تظهر مخاوف من إعاقة تلك العمليات نتيجة للاختلافات في نظم إدارة الجودة تبعا لكل منشأة وأيضا لكل دولة ممن قاموا بإصدار تلك المواصفات , لذلك قامت منظمة الأيزو بإنشاء لجنة فنية تسمى اللجنة الفنية رقم 176 (TC 176) وذلك في عام 1979 والتي تعني بإدارة الجودة وتوكيد الجودة . (2)

2.3.3 نشأة سلسلة الأيزو 9000

كان أول إصدار للجنة الفنية 176 هو الأيزو 8402 لعام 1986 وتلك المواصفة كانت تهدف لتوحيد وتوصيف المصطلحات الخاصة بنظم ادارة الجودة . وتبعت تلك المواصفة عدة إصدارات أخرى على النحو التالي .

- ايزو 1987: 9001 وهي نموذج توكيد الجودة للمنشآت القائمة بالتصميم والتطوير والإنتاج والتنفيذ والخدمات .
- ايزو 1987 : 9002 وهي نموذج توكيد الجودة للمنشآت القائمة بالإنتاج والتنفيذ والخدمات
- ايزو 1987 : 9003 وهي نموذج توكيد الجودة للمنشآت القائمة بالتفتيش النهائي .

وكانت كل منشأة تستخدم النموذج الذي يتلاءم مع طبيعة نشاطها . وتبع ذلك إصدار مواصفة ايزو 9004 والتي كانت عبارة عن دليل إرشادي لنظم ادارة الجودة وتعتبر هذه هي بداية الرحلة الطويلة لعائلة الأيزو 9000 والتي أصبحت الآن أكثر المواصفات شهرة على مستوى العالم .

(2) ISO: 9001:2002 for small businesses / TC176 .

إصدار 1994 : في هذا العام تم إصدار نسخة جديدة من عائلة الايزو 9000 وفيها زاد التركيز على دور توكيد الجودة والأفعال الوقائية بدلا من الاعتماد على الفحص و التفتيش , ومن عيوب هذا الإصدار من المواصفة كثرة الوثائق الورقية وهذا العيب يعتبر من أهم عيوب إصدار عام 1994

إصدار 2000 : أخذت لجنة 176 جميع العيوب الملحوظة في إصدار 1994 وقلمت بمعالجتها جميعا وكان من التغييرات الأساسية إعادة تنموية المواصفة إلى (متطلبات نظم الجودة) عوضا عن تأكيد الجودة , وتم كذلك التركيز على رضا العملاء كعامل أساسي لنجاح المنشأة .

وفي بداية سنة 2000 قامت منظمة الايزو بإصدار مراجعة جديدة لعائلة ايزو 9000 وتم في هذا الإصدار إلغاء المواصفات (9002 و 9003) وإعادة إنشاء المواصفة 9001 التي أُطلق عليها مواصفة أيزو 2000 : 2000 التي تحتوي على متطلبات إنشاء نظام ادارة الجودة وتم إصدار مواصفة أيزو 2000 : 9000 التي تحتوي على التعريفات المستخدمة في نظم إدارة الجودة , وإصدار مواصفة أيزو 2000 : 9004 الخاصة بإرشادات تحسين الأداء .

ومن أهم نقاط الاختلاف بين متطلبات إصدار 2000 : 9001 والذي يسبقه هو الأتي

- زيادة التركيز على دور الادارة العليا
- التركيز على العميل
- التركيز على العمليات داخل المنظمة
- إدخال مفهوم التحسين المستمر
- تقليل عدد الوثائق المطلوبة
- سهولة اللغة التي كتبت بها المواصفة
- زيادة التوافق مع نظم الإدارات الأخرى مثل نظام ادارة البيئة .

إصدار 2008 : بعد عدة سنوات من تطبيق المواصفة ظهرت الحاجة لتوضيح بعد المتطلبات , لذا تم عمل بعض التعديلات وتم بالفعل إصدارها في نوفمبر 2008 وكانت تلك التغييرات تشمل توضيح للمتطلبات عن طريق التبسيط وإعادة التنسيق والتوضيح لبعض المتطلبات مثل 8.2.1 قياس رضا العملاء , حيث توضيح الطرق المختلفة التي يمكن قياس رضا العملاء .

ما نظام الأيزو 14000 ؟ (3)

هي أول سلسلة من المقاييس الدولية لأنظمة الإدارة البيئية من قبل المنظمة الدولية للمقاييس ، تقدم أيزو 14001 عناصر نظام إدارة بيئية فعال يمكن أن يتكامل مع متطلبات الإدارة الأخرى مما يساعد الشركات على تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية. و يتيح نظام أيزو 14001 تحديد الإجراءات وتقييم فعاليتها لوضع السياسة والأهداف البيئية وتحقيق وإظهار التوافق مع هذه الأهداف، فوق هذا، وخلافاً لأي مؤشر آخر يهدف إلى إعطاء توجيه عام لتنفيذ وتحسين نظام الإدارة البيئية، يحدد الأيزو 14001 متطلبات إصدار الشهادة و إعلان نظام الإدارة البيئية في الشركة، ويعطي التوافق مع المقاييس وضعا تنافسيا للشركات المصدرة والهدف الأساسي من سلسلة أيزو 14000 هو تشجيع تبني إدارة بيئية أكثر فعالية وكفاءة ومرونة وجدوى في هذه المؤسسات بحيث تصبح جزءاً من نظامها. وتمثل سلسلة الأيزو 14000 للشركات في الدول النامية فرصة لنقل التكنولوجيا ومصدراً لتقديم الإرشاد لإدخال وتبني نظام إدارة بيئية يعتمد على أفضل الممارسات العالمية، نورد فيما يلي المقاييس الأساسية التوجيهية لكافة الشركات حول التأسيس والصيانة والتدقيق والتحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية للشركة .

أنظمة الإدارة البيئية:

أيزو 14000 / 1997 - المقاييس مع إرشادات الاستخدام.

أيزو 14004 - 1996 / الخطوط العامة الموجهة لمبادئ الإدارة البيئية وأنظمتها والأساليب الداعمة لها. خطوط موجهة للتدقيق البيئي:

أيزو 14001 / 1996 - المبادئ العامة.

أيزو 14011 / 1996 - تدقيق أنظمة الإدارة البيئية.

أيزو 14012 / 1996 - معايير تأهيل المدقق البيئي.

المصقات البيئية والإعلان:

أيزو 14020 - المصقات البيئية والإعلانات - المبادئ الأولية.

أيزو 14020 - الادعاءات البيئية الواضحة.

أيزو 14024 - برامج الممارسين والمبادئ التوجيهية والممارسات وإجراءات استصدار الشهادة.

تقييم دورة الحياة:

أيزو 14040 - تقييم دورة الحياة - المبادئ والإطار.

أيزو 14041 - تقييم دورة الحياة - الأهداف والمدى - التعاريف وتحليل الموجودات.

أيزو 14050 - إدارة البيئة - مفردات.

2.4 نظم إدارة الجودة

في بداية الأمر كانت غالبية المعايير التي أصدرت عن طريق الأيزو تعني بالمنتجات والمواد والعمليات , ولكن في الثمانينات بدأت منظمة الأيزو في التوجه إلى منطقة عمل جديدة تعني أكثر بنظم إدارة الجودة .

2.4.1 فوائد تطبيق الأيزو 9001 :

بعد عمل عدة دراسات على أسباب اتجاه الشركات إلى الحصول على شهادة المطابقة مع الأيزو 9001 وجد أن أهم تلك الأسباب تتلخص في التالي .

1. طلب العميل أو السوق
2. الحاجة إلى تطوير العمليات
3. الحاجة إلى الانتشار ودخول الأسواق العالمية
4. زيادة إرضاء العميل من خلال نشر ثقافة الاهتمام بالعميل داخل المنظمة
5. تحسن أداء الموردين من خلال عمليات المراقبة على الموردين
6. استقرار أداء العمليات داخل المنظمة
7. تخفيض التكاليف
8. وضع حيز أساس لبدء تنفيذ مبادئ الجودة الشاملة
9. زيادة الوعي داخل المنظمة بالجودة
10. زيادة تحفيز العاملين عن طريق توفير المعلومات الواضحة والموارد المناسبة والمشاركة الفعالة في تطبيق وتطوير نظم الجودة
11. زيادة الانتاجية وتقليل الهالك
12. تحسين عمليات الاتصال الداخلي .

2.4.2 شهادة الأيزو 9001 : إن مواصفة الأيزو 9001 حددت عدة متطلبات ولحصول المنشأة على شهادة مطابقة يجب أن تقوم جهة معتمدة ومستقلة بزيارة المنشأة وتقييم المطابقة للمتطلبات وترجع الحاجة إلى عملية تقييم المطابقة إلى عدة أسباب أهمها : (3)

أداة للتحسين : إن تطبيق متطلبات الأيزو 9001 يسهل عملية التحسين , وتعتبر عملية تقييم المطابقة وسيلة لإيجاد فرص التحسين .

العميل : عند عمل استبيان في دراسة سابقة عن الشركات التي حصلت على شهادة الأيزو 9001 وجد أن نسبة 85% من هذه الشركات اتجهت للحصول على الشهادة بسبب طلب عملائها . ويعتبر إرضاء العميل هو من أهم متطلبات الأيزو 9001 والحصول على شهادة الأيزو تعطي الثقة للعميل في أن العمليات التي تتم داخل المنظمة سوف تحقق متطلبات العميل .

التجارة الدولية : كما ذكرنا في بداية البحث أن حصول المنظمة على شهادة الأيزو يعطي الثقة للعملاء الدوليين في منتجات وخدمات المنظمة ونظام إدارتها وهذا هو المفتاح الرئيسي للدخول إلى الأسواق العالمية .

التسويق : بعض المنظمات تعتبر الحصول على شهادة الأيزو 9001 نوع من أنواع الدعاية وبالتسويق لتوضح تقدم ورقي المنظمة عالميا ودخولها عالم الرواد في تخصص

2.4.3 جهات وخطوات منح شهادة الأيزو 9001 :

إن منظمة الأيزو لا تقوم بنفسها بمنح شهادة الأيزو 9001 ولكن هناك جهات اعتماد تقوم بإعطاء الصلاحية لجهات المنح , والتي تقوم بدورها بتقييم المطابقة للشركات الراغبة في الحصول على شهادة الأيزو 9001 عن طريق النظام التالي .

خطوات الحصول على شهادة الأيزو 9001

هناك ثلاث مراحل رئيسية ينبغي على المنظمة اجتيازها للحصول على شهادة الأيزو كالتالي .

المرحلة الأولى : مرحلة الاستعداد للتسجيل : هي مرحلة إعداد الأوضاع وتجهيزها لكي تتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة ، وتتضمن هذه المرحلة التالي :

1. بدء اهتمام الإدارة العليا بالحصول على الشهادة وبدء حفز العاملين بهدف تأهيل المنظمة تجاه ذلك
2. تشكيل فريق عمل مهمته الإشراف والتنسيق والإعداد .
3. البدء بوضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ على أساس أن يتم الالتزام التام به .
4. صياغة سياسة الجودة وأهدافها في المنظمة طبقا لطبيعة النشاط .
5. كتابة وتوثيق إجراءات المنظمة وتعليمات العمل والإجراءات التصحيحية والوقائية .

6. إعداد دليل الجودة والذي يعتبر مرجعا رئيسياً
7. إجراء التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في المنظمة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام ، وم ن الضروري التثبت أن المدققين الداخليين قد شاركوا في دورة تدريبية للتدقيق الداخلي لأنظمة الجودة وحصلوا على شهادة بذلك .

المرحلة الثانية : الحصول على الشهادة :

هذه المرحلة يتم فيها حصول المنظمة على الشهادة ، وتشتمل على ما يلي . (4)

1. التعاقد مع المسجل أي الشركة المرخصة التي سوف تمنح الشهادة .
2. قيام المسجل / الشركة المرخصة بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المنظمة .
3. التعاون مع المسجل وإجراء كافة التعديلات التي يطلبها .
4. قيام المسجل بعمل تحليل الثغرات وأي إجراء تقييم تجريبي لنظام إدارة الجودة وهذه الخطوة اختيارية وليس إجبارية .
5. قيام فريق التدقيق التابع للمسجل بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة والذي يتم فيه اكتشاف أي مخالفات لنظام إدارة الجودة حيث يتم تقسيم هذه المخالفات إلى ثلاثة أنواع . (مخالفات جوهرية أو تسمى رئيسية - مخالفات صغرة وتسمى ثانوية وملاحظات) وتختلف في بعض الشركات المانحة في تحديد نسبة المخالفات المسموح بها عند منح الشهادة وتتراوح من 1 % إلى 5 % في السنة الأولى ثم تتخفف بعد ذلك حتى تصل إلى 1 % فقط على مدار السنوات الثلاثة ، وقد تطلب بعض الشركات التي تريد تطبيق نظام الأيزو تطبيقاً دقيقاً لديها بتخفيض نسبة المخالفات المسموح بها من السنة الأولى إلى 1 % لإرسال رسالة للعاملين بالمنشأة أنه لا تهون في تطبيق نظام إدارة الجودة لديها وذا نابع من رغبة الإدارة العليا في السير بخطى ثابتة نحو تحقيق نجاح إدارة الجودة الشاملة في المنظمة . وقد يؤجل منح الشهادة في حالة اكتشاف مخالفات جوهرية زيادة عن النسبة المسموح بها المتفق عليها بين الشركة المانحة للشهادة والمنشأة أما إذا كانت المخالفات صغيرة أو ملاحظات فعادة يتم منح الشهادة على أن يتم تصحيح هذه المخالفات الصغيرة والملاحظات لاحقاً .
6. منح الشهادة بناء على توصيات الفريق التابع للمسجل الذي قام بإجراء التقييم الرسمي ، أما إذا كان هناك مخالفات جوهرية فيتحتّم على المنظمة تصحيح هذه المخالفات وطلب إعادة التقييم .

(4) دورة إعداد المراجعين الداخليين . مرجع سبق ذكره

المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة : بعد الحصول على الشهادة المطلوبة على المنظمة الحفاظ على المستوى الذي حققته عند حصولها على الشهادة ، ون أجل ذلك يقوم المسجل أو الشركة المانحة للشهادة بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات :

1. الزيارات الدورية المجدولة ، والتي تتم عادة كل ستة شهور .
2. الزيارات المفاجئة والتي تلتون في حالة استلام شكاوى عن عيوب في منتجات المنظمة .

وقد يتم التفاهم مع الشركة المانحة على أن تكون الزيارة مرة واحدة فقط عند عمل التقييم النهائي لمنح الشهادة مرة واحدة سويًا عند التجديد وهذا ينبع عن عدم اهتمام الإدارة بقسم إدارة الجودة لديها حيث لا ترغب في اكتشاف المسجل أو المراجع الخارجي أخطاء لدى المنظمة قد تكون سببا في سحب الشهادة أو حجبها أو عدم التجديد .

عند الإقرار بمنح الشهادة للمنظمة أو عدمه يتم الإعلان عن ذلك رسميا بإدراج ذلك على مطبوعات المنظمة وفي وسائل الإعلام.

والهدف الأساسي من زيارات المراجع الخارجي أو المسجل هو التحقق من أن نظام الجودة لدى المنظمة يفي بمتطلبات ومعايير نظام إدارة الجودة ISO:9000:2008 .

2.4.4 إحصاءات حول عدد الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو 9001

هذه الإحصائية صادرة من منظمة الأيزو وهي تمت في عام 2007 على مستوى العالم

السنة	2003	2004	2005	2006	2007
عدد الشهادات	497,919	660,132	776,608	896,929	951,486

TUV FAHSS

كما توجد إحصائية أيضا تخص المملكة العربية السعودية صادرة من شركة المتخصصة في منح شهادات الأيزو في السعودية .

السنة	2003	2004	2005	2006	2007
عدد الشهادات	247	394	642	710	645

كما يتضح من الأرقام السابقة أن هناك نمو بشكل جيد في اتجاه المنظمات العالمية والمحلية في الحصول على شهادة الأيزو 9001

2.5 مبادئ إدارة الجودة

فيما يلي سيتم تقديم مبادئ ادارة الجودة الثمانية والتي تعتبر القاعدة الأساسية التي بنيت عليها عائلة الأيزو 2008 : 9001 وهذه المبادئ يمكن أن تستخدم عن طريق الادارة العليا كإطار لتوجيه المنظمة إلى تحسين وتطوير الأداء . وهذه المبادئ تم إيجادها عن طريق الخبرات والمعرفة للخبراء الدوليين المشاركين في اللجنة الفنية للأيزو رقم 176 . (5)

وسوف نقوم بتعريف كلا من تلك المبادئ مع شرح مبسط لها وتوضيح نتائج التطبيق والمبادئ هي:

1. التركيز على العميل
2. القيادة
3. اندماج العاملين
4. منهج العمليات
5. منهج النظام في الإدارة
6. التحسين المستمر
7. منهج الحقائق في اتخاذ القرار
8. علاقة المنفعة المتبادلة مع الموردين

المبدأ الأول : التركيز على العميل : تعتمد المنظمة على عملائها لذا فإنه يجب تفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل مع الوفاء بمتطلباته والعمل الجاد على تنفيذ ما هو أكثر من توقعات العميل

كيفية التطبيق :

1. توفير قنوات الاتصال الفعالة لتلقي آراء ومقترحات وشكاوي العملاء
2. عمل الاستبيانات لرضا العملاء والأخذ بالنتائج كأحد أسس التطوير الهامة
3. دراسة شرائح العملاء المختلفة وسببها وتطوير النظم وفقا لاحتياجات كل شريحة

فوائد التطبيق : رضا العملاء - الإسراع في التنمية- زيادة الاستثمارات

(5) ISO: 9001:2008 QMS Requirements.

المبدأ الثاني : القيادة : توطد القيادة وحدة الهدف وتوجه المنظمة ولهذا فإنه يجب عليها دعم الظروف المحيطة للمنظمة والمحافظة عليها ليكون العاملين على دراية تامة بأهداف المنظمة لتحقيقها

كيفية التطبيق :

1. إعداد البرامج التدريبية اللازمة لإعداد الصفوف الأولى والثانية من القيادات
2. وضع الأهداف على جميع المستويات ومراقبة تحقيقها

فوائد التطبيق : تحقيق الأهداف - التطوير المستمر

المبدأ الثالث : اندماج العاملين: العاملون بالمنظمة على جميع المستويات ومشاركتهم الكاملة تمكن من الاستفادة من قدراتهم وخبراتهم

كيفية التطبيق :

1. استقطاب الموظفون المميزون ذوي الخبرات الناجحة
2. الاعتماد على العاملين في أماكن عملهم
3. تشجيع الموظفون للمشاركة في التحسين المستمر .
4. تعزيز جو الانتماء للأمانة عن طريق توعية الموظفون بتأثيرهم على العملاء وإطلاعهم على نتائج قياس رضا العملاء .

فوائد التطبيق : الاستغلال الأمثل للموارد - تحقيق الأهداف .

المبدأ الرابع : منهج العملية : يمكن تحقيق النتيجة المرجوة بكفاءة أكبر عندما يتم إدارة الأنشطة والموارد اللازمة لها بمنهج العملية .

كيفية التطبيق :

1. تقليل التكاليف ودورات زمنية قليلة من خلال الاستخدام الفعال للموارد
2. نتائج متحسنة ومستقرة ومتوقعة
3. إيجاد فرص للتحسن

فوائد التطبيق : فاعلية وكفاءة النظام الموضوع وسهولة فهمه وتطويره .

المبدأ الخامس : منهج النظام في الإدارة : تحديد وتفهم وإدارة مجموعة عمليات ذات علاقة كنظام يؤدي إلى فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها .

كيفية التطبيق :

1. التداخل والتواصل بين العمليات سوف يؤدي بالمنظمة إلى أفضل النتائج .
2. القدرة على تركيز الجهود على العمليات الرئيسية
3. توفير الثقة للجهات المعنية في استقرار وفاعلية المنظمة .

فوائد التطبيق : استقرار مستوى جودة الخدمات المقدمة وأداء المنظمة – التطور المستمر – تحسين بيئة العمل .

المبدأ السادس : التحسين المستمر : يجب أن يكون التحسين المستمر للأداء هدف ثابت من أهداف المنظمة .

كيفية التطبيق : إعداد عمليات وبرامج لتجميع البيانات وتحليلها وإدارة التغيير لتطوير الأداء .
فوائد التطبيق : التطوير المستمر .

المبدأ السابع : منهجية الاستناد للحقائق عند اتخاذ القرارات : يجب أن تستند القرارات الفعالة إلى تحليل البيانات والمعلومات والحقائق .

كيفية التطبيق : 1. تصميم النماذج اللازمة لتجميع البيانات المطلوبة لتنفيذ العمل وتحليل البيانات وفقا لتقارير ومؤشرات موضوعة ومنهجية ملائمة لتحليل المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة

فوائد التطبيق : تحين قدرة اتخاذ القرارات على تحقيق الأهداف .

المبدأ الثامن : علاقات تبادل المنفعة مع الموردين : تعتمد المنظمة ومورديها كلا منهما على الآخر , وبالتالي فإن علاقة تبادل المنفعة تدعم مقدرة كل منهما لخلق قيمة .

كيفية التطبيق : وضع البرامج والعمليات اللازمة لقياس أداء الموردين والمقاولين والجهات المتعاونة وحثهم على التطوير بما يحقق المصالح المتبادلة .

فوائد التطبيق : الاتقاء بمستوى الخدمات – انخفاض التكاليف والشراء والتنفيذ .

ABAHE

الفصل الثالث

متطلبات الأيزو 9001:2008

- 3.1 التعريفات والمصطلحات داخل المواصفة
- 3.2 خريطة العمليات العامة
- 3.3 الجهات التي يمكن أن تطبق مواصفة الأيزو 9001
- 3.4 متطلبات نظام إدارة الجودة (بند رقم 4) من المواصفة
- 3.5 مسؤولية الإدارة (بند رقم 5)
- 3.6 إدارة الموارد (بند رقم 6)
- 3.7 تحقيق المنتج (بند رقم 7)
- 3.8 القياس والتحليل والتحسين (بند رقم 8)

مقدمة : قبل أن نخوض في شرح وتعريف متطلبات الأيزو داخل المواصفة بصورة مفصلة لابد أن نوضح كثيرا من المصطلحات والتعاريف التى ستساعدنا في فهم سياق العبارات داخل الشرح مما يسهل تسلسل وفهم المواصفة بالكامل .

3.1 التعريفات والمصطلحات داخل المواصفة

3.1.1 المصطلحات ذات العلاقة بالجودة

- الجودة : هي الدرجة التى تلبي بها مجموعة من الخصائص الكامنة للمتطلبات .
- متطلب : هو احتياج أو توقع تم النص عليه , بشكل عام ضمني أو إلزامي .
- رضاء العميل : هو الإدراك الحسي للعميل بالدرجة التى تم عندها الوفاء بمتطلباته .
- ملحوظة 1 شكاوى العميل هي مؤشر عام لانخفاض رضاء العميل ولكن غيابها لا يعنى بالضرورة ارتفاع رضاء العميل .
- ملحوظة 2 حتى في حالة الاتفاق مع العميل على المتطلبات وتحقيقها فإن هذا لا يعنى بالضرورة ارتفاع رضاء العميل .

3.1.2 المصطلحات ذات العلاقة بالإدارة

- النظام : هو مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة .
- نظام الإدارة : هو نظام لوضع سياسة وأهداف بغرض تحقيق هذه الأهداف ومن الممكن أن يتضمن نظم إدارة مختلفة مثل (نظام إدارة الجودة - نظام إدارة المالية - المبيعات - نظام إدارة السلامة والصحة المهنية الخ)
- نظام إدارة الجودة : هو نظام إدارة لتوجيه وضبط منشأة فيما يتعلق بالجودة .
- سياسة الجودة : هو التوجهات والاتجاه العام للمنشأة فيما يتعلق بالجودة والمحدد رسميا بواسطة الإدارة العليا ويجب أن تتلاءم مع السياسة العامة للمنشأة وتحدد إطارا للعمل من أجل وضع أهداف الجودة .
- هدف الجودة : هو ما ننشده أو نهدف إليه والمتعلق بالجودة . وتركز أهداف الجودة عموما على سياسة الجودة بالمنشأة وتوصف بشكل مناسب عموما لوظائف ومستويات المنظمة .
- الإدارة : أنشطة منسقة لتوجيه ومراقبة المنظمة (أفراد لديهم الصلاحية والمسئولية لتشغيل وضبط منشأة) .

(1) ISO: ISO: 9000:2005 QMS Fundamentals and Vocabulary.

- الإدارة العليا : فرد أو مجموعة من الأفراد لتوجيه وضبط المنظمة على المستوى الأعلى .
- إدارة الجودة : أنشطة منسقة لتوجيه وضبط منشأة فيما يتعلق بالجودة .
- تخطيط الجودة : هو جزء من إدارة الجودة يركز على وضع أهداف الجودة وتوصيف عمليات التشغيل الضرورية والموارد المطلوبة لها لتحقيق إدارة الجودة .
- ضبط الجودة : هو جزء من إدارة الجودة الذي يركز على تلبية متطلبات الجودة .
- تأكيد الجودة : هو جزء من إدارة الجودة يركز على إعطاء الثقة بأن متطلبات الجودة سيتم تلبيةها .
- تحسين الجودة : هو جزء من إدارة الجودة يركز على زيادة القدرة على تلبية متطلبات الجودة .
- التحسين المستمر : أنشطة متكررة لزيادة القدرة على تلبية المتطلبات .
- الفاعلية : هي مدى تحقيق الأنشطة المخططة وإنجاز النتائج المطلوبة .
- الفعالية : هي العلاقة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة :

3.1.3 المصطلحات ذات العلاقة بالمنظمة

- المنظمة : هي مجموعة من الأشخاص والتجهيزات مع ترتيب المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات .
مثل شركة ، مؤسسة ، مصنع ، ورشة ، معهد ، جمعية خيرية ، وكيل حصري ، أو جزء منها أو مجموعة منها .
- الهيكل التنظيمي : هو ترتيب للمسئوليات والصلاحيات والعلاقات بين الأفراد .
- البنية التحتية : منظومة من التجهيزات والمعدات والخدمات اللازمة لتشغيل المنظمة .
- بيئة العمل : مجموعة الظروف التي يتم تحتها أداء العمل . وتضمن عوامل فيزيائية واجتماعية ونفسية وبيئية (مثل درجة الحرارة ، أنظمة الحوافز ، منظومة الحركة ، الظروف المناخية للعمل)
- العميل : منشأة أو شخص يتلقى منتج أو خدمة (المستهلك ، المستخدم النهائي ، بائع التجزئة ، المستفيد ، الشاري) وقد يكون داخل المنظمة أو خارجها .
- المورد : منشأة أو شخص يقدم منتج أو خدمة (بائع التجزئة ، مقدم الخدمة أو المعلومات ، مزود وأحياناً يسمى المتعهد أو المتعاقد أو المقاول)

3.1.4 المصطلحات ذات العلاقة بالعملية أو المنتج

- عملية : مجموعة من الأنشطة المتداخلة أو المتفاعلة تحول المدخلات إلى مخرجات
- ملحوظة 1 مدخلات العملية هي في الغالب مخرجات لعملية أخرى .
- ملحوظة 2 العمليات داخل المنظمة عامة تخطط وتنفذ تحت ظروف مضبوطة لتعطي قيمة مضافة .
- ملحوظة 3 العملية التي لا يمكن التحقق من مطابقة المنتج الناتج عنها في حينه أو لأسباب اقتصادية يشار إليها بالعملية الخاصة .

منتج : نتيجة أي عملية , يوجد أربعة فئات نوعية من المنتجات (خدمات مثل النقل - برمجيات مثل الحاسب الآلي - منتج مادي مثل الأجزاء الميكانيكية للآلة - مواد معالجة مثل زيوت التشحيم)
مشروع : هو عملية فريدة تتكون من مجموعة من الأنشطة المنسقة ومضبوطة ولها تواريخ بداية ونهاية , تنفذ بغرض تحقيق هدف يطابق متطلبات محددة متضمنا قيود الزمن والتكلفة والموارد .
ملحوظة 1 المشروع الفردي يمكن أن يكون جزء من هيكل لمشروع أكبر .
ملحوظة 2 في بعض المشروعات , يتم تنقيح الأهداف وتحديد خصائص المنتج مع التقدم في انجاز أعمال المشروع .
ملحوظة 3 ناتج أي مشروع يمكن أن يكون منتج أو عدة منتجات .
التصميم والتطوير : مجموعة من العمليات تحول المتطلبات إلى خصائص موصفة أو مواصفات لمنتج أو عملية أو نظام .
إجراء : طريقة موصفة لتنفيذ نشاط أو عملية .

3.1.5 المصطلحات المتعلقة بالخصائص

التتبعية : هي المقدرة على تتبع التاريخ , والاستخدام , والموقع لما هو مطلوب تتبعه .
ملحوظة 1 عندما نضع في الاعتبار تتبع المنتج فإن ذلك يتعلق بالآتي : منشأ المواد والأجزاء - تاريخ التشغيل - توزيع وموقع المنتج بعد التسليم .

3.1.6 المصطلحات ذات العلاقة بالمطابقة

مطابقة : هي استيفاء متطلب .
عدم مطابقة : هي عدم استيفاء متطلب .
عيب : هو عدم استيفاء متطلب متعلق باستخدام موصف , أو استخدام لغرض معين .
فعل وقائي : هو إجراء لإزالة سبب عدم مطابقة متوقعة أو أي حياد غير مرغوب فيه يمكن أن يحدث , ملحوظة 1 يمكن أن يكون هناك أكثر من سبب لعدم المطابقة .
فعل تصحيحي : هو إجراء يتم اتخاذه لإزالة أسباب عدم مطابقة تم اكتشافها أو حياد غير مرغوب فيه , ملحوظة 1 يمكن أن يكون هناك أكثر من سبب لعدم المطابقة .
ملحوظة 2 الإجراء التصحيحي يستخدم لمنع تكرار الحدوث بينما الإجراء الوقائي يستخدم لمنع الحدوث .

ملحوظة 3 هناك فرق بين التصحيح والإجراء التصحيحي .
تصحيح : هو فعل مؤقت لإزالة عدم مطابقة تم اكتشافها
ملحوظة : التصحيح يتم بالتزام مع الإجراء التصحيحي .

3.1.7 المصطلحات ذات العلاقة بالتوثيق

دليل الجودة : وثيقة توصف نظام إدارة الجودة للمنشأة

ملحوظة 1 دليل الجودة يمكن أن يختلف في التفاصيل والشكل ليتناسب مع حجم ومدى تعقد المنظمة ويختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط .

خطة الجودة : هي وثيقة توصف الإجراءات والموارد اللازمة لها والمسؤولين عن تنفيذها والتوقيعات لتنفيذ المشروع أو المنتج أو العملية أو العقد .

سجل : هو وثيقة تتضمن النتائج التي تم تحقيقها أو تبين براهين الأنشطة التي تم تنفيذها (أي هـ و إثبات أو دليل) .

3.2 خريطة العمليات العامة (طبقاً للمواصفة الدولية 2008 : 9001)

إن احد المبادئ التي بنيت عليها مواصفة الأيزو 2008 : 9001 هو مبدأ العملية .

هذه المواصفة القياسية الدولية تحث على تبني منهج العملية عند وضع وتطبيق وتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة، لتعزيز رضا الزبون من خلال الوفاء بمتطلباته.

ولكي يكون أداء المنشأة فاعلاً فإنه يجب تحديد وإدارة أنشطة عديدة مرتبطة . فالنشاط أو مجموعة الأنشطة التي تستخدم موارد ويدار بأسلوب يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات يمكن اعتباره عملية ، وغالباً ما يكون مخرج عملية ما مدخلاً لعملية تالية.

وتطبيق نظام من العمليات داخل المنشأة بالإضافة إلى تحديد العمليات والتداخلات بينها وإدارتها لإنتاج النتائج المرغوب فيه يمكن الإشارة إليه كـ"منهج العملية" .

ومن مزايا منهج العملية التحكم المستمر الذي يوفره خلال الترابط بين العملي ات المنفردة داخل منظومة العمليات بالإضافة إلى تجميعها والتفاعل بينها.

وعند إتباع هذا المنهج في نظام إدارة الجودة، فإنه يؤكد على أهمية:

أ - تفهم المتطلبات والوفاء بها.

ب - الحاجة إلى اعتبار العمليات من منظور القيمة المضافة.

ج - الحصول على نتائج عن أداء وفاعلية العملية.

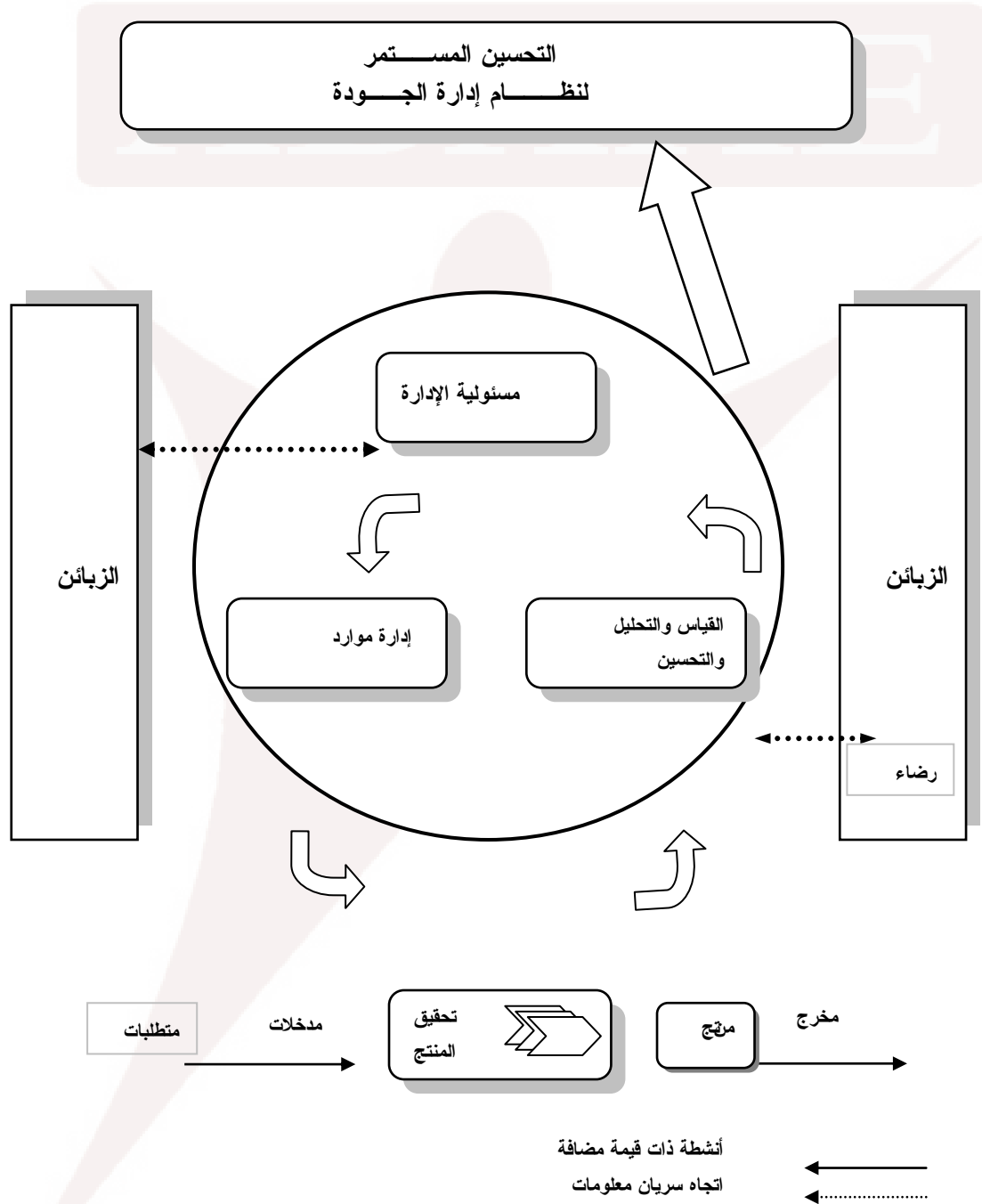
د - التحسين المستمر للعمليات على أساس القياس الموضوعي.

ويوضح الشكل (1) نظام الجودة المبني على أساس نموذج العملية وروابط العملية الواردة في البنود

من (4) إلى (8) وهذا التوضيح يبين الدور الذي يلعبه الزبون كعامل حاكم في تحديد المتطلبات

كمدخلات، وتتطلب مراقبة رضا الزبون تقييم المعلومات المرتبطة بتوقعات الزبون للوقوف على مدى وفاء المنشأة بمتطلباته.

النموذج الموضح في الشكل (1) يغطي كل متطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية ولكنه لا يعرض المستوى التفصيلي للعمليات. (2)



شكل (1) : نموذج نظام إدارة الجودة المبني على أساس العملية

علاوة على ذلك فإن الأسلوب المعروف بـ (PDCA) "خط-نفذ-افحص-افعل" يمكن تطبيقه على لى العمليات. الذي تم تطويره من قبل ديمنج ، وهذا الأسلوب يمكن شرحه بإيجاز كما يلي:

خط PLAN : ضع الأهداف وأنشئ العمليات الضرورية للحصول على نتائج طبقاً لمتطلبات الزبون وسياسات المنشأة وذلك بعد جمع البيانات الضرورية وتحليلها .

نفذ DO : طبق العمليات و نفذ الخطة وطبق التغيير .

افحص CHECK : قم بمراقبة وقياس العمليات والمنتج استناداً إلى السياسات والأهداف ومتطلبات المنتج وقدم تقريراً بالنتائج وحدد هل هناك نجاح في جهود التحسين أم لا .

افعل ACT : اتخذ الأفعال التي تؤدي إلى التحسين المستمر لأداء العملية إذا كانت النتائج ناجحة اعتمد خطة التحسين وطبقها في المجالات الأخرى في المنظمة ، أما إذا كانت النتائج غير ناجحة فقم بتعديل خطة التحسين أو إلغاؤها .

ومن الممكن تطبيق هذا المدخل على أي نشاط أو عملية في المنظمة سواء كانت صناعية أو خدمية أو تجارية أو حتى تعليمية .

3.3 الجهات التي يملئ أن تطبق مواصفة الأيزو 9001

جميع المتطلبات الواردة في هذه المواصفة القياسية الدولية ، عامة وتطبق على جميع المنظمات بصرف النظر عن نوعها وحجمها وطبيعة منتجاتها .

لذا تعتبر المتطلبات الخاصة بالمواصفة والمذكورة في البنود من 4 إلى 8 إلزامية على جميع المنظمات التي تريد الحصول على شهادة المطابقة مع الأيزو 9001 إلا أن يكن أي من المتطلبات المذكورة في البند 7 غير مطبق داخل تلك المنظمة .

وتلجأ المنظمات إلى تطبيق مواصفة الأيزو 9001 في الحالتين الآتيتين – كما نصت المواصفة فسها على ذلك .

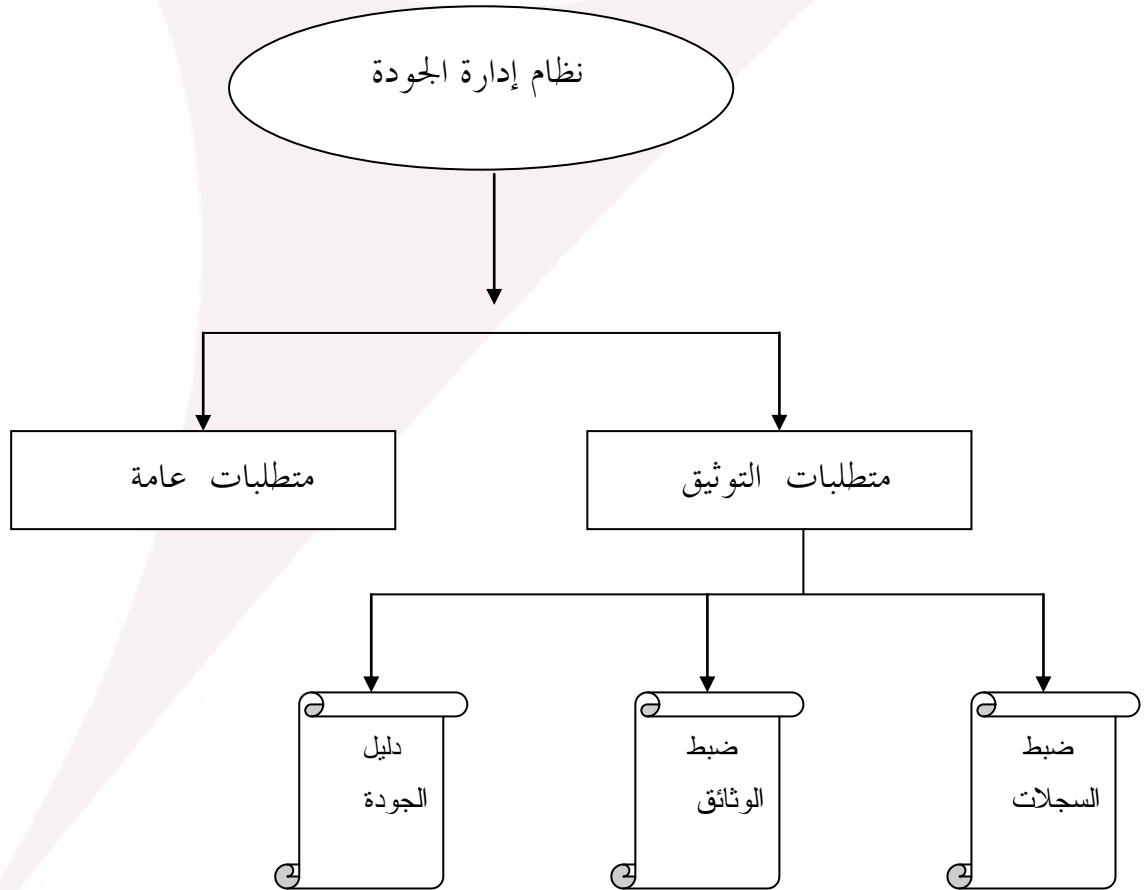
- عندما تحتاج إلى إثبات مقدرتها على توفير منتج يفى بمتطلبات العميل والمتطلبات التنظيمية المعمول بها .
- عندما تهدف إلى تعزيز رضا العميل من خلال التطبيق الفاعل للنظام بما يتضمنه م عمليات التحسين المستمر للنظام وتأكيد المطابقة لمتطلبات العميل والمتطلبات التنظيمية المعمول بها .

وسوف نقوم بعرض جميع متطلبات المواصفة مع شرح مبسط لتلك المتطلبات في الجزء التالي وبجانب كل عنوان سنقوم بوضع رقم البند المقابل له في المواصفة .

3.4 متطلبات نظام إدارة الجودة (بند رقم 4 في المواصفة)

3.4.1 متطلبات عامة (بند 4.1)

البند رقم 4 في المواصفة يقوم بتغطية المتطلبات لجميع المنظمات والتي تشمل على الإنشاء والتوثيق والمحافظة وكذلك التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة , وفيما يلي شكل 2 يوضح العناصر الرئيسية في البند رقم 4 الخاص بمتطلبات نظام ادارة الجودة .



شكل 2 بمتطلبات نظام ادارة الجودة

- عند إنشاء نظام لإدارة الجودة في أي منظمة يجب تنفيذ الخطوات التالية .
1. تحديد جميع العمليات والأنشطة (على أن تشمل الأنشطة الخاصة بأنشطة الإدارة , توفير الموارد , تحقيق المنتج , المراقبة والقياس والتحسين) .
 2. تحديد التابع والداخل بين تلك العمليات .
 3. تحديد كيفية تنفيذ وضبط تلك العمليات .
 4. توفير الموارد اللازمة وكذلك أي معلومات خاصة بتلك العمليات .
 5. القيام بمراقبة وقياس العمليات وتحليل نتائج القياس والمراقبة.
 6. اتخاذ الأفعال اللازمة بناء على نتائج القياس والتحليل
 7. العمل على تحسين العمليات بصفة مستمرة .
- في حالة لجوء أي منظمة لعمل أي عملية من العمليات المؤثرة على مطابقة المنتج عن طريق جهة خارجية فإن المنظمة مسئولة مسئولية تامة عن نتائج تلك العمليات .

3.4.2 متطلبات التوثيق (بند 4.2)

3.4.2.1 عام (بند 4.2)

بشكل عام المواصفة لم تحدد كيفية تنفيذ الوثائق , لكنها فقط قامت بتحديد متطلبات التوثيق التي يجب توافرها في الوثائق , وترك الحرية لكل منظمة بتحديد شكل الوثائق الذي يلائم حجم وطبيعة العمل في كل منظمة وكفاءة الأشخاص العاملين بالمنظمة . وكذلك مدى تعقيد وتداخل العمليات داخل المنظمة . ويمكن لأي منظمة أن تضيف متطلبات أخرى غير تلك المنصوص عليها في المواصفة حسب حاجة المنظمة ومتطلبات التوثيق تشتمل على التالي .

- دليل الجودة
 - سياسة الجودة
 - أهداف الجودة
 - الإجراءات الموثقة المنصوص عليها داخل المواصفة
 - تعليمات العمل والوثائق والسجلات المنصوص عليها في المواصفة .
- ولا تشترط أن تكون عملية التوثيق في وسيلة معينة فيمكن أن تكون في استخدام أي نوع من الوسائط وعند ورود كلمة إجراء موثق فإن هذا يعني ضرورة إنشاء وتوثيق الإجراء والمحافظة عليه . وقد وردت هذه الكلمة ستة مرات كما يلي .

- إجراء ضبط الوثائق (بند 4.2.3)

- إجراء ضبط السجلات (بند 4.2.4)

- إجراء المراجعة الداخلية (بند 8.2.2)
- إجراء التحكم في المنتجات الغير مطابقة (بند 8.3)
- إجراء الأفعال التصحيحية (بند 8.5.2)
- إجراء الأفعال الوقائية (بند 8.5.3)

3.4.2.2 دليل الجودة (بند 4.2.2)

يُعرف دليل الجودة على أنه وثيقة توصف نظام إدارة الجودة للمنشأة , وبالتالي فإن دليل الجودة يقوم بوصف تفاصيل وثائق نظام إدارة الجودة , وكذلك تعليمات وإجراءات العمل لتحقيق المنتج . ويعتمد حجم وشكل دليل الجودة مثله مثل أي وثيقة على مدى حجم وتعقيد العمليات داخل المنظمة . وحسب المواصفة الدولية أنه لا توجد قواعد توضح طريقة تنفيذ الوثائق أيضا لا توجد قواعد لعمل دليل الجودة ، ويمكن إيضاح المحتويات التي يجب توافرها عند إنشاء دليل الجودة لأي منظمة على العناصر التالية .

1. مجال تطبيق نظام إدارة الجودة داخل المنظمة .
2. الاستثناءات من متطلبات الم واصفة (بند 7 والبنود الفرعية) مع توضيح السبب الكافي لعملية الاستثناء
3. الإجراءات الموثقة الخاصة بنظام إدارة الجودة سواء المنصوص عليها في المواصفة أو التي أنشأتها المنظمة , أو يمكن فقط الإشارة لها .
4. تتابع وتداخل جميع عمليات وأنشطة نظام إدارة الجودة .

3.4.2.3 ضبط الوثائق (بند 4.2.3)

إن المواصفة تتطلب وجود إجراء موثق لعملية ضبط الوثائق الخاصة بنظام إدارة الجودة , ولهذا يجب أن تخضع جميع وثائق نظام إدارة الجودة إلى عملية المراقبة والضبط للتأكد من التالي .

1. أن الوثائق تم إصدارها عن طريق الشخص المسئول والذي له الصلاحية بإصدار الوثائق .
2. أن الوثائق يتم مراجعتها وتحديثها عند الضرورة
3. تعريف وتميز التغييرات في الوثائق وحفظها وإعطاء رمز متسلسل لكل تحديث أو تغيير بإضافة رقم على سبيل المثال الإصدار السابق (REV. 8) ويكون الإصدار الحديث السابق (REV. 9)

4. أن النسخ المستخدمة هي آخر إصدار وأنها متواجدة في أماكن استخدامها .
5. أن جميع الوثائق واضحة ومقروءة .
6. أن الوثائق الخارجية الضرورية لعمليات نظام إدارة الجودة ومطابقة المنتج تكون مضبوطة

ومحدد أماكن توزيعها .

7. أن الوثائق الملغاة يتم تمييزها لضمان عدم الاستخدام الخاطئ لها . عن طريق إتلاف الأوراق

وسحبها من الفروع أو رفعها من موقع إدارة الجودة على شبكة المنظمة إذا كان استخدام النماذج والوثائق بالمنظمة الكترونيا .

مع التطور التكنولوجي الحالي والنظم المعلوماتية الحالية والانترنت والشبكات الداخلية للشركات تم تطوير استخدام الوثائق الورقية اليدوية إلى استخدام البريد الالكتروني (بضوابط معينة) مما سهل العمل وقلل النفقات الخاصة باستخدام الأوراق والمراسلات بالبريد الالكتروني بدلا من الفاكس .

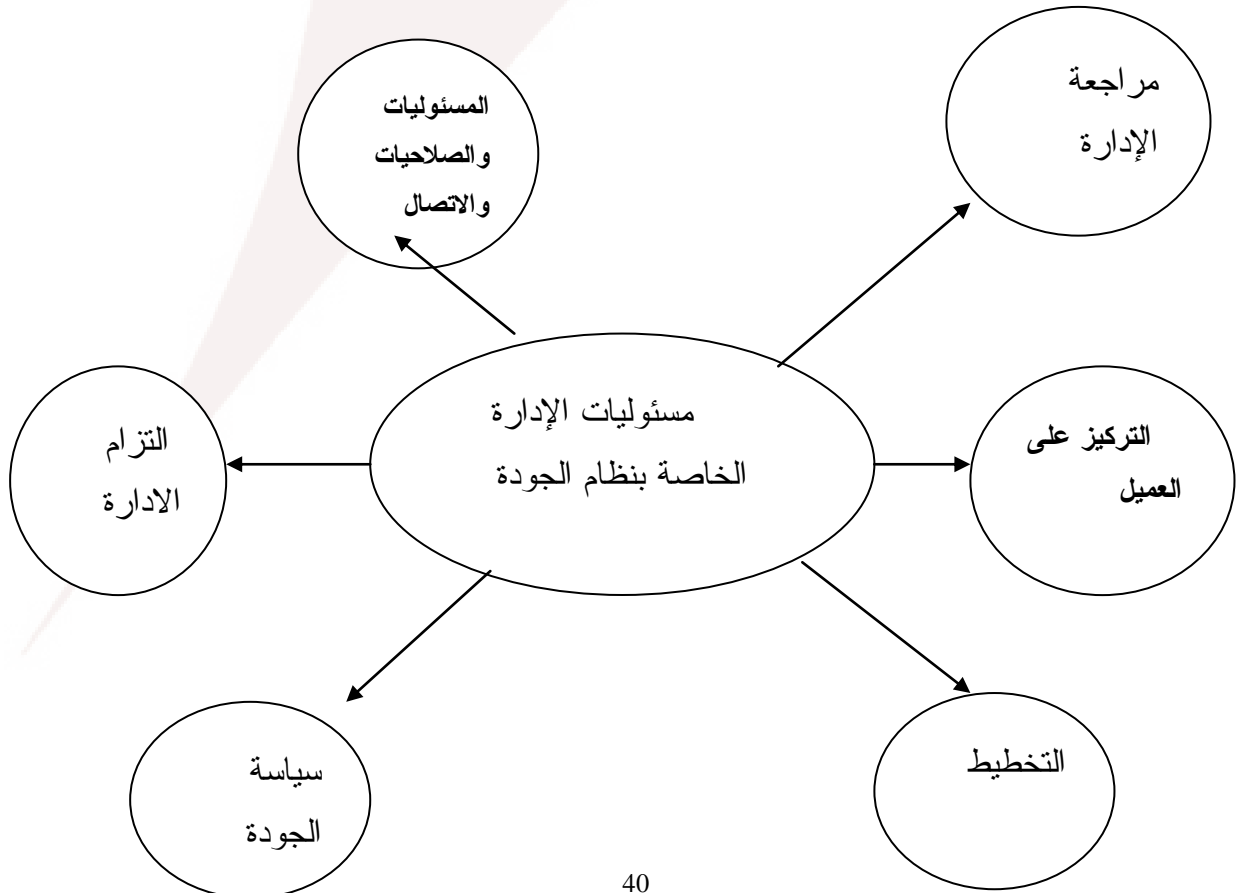
1. ضبط السجلات (بند 4.2.4)

تعتبر السجلات هي الدليل المادي على القيام بأي عملية أو نشاط داخل المنظمة لذا تضمنت المواصفة على ضرورة إنشاء إجراء موثق يضمن ضبط وحماية وتعريف وتخزين واستعادة وفترة التخلص من سجلات نظام إدارة الجودة .

3.5 مسؤولية الإدارة (بند رقم 5)

إن المواصفة قد حددت العديد من المسؤوليات والمهام للإدارة العليا في سبيل تحقيق التوجه العام لدى المنظمة وكذلك لإعطاء القوة المطلوبة للنظام لكي يؤدي بفاعلية والشكل التالي يوضح مسؤوليات الإدارة طبقا لمتطلبات المواصفة .

شكل 3



3.5.1 التزام الإدارة (بند 5.1)

لكي تتمكن أي منظمة من تطبيق متطلبات المواصفة يجب أن تكون الإدارة العليا لتلك المنظمة عندها التزام تجاه تطبيق متطلبات المواصفة , وقد ذكرت المواصفة أن التزام الإدارة العليا يجب أن يوجد دليل أو برهان عليه , ويمكن إيجاد دليل التزام الإدارة العليا عن طريق التالي .

1. عقد اجتماعات مراجعة منتظمة وفعالة .
2. وضع سياسة للجودة
3. التأكد من وضع أهداف الجودة .
4. التأكد من توفير الموارد اللازمة .
5. التأكد من أن جميع العاملين على دراية بأهمية تحقيق متطلبات العميل وكذلك المتطلبات

3.5.2 التركيز على العميل (بند 5.2)

إن نجاح المنظمة يعتمد على تفهم وتلبية الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للعميل ووضع وتحويل احتياجات العميل إلى متطلبات , لذلك فإن المواصفة تطلبت أن يكون للإدارة العليا دور رئيسي في عملية التركيز على العميل , ويجب على الإدارة العليا التأكد من أن متطلبات قد تم تحديدها وأنه تم تحقيقها .

3.5.3 سياسة الجودة (بند 5.3)

تعتبر سياسة الجودة هي وسيلة لقيادة المنظمة نحو تحسين أدائها وسياسة الجودة يجب أن تتوافر بها مجموعة من الشروط كي تطابق مع متطلبات المواصفة , ويمكن إيجاز تلك الشروط فيما يلي .

1. أن تتوافق مع نشاط والغرض من المنظمة .
2. أن توضح ضرورة الالتزام مع متطلبات نظام إدارة الجودة والعمل على التحسين المستمر .
3. تعتبر سياسة الجودة هي الإطار الذي يحدد أهداف الجودة .
4. يجب أن يتم توصيل تلك السياسة للعاملين بالمنظمة مع التأكد من استيعابهم لها .
5. ضرورة مراجعة السياسة بصفة دورية للتأكد م أنها ما زالت ملائمة .

3.5.4 التخطيط (بند 5.4)

يجب على الإدارة العليا وضع أهداف للجودة بما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة . ويجب أن تتأكد الإدارة العليا من أن الأهداف تتوافر فيها ما يلي :

- محددة
- قابلة للقياس
- يمكن تحقيقها

• يمكن الحفاظ عليها

• محددة بإطار زمني

ويجب التأكد من أن أهداف الجودة تم إعدادها لجميع الوظائف والمستويات المختلفة , ويجب عمل الإجراءات التي توفر وسيلة متابعة تحقيق تلك الأهداف , وأيضا معرفة وتوفير الموارد المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف , مع الأخذ في الاعتبار المحافظة على تكامل نظام إدارة الجودة عند إحداث أي تغييرات .

3.5.5 المسؤولية والصلاحيات والاتصال (بند 5.5)

على الإدارة العليا تحديد المسؤوليات والصلاحيات داخل المنظمة وذلك لجميع المستويات والوظائف وأيضا يجب أن توضح التداخل بين الإدارات المختلفة , ووضع لجنة مكونة م مدراء الإدارات لحل أي خلاف ينشأ أو يتعارض مع سير العمليات ويجب نشر الوعي داخل المنظمة فيما يخص المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات المتبادلة بين الإدارات المختلفة وذلك عن طريق تنمية روح الفريق الواحد وأن تقتنع كل إدارة بأنها مكملة للإدارات الأخرى وأنها لا تعمل منفردة داخل المنظمة

وفيما يخص المسؤوليات والصلاحيات فإن المواصفة تطلب تحديد أحد أفراد الإدارة العليا للمنظمة ليقود بجانب مسؤولياته بوظيفة (ممثل الإدارة) .
ممثل الإدارة :

هو مدير إحدى الإدارات أو أحد أفراد الإدارة العليا ووظيفته مراقبة وتقييم وتنسيق نظام إدارة الجودة بالمنظمة وتتضمن مسؤوليات ممثل الإدارة ما يلي :

1. إنشاء وتطبيق والمحافظة على نظام إدارة الجودة
2. عمل التقارير اللازمة عن أداء نظام إدارة الجودة
3. التأكد من درجة الوعي داخل المنظمة بمتطلبات العملاء
4. الاتصال بالجهات الخارجية فيما يخص نظام إدارة الجودة .

أما فيما يخص عملية الاتصال فإن الإدارة العليا يجب أن تحدد وتوفر وسائل اتصال فعالة داخل المنظمة لأن سهولة الاتصال داخل المنظمة سوف تساهم بدرجة كبيرة في تحسين أداء المنظمة .
أما عن نوعيات وسيلة الاتصال فهي متروكة لكل منظمة لكي تحددتها بما يتوافق مع حجم وطبيعة ورؤية وثقافة المنظمة وقدرتها المالية على اختيار ما يناسبها ماديا .

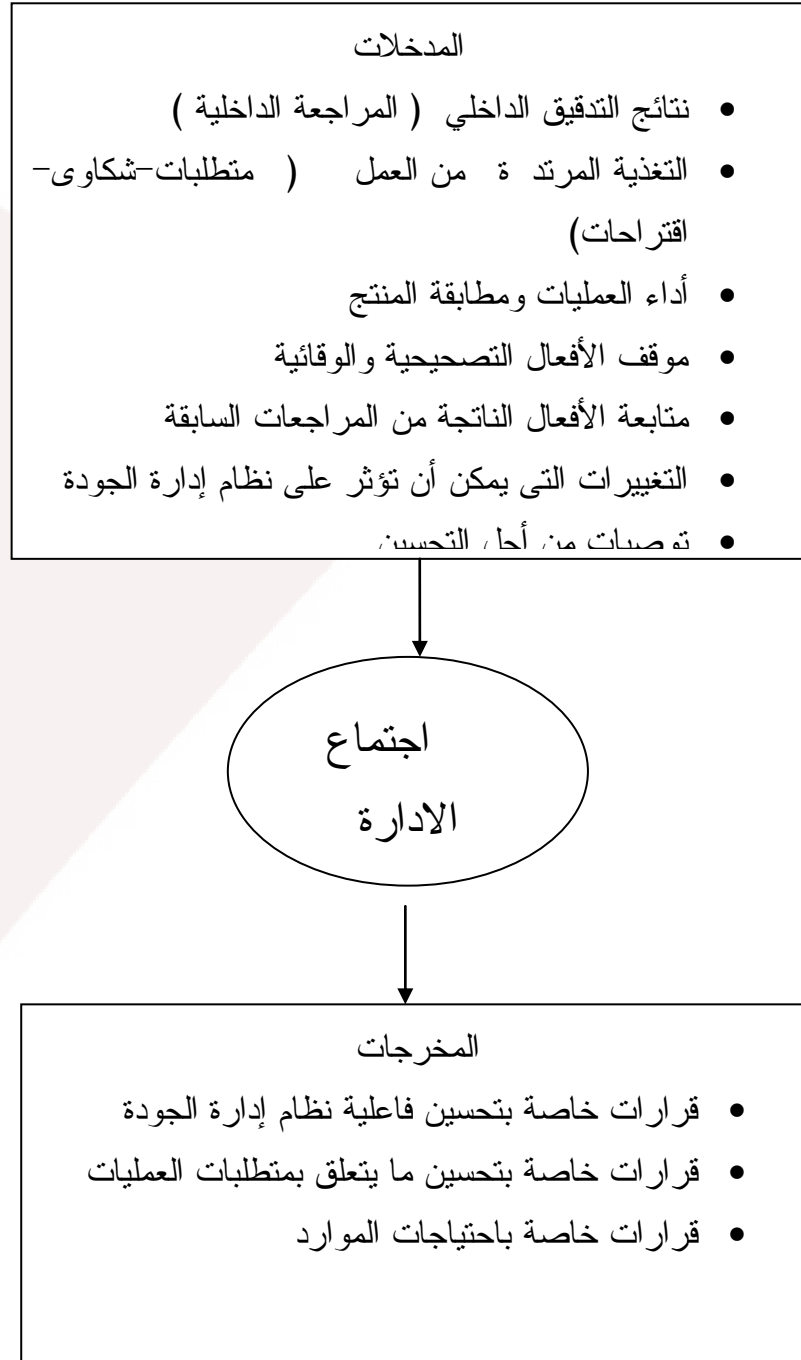
3.5.6 مراجعة الإدارة (بند 5.6)

على الإدارة العليا جعل نشاط مراجعة الإدارة عملية يتم تنفيذها بشكل دوري ومخطط , مع الأخذ في

الاعتبار أن عملية المراجعة تشكل نقطة انطلاق لتبادل الأفكار الجديدة مع المناقشات المفتوحة وتقييم المدخلات التي تطرحها الإدارة العليا .

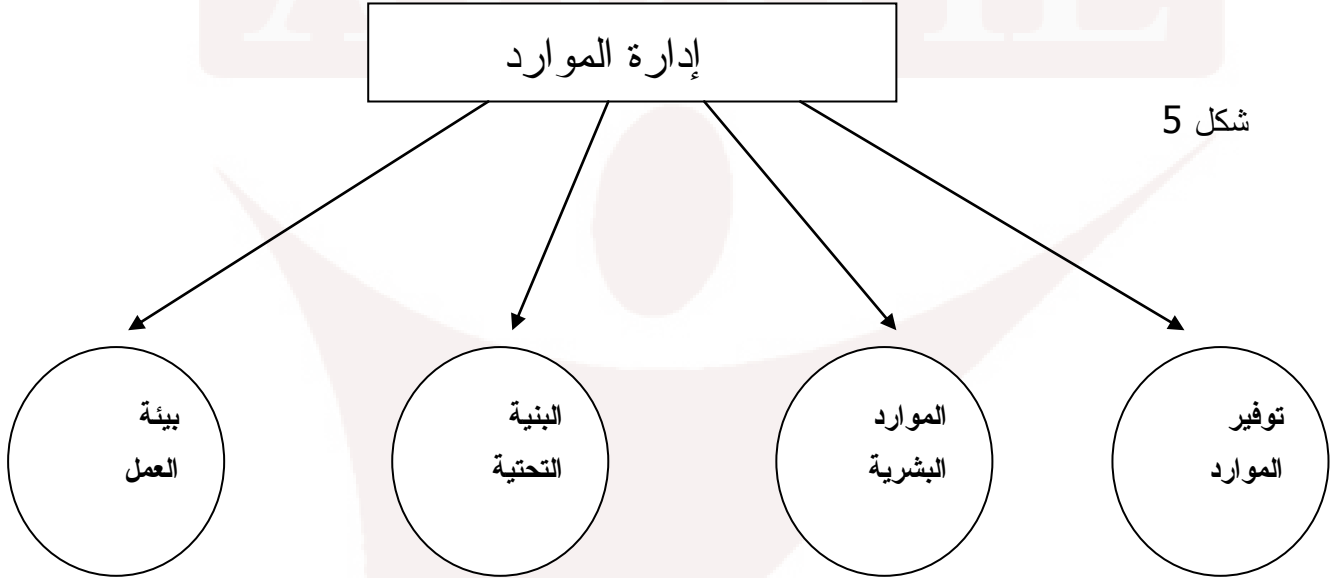
وفي جميع الأحوال فإن سجلات مراجعة الإدارة يجب دائما الاحتفاظ بها لاستخدامها عند الحاجة ولتوفير الدليل على مدى التزام الإدارة تجاه تنفيذ تلك المراجعات .
ويمكن اعتبار عملية مراجعة الإدارة مثلها مثل أي عملية كما هو موضح في الشكل التالي .

شكل 4



3.6 إدارة الموارد (بند رقم 6 من المواصفة)

عملية توفير الموارد تعتبر الخطوة الثانية في خريطة العمليات وتنقسم عملية إدارة الموارد إلى أربع أقسام كما هو موضح في الشكل التالي .



3.6.1 توفير الموارد (بند 6.1

على الإدارة العليا التأكد من توفير وتحديد الموارد اللازمة لتطبيق إستراتيجية وأهداف المنظمة ويجب أن يشمل ذلك الموارد اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة وأيضا الموارد اللازمة للوصول إلى رضا العملاء

3.6.2 الموارد البشرية (بند 6.2)

إن العنصر البشري في أي منظمة هم الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل المنظمة لذلك يجب على أي منظمة التأكد من أن الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على جودة المنتج لديهم الخبرة والكفاءة والتعليم للقيام بتلك الأعمال . وبالرغم من أن معظم المنظمات دائما ما تقوم باختيار الأشخاص الذين تتوافر لديهم الكفاءة اللازمة للقيام بالأعمال التي سوف يكلفون بها إلا أن الحاجة للتدريب لا يمكن الاستغناء عنها وبناء على ذلك فعلى المنظمة أن تقوم بالتالي .

1. تحديد متطلبات التدريب للعاملين
2. إجراء التدريب الملائم بحيث يفي بالمتطلبات .
3. تقييم مدى فاعلية ما تم من تدريب لتحديد هل يتم الاستمرار أم لا بهذا النهج
4. الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالتدريب .

3.6.3 البنية التحتية (بند 6.3)

إذا كان وجود العنصر البشري له أهمية فإن وجود وتوافر البنية الأساسية لتنفيذ العمليات الخاصة للوصول إلى منتجات مطابقة أيضا من الأهمية بمقام , لذا يجب على المنظمة تحديد وتوفير وتطوير البنية الأساسية والمحافظة عليها لتحقيق منتج مطابق وتشتمل على التالي .

1. مساحة العمل والعوامل المساعدة
2. المعدات (الأجهزة والبرامج)
3. الخدمات المساعدة (عمليات النقل والاتصال ونظم المعلومات)

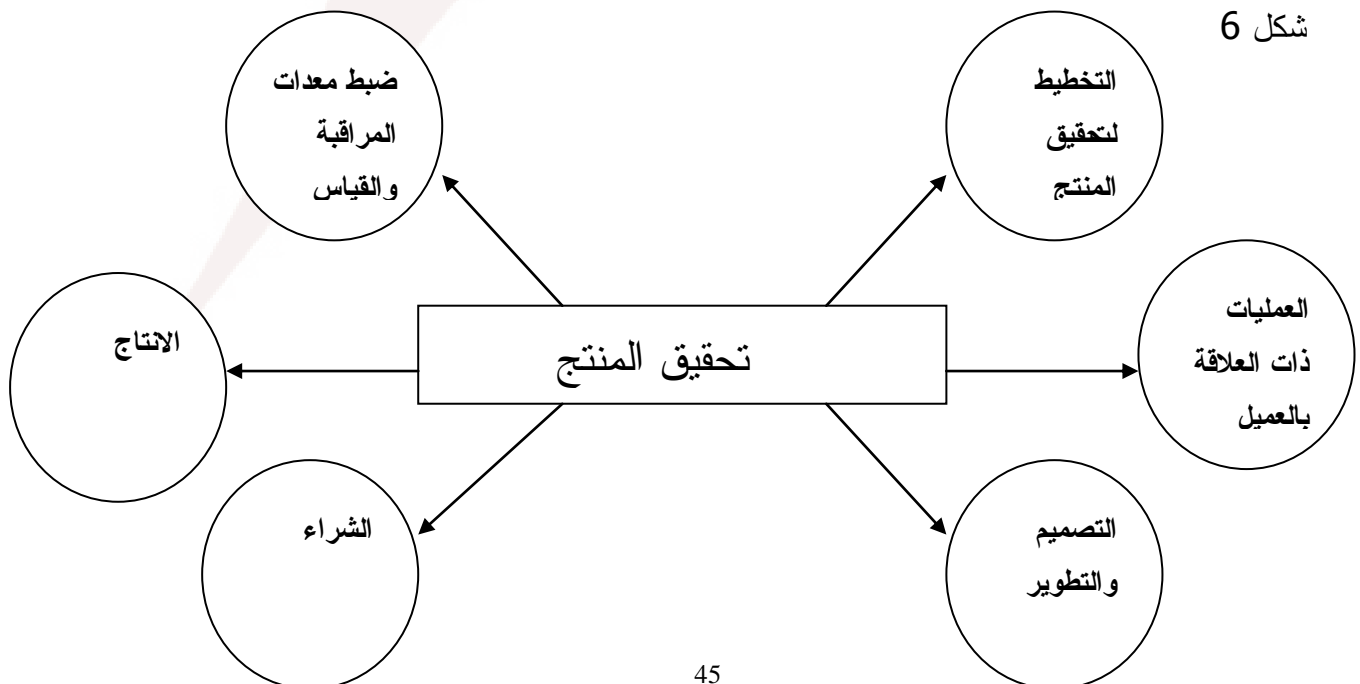
3.6.4 بيئة العمل (بند 6.4)

استكمالاً لعناصر إدارة الموارد فإن بيئة العمل هي العنصر الرابع من منظومة إدارة الموارد ولا ينقص أهمية عن أي من العناصر الثلاثة السابقة . لذا يجب على المنظمة توفير عمل مناسبة لإنتاج منتج مطابق والتي تشتمل على العوامل الفيزيائية والبيئية والعوامل الأخرى كالإضاءة والصوت ودرجة الحرارة وذلك حسب طبيعة المنشأة فالمنشأة التجارية تختلف عن المنشأة الصناعية والخدمية فلكل منهما بيئة خاصة تتطلبها ظروف العمل ولا بد أن تراعى تلك الظروف بطريقة عملية وإنسانية بغض النظر عن التكلفة المادية الغير مبالغ فيها حيث ستعود على المنظمة بفائدة كبيرة جدا ولكنها غير مرئية وغير قابلة للقياس .

3.7 تحقيق المنتج (بند رقم 7 من المواصفة)

نظرا لأن البند رقم 7 في المواصفة يحدد المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة لتحقيق المنتج ، لذا هو يعتبر البند الأكبر في المواصفة ويمكن إيجاز المتطلبات الخاصة بهذا البند كما يلي .

شكل 6



ويعتبر البند رقم 7 من المواصفة هو البند المسموح باستثناء أي فرع منه بشرط عدم التأثير على مطابقة المنتج .

3.7.1 تخطيط تحقيق المنتج (بند 7.1)

إن عملية التخطيط لتحقيق المنتج يجب أن تشمل أهداف ومتطلبات الجودة ، الحاجة لتحديد العمليات والمستندات اللازمة لتحقيق المنتج ، الحاجة إلى توفير الموارد ، المراقبة والفحص والاختبار ، وأخيراً المعايير المطلوبة لقبول المنتج .

ويجب على المنظمة تحديد السجلات الضرورية والتي توفر الثقة في أن العمليات والمنتجات الناتجة تتوافق مع المتطلبات .

3.7.2 العمليات ذات العلاقة بالعميل (بند 7.2)

إن العميل هو المصدر الأول للمتطلبات الخاصة بالمنتج ولكنه ليس المصدر الوحيد فيجب تقسيم المتطلبات كما يلي :

1. متطلبات يتم تحديدها عن طريق العميل ، وهي المتطلبات الخاصة بالعميل ل وكذلك الشروط التعاقدية كالتسليم والصيانة وقطع الغيار .
 2. متطلبات لا يحددها العميل ، وهي تلك المتطلبات التي غالباً لا يذكرها العميل ولكنها ضرورية ويجب أن تحددها المنظمة بنفسها .
 3. المتطلبات القانونية والتشريعية ، وهي القوانين والتشريعات الخاصة بالمنتج وهذه ال متطلبات تختلف من منتج إلى منتج ومن بلد إلى بلد .
- ويجب على المنظمة أن تقوم بمراجعة المتطلبات الخاصة بالمنتج والتأكد من قدرتها على تحقيق المنتج وذلك قبل التعهد بتوريد المنتج إلى العميل سواء كان ذلك التعهد في صورة عقد أو التقدم إلى مناقصات مع ضرورة الاحتفاظ بسجلات المراجعة .
- وفي حالة حدوث أي تغيير في المتطلبات يجب أن يتم توصيل معلومات التغيير إلى جميع العاملين القائمين على تحقيق المنتج .
- ولكي يتم الحصول على متطلبات العميل بشكل دقيق يجب على المنظمة أن توفر وسائل للاتصال مع العميل وتستخدم وسائل الاتصال مع العميل وليس فقط للحصول على متطلبات العميل بل تشمل أي استفسارات وكذلك الشكاوي والتغذية المرتدة من العميل .

3.7.3 التصميم والتطوير (بند 7.3)

في المنظمات التي يمكن تطبيق هذا البند فيها هي المنظمات ذات الطبيعة الصناعية والإنتاجية حيث

- تصميم منتج يعتبر الشغل الشاغل وأهم جزء من عملية الإنتاج ، ولذلك يعتبر التصميم أكبر بند فرعي في المواصفة لما له من أهمية في تحقيق المنتج ، ويمكن إيجاز عملية التصميم والتطوير كالتالي .
1. تبدأ عملية التصميم بمرحلة التخطيط للتصميم ثم المراجعة للتصميم ثم التحقق والاعتماد المناسب لكل مرحلة وأخيرا مرحلة المسؤوليات والصلاحيات بالتصميم والتطوير .
 2. بعد الانتهاء من عملية التصميم يجب أن تكون مخرجات التصميم تحقق المتطلبات وأن توفر المعلومات وأن توفر المعلومات الخاصة بالشراء للمواد الخام اللازمة للإنتاج وكذلك معلومات الإنتاج ومعايير القبول والرفض للمنتج ويجب أن تحدد خصائص المنتج الضرورية للاستخدام الآمن . ويجب على المنظمة الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالمراجعة على التصميم . ثم التحقق من مخرجات التصميم التي تلبي متطلبات التصميم مع الاحتفاظ بسجلات التحقق من التصميم .
 3. المرحلة الأخيرة في عملية التصميم هي القيام باعتماد سريان التصميم وذلك يتم على المنتج بهدف ضمان أن المنتج يحقق متطلبات التصميم ويجب أن تكون عملية اعتماد التصميم قبل تسليم المنتج إن أمكن مع الاحتفاظ بسجلات اعتماد التصميم

3.7.4 الشراء

إن المهمة الرئيسية لقسم المشتريات هي اختيار المصدر الذي سوف تحصل منه المنظمة على احتياجاتها سواء كانت تلك الاحتياجات لها علاقة مباشرة بالمنتج النهائي للمنظمة أم لا . لذا يجب على المنظمة أن تتحكم في عملية المشتريات لكي تتأكد من أن المواد المشتراه سوف تفي بالمتطلبات ، لذا يجب على المنظمة أن تقوم بعملية تقييم المورد بشكل فعال عن طريق وضع معايير للتقييم ومعايير الاختيار وكذلك الفترات الزمنية لإعادة التقييم / مع ضرورة الاحتفاظ بسجلات التقييم وأي أفعال ناتجة عن التقييم الخاص بالموردين .

ولا يمكن لعملية الشراء أن تتم إلا بتوفر معلومات الشراء المناسبة للمورد كي يتمكن من تقديم عرض سعر للمنتج وبالتالي توريد المنتج ، لذا يجب على المنظمة توفير معلومات الشراء الملائمة حسب طلبها بما يلبي المتطلبات التي يجب توافرها كمدخل من مدخلات عملية الإنتاج .

كما يجب أن تشمل معلومات الحاجة إلى تأهيل العاملين لاستخدام المنتج ويمكن أيضا أن تشمل معلومات الشراء على متطلبات خاصة لنظام إدارة الجودة ، مع ضرورة الانتباه إلى أن معلومات الشراء يجب أن تكون واضحة منعا للاستخدام الخاطئ ، وعند استلام المنتجات المشتراة من المورد يجب على المنظمة التأكد من أن المنتج المستلم يفي ويحقق متطلبات الشراء التي سبق نكرها في معلومات الشراء ، وفي حالة الاحتياج إلى التأكد من المنتجات المشتراه في موقع العميل يجب أن يتم ذكر ذلك في معلومات الشراء .

3.7.5 الانتاج وتقديم الخدمة (بند 7.5)

3.7.5.1 التحكم في الانتاج (بند 7.5.1)

لكي تتمكن المنظمة من انتاج منتج يحقق المتطلبات يجب أن تقوم بعمل ضوابط تمكنها من التحكم في عملية الانتاج , وهذه الضوابط تشتمل على التالي :

- المعلومات التي لها علاقة مباشرة بخصائص المنتج
- توفير تعليمات العمل
- توفير معدات الانتاج اللازمة
- عمليات المراقبة والقياس والمعدات اللازمة لذلك
- عمليات الإفراج عن المنتج والتسليم وأنشطة ما بعد التسليم .

3.7.5.2 اعتماد سريان العمليات (بند 7.5.2)

عندما تكون المخرجات الناتجة من العمليات الانتاجية لا يمكن التحقق منها بالقياسات فإن على المنظمة أن تقوم باعتماد سريان العمليات الانتاجية لتبرهن على قدرة العمليات على تحقيق النتائج المخطط لها .

3.7.5.3 التعريف والتبعية (بند 7.5.3)

يجب على المنظمة أن تقوم بتعريف المنتجات خلال مراحل الانتاج وهذا التعريف يوضح حالة المنتج من حيث المراقبة والقياس ، وعندما تكون التبعية مطلبا فيجب على المنظمة ضبط وتسجيل التعريف المميز للمنتجات .

3.7.5.4 ملكية العميل (بند 7.5.4)

في بعض الأحيان يقوم العميل بتوريد منتجات إلى المنظمة لكي تقوم باستخدامها في عملية الانتاج ، وفي هذه الحالة يجب على المنظمة أن تحتفظ بسجلات لكل المواد التي تم استلامها من العميل . ويجب على المنظمة أيضا توفير الحماية اللازمة لمملوكات العميل ، وفي حالة حدوث خسائر يجب إخطار العميل مع تسجيل ذلك في سجلات ملكية العميل . ويجب الأخذ في الاعتبار أن ممتلكات العميل تشمل الملكية الفكرية والرسومات والتصميمات .

3.7.5.5 حماية المنتج (بند 7.5.5)

يجب على المنظمة تعريف وتعبئة وتخزين المنتجات بشكل يضمن الحفاظ على المنتجات إثناء

العمليات الداخلية وأثناء مراحل التسليم حتى يصل إلى المستهلك النهائي بسلام وبصورة لا تخل بمتطلبات الجودة للمنتج .

3.7.6 ضبط معدات القياس والمراقبة (بند 7.6)

تقوم المنظمة بتحديد عمليات المراقبة و القياس والمعدات اللازمة لتوفير الدليل على مطابقة المنتج للمتطلبات المحددة ويجب أن تضمن المنظمة أن عملية المراقبة والقياس يمكن القيام بها بطريقة تتوافق مع متطلبات المواصفة أو أي متطلبات خاصة بالمنظمة تبعاً لنوع النشاط .
ويجب على المنظمة التالي (بخصوص معدات المراقبة والقياس)

1. معايرة أجهزة المراقبة والقياس على فترات محددة قبل الاستخدام .
(FR-SC-04 In-house Calibration Report) (3) وذلك طبقاً للنموذج المرفق الذي يحدد جميع بيانات المعدة أو الآلة و معايير أو القائم بالصيانة أو المعايرة طبقاً لنوع المعدة ومن القائم بها وهل هذه المعايرة داخلية أم خارجية ومدى نجاح المعايرة وهل هي صالحة للاستخدام أم لا وتاريخ المعايرة القادمة .
2. المعايرة وفقاً لمعايير دولية أو قومية ونصح دائماً أن نحصل على هذه المعايير من مورد المعدة وفي حالة وجود تلك المعايير يجب الاحتفاظ بأسس المعايرة حتى يتم ضبطها في حالة الحاجة .(نفس النموذج السابق)
3. أن تكون محمية من التلف والتدهور أثناء الاستخدام أو الصيانة أو التخزين .
4. أن يتم الاحتفاظ بسجلات المعايرة (FR-SC-05 Calibration History Card) وذلك طبقاً للنموذج المرفق الذي يحدد جميع بيانات المعدة أو الآلة و مواعيد المعايرة سنوية أو نصف سنوية أو ربع سنوية ومن القائم بها وهل هذه المعايرة داخلية أم خارجية ومدى نجاح المعايرة وهل هي صالحة للاستخدام أم لا
5. عند اكتشاف حالة معدة مراقبة أو قياس غير مطابقة يجب التأكد من صلاحيات القياسات التي تمت عن طريق تلك المعدة مع اتخاذ الأفعال اللازمة على المعدات والمنتجات التي يمكن أن تتأثر بسبب تلك المعدة الغير مطابقة .

(3) تم وضع هذه النماذج كعينة من النماذج والإجراءات التابعة لإدارة الجودة و التي توضح سير العمل بالمنظمة و سيتم وضع رقم تعريف التقرير بجوار المصطلحات ليتم الرجوع إليه والتعرف عليه أكثر من واقع التطبيق العملي (بالشركة لدينا) أغلب هذه النماذج من تصميمي أو شاركت في تصميمها خلال فترة عملي بالشركة منذ أكثر من تسع سنوات وسيتم إرفاق النماذج في الملاحق في نهاية الأطروحة

6. يجب وضع ملصق للمعايرة والقياس (FR-SC-03 Calibration Sticker) على كل معدة يوضح فيه رقم المعدة وموقعها وتاريخ المعايرة الحالي وتاريخ المعايرة التالي ومن الجهة التي قامت بالمعايرة ولهذا الإجراء أهمية كبرى بتذكير القائم على المعدة بضرورة قيام المعايرة والقياس في الموعد المحدد منعا لأي انحراف في القياس يؤدي إلى تغيير في مواصفات المنتج أو العمل التي تقوم به المعدة وبالتالي يؤدي ذلك إلى إعادة العمل أو المراجعة عليه وبالتالي ضياع وقت وجهد ومال في عملية إعادة المراجعة .
7. عن تعطل معدة عن العمل يجب عمل سجل لتلك المعدة وتاريخ الصيانة الخاصة بها FR- (SC-02 Program - Record of Maintenance) وعمل نموذج طلب إصلاح معدة (FR-SC-06 Equipment Repair Request) يوضح فيه بيانات المعدة ونوع العطل وتكلفته والقائم به والاحتفاظ بكافة هذه السجلات لحين الحاجة إليها مستقبلا .
8. في حالة استخدام برامج حاسب آلي يجب التحقق من قدرة هذه البرامج على الوفاء بمتطلبات المراقبة والقياس وذلك قبل البدء في الاستخدام .

النماذج

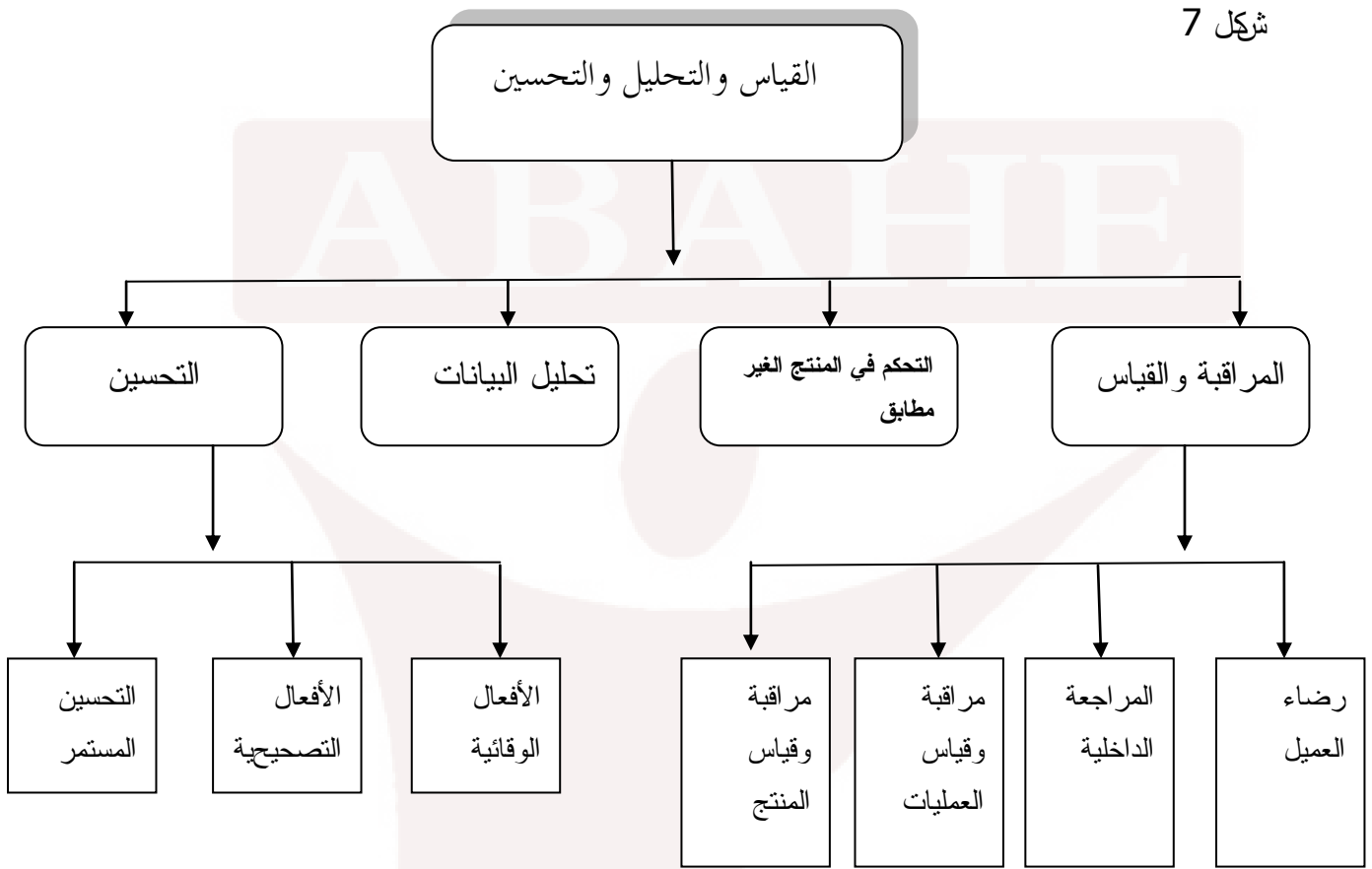
1. FR-SC-04 In-house Calibration Report
2. FR-SC-05 Calibration History Card
3. FR-SC-03 Calibration Sticker
4. FR-SC-02 Program - Record of Maintenance
5. FR-SC-06 Equipment Repair Request

3.8 القياس والتحليل والتحسين (بند 8)

3.8.1 عام بند 8.1

العنصر الرابع من عناصر نظام إدارة الجودة هو القياس والتحليل والتحسين ، فبعد أن تقوم الإدارة العليا بمسئولياتها وتقوم بتوفير الموارد اللازمة لعملية الانتاج وما بعد الانتاج من تسليم العميل المنتج يأتي دور القياس والتحليل والتحسين وذلك لكي تتمكن منظمة من :

1. تقديم البرهان على مطابقة المنتج للمتطلبات.
 2. التأكيد على مطابقة نظام إدارة الجودة للمتطلبات
 3. العمل على التحسين المستمر
- وتتلخص عملية القياس والتحليل والتحسين في الشكل التالي .



3.8.2 المراقبة والقياس (بند 8.2)

تتطلب المواصفة أن تكون هناك مراقبة وقياس على أربع عناصر وهم كالتالي

- رضاء العملاء
- نظام إدارة الجودة
- العمليات
- المنتجات

3.8.2.1 مراقبة وقياس رضاء العميل بند (8.2.1)

إن قياس رضاء العميل يعتبر من أهم مؤشرات قياس الأداء الخاصة بنظام إدارة الجودة لذلك يجب على المنظمة مراقبة المعلومات الخاصة بمدى تحقيق رضاء العميل عن طريق الوفاء بمتطلبات العميل ، كالتالي :

1. يمكن أن تستخدم المعلومات الخاصة بنتائج الاستبيانات الخاصة بالعملاء والمعلومات الخاصة بالشكاوى المتعلقة بالمنتجات كوسائل لقياس رضاء العميل طبقا للنموذج التالي .

(FR-QS-16 Customer Complaint Evaluation Form) ولا بد من جميع أفراد المنظمة

وخاصة الإدارة العليا التعامل مع شكاوى العملاء بمنتهى الجدية والتقدير .

2. عمل اجتماعات بصفة شهرية لمناقشة التقرير الشهري لشكاوى العملاء (FR-QS-17 Customer Complaints Status Report) أو اجتماعات عاجلة طارئة

إذا تطلب الأمر لمناقشة الشكاوى وحلها في أسرع وقت لما له من أهمية كبيرة جدا في الوفاء بمتطلبات العميل ومعالجة أوجه القصور في التعامل مع العملاء وهذه العملية تتطلب تضافر جهود ثلاثة إدارات معا (المبيعات والتسويق والجودة) حيث لكل غدارة منه جزء هام لا ينفصل عن باقي الإدارات .

ملحوظة : إن عدم وجود شكاوى للعملاء أو عدم وجود تقارير شهرية للشكاوى لا يعكس صورة صحيحة عن حالة رضا تام للعملاء فقد يكون هناك خلل في طرف من الأطراف في التعامل مع شكاوى العملاء أو محاولة إخفاؤها لعدم تحمل العقاب الناتج عن سوء معاملة العميل أو التهرب من المسؤولية .

النماذج

- FR-QS-16 Customer Complaint Evaluation Form •
- FR-QS-17 Customer Complaints Status Report •

3.8.2.2 المراجعة الداخلية

لكي تتمكن المنظمة من قياس أداء نظام إدارة الجودة فيجب عليها تنفيذ مراجعات داخلية على فترات مخططة للتأكد من أن نظام إدارة الجودة يتوافق مع متطلبات مواصفة الأيزو 9001 ومتطلبات نظام إدارة الجودة الخاص بالمنظمة ،

ونظرا لأهمية المراجعة الداخلية هذا الجزء الرئيسي من نظام إدارة الجودة الذي يعتبر العمود الفقري للنظام و به يتم تقييم مدى نجاح أو فشل المنظمة في تطبيق نظام إدارة الجودة لديها وتقييم مدى استفادة المنظمة من النظام ، سنتعرض لهذا الجزء بالتفصيل الكامل في الفصل القادم .

عند القيام بعمل برنامج للمراجعة الداخلية يجب الأخذ في الاعتبار حالة وأهمية العمليات وأيضا نتائج المراجعات السابقة مع توضيح معيار ونطاق وتكرارية وطريقة المراجعة ، ويجب أن يراعى عند اختيار المراجعين ضمان موضوعية وحياد عملية المراجعة بحيث ألا يقوم مراجع داخلي بالمراجعة على منطقة تقع ضمن مسؤوليته .

وعملية المراجعة الداخلية يجب أن تتم وفقا لإجراء موثق يوضح المسؤوليات والمتطلبات لتخطيط وتنفيذ المراجعات وعمل السجلات والتقارير الخاصة بنتائج المراجعة .

وتتطلب المواصفة أيضا أن تضمن المنظمة أن الإدارة المسؤولة عن المناطق التي خضعت لعملية المراجعة سوف تقوم بأي تصحيح أو أفعال تصحيحية - بدون تأجيل - حسب الحالة ومدى خطورتها (خطيرة- رئيسية - ثانوية) وذلك لإنهاء حالات عدم المطابقة وإزالة أسبابها لضمان عدم التكرار. بعد انتهاء أعمال المراجعة الداخلية وتحديد الأفعال التصحيحية الناتجة عن حالات عدم المطابقة التي تم اكتشافها يجب على المنظمة القيام بعمليات خاصة تضمن متابعة وتنفيذ تلك الأعمال التصحيحية والتحقق من مدى فاعلية تلك الفعال .

3.8.2.3 مراقبة وقياس المنتج (بند 8.2.4)

إن المنتج هو نتاج من جميع عمليات نظام إدارة الجودة وهو الذي يتم تسليمه إلى العميل ولذلك يجب على المنظمة عمل التالي :

- مراقبة وقياس المنتجات خلال مراحل تحقيق المنتج طبقا لترتيبات مخططة مع الاحتفاظ بأداة التطابق مع معايير القبول التي تم وضعها في مرحلة التخطيط
- يجب الاحتفاظ بسجلات مراقبة وقياس المنتج
- يجب أن تكون سجلات مراقبة وقياس المنتج تحدد الأشخاص الذين قاموا بالموافقة على تسليم المنتج للعميل .
- عدم الإفراج عن المنتجات إلا بعد القيام بالترتيبات الخاصة بذلك مع ملاحظة أنه يمكن إعطاء الصلاحيات لشخص ما يقوم بالسماح بالتجاوز في بعض الأوقات عن تلك الترتيبات كما يمكن أيضا وضع جزء من هذه الصلاحيات للعميل شرط عدم الإضرار بالمنتج النهائي طبقا لمعايير خاصة طبقا لطبيعة نشاط المنظمة .

3.8.3 التحكم في المنتج الغير مطابق (بند 8.3)

على المنظمة عمل إجراء موثق للتحكم في المنتج الغير مطابق بهدف وضع الإجراءات والقواعد اللازمة لتعريف وتميز المنتج الغير مطابق لمنع الاستخدام الخاطئ أو الغير مقصود ، مع توضيح مسؤوليات وصلاحيات التعامل مع المنتج الغير مطابق ، ويمكن للمنظمة التعامل مع المنتجات الغير مطابقة بوحدة أو أكثر من الطرق التالية :

- اتخاذ الأفعال اللازمة لعزل حالة عدم المطابقة مع ضمان عدم تكرارها .
- السماح باستخدامها أو قبولها بتجاوز إما عن طريق شخص له صلاحية أو عن طريق العميل نفسه .

في حالة اكتشاف المنتج الغير مطابق بعد التسليم أو الاستخدام يجب على المنظمة اتخاذ الأفعال التي تراها مناسبة طبقا لطبيعة النشاط لتأثير أو احتمال تأثير حالة عدم المطابقة وعند إعادة تصحيح المنتج

الغير مطابق يجب أن يخضع لعمليات إعادة التحقق للتأكد من مطابقته للمتطلبات ، مع ضرورة الاحتفاظ بالسجلات التي توضح حالات عدم المطابقة والأفعال الناتجة .

3.8.4 تحليل البيانات (بند 8.4)

يجب على المنظمة أن تقوم بتجميع وتحليل البيانات المناسبة لتقديم البرهان على فاعلية نظام إدارة الجودة وينتج عن تحليل البيانات ظهور إمكانية عمل تحسينات مستمرة لفاعلي نظام إدارة الجودة ، وتلك البيانات التي يتم تحليلها يجب أن تشمل على البيانات الناتجة عن عمليات المراقبة والقياس ويجب أن تغطي عملية تحليل البيانات العناصر التالية :

- رضا العميل
- مطابقة المنتج للمتطلبات
- خصائص العمليات والمنتجات
- الموردين وتقييم أدائهم

3.8.5 التحسين (بند 8.5.1)

3.8.5.1 التحسين المستمر (بند 8.5.1)

من خلال سياسة الجودة وأهداف الجودة ونتائج المراجعة الداخلية وتحليل البيانات والأفعال التصحيحية والوقائية ومراجعات الإدارة تظهر فرص التحسن ، لذلك يجب على المنظمة أن تعمل دائما على استغلال فرص التحسين لفاعلية نظام إدارة الجودة .

3.8.5.2 الأفعال التصحيحية (بند 8.5.2)

يجب على المنظمة اتخاذ الأعمال اللازمة لإزالة أسباب حدوث حالات عدم المطابقة وذلك بهدف منع تكرارها ، ويجب أن يتوافق الفعل التصحيحي مع مدى تأثير حالة عدم المطابقة ، وعلى المنظمة إنشاء إجراء موثق ليحدد المتطلبات اللازمة كالتالي :

- مراجعة حالات عدم المطابقة مشتملة على شكاوى العملاء
- تحديد أسباب حالات عدم المطابقة
- تقييم الحاجة لاتخاذ أفعال لمنع تكرارها مرة أخرى
- تحديد وتنفيذ الأفعال التصحيحية المطلوبة
- تسجيل نتائج تنفيذ الأفعال التصحيحية
- تقييم فاعلية الأفعال التصحيحية المتخذة

3.8.5.3 الأفعال الوقائية (بند 8.5.3)

يجب على المنظمة اتخاذ الأعمال اللازمة لمنع حدوث حالات عدم المطابقة المتوقعة وذلك بهدف منع حدوثها ، ويجب أن يتوافق الفعل الوقائي مع مدى تأثير حالة عدم المطابقة ، وعلى المنظمة إنشاء إجراء موثق ليحدد المتطلبات اللازمة كالتالي :

- مراجعة حالات احتمال حدوث حالات عدم المطابقة .
- تحديد أسباب حالات عدم المطابقة .
- تقييم الحاجة لاتخاذ أفعال لمنع حدوثها .
- تحديد وتنفيذ الأفعال الوقائية المطلوبة .
- تسجيل نتائج تنفيذ الأفعال الوقائية .
- تقييم فاعلية الأفعال الوقائية المتخذة .

ABAHE

الفصل الرابع

المراجعة الداخلية على نظام إدارة الجودة

- 4.1 مقدمة
- 4.2 المصطلحات ذات العلاقة بالمراجعة .
- 4.3 مبادئ المراجعة .
- 4.4 أنواع المراجعات .
- 4.5 فوائد المراجعة الداخلية .
- 4.6 مراحل تنفيذ المراجعة الداخلية .
- 4.7 مواصفات المراجع الداخلي .
- 4.8 نماذج المراجعة الداخلية .

4.1 مقدمة

إن مواصفة الأيزو 9001 (بند 8.2) تعطي أهمية كبيرة للمراجعة الداخلية على نظام إدارة الجودة , وقد تم استخدام المراجعة الداخلية كأحد أربع أدوات للمراقبة والقياس , فالبنود رقم 8.2 من المواصفة والذي يحدد عناصر المراقبة والقياس يشتمل على مراقبة وقياس رضا العميل والعمليات والمنتجات وأخيرا يشتمل على المراجعة الداخلية التي تستخدم لقياس أداء نظام إدارة الجودة بالمنظمة .

4.2 المصطلحات ذات العلاقة بالمراجعة :

مراجعة : هي عملية منهجية ومستقلة وموثقة بغرض الحصول على دليل مرجعي وتقييمه بموضوعية لتحديد المدى الذي تم إليه استيفاء معايير المراجعة .

برنامج المراجعة (FR-QS-06 Annual Audit Program) : هو مجموعة أو أكثر من المراجعات المخططة للتنفيذ طبقا لإطار زمني محدد وتدار تجاه غرض محدد وستكون باستعراض أكبر خلال الجزء القادم من الرسالة .

معايير المراجعة : هي مجموعة من السياسات والإجراءات أو متطلبات تستخدم كمرجع .
دليل المراجعة : سجلات أو بيان حقائق أو أي معلومات أخرى متعلقة بمعايير المراجعة ومحقة ,
الدليل المادي للمراجعة يمكن أن يكون نوعي أو كمي .

نتائج المراجعة : هو نتائج تقييم الأدلة المرجعية التي تم تجميعها والإطلاع عليها ومقارنتها بمعايير المراجعة الموضوعية طبقا لدليل الجودة بالمنشأة . ونتائج المراجعة إما أن تظهر مطابقة أو عدم مطابقة لمعايير المراجعة أو إظهار فرص التحسين .

تقرير المراجعة FR-QS-09 Internal Audit Report : هو نتيجة المراجعة التي تمت بواسطة فريق المراجعة بعد الوضع في الاعتبار أهداف المراجعة ونتائج المراجعة . وتكون عبارة عن تقرير يقدمه المراجع لممثل الإدارة ويحتوى على حالات عدم المطابقة التي تم اكتشافها داخل المنشأة مع إرفاق ما يؤكد حالات عدم المطابقة (دليل المراجعة)

عميل المراجعة : منشأة أو شخص يطلب المراجعة لحسابه (لصالحه) .
المراجع عليه : هي المنظمة التي يتم إجراء المراجعة عليها .
المراجع : هو شخص ذو كفاءة يقوم بعملية المراجعة .
فريق المراجعة : مراجع واحد أو أكثر يقومون بتنفيذ عملية المراجعة . (1)

(1) : سيتم شرح كامل لفصل المراجعة الداخلية من واقع عملي بالشركة كبير المدققين بقسم إدارة الجودة و التدقيق الداخلي لأكثر من تسع سنوات و سيتم وضع رقم تعريف التقرير بجوار المصطلحات لئتم الرجوع إليه والتعرف عليه أكثر وسيتم إرفاق النماذج في نهاية الأطروحة في الملاحق

4.3 مبادئ المراجعة .

تتميز المراجعة باعتمادها على مجموعة من المبادئ مما يجعلها أداة فعالة يمكن الاعتماد عليها في دعم سياسة ورقابة الإدارة وإمداد المنظمة بالمعلومات التي تمكنها من العمل على تحسين أدائها ومراقبة تنفيذ خطة تنفيذ العمليات .

إن التمسك بتلك المبادئ هو شرط لا بد من توافره قبل تنفيذ المراجعة وكذلك لتمكين المراجعين اللذين يعمل كلا منهم مستقلا عن الآخر من الوصول لنفس الاستنتاجات في الظروف المشابهة .

المبادئ التي يجب أن يعتمد عليها المراجعون :

1. التصرف بطريقة أخلاقية والتمتع بالنزاهة والسرية والكرمان هي صفات أساسية للمراجعة .
2. العرض الموضوعي : الالتزام بتقديم التقارير بأمانة ودقة وذلك حتى يصبح ناتج وخلاصة وتقارير المراجعة تعكس بموضوعية ودقة أنشطة المراجعة ويجب أيضا أن يتضمن التقرير العقبات الرئيسية التي ظهرت أثناء المراجعة وكذلك حالات اختلاف وجهات النظر بين فريق المراجعة والمراجع عليه .
3. بذل الاهتمام المهني والاجتهاد وحسن التقدير عند إجراء المراجعة : يجب أن يبذل المراجعون الاهتمام الذي يتناسب مع أهمية المهمة الموكولة إليهم والثقة التي وضعتها فيهم الإدارة العليا وإدارة قسم الجودة والتمتع بالكفاءة يعد عاملا هاما في هذا الصدد .
4. الاستقلالية هي أساس عدم الانحياز وموضوعية نتائج المراجعة : يجب أن يكون المراجعين مستقلين تماما أثناء عملية المراجعة ويجب أن يحافظ المراجعين على الأسلوب الموضوعي الذين يسلكونه أثناء عملية المراجعة للتأكد من أن النتائج والاستنتاجات قد بنيت فقط على دليل المراجعة .
5. الأسلوب المبني على الأدلة : هو الأسلوب الأمثل والصحيح للوصول إلى استنتاجات صحيحة يعتمد عليها في عملية المراجعة ويجب أن تكون أدلة المراجعة من السهل تتبعها وحيث أن المراجع ملتزم بوقت ومصادر محددة فهي يجب أن تعتمد على عينات من المعلومات المتاحة .

4.4 أنواع المراجعات .

إن المراجعات بشكل عام يمكن تقسيمها حسب نوع ما يتم المراجعة عليه . فيمكن القول مراجعة النظام عندما تكون أنشطة المراجعة لتقييم أداء النظام بغض النظر عن القائم بالمراجعة وهناك مراجعة العملية عندما تكون المراجعة تهدف إلى تقييم أداء العملية ومراجعة المنتج عندما تكون المراجعة خاصة بتقييم المنتج وخصائصه . وعندما نتحدث عن نظام إدارة الجودة فيمكن تقسيم أنواع المراجعة إلى ثلاثة أنواع تبعاً للجهة القائمة بالمراجعة كالتالي .

1. مراجعة الطرف الأول (المراجعة الداخلية)

2. مراجعة الطرف الثاني

3. مراجعة الطرف الثالث (المراجعة الخارجية)

4.4.1 مراجعة الطرف الأول : يقصد بمراجعة الطرف الأول هي تلك المراجعة التي تتم عن طريق المراجعين الداخليين المؤهلين في المنظمة على نظام إدارة الجودة داخل نفس المنظمة . وهذا النوع يعرف بالمراجعة الداخلية . وتتم هذه المراجعة بناء على ما تم التخطيط له عند إعداد نظام غدارة الجودة داخل المنظمة . ويستخدم من قبل الإدارة العليا لتقييم أداء نظام إدارة الجودة وأيضا كأداة للتحسين المستمر .

4.4.2 مراجعة الطرف الثاني : يقصد بمراجعة الطرف الثاني هي تلك المراجعات التي تتم عن طريق العميل لتقييم الموردين الذين يتعامل معهم وذلك بهدف توفير الثقة في أن نظام إدارة الجودة الخاص بالمورد سوف يساعد على تحقيق متطلبات العميل . ويمكن أن يتم إجراء ذلك النوع من المراجعة إما بواسطة العميل أو بواسطة جهة أخرى تتوب عن العميل .

4.4.3 مراجعة الطرف الثالث : يقصد بمراجعة الطرف الثالث هي تلك المراجعات التي تتم عن طريق جهة محايدة , وغالبا ما تكون جهات منح الشهادات , وذلك في حالة رغبة المنظمة في الحصول على شهادة لنظام إدارة الجودة . مثل تلك المراجعات التي تتم على المنظمات للحصول على شهادة الأيزو 9001 والمتبع في معظم المنظمات أن تكون هناك مراجعة مرة واحدة سنويا على المنظمة لتقييم الأداء ولمعرفة طرق التحسين التي من الممكن أن تتصح بها الشركة المانحة , ولكن يعاب على بعض الجهات المانحة ضعف عملية المراجعة حيث في حالة التشديد في المراجعة سيتم سحب الشهادة أو وقفها وبالتالي ستفقد الجهة المانحة عميل من عملائها وبالتالي يوجد هناك تساهل غير مبرر يؤدي عادة إلى تساهل إدارة الجودة بموضوع المراجعة الخارجية وبالتالي التساهل مع الموظفين عند إجراء المراجعة الداخلية

التي تسبق المراجعة الخارجية بحجة كثرة أعباء العمل وعدم الضغط على الموظفين .

4.5 فوائد المراجعة الداخلية .

إن فوائد المراجعة الداخلية لنظام إدارة الجودة متعددة , وهي تشمل فوائد للإدارة العليا وفوائد

للعاملين وفوائد للمنظمة بشكل عام ويمكن إيجاز فوائد المراجعة الداخلية في النقاط التالية :

1. تحقيق إحدى متطلبات الأيزو 9001 : 2008 : إن المراجعة الداخلية هو مطلب رئيسي للمواصفة الدولية . وبالتالي فإن أي منظمة تريد التطابق مع المواصفة الدولية يجب عليها تنفيذ مراجعات داخلية بصفة دورية على نظام إدارة الجودة لديها .
2. أداة للإدارة العليا لمراقبة وقياس أداء نظام غدارة الجودة : إن المراجعة الداخلية ينتج عنها تقارير تقدم إلى الإدارة العليا وتعتبر إحدى مدخلات مراجعة الإدارة ، وتلك التقارير تعطي صورة مفصلة للإدارة العليا عن مدى التطابق مع نظام إدارة الجودة وأيضا توضح مدى فاعلية نظام إدارة الجودة وتوضح أوجه الاهتمام والقصور في أداء العاملين بالمنظمة .
3. تصحيح حالات عدم المطابقة قبل اكتشافها عن طريق جهات خارجية : عند القيام بتنفيذ المراجعة الداخلية بشكل فعال فإنها تمكن من اكتشاف حالات عدم المطابقة والعمل على تصحيحها وذلك قبل أن يتم اكتشاف تلك الحالات عن طريق الجهات الخارجية مثل العميل أو الجهات المانحة للشهادات وبالتالي ظهور المنظمة بصورة سيئة أمام الجهة المانحة ومن الممكن سحب الشهادة أو وقفها وبالتالي ظهور غدارة الجودة بصورة المقصر أمام الإدارة العليا .
4. إيجاد فرص التحسين المستمر : عن طريق المراجعات الداخلية يمكن للمنظمة إيجاد أماكن يمكن أن يتم تحسين الأداء فيها عن طريق الاستماع لشكاوى الموظفين والإدارات الأخرى عند القيام بالمراجعة الداخلية حيث الاستماع للشكاوى من واقع العمل ومن الموظف المسئول مباشرة عن الإجراء أو العملية تكون واقعية أكثر وكذلك معالجة شكاوى العملاء التي يتم التدقيق عليها ومحاولة حلها ومعرفة أسبابها وبالتالي تعديل الإجراء بما يتناسب مع متطلبات العميل .

4.6 مراحل تنفيذ المراجعة الداخلية .

يمكن تقسيم مراحل تنفيذ المراجعة الداخلية إلى أربع مراحل هي :

1. مرحلة الإعداد والتخطيط للمراجعة

2. مرحلة تنفيذ المراجعة

3. إعداد تقارير المراجعة

4. متابعة تنفيذ الأفعال الناتجة

وسوف نقوم بشرح كل مرحلة فيما يلي .

4.6.1 مرحلة الإعداد والتخطيط :

إن التخطيط السليم للمراجعة يساعد على تنفيذها بشكل سليم ، وبالتالي يجب على المنظمة أن تقوم بالتخطيط الجيد للمراجعة وأن تضع في الاعتبار أثناء عملية المراجعة عدة أشياء أهمها :

1. الهدف من المراجعة

2. أولويات الإدارة

3. الأوقات المناسبة والمتاحة لعملية المراجعة

4. الموارد المتاحة لعملية المراجعة

5. نطاق المراجعة

6. نتائج المراجعات السابقة

7. مهارات المراجعين الداخليين

8. ضمان الحياد والموضوعية للمراجعين

ولابد أن يتم وضع خطة للمراجعة الداخلية عادة ما تكون سنوية بعمل تقرير برنامج المراجعة

السنوي (FR-QS-06 Annual Audit Program) ويكون من ضمن تقارير تأكيد الجودة

المنصوص عليها في دليل الجودة بالمنظمة لتكون مرجعا للجميع يتم الالتزام به .

ويجب أن يشمل تقرير برنامج المراجعة السنوي جميع عمليات نظام إدارة الجودة ، بحيث يتم

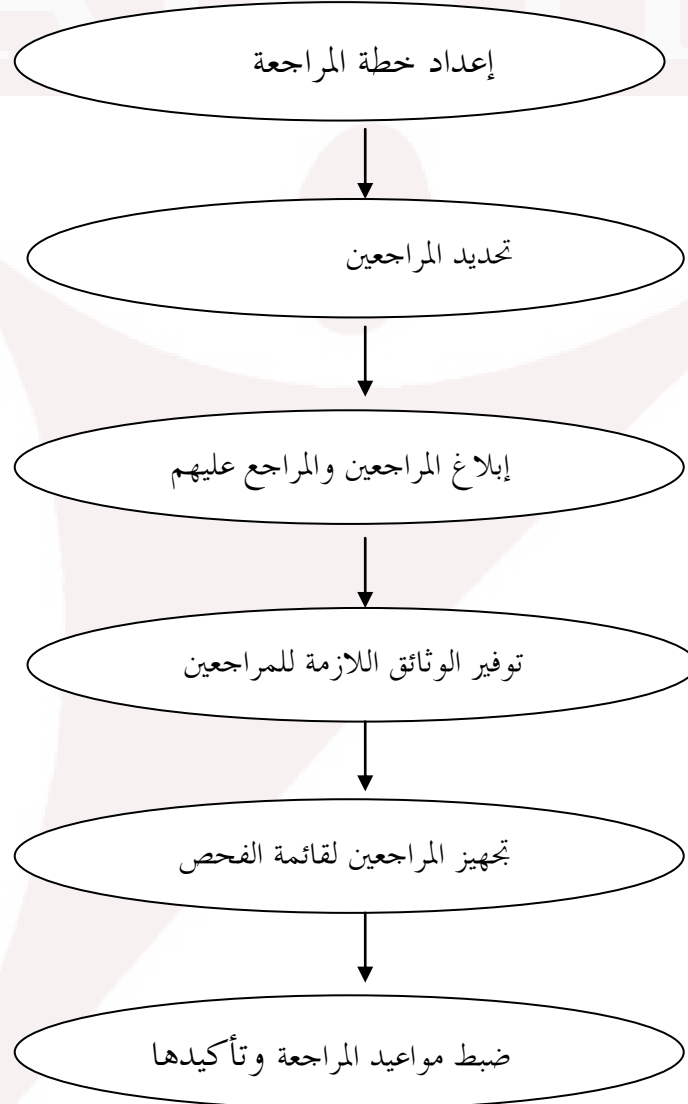
مراجعة نظام إدارة الجودة كاملا مرة واحدة على الأقل كل عام ويتم تحديد القسم والفروع المراجع عليها

ورقم العملية أو الإجراء و أسماء المراجعين الداخليين وتاريخ المراجعة .

ويجب عند اختيار المراجعين تحري الدقة في ذلك حيث يجب أن تكون لديهم الكفاءة التامة للقيام

بتنفيذ المراجعة ويتم عمل دورات تدريبيّة لهم وتعريفهم معرفة كاملة بنظام إدارة الجودة ليقوموا بمهام المراجعة على أكمل وجه ويكونوا واجهة مشرفة لقسم إدارة الجودة بالمنظمة .

والشكل 8 التالي يوضح الأنشطة التي يجب أن تتم في مرحلة التخطيط للمراجعة .



بعد الانتهاء من الخطة وإرسالها للمراجعين والمراجع عليهم ومدراء الإدارات والمدير التنفيذي للعلم ببدء عمل المراجعة الداخلية ليقوم كل قسم بما يخصه من أعمال ولدعم نظام إدارة الجودة بالمنظمة ثم بعد ذلك توفير قوائم الأسئلة باستخدام المواصفة الدولية 2008 : 9001 ، مواصفات المنظمة ، نتائج المراجعات السابقة ، إجراءات نظام إدارة الجودة ، خبرة المراجع .
فوائد قوائم الأسئلة (FR-QS-07 Audit Checklist)

1. تساعد على ترتيب الأفكار لدى المراجع
2. الحفاظ على الهدف من المراجعة
3. تعطي الثقة للمراجع
4. تساعد على الاستمرارية
5. ضمان تغطية العملية بالكامل .

4.6.2 مرحلة تنفيذ المراجعة الداخلية .

بعد الانتهاء من إعداد خطة المراجعة تبدأ مرحلة التنفيذ وهي تنقسم إلى أربع مراحل كالتالي :

1. الجلسة الافتتاحية
2. المراجعة
3. تسجيل حالات عدم المطابقة وفرص التحسين
4. الجلسة الختامية

4.6.2.1 الجلسة الافتتاحية :

هذه هي أولى خطوات تنفيذ المراجعة ويجب أن تغطي عدة عناصر في الجلسة كالتالي

1. تقديم فريق المراجعة
 2. توضيح الغرض من المراجعة
 3. عرض سريع لبرنامج المراجعة
 4. الاتفاق على تسلسل وتوقيت المراجعة
 5. تحديد الأشخاص المراجع عليهم
 6. الاتفاق على ميعاد الجلسة الختامية
 7. الإجابة على الاستفسارات
 8. التأكيد على سرية المعلومات
 9. الإشارة إلى أن المراجعة ستتم بنظام العينات
- ويمكن أن يتم عمل محضر بالاجتماع ويوقع من الحاضرين في الجلسة الافتتاحية

4.6.2.2 إجراء المراجعة

هي المرحلة الأهم في المراجعة الداخلية ، فالمقابلة التي تتم بين المراجع والمراجع عليه ومدى نجاح المراجع في الحصول على مشاركة جيدة من المراجع عليه هو الأساس الذي يقاس عليه نجاح عملية المراجعة .

على المراجع أن يكون إيجابياً وبناءً ويؤدي المراجعة بمهارة واقتدار ولتحقيق ذلك عليه القيام بالتالي

- 1.مقابلة مسئول المنطقة أو الفرع – القسم المراجع عليه
 - 2.شرح الهدف من الزيارة وأنها ليست لتصيد الأخطاء وكشف العيوب
 - 3.توضيح أن اكتشاف الخطأ وتصحيحه عن طريق المراجعة الداخلية أفضل بكثير من اكتشاف الخطأ هن طريق المراجعة الخارجية وتوضيح تبعات ذلك ومدى خطورة اكتشاف المراجع الخارجي للخطأ الذي قد يصل في بعض الشركات لسحب الشهادة
 - 4.توضيح أن المراجعة الداخلية في مصلحة القسم وفرصة للتحسين وتعديل الخطأ
 - 5.توجيه أسئلة مفتوحة اعتماداً على قوائم الأسئلة وتسجيل الملاحظات
 - 6.تفادي إلقاء الأسئلة المباشرة لأنه يستطيع أن يحصل على الإجابات الخاصة بها من خلال الملاحظات , الاتصال غير الشفهي , السلوك الودي
 - 7.إلقاء أسئلة تطبيقية قدر الإمكان : لماذا يتم تنفيذ هذا العمل بهذا الشكل – متى تفعل ذلك – ما تكرار قيامك بهذا العمل – ما الذي يوجهك للقيام بهذا العمل بهذه الطريقة – من أين حصلت على المواد والعدد اللازمة – ما رأيك هذا النوع من الأسئلة يساعد المراجع على التعرف على طبيعة العمل الذي يقوم به الشخص بأدائه ويفتح مجالات أخرى لإلقاء أسئلة أخرى
 - 8.إزالة التوتر لدى المراجع عليهم قبل استئصال المراجعة وذلك لضمان فاعلية المراجعة وأن يذكر المراجع دائماً أنه زميل عمل وليس رجل شرطة أو محقق .
 - 9.أخذ إفادات المراجع عليهم على محمل الجدية فالتكرار والتجربة في حقل العمل له نظرة خاصة وبعض الأوقات تكون مقبولة ومن الممكن الأخذ بها لعمل تحسين للعملية أو الإجراء
- والجدول التالي يوضح الأفعال التي تجب على المراجع فعلها وتلك التي يفترض عدم فعلها .

أفعل	لا تفعل
الإعداد الجيد للمراجعة	الأحاديث الجانبية
الوصول في الميعاد المحدد	إضاعة الوقت والوصول متأخر
سؤال مختصر وواضح	لا تسمح للمراجع عليه بتشتيت المراجع
الاستماع أكثر من الكلام	التعنيف واللوم وانتقاد الأشخاص علناً
الاحترام والهيبة	كثرة المزاح وإزالة الحواجز
الهدوء طوال فترة المراجعة	العصبية الزائدة

إنهاء الأسئلة كاملة في الوقت المحدد	إغلاق المراجعة بدون إنهاء الأسئلة
-------------------------------------	-----------------------------------

وللقيام بتسجيل الملاحظات يجب على المراجع دائما توفير الأدلة على الملاحظات التي يذكرها مثل توفير السجلات والوثائق ، التقارير سواء كانت الكترونية أو مكتوبة ، الملاحظات المرئية والمسموعة ، فالدليل إما مادي أو مرئي أو مسموع .

4.6.2.3 تسجيل حالات عدم المطابقة وفرص التحسين

وعلى المراجع أن يجهز الوثائق اللازمة للمراجعة وهي كما يلي

- قوائم الأسئلة (FR-QS-07 Audit Checklist)
- نموذج حالات عدم المطابقة (FR-QS-08 NCR,CPAR Report)
- نموذج تقرير المراجعة (FR-QS-09 Internal Audit Report)

1. قوائم الأسئلة (FR-QS-07 Audit Checklist) وتم التعرض لها تفصيليا في الجزء السابق ومرفق ضمن نماذج الأيزو في نهاية الفصل .

2. نموذج حالات عدم المطابقة (FR-QS-08 NCR,CPAR Report) :

يجب على المراجع أن يوضح للمراجع عليه حالات عدم المطابقة الموجودة في المنطقة التي تقع تحت مسؤوليته ، ويتم بعد ذلك كتابة تقارير حالات عدم المطابقة وتوقيع المراجع عليه على جميع حالات عدم المطابقة ، وفي حالة وجود خلاف بين المراجع والمراجع عليه يتم عرض الأمر على ممثل الإدارة ليقوم هو بالفصل بينهم والأفضل يكون الفصل مباشرة في موقع المراجعة بالهاتف منعا لأي حدوث لبس بين الطرفين .

يجب عند كتابة حالات عدم المطابقة أن تكون صياغتها عبارة عن جمل قصيرة تحتوي على التالي

1. وصف عام لحالة عدم المطابقة (صياغة مختصرة وصحيحة لغويا وفنيا)
2. وصف دقيق لحالة عدم المطابقة بالتفصيل ولكن باختصار أيضا
3. ذكر الدليل المادي للحالة (موضوعية حالة عدم المطابقة) على سبيل المثال عدم عمل (تقرير الزيارات اليومية لمندوب المبيعات لمدة شهر مارس 2010) ويتم الإشارة إلى رقم المرجع في دليل الجودة للتقرير وأسم الشخص المسئول عن حالة عدم المطابقة وتاريخ الحالة
4. نص المتطلبات في المواصفة (استيفاء مبررات عدم المطابقة) وذلك لإثبات تأكيد حدوث الحالة

لابد أن يتم الاحتفاظ بسجلات جميع حالات عدم المطابقة ليتم الرجوع إليها مستقبلاً عند تقييم القسم أو الفرع مرة أخرى أوفي نهاية السنة لتحديد مدى فاعلية المراجعة الداخلية . وذلك في التقرير التالي .

FR-QS-18 List of Non-Conformances Report

4.6.2.4 الجلسة الختامية

- بعد الانتهاء من أعمال المراجعة وصياغة تقارير حالات عدم المطابقة يقوم المراجع بعقد جلسة ختامية مع المراجع عليهم ويتم مناقشة ما يلي .
- توجيه الشكر للمراجع عليهم لتعاونهم
 - عرض نتائج المراجعة من ملاحظات وحالات عدم مطابقة .
 - الإجابة على الاستفسارات .
 - حل أي نقاط خلاف مع المراجع عليهم .
 - تحديد ميعاد للانتهاء من عمر تقرير المراجعة .
 - عمل تسجيل محضر اجتماع الجلسة الختامية وتوقيع الحضور .

4.6.3 إعداد تقارير المراجعة

هناك عدة تقارير للمراجعة كالتالي :

1. تقرير المراجعة الداخلي (FR-QS-09 Internal Audit Report) وهو التقرير المستخدم للمراجعة على الفروع والأقسام والمعتاد تقديمه للممثل الإدارة
2. تقرير مراجعة الإدارة (مستوى الإدارة) FR-QS-14 Management Review Report-Management Level

تقرير مراجعة الإدارة (مستوى الإدارة) وهو التقرير المفترض تقديمه للمدير التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة أو أعضاء مجلس الإدارة لتوضيح سير العمل في قسم إدارة الجودة والتجاوزات وحالات الإجراءات التصحيحية والوقائية بالشركة والمراجعات الداخلية . وهذا التقرير يقدم مرة كل ستة شهور أو سنة حسب طلب الإدارة التنفيذية

FR-QS-13 Management Review Report-Regional Level.3 تقرير

مراجعة الإدارة (مستوى المناطق) وهو تقرير يتم تقديمه لممثل الإدارة عن نتائج
المراجعة الداخلية لمنطقة كاملة لمدة معينة من الزمن لتقييم أداء قسم إدارة الجودة
بالمنظمة ويتم من خلاله عمل التقرير النهائي عن المنظمة بشكل كامل المقدم للإدارة
التنفيذية

والتقارير الثاني والثالث لهم وضع خاص يختلف من منظمة إلى أخرى للعمل بهم من حيث الأهمية
والتكرار ودرجة اعتماد الإدارة التنفيذية عليهما , لذلك سنكتفي بالخوض بالتفصيل التقرير الأول (تقرير
المراجعة الداخلي (FR-QS-09 Internal Audit Report) المقدم لممثل الإدارة عن نتائج كل حالة
مراجعة داخلية .

تقرير المراجعة يجب أن يكون كاملا وملخصا وواضحا ، ومن الممكن أن يحتوي على التالي أو يشير إليه
ومن الممكن تجاهل بعض منها حسب النموذج المعمول به في المنظمة .

1. القسم المراجع عليه
2. مدى المراجعة
3. تحديد فريق أعضاء المراجعة
4. أماكن وتاريخ المراجعة
5. معايير المراجعة
6. نتائج المراجعة
7. قائمة بممثلين الجهة التي تم المراجعة عليها
8. ملخص لعملية المراجعة بما في ذلك عدم التأكد أو الملاحظات أو العقبات التي كانت
موجودة ومن الممكن أن تؤثر على الاعتماد على نتيجة المراجعة .
9. التأكد من تحقيق أهداف المراجعة
10. النواحي والإجراءات والعمليات تم تغطيتها خلال المراجعة
11. النواحي والإجراءات والعمليات التي لم يتم تغطيتها خلال المراجعة للعمل بها
والمرور عليها عند المراجعة القادمة لشمول عملية المراجعة جميع نواحي العمل
بالمنظمة .
12. الاختلاف الذي لم يتم حله في وجهات النظر بين فريق المراجعة والجهة المراجع
عليها
13. التوصيات بالتحسين إذا كان ذلك ضمن أهداف المراجعة .
14. خطة متابعة المراجعة إذا تم الاتفاق على ذلك مع ممثل الإدارة .

15. قائمة بتوزيع تقرير المراجعة
16. ملحقات التقرير سواء كانت حالات عدم المطابقة أو قائمة الأسئلة أو الدليل المرفق مع تقرير حالة عدم المطابقة الدال عليه .

4.6.4 متابعة تنفيذ الأفعال الناتجة

بعد كتابة تقرير المراجعة الداخلية هناك طريقتين لمعالجة حالات عدم المطابقة .

1. قيام المراجع عليه بنفسه بتحديد الأفعال التصحيحية التي يجب أن يقوم بها لكي يزيل الأسباب الجذرية لحالة عدم المطابقة مع تحديد التاريخ المخطط للانتهاء من الفعل التصحيحي لكل حالة عدم مطابقة على نفس التقرير على حدى ثم رفع الحالات ضمن تقرير المراجعة الداخلية للمثل الإدارة .
 2. الاكتفاء بتوقيع المراجع عليه على تقارير حالات عدم المطابقة وإعلامه شفهيًا بالتصحيح المطلوب ثم رفع الحالات ضمن تقرير المراجعة الداخلية للمثل الإدارة ليتم بعد ذلك التعامل بين ممثل الإدارة ورئيس القسم التابع له المراجع عليه وتحديد الإجراء المتخذ نحو عقاب الموظف أو إنذاره حسب طبيعة وأهمية حالات عدم المطابقة واتخاذ الإجراء التصحيحي عن طريق رئيس القسم وذلك بتوجيه الموظف المراجع عليه بالإجراء التصحيحي المطلوب
- ولابد أن يشير تقرير المراجعة لاحتمية القيام بأفعال تصحيحية أو وقائية ولعمل ذلك لابد من اعتماد التقرير التالي للتصحيح والوقاية **FR-QS-11 Corrective ,Preventive Action Request** (طلب إجراء تصحيحي / وقائي) طبقاً للحالة المكتشفة وهذه الأفعال يتم تحديدها وتنفيذها بواسطة الجهة التي يتم المراجعة عليها أو عن طريقة إدارتها أو عن طريق ممثل الإدارة بعد الحصول على الموافقات اللازمة من الإدارات المعنية ضمن التقرير النهائي والثالث الخاص بمستوى المناطق والإدارة .
- لابد أن يتم الاحتفاظ بجميع طلبات الإجراءات التصحيحية والوقائية للرجوع إليها مستقبلاً عند التقييم وذلك في التقرير التالي **FR-QS-12 Corrective, Preventive Action Status Log** (سجل طلب إجراء تصحيحي - وقائي)

ويجب التحقق من اكتمال تلك الأفعال التصحيحية وكفاءتها ، ويمكن أن يكون هذا التحقق جزء من عملية المراجعة التالية . كما يمكن أن ينص برنامج المراجعة على قيام أعضاء فريق المراجعة بالمتابعة ، مما يضيف قيمة للبرنامج للاستفادة من خبراتهم ، وعلى ممثل الإدارة أو مدير قسم الجودة وضع تقارير الأفعال التصحيحية والوقائية في الاعتبار عند تقييم أداء موظفي قسم إدارة الجودة

وتحديد مدى التحسن الذي تم من خلال القيام بهذه الأفعال والنتائج المترتبة عليها .

4.7 مواصفات المراجع الداخلي

إن مهمة المراجع الداخلي خطيرة جدا ويتوقف عليها بدرجة عالية مدى نجاح عملية المراجعة من فشلها وبالتالي نجاح أو فشل إدارة الجودة بالمنظمة من ناحية الرقابة والتدقيق . لذا لا بد أن يتم اختيار المراجعين الداخليين بدرجة عالية من الدقة والالتزام .

4.7.1 الصفات الشخصية

ويجب أن تتوفر في المراجعين الصفات الشخصية التي تمكنهم من العمل بما يتماشى مع مبادئ المراجعة .

1. أن يكون ذاتي التحدث للأشخاص القائمين بأداء العمل مباشرة وليس رؤسائهم
2. دائما هادئ ومؤدب وودود مع المراجع عليهم .
3. دبلوماسي : بمعنى أن يكون مجامل قدر الإمكان ولا يقلل من حجم المراجع عليهم وما يقوموا به من عمل وإن كان به أخطاء أو تجاوزات
4. التحدث بأسلوب واضح دون غموض أو تعالي على الموظفين
5. الإنصات الجيد
6. الرؤية الجيدة بعمق وقادرا على تفهم المواقف
7. ذو خلق بمعنى أن يكون عادلا ويمكن الوثوق به ومخلصا ونزيها .
8. متفتح العقل : بمعنى قبوله لحلول أو وجهات نظر بديلة
9. مثابرا على إنجاز الأهداف
10. قادرا على اتخاذ القرارات
11. مستقلا بذاته ويمكنه التفاعل والاتصال مع الآخرين بكفاءة وفاعلية .

4.7.2 المعرفة والمهارات

يجب على المراجع الداخلي التمتع بالمهارات والمعرفة في المجالات التالية .

• مبادئ وإجراءات الأساليب الفنية للمراجعة

1. تطبيق مبادئ وإجراءات الأساليب الفنية للمراجعة
2. تخطيط وتنظيم العمل بكفاءة
3. إجراء المراجعة في الوقت المحدد

4. إعطاء الأولوية والتركيز على الأمور الهامة
5. جمع المعلومات بكفاءة من خلال اللقاءات الشخصية والاستماع والملاحظة ومراجعة الوثائق والسجلات والبيانات
6. أن يفهم ملائمة وتسلسل استعمال أسلوب العينات في المراجعة
7. التحقق من دقة المعلومات التي تم جمعها
8. التأكيد على كفاية وملائمة دليل المراجعة لدعم نتائج وخلاصة المراجعة
9. تقييم العوامل التي تؤثر على مصداقية نتائج المراجعة وخصائصه.
10. استعمال وثائق العمل لتسجيل أنشطة المراجعة
11. إعداد تقارير المراجعة بدقة
12. الحفاظ على سرية المعلومات .

• أنظمة الإدارة والوثائق المرجعية

1. تطبيق أنظمة الإدارة في مختلف التنظيمات .
2. التفاعل بين عناصر نظام الإدارة .
3. المواصفات القياسية لنظم إدارة الجودة ووثائق أنظمة الإدارة الأخرى المستخدمة كمعايير للمراجعة .

• المواقف التنظيمية

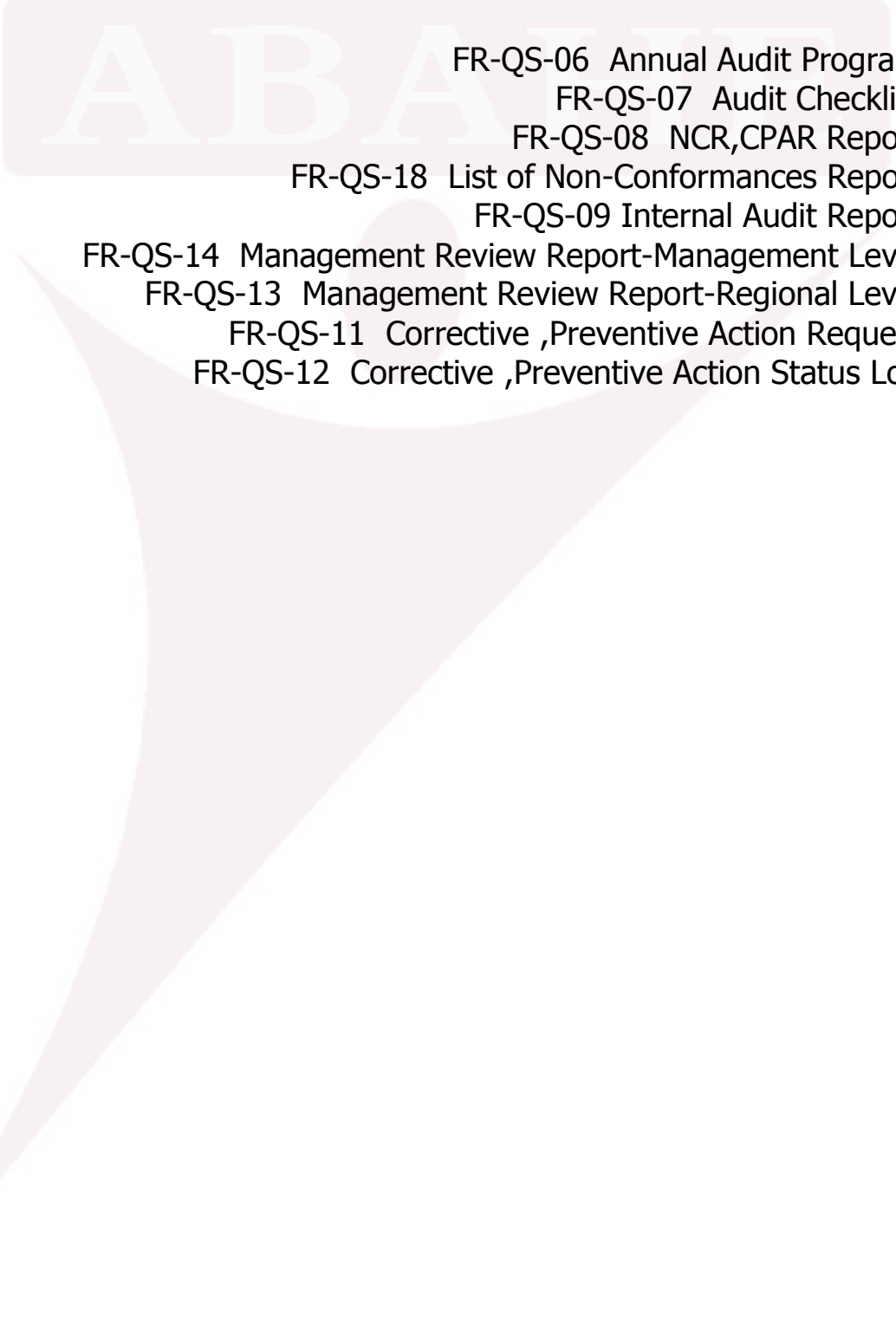
1. حجم وتكوين ووظائف وعلاقات المنشأة
2. العمليات العامة لإدارة الأعمال والمصطلحات الخاصة بذلك
3. العادات الثقافية والاجتماعية للجهة التي سيتم المراجعة عليها .

• القوانين الوصفية واللوائح

1. القوانين واللوائح والأعراف المحلية والإقليمية
2. العقود والاتفاقات
3. المعاهدات والاتفاقات الدولية الخاصة بطبيعة نشاط المنشأة .
4. أي متطلبات أخرى خاصة بالمنشأة

إن مهمة المراجعة الداخلية مسئولية كبيرة ولا بد على الإدارة العليا دعمها بصورة كبيرة ودعم كافة العاملين عليها وأخذ التقارير الصادرة من لجنة التدقيق الداخلي أو المراجعة الداخلية بجدية كاملة دون تساهل أو تجاهل حيث اكتشاف الأخطاء وتصحيحها مسئوليتها وهي عين الإدارة العليا في البحث عن التطوير والتحسين الذي يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة .

4.8 نماذج المراجعة الداخلية .

- 
- FR-QS-06 Annual Audit Program .1
 - FR-QS-07 Audit Checklist .2
 - FR-QS-08 NCR,CPAR Report .3
 - FR-QS-18 List of Non-Conformances Report .4
 - FR-QS-09 Internal Audit Report .5
 - FR-QS-14 Management Review Report-Management Level .6
 - FR-QS-13 Management Review Report-Regional Level .7
 - FR-QS-11 Corrective ,Preventive Action Request .8
 - FR-QS-12 Corrective ,Preventive Action Status Log .9

الباب الثاني

تطبيقات وهيكلية الجودة الشاملة بالشركات

الفصل الخامس

تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- 5.1 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 5.2 مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة
- 5.3 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 5.4 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الفصل السادس

جوائز إدارة الجودة الشاملة

- 6.1 جائزة ديمنج
- 6.2 جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة
- 6.3 الجائزة الأوروبية للجودة
- 6.4 جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بالأردن
- 6.5 جائزة الملك عبد العزيز للجودة بالسعودية

الفصل السابع

تكاليف الجودة

- 7.1 طبيعة تكاليف الجودة وأنواعها
- 7.2 تكاليف الجودة المستترة
- 7.3 تخفيض التكاليف
- 7.4 جمع المعلومات عن التكاليف وتحليلها
- 7.5 دالة خسارة الجودة

الفصل الثامن

تنظيم إدارة الجودة الشاملة

1. الإدارة العليا لقسم إدارة الجودة الشاملة

2. لجنة تطبيق الجودة

3. رئيس لجنة تطبيق الجودة

4. ممثل القطاع

5. مدير الجودة الشاملة

6. منسق الجودة الشاملة

7. مرشد الجودة

8. مدير العملية

9. قائد الفريق

10. عضو الفريق

الفصل التاسع :

9.1 نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة وسلامة الأغذية

ABAHE

الفصل الخامس

تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- 5.1 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 5.2 مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة
- 5.3 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 5.4 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

5.1 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير مناخ ملائم للتطبيق وبالتالي على الإدارة العليا العمل على تغيير ثقافة المنظمة وتعديل هيكلها التنظيمي بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد ومن أهم متطلبات التي يبغى توفرها عند تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة .

1. دعم الإدارة العليا : إن الأساس في التطبيق هو اقتناع الإدارة العليا بضرورة تطبيق منهجية الجودة الشاملة والالتزام التام عند التطبيق ويكون لديها استعداد تام لدعم التغييرات التي ستحدث في المنظمة جراء التطبيق .
2. التركيز على العميل : إن الهدف الرئيسي من المنهجية هو رضا العميل والتوجه نحو العميل مطلب أساسي عن طريق توفير قاعدة بيانات كبيرة عن العملاء واحتياجاتهم وتفعيل نظام التغذية العكسية .
3. التعاون وروح الفريق : ينبغي توفير مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المنظمة وهذا مطلب أساسي فبدون التعاون تجد كل مجموعة من العاملين تعمل منفصلة عن المجموعات الباقية وبالتالي سيضيع مجهود الجميع ويقل الأداء عما إذا تم العمل كفريق واحد .
4. ممارسة النمط القيادي المناسب : النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر مناسبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يسمح بمشاركة جميع العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار والتطبيق والتوسع في تفويض الصلاحيات ، أما النمط الديكتاتوري الذي يعتمد على الاتصال من أعلي إلى أسفل وفرض الأوامر والتعليمات لا يناسب المنهجية ويقول ريتشارد ويليامز في هذا المجال " إذا كانت ظروف المنظمة لا تسمح أساسا بفكرة تفويض السلطة للعاملين فربما يكو الوقت غير مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة " .

(1) أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، ريتشارد ل . ويليامز - الجمعية الأمريكية للإدارة الطبعة الثالثة 2007 مكتبة جريب .

5. وجود نظام للقياس : من المتطلبات الأساسية وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة ، مما يسمح بالاكشاف المبكر للاختلافات والانحرافات في الإنتاج في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة .

6. فعالية نظام الاتصالات : من أهم المتطلبات وجود نظام اتصالات فعال بالاتجاهين داخل المنظمة بين الإدارة العليا والعاملين وخارج المنظمة بين المنظمة والعملاء والموردين ويقول توفيق محمد عبد المحسن إن من الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية والذي ساهم في نجاح تطبيق منهجية الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيها لنظم اتصالات فعالة إيماناً منها بأن نظام الاتصال بالمنظمة هو الجهاز العصبي لها .

5.2 مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة

هناك مستويات مختلفة لهدى تبني المنظمات تطبيق منهجية الجودة الشاملة ويرجع ذلك إلى عدة أسباب من أهمها مدى تحمس الإدارة العليا واقتناعها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وكذلك الفترة الزمنية التي مرت على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وطبيعة ومدى توفير الموارد المادية والبشرية .

أم ، Dale, B., فيقسم مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة إلى ستة مستويات كما يلي . (2)

1. مستوى غير الملتمزم : يشمل المستوى الأول كافة المنظمات التي بدأت بتطبيق (بعض) مفاهيم الجودة ولكنها لم تبدأ بتطبيق عمليات تحسين الجودة وأيضا المنظمات التي حصلت على شهادة نظام الأيزو ISO9000 وقامت بتطبيق بعض أدوات الجودة استجابة لضغوط من العملاء وتعتبر هذه المنظمات في هذا المستوى غير ملتزمة لأنه ليس لديها خطط طويلة الأمد لتحسين الجودة .

(2) Dale, B., et al. Levels of Quality Management Adoption Managing Quality UK. Prentice hall.1992.

ومن أهم خصائص هذه المنظمات في هذا المستوى .

- التركيز على الأرباح والمبيعات على حساب المعدلات الأخرى
 - عدم تخصيص مبالغ كافية للتدريب والاستثمار في العنصر البشري
 - غالبية العاملين ليس لديهم اهتمام بالجودة
 - دفع الأجور على أساس الوحدات المنتجة دون النظر إل جودة هذه المنتجات
 - عدم فعالية الاتصالات مع العملاء وكذلك داخل المنظمة
 - النظام الدكتاتوري في القيادة والتهديد بالعقاب لتنفيذ الأوامر
 - اتباع أسلوب الفحص الشامل سواء للمواد المشتراه أو المنتج النهائي
- وتدافع الإدارات في هذا المستوى عن سبب عدم تطوير أنظمة الجودة الشاملة لديهم بأنهم يحققون أرباحا جيدة بدون تطبيق أي مفاهيم جديدة .

2. مستوى المترددون : المنظمات المترددة لديهم استعداد للتحويل لبرنامج آخر

وذلك نظرا لحدثة عهدهم بتحسينات الجودة ، حيث لا تتعدى فترة اهتمامهم

بعملية تحسينات الجودة ثلاث سنوات

ومن أهم خصائص هذه المنظمات في هذا المستوى .

- لا توجد خطط لنشر وتعميم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على كافة العاملين بالمنظمة .
- لا تزال الإدارة عاجزة عن التمييز بين نظام إدارة الجودة الأيزو ISO9000 وبين إدارة الجودة الشاملة .
- تعتبر أنشطة الجودة أكثر من تجميلية .
- دائرة الجودة غير فعالة ولا تأثير لها
- فرق العمل صورية وانتشار ثقافة لوم الآخرين بين العاملين .
- عدم قبول مفهوم إدارة الجودة الشاملة م قبل عدد من المديرين .

3. مستوى مستخدمو الأدوات : منظمات هذا المستوى خبرتهم في تحسين الجودة

نفس المستوى الثاني ولكن الخبرة لديهم تتراوح من ثلاثة إلى خمس سنوات ولكن المميز لهذا المستوى توظيف مجموعة من أدوات إدارة الجودة كالأاليب الإحصائية لضبط العمليات ، أدوات ضبط الجودة ، حلقات الجودة ، مجموعات تحسين الجودة ، وتصميم التجارب

ومن أهم خصائص هذه المنظمات في هذا المستوى .

- ليس كل أعضاء الإدارة التنفيذية ملتزمون بإدارة الجودة الشاملة حيث يرون أنها ليست من مسؤوليتهم تحسين الجودة .
- تتركز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات مع بقاء الدوائر الأخرى مستمرة في أعمالها بدون وجود جهود التحسينات .
- أسلوب الإدارة وقراراتها رد فعل لما يجري
- المنتجات جيدة ومعروفة في السوق ولكن و لكن هناك مجالات كثيرة لتحسين العمليات في هذه المنظمات .

4. مستوى منفذو التحسينات : بعد مضي خمسة إلى ثمانية سنوات من ممارسة

المنظمات لعملية تحسين الجودة تصل هذه المنظمات إلى المستوى الرابع ، وبالتالي فهي تهتم بتغيير ثقافة المنظمة على المدى الطويل ولديها رغبة في التغيير وتترك أهمية التحسين المستمر للجودة ومن أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى .

- إتباع سياسة منع الأخطاء والتشدد فيها بدرجة كبيرة .
- وجود برامج تدريب وتعليم طويلة المدى ولكافة المستويات الإدارية .
- ممارسة أنشطة التحسين المستمر في كافة الأعمال والدوائر .
- إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق التحسين .

وفي هذا المستوى الرابع لا تزال ادارة الجودة الشاملة تعتمد على أفراد قليلين

للمحافظة على سير واتجاه إستراتيجية التحسين ، وهناك احتمالاً للتراجع وفقدان الحماس في حالة ترك هؤلاء الأفراد للعمل في المنظمة .

5. مستوى رابحو الجوائز : في هذا المستوى تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة

تكون فيها قادرة على الدخول في مسابقات الجوائز الكبيرة مثل جائزة ديمنج وجائزة مالكوم بالدريج والجائزة الأوروبية للجودة ، وليس بالضرورة أن تكون المنظمة التي وصلت لهذا المستوى قد ربحت إحدى الجوائز ولكن من المفترض أن تكون المنظمة وصلت إلى مرحلة ناضجة في إدارة الجودة الشاملة من حيث طبيعة الثقافة والقيم والقدرات واندماج الموظفين . ومن أهم خصائص هذا المنظمات في هذا المستوى

- كافة العاملين لديهم اهتمام بتحسين الجودة .
- إحداث عدد من التغييرات الناجحة في المنظمة .
- إجراء مقارنات مرجعية فيما يتعلق بالاستراتيجيات وذلك من قبل كافة المستويات الإدارية .
- اعتقاد كافة العاملين بأن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لإدارة الأعمال يهدف إلى إشباع وإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين .

6. المستوى العالمي : يتصف هذا المستوى بالتكامل بين تحسين الجودة

واستراتيجيات الأعمال من أجل إسعاد العميل ، وفي هذه المرحلة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تأخذ أكثر من عشر سنوات من التطبيق نجد أن العاملين بالمنظمة يسعون دائماً إلى رضا العميل وإسعاده .

ومن خصائص هذا المستوى من المنظمات

- تصبح إدارة الجودة الشاملة في هذا المستوى أسلوب حياة ، أسلوب لإدارة الأعمال في كافة الإدارات .
- التطوير والتحسين المستمر أصبح عادة وعمل يومي لجميع العاملين .
- التزام الإدارة العليا كامل وهناك دعم قوي على كافة المستويات .

وإجمالاً يمكن القول أن معظم المنظمات بالوطن العربي التي تطبق منهجتي الجودة الشاملة لا تزال ما بين المستويات الأولى والرابع وكلما ارتفعنا إلى المستويات المتقدمة يقل عدد المنظمات وحتى نصل إلى المستوى العالمي يصبح عدد المنظمات محدود .

5.3 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها حيث أن إدارة الجودة الشاملة منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل . ويمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى خمس مراحل فيما يلي :

1. مرحلة الإعداد : تتعلق المرحلة الأولى بالإعداد وتجهيز الأجواء بالمنظمة

وإعدادها لبدء استقبال تطبيق منهجية الجودة الشاملة ، فبعد اتخاذ قرار اتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة ، تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة . وتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية :

- اتخاذ قرار تطبيق منهجية الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا .
- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة .
- اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمنظمة في هذا المجال .
- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته ودعمًا للمجهود المبذول .
- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة .
- بناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهداف مشتركة مع إعطاء الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة .
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية للجودة موجهة للإدارة العليا ومجلس الجودة .
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء وإجراء القياسات الأولية في هذا المجال .

2. مرحلة التخطيط : تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد حيث يتم استخدام

المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية

التنفيذ ويتم استخدام دائرة ديمينج المعروفة PDCA خطط -قرر - نفذ- راجع في التخطيط لمنهجية التنفيذ ويقول خالد بن سعيد في هذا المجال " أن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية تغيير داخل المنظمة ، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة أو قسم الجودة بالمنظمة باستخدام البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق " (3) وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات م أهمها :

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها م عناصر القوة ومواطن الضعف .
- تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة بهدف الاستعداد لها مستقبلا .
- صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة لفترة تتراوح عادة بين خمسة إلى عشر سنوات
- وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة .
- وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة الشركة بالإضافة إلى وضع الخطط الكفيلة بالوصول إلى هذه الأهداف
- اختيار مدير قسم الجودة في المنظمة ليكون مسؤولا ع كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة .
- تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة طبقا لطبيعة العمل والعمليات بالمنظمة .
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة
- تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ في الاعتبار الموارد المادية و البشرية المتاحة بالمنظمة .

(3) خالد بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات في القطاع الصحي ، الرياض 1997

3. مرحلة التنفيذ : في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية ، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكولة إليها للوصول إلى الأهداف المحددة . من خلال القيام ببعض الأنشطة
- تبدأ عمليات تنفيذ العاملين بعد تدريبهم في المنظمة من واقع العمليات الفعلية حسب طبيعة النشاط
 - دعم الإدارة العليا المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة بالموارد المالية
 - تقوم فرق العمل في هذه المرحلة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة
 - حل المشاكل الإدارية والفنية حيث لا بد أن تواجه المنظمة في مرحلة التنفيذ بعض المشاكل الإدارية والفنية وبالتالي فإنه يتم استخدام الأدوات المساعدة في حل المشاكل مثل خريطة السبب والأثر وتحليل باريتو وخرائط الرقابة والمتابعة وغيرها .

4. مرحلة الرقابة والتقييم : يتم في هذه المرحلة بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة طبعاً لطبيعة النشاط وتحديد الأساليب الرقابة التي سيتم استخدامها في قياس الأداء وتحديد مدى نجاح تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من خلال القيام ببعض الأنشطة التالية .
- قيام المنظمة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين بها, أو الاستعانة بخبرات خارجية في هذا المجال.
 - الاعتماد على التغذية العكسية من مسوحات العملاء بالتركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها .
 - تدريب العاملين على استخدام أساليب الرقابة وخاصة الأساليب الإحصائية في الرقابة واكتشاف الانحرافات وتحليلها .
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل الانحرافات .
 - توفر البساطة وقلة التكلفة وقدرة النظام على التطبيق واكتشاف الأخطاء

5. المرحلة المتقدمة : يتم في هذه المرحلة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة

بصورة ممتازة تجعل المنظمة مثالا يحتذى به أمام المنظمات الأخرى وذلك من خلال القيام ببعض الأنشطة التالية .

- قيام المنظمة بدعوة المنظمات الأخرى لمشاهدة الانجازات التي تم تحقيقها.
- استدعاء المديرين والمشرفين في الدوائر والأقسام الذين ساهموا في التطبيق وإطلاعهم على مدى التغيير الإيجابي الناتج عن تطبيق منهجية الجودة الشاملة .
- نشر التجارب والنجاحات التي تحققت بين العملاء والموردين .
- تبادل الخبرات مع المنظمات الأخرى والاستفادة منها .
- الدخول في المسابقات الدولية والمحلية الخاصة بجوائز الجودة الشاملة .

5.4 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في تطبيق أي نظام جديد دائما نجد كثيرا من المعوقات إما بسبب التطبيق الخاطئ أو عدم الفهم للمطلوب أو عدم وضوح الرؤية أصلا قبل التطبيق و يمكن إيجاز أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة بما يلي :

1. عدم وجود التزام من الإدارة العليا بدعم منهجية تطبيق إدارة الجودة : حيث نجد كثيرا من الإدارات العليا لا يهتمها مدى النجاح الفعلي في التطبيق وتلمس النتائج بقدر ما يهتمها النجاح الصوري أمام العملاء والموردين .
2. حداثة ظهور علم إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية : حيث علم إدارة الجودة منذ أكثر من ثلاثين سنة مطبق في أمريكا واليابان وأوروبا ولم يجد صدها للتطبيق في البلدان النامية سوى في التسعينات ولعدد محدود جدا من المنظمات أي هناك تأخر في التطبيق حوالي عشرون سنة .
3. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال : لعم وجود وضوح للرؤيا الخاصة بتطور علم إدارة الجودة وعدم إقبال الشركات على التطبيق وبالتالي يتم توفير

- الكفاءات حسب العرض والطلب على الوظائف .
4. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة : لعم الاقتناع بجدوى تطبيق المنهجية وخاصة لدى الشركات التي تحقق ربحية عالية بدون تطبيق المنهجية واعتقاد كثيرا من الإدارات العليا بأن التطبيق لن يغير شيء .
5. الاعتقاد الخاطيء لدى بعض العاملين : وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم إلى التدريب ، حيث كثيرا من المدراء مشغول بالمحافظة على مقعده وعدم المساس به وكذلك انشغاله بتحقيق الهدف المرجو من وظيفته دون تحمل عبء الدخول في متطلبات وأعباء وظيفية أخرى قد تكون ليست من مهامه في وجهة نظره وهي وجه نظر ورؤيا قصيرة المدى حيث لا تنظر إلى المصلحة العامة قدر نظرتها للمصلحة الشخصية .
6. إتباع الأسلوب الدكتاتوري في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم : حيث يعتقد الكثير من المديرين أن الموظفين وجدوا لكي ينفذوا الأوامر والتعليمات وأنه ليس من مهامهم وضع الأهداف والتعليمات وتصحيح الانحرافات وقياس مدى دقة الأداء ولكن كل هذه المهام من مهام المديرين أنفسهم حيث سمعتها من أحد المديرين يقوم ماذا نفعل نحن إذا هم شاركوا (أي العمال) في وضع الأهداف وخطط العمل وإجرائاته على هواهم .
7. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعة المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم : إن طبيعة النفس البشرية الخوف من المجهول وخاصة إذا كان هذا المجهول مبهم وغير واضح المعالم بالنسبة للعاملين بسبب حداثة التطبيق .
8. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية للجودة : حيث ليس من مهام العاملين معرفة الأساليب الإحصائية إلا إذا كان من صميم عملهم الرقابة والقياس وهذا موجود على مستوى متدي جدا بين المنظمات .
9. توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة : حيث هناك عجلة في جني المردود من المبلغ والتكاليف التي تم صرفها في إدارة الجودة وبالتالي التسرع في الحكم على النتائج بعد مضي سنة أو سنتين وخاصة مع عدم تلمس نجاحات تذكر .
10. عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية : وخاصة بين العاملين داخليا في نفس المنظمة وخارجيا بين المنظمة وعملاء والموردين وهو ما يؤدي إلى عدم وضوح الرؤيا وعدم وجود حقائق تبنى عليها قرارات فعالة تؤدي إلى التحسين .
11. عدم وجود الانسجام والتناغم أعضاء الفريق أو بين فرق العمل بين بعضها :

وخاصة في وجود عشوائية اختيار الموظفين التابعين لإدارة الجودة وهو ما نلمسه في كثير من المنظمات وأيضاً بسبب عدم بث روح التعاون وتوضيح المفاهيم للعاملين والاكتفاء بالمشاهدة من خارج الحلبة على الصراعات وعدم تكلف عناء التدخل لحلها أو الحد منها أو منع حدوثها .

12. التأخر في إيصال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب : حيث يتم البخل على الموظفين بالنتائج حتى لا تدخل الإدارة في صراعات طلبات زيادة الرواتب والحوافز والمكافآت والاكتفاء بطلب مزيداً من الجهود دائماً

العاملين . (4)

وعلى إدارة الجودة الشاملة مدعومة من الإدارة العليا أن تولي اهتمامها وتركيز جهودها على هذه المعوقات وأن تسعى إلى إزالتها والقضاء عليها وذلك بهدف تسيير عملية التطبيق بسهولة وضمان نتائج موضوعية مرضية وتكون مردوداً جيداً للجهد والمال اللذان تم بذلهما في تطبيق وتبني منهجية الجودة الشاملة .

ABAHE

الفصل السادس

جوائز إدارة الجودة الشاملة

6.1 جائزة ديمنج

6.2 جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة

6.3 الجائزة الأوربية للجودة

6.4 جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بالأردن

6.5 جائزة الملك عبد العزيز للجودة بالسعودية

تقدم جوائز الجودة للمنشآت المتميزة في مجال الجودة من قبل جهة رسمية مستقلة ليس لها ارتباط بالمنشأة الحاصلة على الجائزة، وبنيت جميع هذه الجوائز على أساس تقويم المنشآت المتقدمة حسب معايير محددة، بعض هذه المعايير تركز على قياس نتائج مستوى الجودة في المنشآت ، والبعض الآخر يقيس مطابقة المنشآت لمتطلبات العميل والبعض الآخر يُقوّم الجهد المبذول من قبل المنشآت لضمان توافق جودة المنتج وثباته لديها.(1)

و يتم تقييم أداء هذه المنظمات وفقا لدرجات أو علامات مخصصة لكل عنصر من عناصر التقييم وقد تنظم هذه الجوائز على مستوى عالمي أو على مستوى إقليمي أو محلي وبغض النظر إلى مسميات أو موقع الجائزة أو منشأها إلا إن جميعها تهدف إلى تحقيق أهدافا مشتركة يمكن ذكر أهمها فيما يلي .

1. زيادة وعي المجتمعات بأهمية إدارة الجودة الشاملة بسبب مساهماتها الهامة في زيادة الميزة التنافسية للمنظمات المشاركة فيها .
2. تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات ومقارنة أداء المنظمة مع المعايير الموضوعية .
3. الحث على تشجيع تبادل المعلومات ونشر ثقافة الجودة والعوائد المتحققة منها .
4. زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز .
5. تشجيع المنظمات على تقديم وتطبيق عمليات تطوير إدارة الجودة الشاملة .

ويمكن تصنيف جوائز الجودة إلى مستويين رئيسيين:

1. المستوى العالمي:

وهي جوائز الجودة التي تعطى على المستوى العالمي ، حيث لا تنحصر في دولة معينة. جائزة ديمينج (Deming) التي أنشئت عام 1951 على مستوى اليابان وتحولت إلى المستوى العالمي عام 1984.

جائزة الجودة الأوروبية تأسست عام 1992
جائزة الجودة الذهبية لمنطقة شرق آسيا ودول المحيط الهادي.

(1)اللجنة العليا لجائزة الملك عبد العزيز للجودة (الدورة الثانية) نوفمبر 2009م

2 . المستوى الوطني:

وهي جوائز الجودة التي تعطى على مستوى الدولة حيث تنحصر في المنشآت التي تعمل في تلك الدولة والجدير بالذكر أنه يوجد أكثر من أربعين جائزة جودة لمعظم دول العالم المتقدمة والنامية من أهمها :

جائزة مالكولم بالدرج (Malcolm Baldrige) الأمريكية التي أنشئت عام 1987 م.

جائزة سنغافورة الوطنية للجودة ، أنشئت عام 1994 م.

جائزة المملكة المتحدة للجودة ، أنشئت عام 1994 م.

جائزة دبي للجودة ، أنشئت عام 1995 م .

جائزة السويد للجودة ، أنشئت عام 1996 م.

جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز

جائزة الملك عبد العزيز للجودة بالسعودية

وستعرض باختصار لعدد 5 جوائز كالتالي .

6.1 جائزة ديمينج

وضعت جائزة ديمينج من خلال اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951 وذلك اعترافا بجهود المهندس ديمينج وإسهاماته في تقدم الصناعة اليابانية وخاصة الأساليب الإحصائية لضبط الجودة حيث اعتبرها اليابانيون من أهم أسباب تفوق اليابان في الجودة .

كما تمنح للإفراد الذين ساهموا في دراسات إدارة الجودة الشاملة ونشر مبادئ الجودة الشاملة ، أما بالنسبة للهدف من منح جائزة ديمينج للمنظمات فهو يتضمن تقييم مدى نجاح جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمات واختيار المنظمة الأكثر نجاحا في التطبيق . وقد حققت كثيرا من الشركات التي فازت بجائزة ديمينج فوائد عديدة من جراء قيامها بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فبعضها استطاع تخفيض تكاليف الانتاج بنسب ملموسة والبعض الآخر استطاع أن يخفض من نسبة الأخطاء المرتكبة والبعض قلل من معدل شكاوى العملاء .

6.2 جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة

أسست جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة في الولايات المتحدة عام 1987 بهدف تعزيز التنافسية

في المنظمات الأمريكية وتقديرا لجهود مالكوم بالدريج في تحسين كفاءة وفعالية وزارة التجارة ، ويقوم المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا بإدارة برنامج الجائزة وهذا المعهد تابع لوزارة التجارة الأمريكية بالتعاون مع القطاع الخاص ، والهدف الرئيسي من الجائزة هو تشجيع الاهتمام بموضوع الجودة واستيعاب المنظمات لمفهوم التميز في العمل ، بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات عن تجارب الشركات الفائزة في مجال الجودة. (2)

مراحل الجائزة :

1. استلام الطلبات من المنظمات الراغبة في الاشتراك .
 2. المراجعة المستقلة لتقارير المنظمات بصفة مستقلة فردية .
 3. ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية والمتعلقة بالمراجعة الجماعية من قبل الحكام
 4. إجراء المراجعة الجماعية من قبل الحكام .
 5. ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية والمتعلقة بالزيارات الميدانية .
 6. إجراء المراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية .
 7. الاختيار النهائي والتوصية بأسماء المنظمات الفائزة بالجائزة .
 8. إرسال تقارير تغذية عكسية إلى المنظمات المشاركة بالجائزة ، لتوضيح نقاط القوة والضعف ونقاط التحسين بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم .
- وتعتمد جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة في تقويمها لنواحي القوة ومجالات التحسين على سبعة مجموعات رئيسية هي .
1. القيادة : دور الإدارة العليا في إيجاد القيم وتوجيه الموظفين .
 2. التخطيط الاستراتيجي : كيف تقوم المنظمة بوضع خططها الإستراتيجية وكيفية التطبيق لهذه الاستراتيجيات .
 3. التركيز على العميل : كيف تحدد المنظمة احتياجات العميل وتوقعاته وتعزيز العلاقات وتلبية رغباته بصورة مرضية .
 4. المعلومات والتحليل : مدى فعالية استخدام المعلومات لدعم أنظمة الإدارة .
 5. تطوير الموارد البشرية : من حيث التدريب وتوجيهها باتجاه تحقيق أهداف المنظمة .
 6. إدارة العمليات : فحص كافة العمليات سواء المتعلقة بالعملاء أو التصميم أو تقديم الخدمة .
 7. نتائج الأعمال : فحص أداء المنظمة في المواضيع المؤثرة على نتائج الأعمال بما في ذلك رضا العملاء وتحقيق الأهداف والأداء التشغيلي .

(2) Malcolm Baldrige National Quality Award, criteria Performance Excellence 1997 .

توزيع درجات التقييم على المجموعات :

1. القيادة : 125 نقطة

2. التخطيط الاستراتيجي : 85 نقطة

3. التركيز على العميل : 85 نقطة

4. المعلومات والتحليل : 85 نقطة

5. تطوير الموارد البشرية : 85 نقطة

6. إدارة العمليات : 85 نقطة

7. نتائج الأعمال : 450 نقطة

الإجمالي: 1000 نقطة

ويتم التعامل مع كافة المرشحين بالجائزة بسرية مطلقة ويتعهد المقيمون والحكام بعدم الإفصاح عن المعلومات الخاصة بأي منظمة مرشحة للجائزة أم المنظمة التي تحصل على الجائزة فإن معلوماتها الخاصة بإستراتيجية الجودة الناجحة لديها يتم نشرها لم يرغب بالإطلاع عليها وذلك حتى تستفيد المنظمات الأخرى من تجاربها .

6.3 الجائزة الأوروبية للجودة

تأسست الجائزة عام 1991 عن طريق المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) والمكونة من أكثر م 800 عضو من منظمات الأعمال الخاصة والعامة لتشجيع المنظمات الملتزمة بالتميز في أداء الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في دول أوروبا ويتم منح الجائزة إلى أربعة فئات للمنظمات هي :

1. الشركات الكبيرة

2. الدوائر والوحدات التشغيلية للشركات

3. منظمات القطاع العام

4. المنظمات المتوسطة والصغيرة

وقد وضعت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة نموذجا للتميز خاصا بها وسمته EFQM Excellence model في بداية عام 1992 حيث استخدمه كثيرا من المنظمات لعمل تقييم ذاتي لأدائها أو لإعداد المنظمة للمشاركة في الجائزة الأوروبية للجودة ، ووضع كإطار لتقييم طلبات المشاركين في الجائزة ويشتمل هذا النموذج على تسعة معايير في مجموعتي رئيسيتين .

المجموعة الأولى : العناصر المساعدة

1. القيادة : التميز هو القيادة الطموحة
 2. الأفراد : التميز هو زيادة مساهمات الموظفين من خلال تطويرهم وزيادة إنتاجهم
 3. السياسة و الإستراتيجية : التميز هو الرؤيا القيادية وتصور المستقبل
 4. الشراكة والموارد : التميز هو إقامة شراكات مع أصحاب المصالح المتبادلة
 5. لعمليات : التميز هو إدارة المنظمة من خلال الأنظمة والعمليات والحقائق
- المجموعة الثانية : النتائج
6. النتائج المتعلقة بالأفراد : التميز هو تحقيق نتائج ترضي المالكين والعاملين والموردين
 7. النتائج المتعلقة بالعملاء : التميز هو تحقيق نتائج ترضي العملاء
 8. النتائج المتعلقة بالمجتمع : التميز هو تفهم المنظمة لمتطلبات المجتمع المحلي وتلبيتها .
 9. نتائج الأداء الرئيسية : تعبر هذه النتائج عن كفاءة أداء المنظمة من خلال قياس جودة المنتج
- ومن مميزات هذا النموذج أخذه بعين الاعتبار الآثار التي يمكن أن يحققها النظام على المجتمع وهذا جزء متميز عن باقي الجوائز ويتمشى من أفكار المسؤولية الاجتماعية والتوجهات العالمية الحديثة المتعلقة بالمحافظة على البيئة والمجتمع .

6.4 جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بالأردن

- تهدف جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص إلى تعزيز التنافسية بين المنظمات الأردنية من خلال نشر ثقافة الجودة والتميز في الأداء . (3)
- وتمنح الجائزة مرة كل عامي إلى خمسة فئات محددة :
- المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية
 - المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية
 - المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسط (التي يقل عدد موظفيها عن 50 موظف)
 - المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسط (التي يقل عدد موظفيها عن 50 موظف)
 - المؤسسات الزراعية والتسويق الزراعي .
- يشكل عام فإنه من حق أي مؤسسة أردنية الاشتراك في برنامج الجائزة ويستثنى من ذلك شركات التبغ والكحول , المؤسسات العسكرية والدينية والخيرية والجمعيات غير الربحية والدوائر الحكومية

(3) برنامج جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ، الدورة الثالثة ، وزارة الصناعة والتجارة بالتعاون مع الشركاء الأردنية الأمريكية للأعمال ، دليل تحديد الأهلية والاشتراك - عمان الأردن 2004/2003

المعايير الرئيسية للجائزة (لا تختلف معايير الجوائز بصفة عامة في المضمون ولكن تختلف في التفاصيل)

وبالتالي يمكن تحديد الخطوط العريضة لها كما يلي .

1. القيادة : دور الإدارة العليا في المنظمة والمتعلق بوضع رؤية قيادية للمنظمة تعكس فلسفتها واختيار القادة المؤهلين وتدريبهم وتقييم أدائهم بالإضافة إلى دعم القيادة وتشجيعها لنشاط الإبداع عند الموظفين .

2. التخطيط الاستراتيجي : يتناول هذا المعيار تخطيط أهداف المنظمة والاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف اعتماد على تحليل البيئة الخارجية والداخلية وتحويل الأهداف إلى خطط عمل

3. إدارة الموارد : ويركز هذا المعيار على قدرة المنظمة على إدارة مواردها من موارد بشرية ومعلوماتية ومادية وتقنية بكفاءة وفعالية كبيرة .

4. إدارة العمليات : يركز هذا المعيار على درجة التزام المنظمة بتقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات العملاء ومراعاة الحفاظ على البيئة وذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي مناسب ووصف وظيفي واضح لكل موظف فيها ، كما يركز المعيار على تخطيط وتوثيق وتطبيق أنظمة جودة فعالة تغطي كافة نشاطات المنظمة ، بالإضافة إلى جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعملاء واستخدام النتائج في إجراء التحسينات المستمرة .

5. النتائج : يركز هذا المعيار على نتائج أعمال المنظمة م حيث درجة رضا العملاء ورضا العاملين وجودة المنتج و أداء الموردين والأثر على الاقتصاد والمجتمع .

توزيع درجات التقييم على المعايير :

150 نقطة	1. القيادة :
150 نقطة	2. التخطيط الاستراتيجي :
250 نقطة	3. إدارة الموارد:
200 نقطة	4. إدارة العمليات :
<u>250</u> نقطة	5. النتائج:
1000 نقطة	الإجمالي :

المعايير الفرعية للجائزة

ويطلق عليها الأبعاد وهي كالتالي :

1. التطبيق : مدى تطبيق متطلبات المعيار اعتمادا على ملائمة الوسائل المستخدمة
2. المشاركة : مدى مشاركة المعنيين كالعاملين والعملاء والملاك والموردين والمجتمع
3. الاتصال : مدى فعالية طريقة إيصال ونشر متطلبات المعايير إلى المعنيين في المنظمة
4. التحسين المستمر : كيفية إجراء التحسينات المستمرة وتنفيذ مشاريع التحسين في المنظمة في كافة متطلبات المعايير .

6.5 جائزة الملك عبد العزيز للجودة بالسعودية

جائزة الملك عبد العزيز للجودة بالسعودية

صدر المرسوم الملكي 7/ب/18670 في 1420/11/27 هـ الموافق 2/مارس عام 2000 بإنشاء جائزة للجودة تحمل أسم المؤسس الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود - رحمه الله - عرفانا بدوره في توحيد وتأسيس المملكة العربية السعودية وتمنح للقطاعات التي تحقق أعلى معدلات الجودة , وقد قام على إعداد معاييرها إجراءاتها وأدلتها نخبه من المتخصصين في هذا المجال من أبناء الوطن وحددت الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس مقراً لأمانة الجائزة .

وتهدف الجائزة إلى تطوير قطاعات الدولة المختلفة من خلال تطبيق منهجية ومعايير عالمية تؤدي إلى التميز في الأداء وتشجيع أفضل الممارسات , وتتويج الجهود المميزة المبذولة من المنشآت من خلال تكريمها , لما لها من دور بارز في دعم تطوير القطاعات الحكومية والخاصة الإنتاجية منها والخدمية ودعم تسهيل الإجراءات والارتقاء بالعاملين والخدمات والمنتجات وتحقيق أهداف الدولة وقطاعاتها وبالدرجة النهائية خدمة المواطن .

أهداف الجائزة

1. نشر الوعي بالجودة وأهمية تطبيقها.
2. تحفيز القطاعات الخاصة والعامة لتبني مبادئ وأسس الجودة الشاملة وتطبيقها على المستوى الوطني.
3. العمل على رفع مستوى الجودة في القطاعات الصناعية والخدمية لتصبح قادرة على المنافسة العالمية.

4. الارتقاء بمستوى القيادات الإدارية في المنشآت لتحقيق أهداف الجودة الشاملة والوفاء بمسؤولياتها.
5. تحفيز وتفعيل التحسين والتطوير المستمر لأداء كافة العمليات الإنتاجية والخدمية.
6. حث المنشآت على الالتزام بالمواصفات والمقاييس الوطنية والدولية.
7. تكريم أفضل المنشآت ذات الأداء المتميز والتي تحقق اعلي مستويات الجودة.
8. زيادة فاعلية مشاركة المنشآت في بناء وخدمة المجتمع.
9. التركيز على كسب الولاء الدائم والعلاقات المتينة مع العملاء والعاملين والموردين والمستثمرين بتطبيق أفضل النظم لتحديد وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وتوقعاتهم.
10. تأسيس قاعدة معلوماتية لجائزة الملك عبد العزيز للجودة.
11. تبني التخطيط الاستراتيجي للجودة لرسم ووضع الخطط والأهداف ووسائل تحقيقها.
12. تدريب وتطوير الكوادر البشرية الوطنية وتوفير الظروف الملائمة للعمل وزيادة الكفاءة والقدرات الفنية والعملية في مجال الجودة.
13. الاستفادة من كافة الموارد الوطنية المتاحة لتحسين الأداء التشغيلي والاقتصادي على مستوى المنشآت ومن ثم على المستوى الوطني.
14. ممارسة قياس مستويات الأداء في الأعمال المختلفة (التقييم الذاتي) ومقارنتها بمستويات أداء المنشآت المنافسة وقياس التحسن في النتائج على مر الزمن.
15. التعرف بالتجارب السعودية الرائدة في مجال الجودة وإتاحة الفرصة للاستفادة منها.
16. زيادة أعداد المتخصصين في مجال الجودة من مدققين وفنيين وخبراء.

فئات الجائزة

تقدم الجائزة لثلاث فئات، هي:

- المنشآت الكبيرة : وهي المنشآت التي يتجاوز رأس مالها مائة مليون ريال.
- المنشآت المتوسطة : وهي المنشآت التي يتراوح رأس مالها من عشرة إلى مائة مليون ريال.
- المنشآت الصغيرة : وهي المنشآت التي يقل رأس مالها عن عشرة ملايين ريال.

مجالات الجائزة:

1- الجهات الانتاجية.

2- الجهات الخدمية.

معايير الجائزة

- يُتوقع من المنشآت التي تتقدم للحصول على الجائزة توفير القدر المناسب من المعلومات والبيانات حول إجراءاتها ونتائجها الرئيسية لتوضيح الأساليب التي تنتهجها والنتائج المحققة منها . وتتكون معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة من تسعة معايير كالتالي :

1. القيادة الإدارية

يتناول هذا المعيار الدور القيادي الذي تقوم به الإدارة العليا في المنشأة في تحديد القيم والتوجهات ومعايير الأداء ، ويهتم هذا البند بصورة خاصة بكيفية تواصل الإدارة العليا مع الموظفين كافة ، ومراجعتهم المستمرة لأداء المنشأة، وقيامهم بإيجاد بيئة تشجع على التمكين والأداء المتميز .

2. التخطيط الاستراتيجي

يتناول هذا المعيار الطريقة والآلية التي تستخدمها المنشأة في تحديد رؤيتها وتطلعاتها وأهدافها بعيدة المدى، بما في ذلك تحسين موقفها التنافسي وأدائها بصورة عامة في مجالات رضا العملاء والعاملين والمساهمين والموردين والمجتمع، وكيفية إيصال هذه الخطط والأهداف للعاملين وربطها بالعمل اليومي، بالإضافة إلى متابعتها وتعديلها باستمرار .

3. الموارد البشرية

يبحث هذا المعيار كيفية العمل على توظيف كامل قدرات الموظفين لتحقيق تميز مرتفع الأداء، وكيفية مشاركة الموظفين بهدف تطوير إمكانياتهم لضمان فاعليتهم، وكيفية تأمين صحتهم وسلامتهم ورفاهيتهم .

4. إدارة الموردين/الشركاء

يتناول هذا المعيار كيفية إدارة العمليات الخاصة بالموردين والشركاء لتحقيق تميز في علاقات العمل وجودة المدخلات والمخرجات المتبادلة، لإيجاد قيمة مضاعفة وتزويد من المرونة والاستجابة السريعة للتغير، وتؤسس علاقات متوازنة طويلة المدى بين الشركاء .

5. إدارة العمليات

توضح المنشأة المتقدمة للحصول على الجائزة كيفية تحديد الإجراءات (العمليات)

الرئيسة وإدارتها وتحسينها لتصميم المنتجات والخدمات وتوصيلها .

6. التركيز على العميل

توضح المنشأة المتقدمة للحصول على الجائزة الطريقة التي تستخدمها في تحديد المتطلبات والتوقعات و أفضليات العملاء والأسواق لضمان بقاء منتجاتها أو خدماتها مناسبة لهم، ولتطوير فرص أعمال جديدة .

7. دور المنشأة في المجتمع

ويتناول هذا المعيار نظرة المجتمع ككل إلى أثر المنشأة عليه والإجراءات الإضافية المتعلقة بأثر المنشأة على المجتمع .

8. نتائج الأعمال

توجز المنشأة هنا النتائج الرئيسية التي تركز على العملاء في المنشأة، بما في ذلك المعلومات المتعلقة برضا العملاء ونتائج أداء المنتجات والخدمات و الموارد البشرية والموردين والاستثمار في البحث والتطوير والتصدير .

وتمنح الجائزة من خلال هيئة المحكمين وفرق التقييم المستقلة التي تقوم بمراجعة استمارات التقدم وإجراء زيارات ميدانية عند الحاجة بالتنسيق الأمانة العامة التابعة للهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة . ويستخدم المقيمون معايير الجائزة التالية لإعطاء حكم موضوعي عن مستوى الجودة في المنشآت المتقدمة:

- القيادة الإدارية 150 درجة
- التخطيط الاستراتيجي 90 درجة
- الموارد البشرية 110 درجة
- الموردون والشركاء 80 درجة
- إدارة العمليات 170 درجة
- التركيز على المستفيد 90 درجة
- التأثير على المجتمع 60 درجة
- نتائج الأعمال 250 درجة

المجموع 1000 درجة

ويعطى لكل معيار من المعايير السابقة وزن محدد يختلف بحسب أهمية المعيار بالنسبة

للمملكة، ويكون الوزن على شكل درجات لكل معيار، حيث يبلغ عدد الدرجات الإجمالية للمعايير كلها 1000 درجة. و يشتمل كل معيار رئيسي على عدة معايير فرعية تسمى عناصر . يأتي الإصدار الثاني من معايير ولوائح ودليل الجائزة بناءً على التزام إدارتها بإخضاع برنامج الجائزة ومكوناته لعملية المراجعة والتحديث والتطوير المستمر لكي تواكب التطورات والتغيرات العالمية، وتتماشى مع الاحتياجات الجديدة للدولة ومستفيدة من الدروس والعبر من تطبيق الإصدار الأول.

وقد تقدم للجائزة عدد 102 منشأة وتم اختيار منهم (22) منشآت سعودية وصلوا للمرحلة النهائية للجائزة , وفاز بالجائزة في قطاعاتها الثلاث أربع شركات هي:

قطاع المنشآت الإنتاجية الكبيرة : شركة الجبيل للبتر وكيماويات (كيمياء) -شركة الإلكترونيات المتقدمة.

قطاع المنشآت الكبيرة الخدمية : شركة الاتصالات السعودية.

قطاع المنشآت الإنتاجية المتوسطة : شركة صافولا للتعبئة والتغليف.

قطاع المنشآت الخدمية المتوسطة: حجبت لأنه لم يصل أي من الشركات المتنافسة الى هذه المرحلة النهائية للجائزة

وبإمكان الشركات الفائزة وضع ملصق الجودة على منتجاتها لمدة ثلاث سنوات فقط وهي مدة الجائز

ومما سبق يتضح أن فوز أربعة شركات فقط لا يعني عدم استفادة جميع المتنافسين إيجاباً من الدخول في المنافسة على الجائزة، حيث هناك حيادية للجنة التحكيم ، حيث أدى ذلك إلى تعزيز القدرة التنافسية لدى الشركات الوطنية فيما بينها عن طريق مقيم خارجي ضمن صدق تحديد نقاط القوة والضعف في المنشآت وبالتالي التطوير والتحسين المستمر وهو الهدف الرئيسي للجائزة .

ونجد اهتمام كبير من هيئة المواصفات والمقاييس السعودية بنشر ثقافة الجودة بين المنظمات ودعمها لأبعد الحدود وسعيها الدؤوب لتعميم الوعي بالجودة على جميع المنشآت وخاصة الصناعية حيث نجد كثيراً من البرامج و الخطوات التي تبين الإصرار والمضي قدماً في هذا المجال . منها

• الاعتراف المتبادل بعلامات الجودة : هو برنامج يقوم على مبدأ الاعتراف المتبادل بشهادات المطابقة وعلامات الجودة الصادرة عن الطرفين الموقعين عليه ويهدف إلى التحقق من دخول

- سلع مطابقة للمواصفات القياسية الخاصة بها، لتسهيل التبادل التجاري بين البلدين ومنع العوائق الفنية وتكرار الفحص والاختبار لأغراض الفسخ الجمركي في الحدود وتشمل كذلك تبادل المعلومات حول أجهزة تقويم المطابقة في البلدين وكذلك اللوائح الفنية الخاصة بكل دولة
- علامة الجودة : علامة اعتمدها الهيئة تدل على مطابقة السلعة للوائح الفنية السعودية أو المواصفات القياسية السعودية الخاصة بها على أن تضع الهيئة لائحة قواعد منح شهادات استخدام علامة الجودة وشارات المطابقة وتنظم كيفية إصدارها وحق استعمالها ، ويكون استخدام العلامة اختياريًا، تسري أحكام هذه اللائحة على المنشأة التي تنتج سلعًا مطابقة للوائح الفنية السعودية أو المواصفات القياسية السعودية الخاصة بها وتتقدم بطلب إلى الهيئة للحصول على ترخيص باستعمال علامة الجودة.
 - شهادة المطابقة : تضع الهيئة قواعد منح شهادات الجودة وتنظم كيفية إصدارها وحق استعمالها ، ويكون استخدام الشارة اختياريًا .

ABAHE

الفصل السابع

تكاليف الجودة

7.1 طبيعة تكاليف الجودة وأنواعها

7.2 تكاليف الجودة المستترة

7.3 تخفيض التكاليف

7.4 جمع المعلومات عن التكاليف وتحليلها

من الممكن أن يكون هناك منتج عالي الجودة ويمتاز بسمعة جيدة في السوق ولكن لا يمكن تسويقه بسبب ارتفاع تكلفة الإنتاج وقد يحصل أي منتج على رضا العميل ولكن ليس كافياً للحكم على كفاءة الإدارة ، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار موضوع تكلفة المنتج وكما أن هناك تكاليف الإنتاج والمبيعات هناك أيضاً تكاليف الجودة والتي يمكن قياسها وتحليلها والتحكم فيها من خلال التخطيط السليم والرقابة الفعالة .

تعريف تكاليف الجودة : هي التكاليف المتعلقة بمنع إنتاج المنتجات المعيبة أو اكتشاف وتصحيح المنتجات المعيبة .

7.1 طبيعة تكاليف الجودة وأنواعها: يمكن تقسيم تكاليف الجودة إلى أربعة أنواع رئيسية

7.1.1 تكاليف الفشل الداخلية : يقصد بها التكاليف المتعلقة بإتخاذ الإجراءات

التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من أول مرة ، ويتم اكتشافها أثناء العمليات الانتاجية وقبل وصول المنتج إلى العميل . ومن أمثلتها (1)

1. الخردة : هي تكاليف العمالة والمواد التي تحمل على المنتجات التي بها

عيوب ولا يمكن إصلاحها ويتم اعتبارها تالفة ولا يمكن بيعها .

2. إعادة العمل : هي تكاليف المواد والعمالة التي تدفع في سبيل إصلاح المنتجات المعيبة .

3. إعادة الفحص : هي تكاليف فحص المنتجات المعيبة التي تم إصلاحها

وإعادة العمل عليها وتشمل تكاليف تشغيل المعدات والفحص والوقت المقضي في هذا الفحص .

4. تحليل الفشل : هي تكاليف تحليل أسباب الفشل الداخلي لتجنب هذه الأسباب مستقبلاً والقضاء عليها .

(1) محمود صادق " دور الجودة الشاملة في المشتريات والمواصفات والتصحيح وخطط القبول بالعينات " وقائع المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية ، القاهرة 19-21 أبريل 1993

7.1.2 تكاليف الفشل الخارجية : هي تكاليف اكتشاف العيوب بعد تسليم المنتجات

للعلاء ومن أمثلتها .

1. شكاوى العملاء : هي تكاليف وقت وجهد استلام شكاوى العملاء والاستماع إليها والتحقق منها بسبب تدني مستوى الجودة عن الحد المطلوب .

2. الكفالة : هي تكاليف استبدال أو إصلاح المنتجات المباعة للعملاء أثناء فترة الكفالة (الضمان)

3. المردودات : هي تكاليف معالجة وإصلاح العيوب في المنتجات المباعة التي قام العملاء بإرجاعها بسبب وجود عيوب في التصميم أو التشغيل .

4. فقدان السمعة : حتى بعد إصلاح العيوب وإرجاع البضاعة للعميل مرة أخرى إلا أن هناك تكلفة غير ظاهرة أو خسارة غير ظاهرة للمنظمة بفقدان جزء م مصداقيتها وسمعتها بين العملاء وكذلك بين الموزعين .

مما سبق يظهر أن الفشل الداخلي أو الخارجي له آثار سلبية كبيرة على زيادة تكاليف المنظمة وبالتالي على كفاءة الإدارة ويطلق عليهما تكاليف الجودة الرديئة ويؤديان إلى سوء استخدام موارد المنظمة وفقدان الثقة بين المنظمة والعملاء بالإضافة إلى إمكانية تعرض المنظمة إلى دفع غرامات نتيجة تأخرها في تسليم المنتجات المطلوبة بالمواصفات المطلوبة .

7.1.3 تكاليف التقويم : هي التكاليف المتعلقة بتقويم المنتج والتأكد م مدى مطابقته

للمواصفات المطلوبة من العميل ومن أمثلتها .

1. فحص المواد الداخلة : هي تكاليف فحص المواد والآلات المشتراه والتي تعتبر من مدخلات عملية الإنتاج وذلك بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.

2. فحص العمليات : هي تكاليف فحص العمليات والأنشطة الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات في كافة مراحل العملية الإنتاجية .

3. فحص المنتجات : هي تكاليف فحص المنتجات بعد الانتهاء من عملية التصنيع

وقبل القيام ببيعها إلى العميل بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات .

7.1.4 تكاليف الوقاية : هي تكاليف كافة الأنشطة لمنع وقوع الأخطاء منها .

1. تخطيط الجودة : هي تكاليف تخطيط الجودة ووضع المواصفات التي تلي احتياجات العملاء .

2. معدات الفحص : تكلفة شراء وتركيب معدات الفحص والتفتيش للمدخلات والعمليات والمخرجات .

3. التدقيق الداخلي : هي تكاليف التدقيق الداخلي للتأكد من تطبيق نظام الجودة بالشكل السليم وصيانة هذا النظام .

4. التدريب : هي تكاليف تدريب العاملين على أساليب الوقاية من الوقوع في الأخطاء وزيادة مهاراتهم

إن المعايير الحديثة تركز على تكلفة الفشل الخارجية وليس الداخلية لأن خسارة الفشل الخارجية تتمثل في خسارة المبيعات وفقدان العملاء حيث ستكون المنتجات وصلت للعميل وبالتالي ظهور المنتجات المعيبة بالسوق أم تكلفة الفشل الداخلية لا تظهر للعملاء حيث المنتجات المعيبة داخليا يتم منعها من الوصول للعملاء .

7.2 تكاليف الجودة المستترة : هناك تكاليف غير ظاهرة تسمى تكاليف الجودة

المستترة أو المخفية وقد تعود تكاليف الجودة المستترة إلى أسباب عدم كفاءة الأنظمة

- مثل طاقة الآلات الضائعة أو الزائدة عن الحاجة
- تخزين المواد الفائضة عن الحاجة
- عدم الاستخدام الأمثل للموارد مثل توفير الآلات أو أفراد كاحتياطي ويمكن غزالة أو تخفيض أو إزالة هذه التكاليف من خلال استخدام بعض الوسائل مثل الأساليب الإحصائية لضبط العمليات

7.3 تخفيض التكاليف

- النظرة القديمة للجودة كانت تعني (الجودة الأعلى تعني تكلفة أكثر) ولكن كروسبي أعلن عكس ذلك في كتابه المشهور (Quality is free) وبحث كثيرا في موضوع تكلفة الجودة ووضح أن مؤشر الأداء الوحيد هو تكلفة الجودة ووضح أن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة وبالتالي زيادة الأرباح .
- وعند نشر الكتاب كان عددا من المديرين يعتقد أن الوصول للجودة قد يكون بدون تكلفة فالمنظمات التي بدأت تطبيق منهجية غدارة الجودة الشاملة وجدت أن تحقيق الجودة يكون بدون تكلفة إضافية وقد وضح من السابق أن مجموع تكاليف الجودة بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة يكون أقل م مجموع تكاليف الجودة قبل تطبيقها .
1. أداء العمل الصحيح من المرة الأولى : أو ما يسمى بالأخطاء الصفرية وهو من المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة ومن الممكن بذل الجهود لأداء العمل الصحيح م المرة الأولى وهذا سيؤدي أيضا إلى تخفيض التكلفة وبالتالي زيادة أرباح المنظمة .
 2. انتشار الثقافة بين العاملين : فيما يتعلق بضرورة الوقاية من الوقوع في الأخطاء أثناء العمل .
 3. تجنب الجودة الرديئة : من خلال التصميم الجيد للمنتج والتخطيط الفعال
 4. التدريب الكافي للعاملين : بتحري الدقة في أداء الأعمال من المرة الأولى وتدريب العاملين الجدد بكفاءة وفاعلية .
 5. استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة: وخاصة مفهوم الحيوذ السداسي وهو قياس مدى انحراف الإنتاج عن القيمة المثلي والهدف من هذا التوجه هو الحصول على مردود مادي أعلي من خلال إيصال البضائع أو الخدمات بجودة عالية الجودة للمستهلك وبشكل خالي تقريبا من أية عيوب وبالتكلفة المناسبة لهذه النوعية المتميزة

7.4 جمع المعلومات عن التكاليف وتحليلها

يتم جمع المعلومات اللازمة عن تكاليف الجودة من خلال عدة طرق وذلك بالتنسيق بين دائرتي

الجودة والمحاسبة في المنظمة وهناك مصادر عديدة يمكن الاعتماد عليها للحصول على المعلومات الضرورية كالجداول ومحاضر جلسات الاجتماعات وتقارير المصروفات وسجلات الدوام وقوائم الشراء وغيرها .

وهناك عدة أهداف تسعى الإدارة إلى تحقيقها من أهمها .

1. إظهار أهمية الأنشطة المتعلقة بالجودة أمام الإدارة بالتعبير عنها كأرقام .
 2. إظهار تأثير الأنشطة المتعلقة بالجودة على نتائج أعمال المنظمة وأرباحها .
 3. المساعدة في تحديد فرص التحسين في الدوائر والعمليات .
 4. توفير إمكانية عمل مقارنة مع الدوائر الأخرى أو المنظمات الأخرى
 5. وضع أسس للموازنات التقديرية وأسلوب للمراقبة على عملية الجودة .
 6. توفير معلومات عن التكلفة لأهداف تتعلق بأنظمة الحوافز في المنظمة .
- وقد تزداد تكاليف الوقاية وتكاليف التقويم بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة و لك ما يعوض هذه الزيادة وبدرجة أكبر منها الانخفاض في تكاليف الفشل الداخلية والخارجية بعد تطبيق الجودة الشاملة ، وبناء عليه تكون النتيجة النهائية هي انخفاض إجمالي تكاليف الجودة بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة مقارنة بإجمالي تكاليف الجودة قبل تطبيق الجودة الشاملة .

ABAHE

الفصل الثامن
تنظيم إدارة الجودة الشاملة

هناك عدة تصورات لهيكله وتنظيم إدارة الجودة الشاملة وكل هيكله أو تنظيم

يختلف من شركة إلى أخرى و يتم دراسته وتكوينه طبقا للأسباب التالية .

1. طبيعة المنظمة (صناعية - تجارية - خدمية - زراعية)
2. حجم المنظمة (كبيرة - متوسطة - صغيرة)
3. دور إدارة الجودة ومستوى تقدمها في التطبيق (ذو فاعلية كبيرة - متوسطة - صغيرة)
4. ثقافة الإدارة العليا ومدى التزامها وإيمانها بدور إدارة الجودة
5. مدى الصلاحيات التي سوف تمنحها الإدارة العليا لإدارة الجودة

وسيتيم هنا وضع تصور شامل لإدارة لجودة يمكن تعديله وحذف أو إضافة سبب حاجة المنظمة

وقرارها بخصوص دور وصلاحيات إدارة الجودة كالتالي .

1. الإدارة العليا لقسم إدارة الجودة الشاملة
2. لجنة تطبيق الجودة
3. رئيس لجنة تطبيق الجودة
4. ممثل القطاع
5. مدير الجودة الشاملة
6. منسق الجودة الشاملة
7. مرشد الجودة
8. مدير العملية
9. قائد الفريق
10. عضو الفريق

إنشاء وتكوين قسم إدارة الجودة

1. الإدارة العليا لقسم إدارة الجودة الشاملة

مهامها:

- تحديد الأهداف العامة لبرنامج إدارة الجودة الشاملة وتوفير المساندة والدعم له.

- متابعة التطبيق والموافقة على أية تغييرات أساسية في خطط تنفيذ الجودة الشاملة بالمنظمة .
- الإطلاع على نتائج تطبيق الجودة الشاملة بالمنظمة بعد كل مرحلة (عرض مرة في السنة كحد أدنى).
- الإطلاع على التقارير المرفوعة من لجنة توجيه الجودة ومحاضر اجتماعاتها من صحة التطبيق في ضوء الأهداف العامة مع إصدار توجيهات إلى اللجنة بهذا الشأن .

2. لجنة تطبيق الجودة

مهام اللجنة:

- رسم السياسات اللازمة لتحقيق أهداف برامج إدارة الجودة الشاملة و المراجعة الدورية لأسلوب التطبيق لإدخال التحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- توجيه و متابعة التطبيق و تنفيذ توصيات فرق الجودة.
- تحديد الطرق المثلى لنشر مفهوم الجودة ومتابعة آليات التوعية بالجودة.
- تحديد المهام و المسؤوليات لكل عضو في التنظيم الإداري لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.
- المشاركة في آلية تكريم الفرق ، واختيار الفريق المتميز على مستوى المنظمة .
- توفير المساند و الدعم و تذليل المعوقات والصعوبات أمام إنجاح البرنامج.
- دراسة توجيهات الإدارة العليا لوضع آليات تنفيذها.
- رفع تقرير للإدارة العليا عن موقف التطبيق وكذلك محاضر اجتماعات اللجنة.

3. رئيس لجنة تطبيق الجودة

مهامه:

- المشاركة مع أعضاء اللجنة في جميع الواجبات والمهام العامة للجنة.
- إدارة اجتماعات اللجنة.
- متابعة تنفيذ التوصيات و القرارات و التوجيهات التي تؤخذ في اجتماعات اللجنة.
- توضيح ومناقشة المستجدات في موقف تطبيق منهجية الجودة الشاملة على الإدارة العليا بالمنظمة .
- عرض قرارات وتوجيهات الإدارة العليا بشأن الجودة الشاملة على أعضاء اللجنة

ودراسة كيفية تنفيذها ومتابعة التنفيذ.

- تسليم وتسلم إدارة اللجنة عند تغيير رئاستها، وما يلزم ذلك من شرح لموقف الإنجاز.

4 . ممثل القطاع

هو أحد مديري الإدارات يتم تعيينه كممثل للقطاع الذي يتبع له بصفة دورية كل سنة.

مهامه:

- تمثيل القطاع في لجنة توجيه الجودة والمشاركة في فعاليات ومهام اللجنة.
- توفير المساندة والدعم الكامل لبرنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في القطاع.
- إعلام الإدارات المختلفة في القطاع بنتائج اجتماعات لجنة توجيه الجودة.
- متابعة التوصيات المتأخرة التنفيذ في قطاعه وإشعار لجنة التوجيه بمستجدات ومشاكل تنفيذ هذه التوصيات

- متابعة الفرق المتأخرة في قطاعه وحث الإدارات على سرعة إنهاء أعمال الفرق وإشعار لجنة التوجيه بمستجدات وأسباب التأخير.
- المساهمة في التوعية ونشر مفهوم الجودة في قطاعه.
- المساهمة في إعداد الخطة التشغيلية للجودة في قطاعه.

5. مدير الجودة الشاملة

مهامه:

- التأكد من تحقيق الأهداف و الخطط التشغيلية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة .
- متابعة تطبيق البرنامج.
- عرض تطور التطبيق على الإدارة العليا.
- قيادة حملات التوعية ونشر المفهوم للجودة بالمنظمة .
- الإشراف على التخطيط والإعداد للقاء السنوي للجودة عند عقده في المنظمة .

6. منسق الجودة الشاملة

مهامه :

- حلقة الاتصال الرئيسية بين جميع الأعضاء المشاركين في برنامج تطبيق الجودة .
- تنسيق تطبيق برنامج الجودة .
- إعداد تقارير المتابعة عن نتائج برنامج تطبيق الجودة في المنظمة .
- تنسيق البرامج التدريبية لبرنامج تطبيق الجودة.
- تنسيق الخطط التشغيلية لتشكيل فرق برنامج تطبيق الجودة.
- نشر إنجازات فرق برنامج تطبيق الجودة .
- إعداد الاستبيانات لأخذ آراء أعضاء وقادة الفرق وتحليل البيانات لتحديد مجالات التحسين في المنهجية.
- نشر مفهوم الجودة وزيادة الوعي عن البرنامج.
- دراسة معوقات ومشاكل تطبيق برنامج تطبيق الجودة بالتنسيق مع مرشدي الجودة , مدراء العمليات/الإدارات و قادة فرق الجودة ووضع الحلول لها ومتابعة تنفيذ هذه الحلول.
- أمين سر لجنة توجيه الجودة.
- منسق اللقاء السنوي للجودة عند عقده في منطقة الأعمال.

7. مرشد الجودة :

هو أحد الموظفين في كل إدارة يتم تعيينه لمساندة تطبيق الجودة الشاملة في إدارته.

مهامه:

- تنسيق أنشطة الجودة في الإدارة.
- المشاركة في التوعية ونشر مفهوم الجودة في إدارته.
- حضور اجتماعات الفرق لتقديم المساعدة الفنية المنهجية خاصة في المراحل الأولى من الدراسة.
- الاحتفاظ بالوثائق الخاصة بأنشطة الجودة في الإدارة.
- توفير النصح و الإرشاد لقادة الفرق.
- حلقة الاتصال بين الإدارة و منسق الجودة الشاملة في المنظمة .

- إعداد تقارير المتابعة الدورية عن تطبيق التوصيات في إدارته.
- التنسيق لتكريم فرق تحسين في إدارته.
- إعلام منسق الجودة الشاملة ببداية تشكيل الفرق ومواصلة إمداده بالمعلومات اللازمة عن تطور مجريات التطبيق .
- مساعدة ممثل القطاع في أنشطة الجودة في قطاعه.

8. مدير العملية

مدير العملية هو الشخص الذي يشرف على العملية التي ستدرس من قبل الفريق وقد يكون رئيس قسم أو مدير إدارة.

مهامه :

- اختيار قائد الفريق وإطلاعه على الهدف من تشكيل الفريق.
- مساندة قائد الفريق في اختيار أعضاء الفريق.
- ترشيح قائد الفريق لحضور الهورات التدريبية.
- حضور بعض اجتماعات الفريق وتزويدهم بما لديه من معلومات.
- توفير الدعم للفريق.
- حضور اجتماع مناقشة الوضع الحالي للعملية المدروسة و الموافقة على المشروع المقدم للدراسة.
- مراجعة العرض النهائي مع الفريق.
- الموافقة على توصيات الفريق التي تقع تحت نطاق صلاحياته والتنسيق للحصول على موافقة الإدارة على التوصيات الأخرى.
- المشاركة في تكريم الفريق.
- توفير الموارد المطلوبة لتطبيق التوصيات المعتمدة.
- متابعة تطبيق التوصيات المعتمدة مع قائد الفريق.

9. قائد الفريق

مهامه :

- الإلمام بأدوات وآليات الجودة الشاملة وبناء فريق العمل الفعال.

- اختيار أعضاء الفريق بالتنسيق مع مدير العملية ومدير الإدارة في الحالات الاستثنائية التي تتطلب أعضاء من خارج الإدارة.
- جدولة اجتماعات الفريق.
- قيادة وإدارة أنشطة الفريق بفعالية والتأكد من مشاركة جميع أعضاء الفريق.
- عرض النشاطات الفعلية للفريق على مدير العملية مع توفير نسخة له من محاضر الاجتماعات.
- تشجيع و تحفيز أعضاء الفريق وتهيئة البيئة والمناخ الذي يشجعهم على المشاركة.
- المشاركة في تطبيق توصيات الفريق تحت إشراف مدير العملية.
- المشاركة في التوعية ونشر مفهوم الجودة.
- عرض النتائج النهائية على الجهات المختصة.

10. عضو الفريق

مهامه:

- المشاركة في اجتماعات الفريق
- القيام بجمع المعلومات وتصميم نماذج الاستبيانات
- كتابة محاضر الاجتماعات
- المشاركة في تقديم العرض النهائي
- المشاركة في تطبيق التوصيات عند الحاجة
- نقل الاستفادة إلى موظفي الشركة الآخرين.

ABAHE

الفصل التاسع :

9.1 نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة وسلامة الأغذية

نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة وسلامة الأغذية

(HACCAP)

تعريف نظام الهاسب (HACCP):

Hazard analysis Critical Control Points (HACCAP)

هو عبارة عن برنامج وقائي يعني بالإنتاج الغذائي وهو من أهم البرامج الوقائية المطبقة دولياً في مصانع الغذاء وخاصة الإنتاج الحيواني ويهدف هذا البرنامج للتخلص من مخاطر الغذاء وتأكيد سلامته وبالتالي تقليل الأعداد المتزايدة من حالات التسمم الغذائي ويعنى أيضاً الإنتاج الصحي للغذاء عن طريق منع حدوث المخاطر وتقديم منتج نهائي على درجة عالية من الجودة .

وباعتبار نظام HACCP من الأنظمة الإدارية المتخصصة في مجال الصناعات الغذائية فقد تتمكن المنظمات من خلال تطبيقه من الحصول على نتائج ممتازة وذلك من خلال التعرف على الأخطار وتقييمها ومن ثم السيطرة على مصادرها لضمان سلامة الأغذية، هذا النظام يعتبر من أفضل أنظمة الجودة العالمية المعتمدة والمطبقة في مجال الصناعات الغذائية لإنتاج غذاء صحي وآمن، ويضمن تطبيق هذا النظام سلامة الأغذية المنتجة من خلال التعرف على مصادر الأخطار البيولوجية والكيميائية والفيزيائية التي قد تؤثر على سلامة الغذاء وعمل الإجراءات الوقائية للسيطرة عليها. تم إنشاء نظام الهاسب على أسس ومعايير لجنة دستور الغذاء العالمي (Codex) الذي طورته منظمة الزراعة والأغذية (FAO) التابعة لمنظمة الأمم المتحدة (UN).

مبادئ نظام الهاسب (HACCP):

يعتمد نظام الهاسب (HACCP) على 7 مبادئ أساسية هي:

1. المبدأ الأول: تحليل الخطورة (التعرف على مصادر الأخطار وإجراء تحليلها وتحديد الإجراءات الوقائية منها).

(1) إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات د. محفوظ احمد جودة 2009

2. المبدأ الثاني: تحديد نقاط المراقبة الحرجة التي يمكن عندها السيطرة على

الأخطار.

3. المبدأ الثالث: وضع الحدود الحرجة لكل نقطة مراقبة.

4. المبدأ الرابع: تعيين إجراءات القياس للتأكد من المراقبة باختبارات أو مشاهدات.

5. المبدأ الخامس: اتخاذ الإجراءات التصحيحية حينما تدل المراقبة أن نقطة من هذه

النقاط ليست تحت التحكم.

6. المبدأ السادس: التحقق من أن النظام يعمل بكفاءة وفاعلية.

7. المبدأ السابع: إجراءات التوثيق والتسجيل والترقيم.

ولقد أعتمد نظام إعداد الهاسب على :

1- البرامج المسبقة: إن إنتاج منتجات غذائية آمنة تحتاج الى نظام هاسب مبنى على أساس متين من البرامج السابقة لسلامة الغذاء.

2- الإعداد والتدريب: يعتمد نجاح نظام الهاسب على إعداد وتدريب العاملين وذلك لدورهم الهام في إنتاج غذاء آمن، كما يجب أن يدرك العاملين ما هو نظام الهاسب ثم يتعلموا المهارات المهمة لتنفيذه بمهارة عالية ويجب أن تشمل مجالات التدريب كيفية تصميم العمليات والإجراءات المطلوبة لقياس نقاط المراقبة الحرجة ويجب توفير الوقت الكافي للإعداد والتدريب الجيد كما يجب تزويد العاملين بالمواد والأدوات الضرورية.

خطوات تطبيق النظام (HACCP):

1. تشكيل فريق المراقبة: يتكون من أفراد ذو خبرة ومهارة خاصة بالمنتج ويشمل عدة

تخصصات مختلفة.

2. توصيف المنتج: تجميع بيانات عن المنتج الغذائي من المصادر العالمية وخاصة منظمة الزراعة والأغذية التابعة للأمم المتحدة إن أمكن كجهة رسمية موثوق في بياناتها ومن ثم يتم وصفه من حيث المكونات ، طريقة التجهيز وطريقة التوزيع وحفظه.

3. تحديد الاستخدام النهائي للمنتج: وصف كيفية الاستخدام ونوع المستهلك.

4. رسم لوحة سير العمليات: إعداد رسم توضيحي لخطوات العمل.
 5. التحقق من لوحة سير العمليات في موقع العمل : مراجعة العمليات للتأكد من دقة مراحلها وتعديلها إذا كانت هناك حاجة.
 6. تدوين جميع المخاطر المحتملة عند كل خطوة: إعداد قائمة بالمخاطر الهامة التي قد تحدث ضرر أو مرض إذا لم يتم مراقبة الغذاء أثناء تصنيعه والتحكم فيها.
 7. تحديد نقاط التحكم الحرجة: خطوات التصنيع المتوقع وجود مخاطر فيها.
 8. تعيين الحدود الحرجة لكل نقطة من نقاط التحكم الحرجة : هي المعايير أو المقاييس التي تبين إذا كانت إحدى العمليات تقع تحت التحكم والسيطرة عند نقطة تحكم حرجة.
 9. تحديد نظام للرصد لكل نقطة حرجة: وضع وتنفيذ إجراءات الرصد والقياس لكل نقطة من نقاط التحكم الحرجة.
 10. تحديد الإجراءات التصحيحية في نقاط التحكم الحرجة : يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة لمنع وصول الأغذية ذات الخطورة الى المستهلك.
 11. تحديد إجراءات التحقق: يتم تفتيش إضافي من جهة وظيفية أعلى للتأكد من فاعلية النظام.
 12. حفظ السجلات والوثائق: وتشمل جميع السجلات المتعلقة بالنظام.
- وعلى سبيل المثال في إنتاج الدواجن ووفقاً للنظام فقد تم تحديد ميكروب السالمونيلا *Salmonella* كأهم المخاطر البيولوجية التي تهدد صحة المستهلك في مجال صناعة الدواجن ولتقليل هذه المخاطر وزيادة التأكيد على سلامة الغذاء يتم العمل على وضع خطة عمل لتطبيق النظام في سبع إدارات بشكل فعال حسب النظام حيث يتم تطبيقه بإدارات الأمهات، الفقاسات، اللحم، المسالخ، المصنعات، البيض ومصانع الأعلاف حيث يوجد في جميع هذه الإدارات خطط موثقة PLANS HACCP بمجمل أكثر من 20 نقطة تحكم حرجة (CCP) يتم من خلالها المتابعة والتحقق من التحكم في الخطر البيولوجي ويتم مراجعة هذه الخطط من حين لآخر إذا استدعى الأمر، للتأكد من فعاليتها . (1)

من خلال تطبيق هذا النظام سيتم التقليل من نسبة السالمونيلا Salmonella في المنتجات النهائي

ونظرا لوجود هذا النظام فقط لدى المنظمات ذات الطبيعة الغذائية فهو محدود التطبيق على مستوى كبرى الشركات فقط ولكن المؤسسات الصغيرة والفردية لا تطبق هذا النظام نظرا لعدم معرفته وبطء انتشاره وبعد المنظمات الصغيرة عن الدخول في طور التتمية والتطور بأسلوب علمي مدروس .

ومن خلال ما سبق يتضح لنا ضرورة إلمام الشركات والمنظمات في القطاعين العام والخاص بعلم إدارة الجودة وتطبيقه في كافة المجالات الصناعية والتجارية والخدمية كلا حسب طبيعة نشاط المنظمة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وتوفير الوقت والجهد والمال في إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وبأعلى درجات الأمان والاحترافية المؤدية في النهاية إلى التطوير المستمر والتحسين وتلافي العيوب والأخطاء .

ABAHE

الباب الثالث

دراسة ميدانية مقارنة لواقع إدارة الجودة في مؤسسات القطاع
العام والخاص في المملكة العربية السعودية

الفصل العاشر

الدراسة الميدانية

- 10.1 مقدمة
- 10.2 الاستبيان (أسئلة الاستبيان - الفرضيات)
- 10.3 المعالجة الاحصائية وتحليل البيانات
- 10.4 المقابلات والزيارات الميدانية والملاحظات

الفصل الحادي عشر

النتائج والتوصيات

- 11.1 نتائج البحث
- 11.2 التوصيات
- 11.3 الملاحق (اسماء الشركات - النماذج)
- 11.4 المراجع

ABAHE

الفصل العاشر

الدراسة الميدانية

10.1 مقدمة

10.2 الاستبيان (أسئلة الاستبيان - الفرضيات)

10.3 المعالجة الاحصائية وتحليل البيانات

10.4 المقابلات والزيارات الميدانية والملاحظات

10.1 مقدمة :

نظرا لما للقطاع الصناعي والتجاري من دورا هاما في عملية التنمية و تحقيق التشابك الاقتصادي بين مختلف الأنشطة ، ومع تقدم الأعمال والتطور المتزايد في عالم التكنولوجيا والاتصالات التي زادت المنافسة المحلية والعالمية شدة أدت في مجملها إلى ظهور مشاكل متنوعة أمام المؤسسات ومنها تقييم إدارة الجودة ومدى فاعليتها التي أشار إليها العديد من المختصين واعتبروها في هذه المرحلة الراهقة مشكلة غير معلنة وغير واضحة ولا يمكن قياسها أمام مؤسسات القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية بصفة خاصة وفي كامل الوطن العربي بصفة عامة .

وعلى ضوء ذلك يتضح أن تقييم إدارة الجودة تتباين من مؤسسة إلى أخرى ، وبين قطاع اقتصادي وآخر وبين زمن وآخر، وقد لا تكون موجودة في الوقت الراهن لدى بعض المؤسسات وذلك تبعا لطبيعة عمل المؤسسة ، وحجم أعمالها وطبيعة منتجاتها ومواردها ووضعها السوقي ، وتبعا للعديد من المعطيات البيئية الداخلية والخارجية لكل مؤسسة .

مما يستدعي القيام بالدراسات النظرية و البحوث الميدانية اللازمة لجمع وتحليل البيانات و المعطيات البيئية و استقرائها بشكل علمي وواقعي ، ووضع الحلول اللازمة بما يؤدي إلى تفعيل عملية تقييم إدارة الجودة وتوضيح مكانة وأهمية إدارة الجودة وبدء الاعتماد عليها بشكل أكبر وأعمق والافتتاع بها في تنشيط القطاع الاقتصادي عامة والمساعدة في تطوير عمل الشركات والمؤسسات مما يسهم بصفة مباشرة وغير مباشرة في تحقيق التنمية الوطنية الشاملة .

من هذا المنطلق رأينا الخوض في معرفة واقع إدارة الجودة بالمؤسسات الاقتصادية السعودية لمؤسسات عامة تابعة للقطاع الحكومي ومؤسسات خاصة وقد اخترنا عينة عشوائية مكونة من تسعة و ثلاثون مؤسسة منها ثلاثة عشر من مؤسسات القطاع الحكومي وسيشار إليه بالقطاع العام أثناء المناقشة وستة وعشرون مؤسسة من مؤسسات القطاع الخاص وهذه الدراسة الميدانية التي أجريناها كانت انطلاقا من توزيع أوراق استبيان وتجميعها والملاحظات والزيارات الميدانية لمواقع بعض المنشآت والقطاعات الحكومية والشركات الخاصة وفي هذا الجزء سيتم عرض أسئلة الاستبيان وفرضيات البحث وتحليل نتائج هذا الاستبيان ومدى صحة الفرضيات الموضوعية من طرفنا وصولا لنتائج وتوصيات البحث .

إن أداة البحث هي الوسيلة التي سنستعين بها في جمع المعلومات التي تدعم أو تنافي الفرضيات الموضوعية من طرفنا وستنقسم إلي التالي .

1. الاستبيان
 2. الملاحظة الشخصية من واقع العمل في قسم الجودة أكثر من تسع سنوات
 3. الزيارات الميدانية و المقابلة الشخصية حيث تيسر لنا إجراء بعض الزيارات و المقابلات مع الشركات أو موظفين الدوائر الحكومية .
 4. المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات التي تم جمعها من العينة عن طريق الأساليب الإحصائية بهدف الوصول إلى نتائج البحث ومن ثم تفسيرها واستخدامها.
- وصولاً لوضع اقتراحات وتوصيات تؤدي إلى تطوير الواقع القائم وتفعيل دور الأنشطة المرتبطة بإدارة الجودة بالمنظمة .

10.2 الاستبيان (أسئلة الاستبيان – الفرضيات) :

الهدف من الدراسة الميدانية :

1. تحديد نسبة عدد الشركات المطبقة لنظام الجودة في القطاعين العام والخاص بنظام العينة العشوائية .
2. التعرف على دور إدارة الجودة في بعض الشركات في القطاعين العام والخاص والكشف عن مدى تبني تلك الشركات لمفاهيم إدارة الجودة وإيمانها العميق بما تقدمه من مهام فعالة تساعد في تحقيق الأهداف .
3. الوقوف على الواقع الإداري لبعض الشركات وتحليل السياسات والأساليب المتبعة فيه والكشف عن الأسباب التي تحول دون إنجاز الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية .
4. تناول بعض المعوقات الرئيسية التي تواجه تطبيق علم إدارة الجودة حيث سنعمل على دراسة وتحليل المشكلات التي تعاني منها بعض الشركات عند التطبيق .
5. معرفة نتيجة تطبيق إدارة الجودة على هذه الشركات والدوائر الحكومية والمشآت ومدى مساهمة تطبيق علم إدارة الجودة في رفع كفاءة وإنتاجية الأفراد والمؤسسات في القطاعين العام والخاص .

مجتمع البحث : منظمات القطاع العام والخاص بالمملكة العربية السعودية .

عينة البحث :

1. مؤسسات فردية
2. شركات صغيرة ناشئة
3. شركات كبيرة تجارية
4. قطاعات حكومية صناعية
5. قطاعات حكومية إنتاجية
6. قطاعات حكومية خدمية
7. منظمات صحية وتعليمية

تم اختيار عينة البحث بتنوع العينة من جميع القطاعات المختلفة في المملكة العربية السعودية من قطاعات صناعية وإنتاجية وخدمية وتعليمية وتجارية وصحية وكذلك من حيث طبيعة حجم المنظمات من كبيرة ومتوسطة وصغيرة حيث يختلف وضع إدارة الجودة ومدى ملائمتها للنشاط وحجم المنشأة وهو من الأسباب الرئيسية التي تحدد قرار الإدارة العليا من ضرورة تطبيق نظام الجودة أم لا حيث على سبيل المثال لمسنا ثقافة واضحة بأن حجم المنظمات الصغيرة دائما لا تحتاج إلى تطبيق نظام الجودة وكثيرا من المدراء وأصحاب الشركات يروا أن عملية تطبيق الجودة لا تخدم إلا المجمعات الصناعية فقط وكثيرا من الملاحظات والتحليل سنجد في مناقشة الاستبيان والفرضيات في الجزء التالي .

القسم الأول من الاستبيان

إذا كانت الإجابة (نعم) يوجد قسم إدارة جودة بالمنظمة

ويتضمن مجموعة من الأسئلة تساعد في الكشف عن واقع إدارة الجودة وهي عدد من الأسئلة الموجهة للشركات المطبقة لنظام الجودة لديها ومعرفة مدى نجاح إدارة الجودة وفي القيام بدورها من حيث الرقابة وتحقيق الأهداف والتنسيق بين الإدارات .

إذا كانت الإجابة (لا) لا يوجد قسم إدارة جودة بالمنظمة

لمعرفة ما يلي

- معرفة سبب عدم التطبيق
- تقييم ثقافة الجودة لدى هذه المنظمات
- معرفة أسباب الإدارات لعدم التطبيق
- مدى اقتناعهم بإدارة الجودة حتى نحدد واقع ومكانة إدارة الجودة لدى هذه المنظمات

ملحوظة : منعا للتكرار ، أسئلة الاستبيان سيتم وضعها مرة واحدة أثناء المعالجة الإحصائية

وتحليل البيانات.

القسم الثاني من الاستبيان : فرضيات البحث

تم وضع عدة فرضيات للبحث ، لمناقشتها واكتشاف واقعها وطبيعتها لتكوين وجهة نظر ورأي عن واقع إدارة الجودة وتحليل نتائج الاستبيان والبحث في دعم تلك الفرضيات أو عدم دعمها لوضع توصيات البحث .

1. التكلفة لقسم إدارة الجودة وتخصيص المنظمة ميزانية يعطي مجال للتطوير والنجاح ويعتبر عائق رئيسي لنجاح انتشار ثقافة الجودة .
2. دعم وتبني الإدارة العليا جهود إدارة الجودة إي مانا بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منتظم ومتكامل العمود الفقري لنجاح قسم إدارة الجودة.
3. وعي المنظمات بقيمة علم إدارة الجودة يعطيه مصداقية تكون عوناً لإدارة الجودة في التركيز والتوسع لإحداث فارق كبير في تحقيق الأهداف.
4. تأكيداً على مبدأ التخصص في العمل توجه المنظومة نحو إحداث إدارة متخصصة في الجودة لتقوم بالتنسيق بين الإدارات الأخرى لوضع أهداف المنظمة موضع التنفيذ الخطوة الأولى نحو النجاح.
5. ثقافة المجتمع وعدم تقبله منهج التغيير مباشرة له تأثير قوي على عدم انتشار علم إدارة الجودة.
6. عدم وجود توعية مكثفة وتدريب العاملين بالشركة سبب رئيسي في فشل قسم إدارة الجودة .
7. اعتقاد شريحة كبيرة من المجتمع أن الجودة للمنظمات الصناعية فقط دون غيرها.

10.3 المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات

القسم الأول من الاستبيان :

السؤال الرئيسي : هل يوجد لديكم بالمنظمة (قسم خاص بإدارة الجودة) ؟

إذا كانت الإجابة (لا) يرجى الانتقال إلى القسم الخاص بذلك .

إذا كانت الإجابة (نعم) يرجى الإجابة على الأسئلة التالية .
ونورد فيما يلي نتائج الإجابات الواردة على السؤال المطروح وللإطلاع على أسماء المؤسسات

يمكن الرجوع للملاحق بالملف المرفق (ملف المعالجة الإحصائية للاستبيان)

السؤال الرئيسي	مؤسسات القطاع العام	مؤسسات القطاع الخاص	ملاحظات
هل يوجد لديكم بالمنظمة (قسم خاص بإدارة الجودة)			
الإجابة (نعم)	54 %	38 %	
الإجابة (لا)	46 %	62 %	

من الجدول أعلاه يتبين من بداية الاستبيان دعم القطاع الحكومي لإدارة الجودة عن القطاع الخاص وهو ما ظهر جلياً عكس توقعاتنا في المقترح البحثي في بداية إعداد الرسالة . وفيما يلي إجابات المؤسسات التي لديها قسم إدارة الجودة .
إذا كانت الإجابة (نعم) يرجى الإجابة على الأسئلة التالية .

1. منذ متى تم إنشاء (قسم خاص بإدارة الجودة) بالمنظمة ؟

<input type="text"/>	سنة
<input type="text"/>	سنتين
<input type="text"/>	ثلاثة سنوات
<input type="text"/>	أكثر من ذلك

وهنا بالجدول رقم 1 نستعرض نتائج إجابات السؤال 1 التي تبين تاريخ إنشاء إدارة الجودة بالمؤسسات .

الجدول 1	مؤسسات القطاع العام	مؤسسات القطاع الخاص	ملاحظات
منذ متى تم إنشاء (قسم خاص بإدارة الجودة) بالمنظمة ؟			
الإجابة (سنة)	14 %	0 %	
الإجابة (سنتين)	0 %	0 %	
الإجابة (3 سنوات)	0 %	20 %	
الإجابة (أكثر من ذلك)	86 %	80 %	
الإجمالي	100 %	100 %	

يتبين من الجدول رقم 1 أن مؤسسات القطاع العام المتمثلة في الدولة لها تاريخ قديم في إنشاء إدارة الجودة بالقطاعات التابعة لها حيث نسبة حوالي 86 % من القطاعات بالدولة تعمل بنظام إدارة الجودة أكثر من 3 سنوات وهذا يدل على وعي القطاع الحكومي ودعم الدولة للتنمية الإدارية .

أما مؤسسات القطاع الخاص نجد أن نسبة 20 % منها تعمل بنظام إدارة منفصلة للجودة منذ ثلاثة سنوات وهي نسبة متدنية . ولكن نجد المؤسسات التي بدأت في إنشاء قسم خاص بإدارة الجودة أكثر من 3 سنوات نسبتها 80 % وهي نسبة عالية تدل على بدء ظهور الوعي والافتتاح بإدارة الجودة وحسب متوسط أعمار المنظمات الحكومية التي أنشئت قسم الجودة نجد أنه 9.7 سنة مقارنة بمتوسط المنظمات في القطاع الخاص 7.3 سنة أي أن بدء إنشاء أقسام الجودة في القطاع الحكومي بدأ قبل القطاع الخاص وهذا أيضا يؤكد دعم القطاع الحكومي لنظام الجودة .

2. ما الأسباب التي دفعت الإدارة لتبني إنشاء (قسم خاص بإدارة الجودة)؟

- إيمان الإدارة العليا بدور إدارة الجودة في دعم الإدارات الأخرى..
- تحقيق أهداف المنظمة بطريقة علمية منسقة
- بطلب من العملاء أو الموردين

وهنا بالجدول رقم 2 نستعرض نتائج إجابات السؤال 2 التي تبين أسباب إنشاء قسم إدارة الجودة .

الجدول 2	مؤسسات القطاع العام	مؤسسات القطاع الخاص	ملاحظات
ما الأسباب التي دفعت الإدارة لتبني إنشاء (قسم خاص بإدارة الجودة)؟			
(إيمان الإدارة العليا)	71 %	50 %	
(تحقيق أهداف المنظمة)	29 %	50 %	
(بطلب من العملاء أو الموردين)	0 %	0 %	
الإجمالي	100 %	100 %	

يتبين من الجدول رقم 2 أن كثير من أجهزة الدولة لديها قناعة بأهمية إدارة الجودة في دعم الإدارات الأخرى حيث نسبة 71 % نسبة كبيرة وذلك نابع من توجه الدولة حيث يتم تنفيذ المخططات طبقا لتعليمات الإدارة العليا بالقطاعات بالدولة التي تطبق نظام إدارة الجودة وهو الأساس الذي بني عليه دعم إدارة الجودة . أما نسبة 29 % الباقية هي لغرض تنظيم أعمال المنظمة وتحقيق أهدافها وذلك سبب جوهري أيضا لتنظيم العمل بصورة علمية منسقة أما إنشاء قسم إدارة الجودة بطلب من العملاء والموردين فهي (صفر) وذلك بسبب عدم إمكانية أي عميل أو مورد لأجهزة الدولة إملاء شروط ولأن غالبية عملاء وموردين هذه القطاعات هم جمهور المواطنين .

أما مؤسسات القطاع الخاص نجد أن نسبة 50 % أيضا جيدة ، وهي تدل على بدء ظهور الوعي والافتتاح بإدارة الجودة وإيمان الإدارة العليا بها عن قناعة أدت إلى تبني فكرة تطوير وتحسين أداء

المنظمة عن طريق إدارة الجودة . أما سبب إنشاء إدارة الجودة لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة علمية منسقة 50 % ما هي إلا نسبة مكملة لقناعة الإدارة العليا وتعتبر الباعث الرئيسي للتطوير , أما نسبة 0 % المتبقية بطلب العملاء أو الموردين هي غير متواجدة وذلك لعدة أسباب أهمها أن العميل أو المورد يهتم بالمنتج النهائي وليس مراحل إنتاجه .

3. ما دور إدارة الجودة بالمنظمة لديكم في وضع الخطط والإستراتيجيات ؟

<input type="checkbox"/>	دور رئيسي
<input type="checkbox"/>	دور متوسط الفاعلية
<input type="checkbox"/>	دور ثانوي لا يكاد يذكر

وهنا بالجدول رقم 3 نستعرض نتائج إجابات السؤال 3 التي تبين دور قسم إدارة الجودة .

ملاحظات	مؤسسات القطاع الخاص	مؤسسات القطاع العام	الجدول 3
ما دور إدارة الجودة بالمنظمة لديكم في وضع الخطط والإستراتيجيات			
	40 %	43 %	(دور رئيسي)
	40 %	43 %	(دور متوسط الفاعلية)
	20 %	14 %	(دور ثانوي لا يكاد يذكر)
	100 %	100 %	الإجمالي

يتبين من الجدول رقم 3 أن 43 % من مؤسسات القطاع العام المتمثلة في أجهزة الدولة لا تعتمد على إدارة الجودة في وضع الخطط والإستراتيجيات وذلك بد يهي حيث توجه الدولة وسياساتها هما المحرك الأساسي لوضع الخطط والإستراتيجيات طبقاً للموازنة العامة المعلنة من الدولة وغالباً ما يتم وضع هذه الخطط والإستراتيجيات بعد إعلان الموازنة العامة للدولة ونصيب كل قطاع منها وعلى ضوء المبلغ المخصص للقطاع يتم وضع الخطط وال إستراتيجيات أما نسبة ال 43 % التي أفادت بدور متوسط الفاعلية يكون هذا الدور على مستوى القطاعات الصغرى النهائية في أسفل تسلسل القطاع وهي المعنية بالمعاملات مع جمهور المواطنين وتقديم الخدمة وبالتالي تركز الإدارة العليا على هذا القطاع و تفعل دور إدارة الجودة طبقاً للتطبيق الفعلي للنظام لضمان تقديم خدمة أو منتج نهائي على مستوى جودة عالي , حيث تستعين الإدارات الأخرى بإدارة الجودة لمعرفة الصيغة بها ومدى خبرتها في وضع الخطط والأهداف . أما الدور الثانوي بنسبة 14 % سببها أن هناك مؤسسات لا تقوم أصلاً بإعداد أو وضع خطط أو أهداف لديها وتعمل على التعاميم التي ترددها فقط من إدارتها العليا . أما 40 % من مؤسسات القطاع الخاص التي يكون لإدارة الجودة دور رئيسي في وضع الخطط والإستراتيجيات فهم المتبنين للقسم أو المؤمنين من الإدارات العليا بدور

إدارة الجودة وبالتالي يتم الضغط عن طريق هم على الإدارات الأخرى لإشراك إدارة الجودة في وضع الخطط والأهداف لضمان خروج خطط وأهداف واقعية قابلة للتنفيذ حيث سيتم تحكيم دور العقل عن طريق قسم إدارة الجودة وقياس مدى إمكانية تحقيق تلك الأهداف أما نسبة 40 % الخاصة بمؤسسات القطاع الخاص التي يكون دور إدارة الجودة دور متوسط هي نسبة نوعاً ما جيدة ولكن تتل على اقتناع عدد من مدراء الإدارات أو الإدارة التنفيذية وليس كلهم بأهمية إدارة الجودة وبالتالي يتم الطلب بإشراك إدارة الجودة في وضع الخطط والاستراتيجيات بصورة متدنية حسب قوة رأي وسيطرة العدد من المدراء المقتنع بإدارة الجودة . أما نسبة 20 % المتبقية تكون بسبب عدم مواكبة جزء من مؤسسات القطاع الخاص للمتغيرات التي يفرضها السوق وظروفه وكذلك تطور العلوم الإداري وانشغالها بالصراعات الداخلية والمشاكل ولا تبحث عن التطوير .

4. هل تستعين منظماتكم الموقرة بمؤسسات عالمية أو محلية متخصصة في

ادارة الجودة عند إنشاء (قسم خاص بإدارة الجودة) ؟

- شركة عالمية.....
- شركة محلية.....
- استشارات فقط.....
- لا تستعين بأحد وتعمل على كفاءة الموظفين الحاليين.....

وهنا بالجدول رقم 4 نستعرض نتائج إجابات السؤال 4 التي تبين الاستعانة بالشركات العالمية أو المحلية المتخصصة عند إنشاء إدارة الجودة .

الجدول 4	مؤسسات القطاع العام	مؤسسات القطاع الخاص	ملاحظات
هل تستعين منظماتكم الموقرة بمؤسسات عالمية أو محلية متخصصة في ادارة الجودة عند إنشاء (قسم خاص بإدارة الجودة) ؟			
(شركة عالمية)	43 %	30 %	
(شركة محلية)	43 %	50 %	
(استشارات فقط)	0 %	20 %	
لا تستعين بأحد وتعتمد على موظفيها	14 %	0 %	
الإجمالي	100 %	100 %	

يتبين من الجدول رقم 4 أن 43 % من مؤسسات القطاع العام المتمثلة في أجهزة الدولة تستعين بالشركات العالمية لما لها من سمعة مميزة وقد يخضع ذلك للبروتوكولات والاتفاقات بين الدول ولكن لا ننسى أنها مكلفة جدا 3 أو 4 أضعاف سعر الشركات المحلية ولكن نظرا لزيادة الموازنة

المخصصة للقطاع من الدولة وخاصة الدول الغنية مثل دول الخليج لا يكون هناك اهتمام كبير بالجزء المادي أو مناقشته قدر الاهتمام بتنفيذ البروتوكول أو الاتفاقية مع ضمان جودة الشركات العالمية وطبعا الدولة المصدرة لهذه الخدمة تنتقي شركات متميزة لديها لرفع أسم ال دولة عاليا ولضمان استمرار العلاقات الطيبة مع الدول الأخرى وينتج عن ذلك إدارة جودة حديثة التطور والهيكله مواكبة للتطور العالمي وهذه سمة أساسية في الشركات العالمية , أما 43 % من القطاع الحكومي التي تستعين بالشركات المحلية فيكون السبب ضعف الموارد المالية وعدم المقدرة على الاستعانة بالشركات العالمية وبالتالي لا بديل عن الاستعانة بالشركات المحلية وأيضا هذا منطوق ال 50 % من الشركات والمؤسسات في القطاع الخاص حيث الغرض الأساسي هو زيادة هامش الربح وبالتالي تخفيض التكاليف وبالتالي الاستعانة بالشركات المحلية هو البديل الوحيد أمام القطاع الخاص وخاصة إذا كانت المنظمة ناشئة حديثا ولديها خطة معينة بخصوص جدولة التكاليف أما سبة 30 % من القطاع الخاص التي تستعين بالشركات العالمية يكون بسبب ندرة التخصص للنشاط كما حدث من شركة دواجن الوطنية حيث تم الاستعانة بشركة كبيرة ووضع الخطط ا لهيكلية الكاملة للقس ولجميع عمليات الانتاج للشركة ومعروف أن شركة بحجم دواجن الوطني تصدر الدواجن ومنتجاتها لجميع دول الخليج وبالتالي تبحث عن جودة المنتج ومع زيادة المبيعات تزداد الأرباح وتكون تكاليف الجودة على المدى البعيد تخفيض لتكاليف الانتاج الإجمالية وذلك بتقليل الفاقد والتالف وتقديم منتج جيد أم 20 % من القطاع الخاص التي تعمل باستشارات فقط هي من المنظمات المترددة في البدء في نشاط الجودة وبالتالي لم تتخذ قرار فعلي بخصوص الجودة .

5. هل من أهداف المنظمة لديكم الحصول على شهادة عالمية لتطبيق الجودة

مثل (ISO) ؟

..... نعم

..... لا

وهنا بللجدول رقم 5 نستعرض نتائج إجابات السؤال 5 التي تبين هدف الحصول على شهادة عالمية تفيد تطبيق إدارة الجودة .

ملاحظات	مؤسسات القطاع الخاص	مؤسسات القطاع العام	الجدول 5
			هل من أهداف المنظمة لديكم الحصول على شهادة عالمية لتطبيق الجودة مثل (ISO) ؟
	100 %	86 %	نعم
	0 %	14 %	لا

	%100	%100	الإجمالي
--	------	------	----------

يتبين من الجدول رقم 5 أن 86 % من مؤسسات القطاع العام المتمثلة في أجهزة الدولة و 100 % من منظمات القطاع الخاص من أهدافها الحصول على شهادة عالمية للجودة تفيد بتطبيق نظام الجودة وهو نابع بصورة كبيرة من تطبيق نظام الجودة حيث عند التطبيق والدخول في دهاليز نظام الجودة يتضح جليا للجميع ضرورة الحصول على شهادة للجودة التي توضح وتكون دليل على نجاح تطبيق الجودة بالمنظمة و لما لها من سمعة مميزة مع أنها مكلفة ولكن تعطي انطباع جيد عن حسن تنظيم وإدارة المنظمات بصورة علمية دقيقة ومنسقة , أما 14 % من مؤسسات القطاع الحكومي ليس لها هدف في الحصول على شهادة عالمية للجودة ويكون هذا نابعا من عدم تطبيق أي نظام للجودة لديها ولو عدنا للاستبيان لوجدنا أنها مستشفى الأمل لعلاج الإدمان بجدة حيث حسب إفادة مديرا لمستشفى بأن المعايير المطبقة لديه وارادة من (المجلس المركزي لاعتماد المنشآت الصحية الخاضعة لوزارة الصحة وليس للهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس) أو من متطلبات نظام الأيزو أو أي نظام جودة آخر ((سيتم شرحه مفصلا لاحقا في جزء الزيارات الميدانية)).

6. هل هناك تقييم خارجي لشركة أو مؤسسة عالمية أو محلية يقيم أداء (قسم

إدارة الجودة) بالمنظمة لديكم ؟

نعم

لا

ملاحظات	مؤسسات القطاع الخاص	مؤسسات القطاع العام	الجدول 6
			هل هناك تقييم خارجي لشركة أو مؤسسة عالمية أو محلية يقيم أداء (قسم إدارة الجودة)؟
	% 100	% 57	نعم
	% 0	% 43	لا
	%100	%100	الإجمالي

يتبين من الجدول رقم 6 أن 57 % من مؤسسات القطاع العام المتمثلة في أجهزة الدولة و 100 % من منظمات القطاع الخاص هناك تقييم خارجي من شركة دولية أو محلية لتقييم إدارة الجودة بالمنظمة وهو سبب رئيسي و شرط رئيسي للحصول على تجديد شهادة الأيزو لعام آخر حيث يتم التدقيق الخارجي من الشركة المانحة للشهادة وتحديد مدى نجاح المنظمة من فشله في تطبيق نظام الجودة وأداء العمليات والإجراءات بالمنظمة طبقا لمتطلبات الجودة وغالبا جميع المنظمات تسعى للحصول على الشهادة العالمية الأيزو لما لها من شهرة واضحة وغلبة في مجال الجودة العالمي , أما 43 % من مؤسسات القطاع الحكومي لا يوجد تقييم خارجي من شركات عالمية أو محلية وذلك

يرجع للسبب الرئيسي وهو وجود تفرعات كبيرة بالمنظمة وبالتالي لا تسعى لمقيم خارجي بل تكفي بالتقييم الداخلي لديها ، وقد تكون مطبقة لنظام الجودة ولكن لاقتناع الإدارة العليا بما تم تنفيذه ومدى الاستفادة من نظام الجودة قليلا بما كان متوقعا و بما تم دفعه من تكاليف تؤدي إلى توقف المنظمة عن تجديد الحصول على الشهادة وبالتالي توقف التقييم الخارجي للمنظمة .

7. ما طبيعة عمل (قسم إدارة الجودة) بالمنظمة لديكم ؟

- وضع ومتابعة تنفيذ إجراءات وعمليات الإدارات الأخرى....
- المتابعة مع محاسبة المقصرين
- التقييم مع رفع تقرير للإدارة العليا

ملاحظات	مؤسسات القطاع الخاص	مؤسسات القطاع العام	الجدول 7
ما طبيعة عمل (قسم إدارة الجودة) بالمنظمة لديكم ؟			
	70 %	57 %	وضع ومتابعة و تنفيذ
	20 %	0 %	المتابعة مع المحاسبة
	10 %	43 %	التقييم مع رفع تقرير
	100 %	100 %	الإجمالي

يتبين من الجدول رقم 7 أن 57 % من مؤسسات القطاع العام و 70 % من منظمات القطاع الخاص تعتمد على قسم الجودة في وضع الإجراءات وهيكله الإدارات ومتابعة تنفيذ الخطط العليا و الرقابة والتدقيق وهو من الأسباب الرئيسية لإنشاء قسم الجودة وهذا ينبع من دعم الإدارة العليا لقسم الجودة وإيمانها به ورغبة في تحقيق مردود عالي من قسم الجودة ولا يأتي هذا المردود إلا بدعم إدارة الجودة دعما مستمرا ومتكاملا ، أما 20 % من منظمات القطاع الخاص التي تدعم قسم الجودة دعما متوسطا غير كامل هي المنظمات التي تجعل قسم الجودة للرقابة والتدقيق فقط دون جعله من ركائز التخطيط في المنظمة ووضع الخطط للإدارات الأخرى أما 43 % من مؤسسات القطاع الحكومي و 10 % من منظمات القطاع الخاص التي لا تدعم قسم الجودة نهائيا ولا تنتظر من جودة سوى الشكليات والرغبة في الحصول على الشهادة فقط هي المنظمات التي تجعل عمل قسم الجودة التقييم مع رفع تقرير للإدارة العليا وغالبا لا يؤخذ بتوصيات هذه التقارير ولا ينظر لها من قبل الإدارة العليا .

8. على أي أساس يتم تخصيص ميزانية قسم إدارة الجودة لديكم بالمنظمة ؟

نسبة مئوية من المبيعات

تبعاً للمقدرة على الدفع

لا توجد ميزانية والصرف بشكل تقديري تبعاً للحاجة

ملاحظات	مؤسسات القطاع الخاص	مؤسسات القطاع العام	الجدول 8
على أي أساس يتم تخصيص ميزانية قسم إدارة الجودة لديكم بالمنظمة ؟			
	0 %	14 %	نسبة مئوية من المبيعات
	50 %	14 %	تبعاً للمقدرة على الدفع
	50 %	71 %	لا توجد ميزانية والصرف تبعاً للحاجة
	100 %	100 %	الإجمالي

يتبين من الجدول رقم 8 أن 14 % من مؤسسات القطاع العام تخصص ميزانية لقسم إدارة الجودة كنسبة من المبيعات وهذه المنظمات لديها إمام كامل بأهمية إدارة الجودة وعند عودتنا للاستبيان نجدها شركة سابق أول منظمة حكومية مطبقة للأيزو في المملكة ولديها توجهات مستقبلية للتوسع في تطوير قسم إدارة الجودة بزيادة عدد الموظفين وعمل الأبحاث وتطوير البنية التحتية للقسم وهو ما يبين أن أغلب منظمات الدول النامية لا توجد لديها خطط توسعية مستقبلية وذلك نابع من حداثة علم إدارة الجودة وعدم وضوح الرؤيا بخصوص المردود الإيجابي لتطبيق إدارة الجودة ، أما 14 % من مؤسسات القطاع الحكومي و 50 % من منظمات القطاع الخاص التي تخصص الميزانية طبقاً للمقدرة على الدفع هذا يدل على تأجيل التطوير وتأجيل تنفيذ الخطط الهيكلية الخاصة بإنشاء إدارة الجودة ، و 71 % من مؤسسات القطاع الحكومي و 50 % من منظمات القطاع الخاص التي تخصص الميزانية تبعاً للحاجة عند الدفع هذا يدل على العمل بدون برنامج وبدون إصرار على تنفيذ البرنامج الموضوع من قبل الإدارة العليا أو لعدم وجود برنامج تطوير أو تحديد ميزانية بعينها للجودة وبدون تحديد خطة مستقبلية وهدف مرجو تحقيقه والاكتفاء بما هو موجود ومحقق من أهداف من تطبيق نظام الجودة بالمنظمة وهذه النسبة العالية تدل على وجود التردد وعدم الحماس في تبني إدارة الجودة ودعمها دعم كلي .

9. هل برأيكم (قسم إدارة الجودة) ذو فاعلية في تحقيق أهداف المنظمة؟

ذو فاعلية قوية

ذو فاعلية متوسطة
 ذو فاعلية ضعيفة

ملاحظات	مؤسسات القطاع الخاص	مؤسسات القطاع العام	الجدول 9
هل برأيكم (قسم إدارة الجودة) ذو فاعلية في تحقيق أهداف المنظمة ؟			
	40 %	14 %	ذو فاعلية قوية
	50 %	71 %	ذو فاعلية متوسطة
	10 %	14 %	ذو فاعلية ضعيفة
	100 %	100 %	الإجمالي

الغرض من هذا السؤال قياس مدى رضی المنظمات عن إدارة الجودة واقتناعها بالعمل الذي تقوم به الإدارة.

يتبين من الجدول رقم 9 أن 14 % من مؤسسات القطاع العام و 40 % من منظمات القطاع الخاص لديها رضی عن إدارة الجودة بالمنظمة ناتج عن عدة أسباب قد يكون قناعة بما تحققة الإدارة وقد يكون ناتج عن ضعف خبرة القائمين على المنظمة بخصوص إدارة الجودة ولا يدرى التعمق في تطبيق إدارة الجودة بصورة أفضل في شركات مماثلة طبقا للصلاحيات والقناعة والدعم والإلمام بالتطور الحادث في علم إدارة الجودة وقد يكون السبب الثالث إظهار إدارة الجودة بمظهر جيد منعا للإحراج عند ملئ الاستبيان حيث أنه هو القائم بأعمال الإدارة ومسئول عنها , أما 71 % من مؤسسات القطاع الحكومي و 50 % من منظمات القطاع الخاص لديها رضی متوسط عن أداء إدارة الجودة بالمنظمة لعلمهم بالقصور الحادث فيها أو لأمانتهم المهنية بإظهار العيوب وعلمهم بمواطن الضعف الحادث في الإدارة أم نسبة المنظمات التي حددت الفاعلية الضعيفة وتقدر بنسبة 14 % و 10 % هي التي لا يوجد رضی نهائي عن إدارة الجودة أما لعم اقتناعها بها نهائيا ونظرتهم للإدارة بأنها غير مجدية وغير فعالة وعبء وظيفي وكثرت إجراءات ومستندات بدون داعي كما أنه ينظر إلى التكلفة المادية العالية لإدارة الجودة مع عدم وجود مردود ظاهر على أنه قس م ذو فاعلية ضعيفة .

10. هل يتم تطبيق توصيات (قسم إدارة الجودة) لديكم بخصوص اكتشاف

الأخطاء وتصحيحها ووضع إجراءات التصحيح والوقاية ؟

يتم تطبيق التوصيات

يؤخذ ببعضها

لا يتم الأخذ بها نهائياً

ملاحظات	مؤسسات القطاع الخاص	مؤسسات القطاع العام	الجدول 10
هل يتم تطبيق توصيات (قسم إدارة الجودة) لديكم ؟			
	20 %	29 %	يتم تطبيق التوصيات
	80 %	71 %	يؤخذ ببعضها
	0 %	0 %	لا يتم الأخذ بها نهائياً
	100 %	100 %	الإجمالي

يتبين من الجدول رقم 10 أن 29 % من مؤسسات القطاع العام و 20 % من منظمات القطاع الخاص يتم تطبيق التوصيات الناتجة من قسم إدارة الجودة وذلك يتوقف على دور إدارة الجودة ودعم الإدارة العليا لها ومدى التوسع في التدقيق والرقابة على باقي الإدارات وبالتالي يظهر أن جميع المنظمات التي تنفذ التوصيات ونسبتها متدنية بدأت في الاعتماد على إدارة الجودة في التدقيق واكتشاف الأخطاء ومنحها الصلاحيات اللازمة للتحسين ووضع الحلول والإجراءات التصحيحية والوقائية التي تساعد في تقليل نسبة الأخطاء وأداء الأعمال بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى ، أما 71 % من مؤسسات القطاع الحكومي و 80 % من منظمات القطاع الخاص التي تطبق بعض التوصيات ناتج عن عدم اهتمام الإدارة العليا بقسم إدارة الجودة وبالتالي لا توجد لديها صلاحيات للعمل بما يؤهلها لأداء دور قيادي في الرقابة والتدقيق وهي نسبة عالية توضح أنه لا زال هناك عدم اقتناع بقسم الجودة في الدول النامية ، ومما سبق يتضح أن المنظمات المطبقة لنظام الجودة التي لا تأخذ بتوصيات قسم الجودة منعدمة وهو يوضح أن هناك فترات بدأت تزداد شيئاً فشيئاً نحو الرضا والاهتمام بإدارة الجودة وبدء الاعتماد عليها مستقبلاً لكثير من المنظمات .

11. هل يوجد تدقيق داخلي تابع (لقسم إدارة الجودة) على العمليات والإجراءات

لمراقبة تنفيذ الإدارات الأخرى العمليات والخطط الموضوعه بالمنظمة؟

تدقيق شامل لإدارة الجودة

مشاركة إدارة الجودة.....

لا يوجد تدقيق نهائيا.....

ملاحظات	مؤسسات القطاع الخاص	مؤسسات القطاع العام	الجدول 11
	هل يوجد تدقيق داخلي تابع (لقسم إدارة الجودة) على العمليات والإجراءات ؟		
	40 %	29 %	تدقيق شامل لإدارة الجودة
	60 %	71 %	مشاركة إدارة الجودة
	0 %	0 %	لا يوجد تدقيق نهائيا
	100 %	100 %	الإجمالي

الإجابة على هذا السؤال مرتبطة ارتباط وثيق بالسؤال رقم 5 والسؤال رقم 6 الخاص بالحصول على شهادة عالمية للجودة والتدقيق الخارجي حيث أن من أهم بنود متطلبات الحصول على الشهادة هو عمل تدقيق خارجي من الشركات المانحة للشهادة وبالتالي لا بد أن يكون هناك تدقيق داخلي من المنظمة لضمان تنفيذ المتطلبات التي تضمن الحصول على الشهادة ولضمان نجاح التدقيق الخارجي وذلك باكتشاف الحالات الغير مطابقة وتصحيحها وعمل إجراءات وقائية منعا لتكرار الخطأ استعدادا للمراجع الخارجي المقيم للمنظمة لمنح الشهادة .

يتبين من الجدول رقم 11 أن 29 % من مؤسسات القطاع العام و 40 % من منظمات القطاع يتم تدقيق شامل داخلي لإدارة الجودة وهذه المنظمات غالبا ما تنجح في تحقيق أداء عالي لقسم الجودة وهو ما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة بطريقة علمية منسقة ومدروسة وتكون تكاليف الجودة فيها عالية نوعا ما ولكن مردودها النهائي عالي جدا في تخفيض التكاليف الكلية للمنظمة وتساعد في تقليل نسبة الأخطاء , أما 71 % من مؤسسات القطاع الحكومي و 60 % من منظمات القطاع الخاص التي تكون هناك مشاركة قسم الجودة في التدقيق ناتج تنوع الم دققين الداخليين من جميع الإدارات وهو مطلوب إداريا لنشر علم إدارة الجودة على باقي الإدارات وهو نابع من اهتمام الإدارة العليا بقسم إدارة الجودة وبالتالي يمنحها صلاحيات للعمل بما يؤهلها لأداء دور قيادي في الرقابة والتدقيق .

12. هل برأيكم مدير (قسم إدارة الجودة) ذو خبرة وإلمام بمهامه الوظيفية ؟

..... مؤهل وذو خبرة

..... مؤهل بدون خبرة

..... خبرة بدون مؤهل

ملاحظات	مؤسسات القطاع الخاص	مؤسسات القطاع العام	الجدول 12
هل برأيكم مدير (قسم إدارة الجودة) ذو خبرة وإلمام بمهامه الوظيفية ؟			
	80 %	86 %	مؤهل وذو خبرة
	0 %	14 %	مؤهل بدون خبرة
	20 %	0 %	خبرة بدون مؤهل
	100 %	100 %	الإجمالي

يتبين من الجدول رقم 12 أن 86 % من مؤسسات القطاع العام و 80 % من منظمات القطاع الخاص تم تحديد مدير قسم الجودة مؤهل وذو خبرة وهذا السؤال فيه نوع من أنواع الحكم لصالح النفس حيث ما قام بالرد علينا في الاستبيان في كثيرا من المنظمات هو مدي ر قسم الجودة وبالتالي سيتم وضع نفسه موضع الخبير المؤهل لقيادة القسم و هو ما يعكس معلومات غير دقيقة مغايرة للواقع ولكن كان لا بد من وضع السؤال حتى نعرف تقييم الشخص لنفسه أولا ولقسم الجودة بالمنظمة لديه ثانيا , أما 14 % من مؤسسات القطاع الحكومي التي يكون مدير الجودة مؤهل بدون خبرة وهو موظف يقيم مديره (مستشفي الإدمان بجدة) حيث وجدنا عدم رضا بالكامل عن أداء مدير الجودة بسبب عدم فاعلية القسم وعدم وجود أي مردود إيجابي لمسه الموظف في القسم أم نسبة 20 % من منظمات القطاع الخاص تم تحديد مدير قسم الجودة خبرة بدون مؤهل وهو ما نجده في المنظمات التي تعمل بالنظام العشوائي في التوظيف لملء وظيفة شاغر وقد يكون أيضا ناتج عدم رضا القائم بالرد عن الاستبيان عن مدير الجودة لوجود نقص أو ضعف في الأداء ناتج عن سوء إدارة أو عدم العمل بالأسلوب الصحيح وعدم وجود دعم لمدير الجودة للقيام بالمهام الوظيفية المفترض أدائها .

13. هل تحليل المعطيات الحالية والمستقبلية عند وضع الخطط الهيكلية للعمليات

الإدارية يتم لكل ادارة على حدى أم يتم إشراك (قسم إدارة الجودة)؟

كل ادارة على حدى

مشاركة ادارة الجودة

مشاركة جميع الإدارات

ملاحظات	مؤسسات القطاع الخاص	مؤسسات القطاع العام	الجدول 13
هل تحليل المعطيات يتم لكل ادارة على حدى أم يتم إشراك (قسم إدارة الجودة) ؟			
	20 %	0 %	كل ادارة على حدى
	40 %	71 %	مشاركة ادارة الجودة
	40 %	29 %	مشاركة جميع الإدارات
	100 %	100 %	الإجمالي

يتبين من الجدول رقم 13 أن 0 % من مؤسسات القطاع العام و 20 % من منظمات القطاع الخاص يتم تحليل المعطيات لكل إدارة على حدة وهذه المنظمات لا تدعم إدارة الجودة بصورة كاملة ولا تشاركها في اتخاذ القرار وهو ما يجعل وضع إدارة الجودة في المنظمة ضعيفا وهامشيا , أما 71 % من مؤسسات القطاع الحكومي و 40 % من منظمات القطاع الخاص التي تشارك إدارة الجودة في التحليل واتخاذ القرار هي منظمات بدأت في الاعتماد على إدارة الجودة ووضعها موضع الـمستشار للمنظمة ونجد النسبة عالية وهو ما يوضح وجود وعي واهتمام بالجودة ، أما 29 % من مؤسسات القطاع الحكومي و 40 % من منظمات القطاع الخاص التي تشارك جميع الإدارات في التحليل واتخاذ القرار وهي نسبة جيدة وهو يوضح عدم وضوح الرؤيا لكثير من المنظمات بخصوص فاعلية إدارة الجودة في اتخاذ القرار وبالتالي عدم دعم هذه المنظمات لإدارة الجودة .

14. كيف يتم توظيف موظفي (قسم إدارة الجودة) ؟

على أساس علمي وشهادات جامعية وخبرة

على أساس عشوائي لشغل منصب شاغر فقط

ملاحظات	مؤسسات القطاع الخاص	مؤسسات القطاع العام	الجدول 14
كيف يتم توظيف موظفي (قسم إدارة الجودة) ؟			
	40 %	57 %	على أساس علمي وشهادات جامعية وخبرة

	60 %	43 %	على أساس عشوائي لشغل منصب شاغر فقط
	100 %	100 %	الإجمالي

يتبين من الجدول رقم 14 أن 57 % من مؤسسات القطاع العام و 40 % من منظمات القطاع الخاص يتم التوظيف على أساس علمي وشهادات جامعية وخبرة وهو ما يعكس وضوح الرؤيا لدى كثيرا من المنظمات وبالتالي توظيف الكفاءات للقيام بالمهام الوظيفية بالجودة على ضوء خبرة وبالتالي أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية وبذلك يأتي ثمرة اتخاذ قرار سليم بالتوظيف على أساس الخبرة والشهادات الجامعية وهو ما يجعل لإدارة الجودة هيبية ومكانة بين الإدارات الأخرى مما يؤدي في النهاية إلى احترام القرارات والملاحظات والتقارير الناتجة عن إدارة الجودة وبالتالي وضعها موضع التنفيذ بجدية , أما 43 % من مؤسسات القطاع الحكومي و 60 % من منظمات القطاع الخاص التي توظف على أساس عشوائي لشغل منصب (شاغر فقط) نجده غالبا في المنظمات الحكومية التي توظف على أساس قرارات الدولة وتوزيع الموظفين المفترض توظيفهم في الخطة الوزارية على الدوائر والقطاعات الحكومية التي لديها موقع شاغر لتنفيذ الخطة فقط دون النظر لتداعيات تلك العشوائية في التوظيف وهذا ما نجده في أغلب الحكومات العربية ولا وسيلة لتصحيح هذا الخلل الوظيفي . أما القطاع الخاص الذي يوظف لملء منصب شاغر إما أن تكون منظمة لا تدعم قسم الجودة نهائيا أو لا تؤمن به وبالتالي توظيف غير الكفاءات يتم بناء على نوع من أنواع الوساطة مع المعارف أو المجاملات وبالتالي ضعف الأداء العام للقسم وهو ما يؤكد لهم وجهة نظرهم بعدم جدوى وجود إدارة للجودة حيث يكون مردود التوظيف العشوائي ضعف إداري للجودة وعدم وجود نتيجة ملموسة للتطوير بالقسم أو تحسن أداء .

15. ما نوع التقييم من قبل (قسم إدارة الجودة) على باقي الإدارات ؟

<input type="checkbox"/>	تقييم سنوي
<input type="checkbox"/>	تقييم نصف سنوي
<input type="checkbox"/>	تقييم شهري

ملاحظات	مؤسسات القطاع الخاص	مؤسسات القطاع العام	الجدول 15
ما نوع التقييم من قبل (قسم إدارة الجودة) على باقي الإدارات ؟			
	90 %	86 %	تقييم سنوي

تقييم نصف سنوي	14 %	10 %
تقييم شهري	0 %	0 %
الإجمالي	100 %	100 %

يتبين من الجدول رقم 15 أن 86 % من مؤسسات القطاع العام و 90 % من منظمات القطاع الخاص وهي الغالبية العظمى للمنظمات التي تعمل بتقييم سنوي من إدارة الجودة على باقي الإدارات وهو عرف دولي مطبق عالميا ويأتي من المنظمات التي تمنح الشهادات المتعلقة بالجودة ودائما ما تقوم المنظمات بتقييم سنوي داخلي لأداء الإدارات قبل التقييم الخارجي للمنظمات المانحة ليتم تصحيح الأخطاء وعمل الإجراءات التصحيحية والوقائية لضمان نجاح التقييم الخارجي ، أما 14 % من مؤسسات القطاع الحكومي و 10 % من منظمات القطاع الخاص التي تعمل بتقييم نصف سنوي هو بقصد إحكام الرقابة على الإدارات للقيام بالمهام الوظيفية على أكمل وجه وهو نابع من توجيهات الإدارة العليا ودعمها لإدارة الجودة وهو ما يكون له مردود جيد ولكن غالبا ما يكون هناك تدمت وغضب من باقي الإدارات بسبب التقييم النصف سنوي وهو من الملاحظات التي يأخذها م دراء الإدارات على تشدد إدارة الجودة ويكون له معارضة شديدة في اجتماعات الإدارات العليا ، أم التقييم الشهري لا وجود له في النظام الإداري أو العرف الإداري للمنظمات حيث أنه ضغط غير عادي للإدارات وكذلك عبء على قسم الجودة وكذلك تكلفة مادية للقيام بنشاط التدقيق وما يصاحبه من تنقل المدققين الداخليين بين الفروع والسفر وتكلفة جميع الأنشطة المصاحبة لتكرار التدقيق وهو ما يرفض جملة وتفصيلا حتى م ن قبل المدققين الخارجيين التابعين للشركات المانحة عند طلب الاستشارات منهم .

إذا كانت الإجابة (لا) لا يوجد قسم إدارة جودة بالمنظمة

هذا الجزء به عدد من الأسئلة موجهة للمنظمات التي لا تطبق نظام الجودة لديها وذلك لمعرفة

ما يلي

- معرفة سبب عدم التطبيق
- تقييم ثقافة الجودة لدى هذه المنظمات
- معرفة رغبات وأسباب الإدارات لعدم التطبيق
- مدى اقتناعهم بإدارة الجودة حتى نحدد واقع ومكانة إدارة الجودة لدى هذه المنظمات ومن ثم تحديد النتائج والتوصيات .

هذا السؤال الرئيسي مكرر من ص 7 وهو خاص بوجود قسم جودة في المنظمات أم لا

السؤال الرئيسي	مؤسسات القطاع العام	مؤسسات القطاع الخاص	ملاحظات
هل يوجد لديكم بالمنظمة (قسم خاص بإدارة الجودة)			
الإجابة (نعم)	54 %	38 %	
الإجابة (لا)	46 %	62 %	

من الجدول أعلاه يتبين من بداية الاستبيان بدأ تطور القطاع الحكومي واهتمامه بإدارة الجودة عن القطاع الخاص وهو ما ظهر جليا عكس توقعاتنا في المقترح البحثي في بداية إعداد الرسالة .
وفيما يلي إجابات المؤسسات التي لديها قسم إدارة الجودة .

1. ما مفهوم سيادنگم عن (إدارة الجودة) ؟

.....
في إجابة هذا السؤال وجدنا مفاجآت عديدة حيث وجدنا عدد من المدراء لشركات كبرى ومؤسسات حكومية وتعليمية وتجارية ومقاولات المفترض موقعهم الإداري مرموق وزوي خبرة عرفوا إدارة الجودة تعريفات غريبة لا صلة لها بالواقع الفعلي لإدارة الجودة إلا قليلا وكانت كلها كلمات تدور حول محور الكلمة فقط دون تعمق في المفهوم وأغلب هذه التعريفات من باب الاجتهاد وم نعا للإحراج في عدم الإجابة على السؤال وهو ما يعكس واقع عدم معرفة كثيرا من المنظمات ومدراؤه بعلم إدارة الجودة

وهو سبب رئيسي في عدم اقتناع المنظمات بإدارة الجودة وعدم تبني إنشاء قسم بها وذلك بسبب البعد عن التطور الحادث في بيئة العمل وعدم وجود دوافع للبحث والدخول في برامج تطبيق إدارة الجودة .

2. هل تمت مناقشة إنشاء (قسم خاص بإدارة الجودة) في اجتماعات الإدارة التنفيذية ؟

<input type="checkbox"/> نعم مع ارتياح
<input type="checkbox"/> نعم بدون فائدة
<input type="checkbox"/> لا

ملاحظات	مؤسسات القطاع الخاص	مؤسسات القطاع العام	الجدول للسؤال 2
هل تمت مناقشة إنشاء (قسم بإدارة الجودة) في اجتماعات الإدارات التنفيذية ؟			
	31 %	17 %	نعم مع ارتياح
	19 %	0 %	نعم بدون فائدة
	50 %	83 %	لا
	100 %	100 %	الإجمالي

ويتبين من الجدول رقم 2 أن 17 % من مؤسسات القطاع العام و 31 % من منظمات القطاع الخاص ناقشت إنشاء قسم إدارة الجودة مع ارتياح وقناعة مبدئية للنقاش وهي نسبة متدنية مما يدل على عدم وضوح الرؤيا حتى الآن لدى كثير من المنظمات أما 19 % من مؤسسات القطاع الخاص ناقشت الأمر بدون فائدة وهذه أيضا نسبة متدنية سببها عدم الاقتناع أو عدم الرغبة في الخوض في تجربة جديد خوفا من الفشل , أما 83 % من مؤسسات القطاع الحكومي و 50 % من منظمات القطاع الخاص لم تناقش الأمر أصلا ويمكن إرجاع القطاع الحكومي إلى تنفيذ خطط الوزارات وأن القرار النهائي ليس بيدهم أم القطاع الخاص فإن إصرار المنظمات على عدم مناقشة الأمر من البداية يدل على وجود مشكلة متنوعة الأسباب لدى هذه المنظمات لرفضها التام علم الجودة وعدم التفكير حتى في المناقشة وتقبل الرأي الآخر والعلم ببدايات الأمور وهو محور النقاش في الجزء القادم

3. ما عدد مدراء الإدارات الذين أيدوا إنشاء (قسم خاص بإدارة الجودة) ؟

كل الإدارات

<input type="checkbox"/>	عدة إدارات
<input type="checkbox"/>	ادارة واحدة
<input type="checkbox"/>	ولا واحدة

ملاحظات	مؤسسات القطاع الخاص	مؤسسات القطاع العام	الجدول 3
ما عدد مدراء الإدارات الذين أيدوا إنشاء (قسم خاص بإدارة الجودة)؟			
	0 %	0 %	كل الإدارات
	12.5 %	16.67 %	عدة إدارات
	50 %	16.67 %	ادارة واحدة
	37.5 %	66.67 %	ولا واحدة
	100 %	100 %	الإجمالي

ويتبين من الجدول رقم 3 أن 66.67 % من مؤسسات القطاع العام و 37.5 % من منظمات القطاع الخاص وهي أعلى نسبة لم توافق على إنشاء قسم إدارة الجودة سببها عدم الاقتناع أو عدم الرغبة في الخوض في تجربة جديد خوفاً من الفشل أو لأسباب أخرى تخص القطاع الحكومي متمثلة في قرارات الدولة ، أما 16.67 % من مؤسسات القطاع الحكومي و 12.5 % من منظمات القطاع الخاص أيدوا إنشاء قسم خاص بإدارة الجودة وذلك عن طريق عدة إدارات منها أما النسبة المتبقية بموافقة إدارة واحدة فقط 16.67 % من مؤسسات القطاع العام و 50 % من منظمات القطاع الخاص التي وافقت على إنشاء قسم للجودة وهذا راجع لوجود كفاءات وخبرة في كثير من هذه المنظمات لا ننكرها بالطبع ، تؤيد مبدأ التغيير والتطوير وتسعى إليه ولديهم إطلاع على علم الجودة ومنتجه وفائدته في التطبيق ولكن ليس بيدها القرار النهائي للأمر .

4. ما أسباب التأييد ؟ (اذكر بعض منها إن أمكن)

.....

في إجابات هذا السؤال وجدنا إجابات متفاوتة في عرض الأمر حيث تنوعت الإجابات بين الحصول على رضا العميل والتطوير وحاجة العمل للتنسيق والحرص على الجودة ومواكبة المنافسة في السوق والتدقيق ودقة التصنيع وكلها أشياء جيدة في مضمونها قد تصل إلى درجة الجودة في حالة تطبيقها بأسلوب علمي مدروس ومخطط له ولكن تمت الاجابة حسب طريقتهم العفوية في عرض وجهة النظر ولكن بطؤ يقة غير علمية أو

مدروسة تعكس عدم إطلاع كثيرا من المدراء على التطور الحاصل في سوق العمل .

5. ما أسباب الرفض؟ (اذكر بعض منها إن أمكن)

.....

في إجابات هذا السؤال برر كل مسئول عن بعض أسباب الرفض بعدم طرح الأمر للنقاش وخطط الوزارات الحكومية وان القرار بيد المالك أو المدير التنفيذي أو الإدارة العليا وعدد كبير منهم أرجع السبب للتكلفة المادية وهي إجابة عشوائية لأن إجابة السؤال التاسع من الاستبيان سيأتي لاحقا تبين عدم تقديم أي شركات عروض أسعار أو شرح للجودة لهذه المنظمات وبالتالي لم تتعرف المنظمات على التكلفة الحقيقية أو التقديرية بطريقة دقيقة أو بصورة مبدئية أي أن هناك صورة في الأذهان غير صحيحة عن تكلفة الجودة الفعلية

6. هل هناك استعداد أو نية مستقبلية لإنشاء (قسم خاص بإدارة الجودة) ؟

<input type="checkbox"/>	استعداد قوي
<input type="checkbox"/>	استعداد ضعيف نسبيا
<input type="checkbox"/>	لا لعدم الاقتناع

ملاحظات	مؤسسات القطاع الخاص	مؤسسات القطاع العام	الجدول 6
هل هناك استعداد أو نية مستقبلية لإنشاء (قسم خاص بإدارة الجودة) ؟			
	12.5 %	17 %	استعداد قوي
	50 %	33 %	استعداد ضعيف نسبيا
	37.5 %	50 %	لا لعدم الاقتناع
	100 %	100 %	الإجمالي

ويتبين من الجدول رقم 6 أن 17 % من مؤسسات القطاع العام و 12.5 % من منظمات القطاع الخاص وهي نسبة متدنية لديها استعداد قوى لإنشاء قسم إدارة الجودة وهذا مؤشر ضعيف يدل على بطئ انتشار ثقافة الجودة تدريجيا ، و 33 % من مؤسسات القطاع العام و 50 % من مؤسسات القطاع الخاص لديها استعداد ضعيف نسبيا للجودة وهذه المنظمات تحتاج إلى تشجيع و توعية وتنقيف وتوضيح لهم ماهية الجودة ومدى الاستفادة منها مستقبلا في التطبيق ، أما 50 % من مؤسسات القطاع الحكومي و 37.5 % من منظمات القطاع الخاص لا يوجد عندها استعداد نهائيا

لعدم الاقتناع لإنشاء قسم للجودة وهي نسبة عالية تستدعي الاهتمام بها ودعمها والبحث في وجهة نظرها .

7. هل لديكم خطة مستقبلية زمنية بالنسبة (قسم إدارة الجودة) ؟

بعد سنة واحدة.....

نعم بعد عدة سنوات

لا توجد خطة زمنية

ملاحظات	مؤسسات القطاع الخاص	مؤسسات القطاع العام	الجدول 7
هل لديكم خطة مستقبلية زمنية بالنسبة (قسم إدارة الجودة) ؟			
	0 %	0 %	بعد سنة واحدة
	62.5 %	50 %	نعم بعد عدة سنوات
	37.5 %	50 %	لا توجد خطة زمنية
	100 %	100 %	الإجمالي

ويتبين من الجدول رقم 7 أنه لا توجد أي منظمات لا قطاع عام أو خاص لديها خطة قريبة المدى خلال سنة للجودة وهذا يدل على البعد كل البعد عن ال تخطيط والتطوير و 50 % من مؤسسات القطاع العام و 62.5 % من منظمات القطاع الخاص وهي نسبة عالية ليس لديها خطط بعد عدة سنوات ، و 50 % من مؤسسات القطاع العام و 37.5 % من مؤسسات القطاع الخاص لا توجد لديها أي خطط زمنية بخصوص الجودة وهذا يؤكد كل ما سبق ببعد كثير من المنظمات عن الجودة بعد كلي و لا رغبة للدخول في هذا المجال .

8. ما برأيكم السبب الرئيسي لرفض إنشاء (قسم خاص بإدارة الجودة)؟

سبب مادي بسبب ارتفاع التكلفة

عدم اقتناع الإدارة العليا

عدم الحاجة

ملاحظات	مؤسسات القطاع الخاص	مؤسسات القطاع العام	الجدول 8
ما برأيكم السبب الرئيسي لرفض إنشاء (قسم خاص بإدارة الجودة)؟			
	56 %	0 %	سبب مادي ارتفاع التكلفة

	31 %	67 %	عدم اقتناع الإدارة العليا
	13 %	33 %	عدم الحاجة
	100 %	100 %	الإجمالي

ويتبين من الجدول رقم 8 أنه لا توجد أي منظمات قطاع عام لديها مشكلة في موضوع التكلفة نظرا لغنى دول الخليج وعم الحكومات للبنى التحتية ، أما نسبة 56 % من منظمات القطاع الخاص لديها تحفظ على موضوع الجودة بسبب التكلفة نظرا لأنها منظمات هادفة للربح عكس القطاع الحكومي ، و 67 % من مؤسسات القطاع العام و 31 % من منظمات القطاع الخاص وهي نسبة عالية رفضت إنشاء قسم الجودة بسبب عدم قناعة الإدارة العليا بالجودة وه ذا من الأسباب الرئيسية لعدم انتشار ثقافة الجودة ، و 33 % من مؤسسات القطاع العام و 13 % من مؤسسات القطاع الخاص تؤكد عدم الحاجة للجودة ويمكن تقييم هذه المنظمات على أنها المؤسسات الصغيرة أو الفردية التي قد تكون فعلا لا تحتاج للجودة بسبب طبيعة النشاط أو عدد الموظفين قليل .

9. هل تم تقديم عرض على منظماتكم من قبل شركة خارجية محلية أو عالمية

للتعاون معكم في إنشاء (قسم خاص بإدارة الجودة) ؟

<input type="checkbox"/>	نعم شركة خارجية
<input type="checkbox"/>	نعم شركة محلية
<input type="checkbox"/>	لم يتم تقديم أي عروض

ملاحظات	مؤسسات القطاع الخاص	مؤسسات القطاع العام	الجدول 9
			هل تم تقديم عرض على منظماتكم من قبل شركة خارجية محلية أو عالمية ؟
	0 %	0 %	نعم شركة خارجية
	0 %	0 %	نعم شركة محلية
	100 %	100 %	لم يتم تقديم أي عروض
	100 %	100 %	الإجمالي

ويتبين من الجدول رقم 9 أنه لا توجد أي منظمات قطاع عام أو خاص تم تقديم عروض لها من شركات خارجية (من خارج المملكة) وهذا يوضع سبب م أسباب عدم انتشار ومعرفة المنظمات بعلم الجودة و يضع على عاتق الشركات المانحة للشهادات مسؤولية كبيرة تجاه عملائها بضرورة تعريف العملاء والترغيب في علم الجودة وزيادة أرباحهم بزيادة العملاء وهذا يدل على عدم تحمس الشركات المانحة للشهادات وعدم وضع خطط تسويقية لها ،

10. ما تأثير ثقافة المجتمع بالنسبة للتغيير في نجاح (قسم إدارة الجودة) ؟

	تأثير قوي
	تأثير ضعيف
	لا تأثير

ملاحظات	مؤسسات القطاع الخاص	مؤسسات القطاع العام	الجدول 10
ما تأثير ثقافة المجتمع بالنسبة للتغيير في نجاح (قسم إدارة الجودة) ؟			
	75 %	67 %	تأثير قوي
	25 %	33 %	تأثير ضعيف
	0 %	0 %	لا تأثير
	100 %	100 %	الإجمالي

ويتبين من الجدول رقم 10 أن 67 % من مؤسسات القطاع العام و 75 % من منظمات القطاع الخاص أكدت أن ثقافة التغيير بالنسبة للمجتمع سبب رئيسي من أسباب رفض المنظمات ثقافة الجودة وهي نسبة عالية وهذا واقع لدينا في العالم العربي حيث نجد أي مدير جديد أو إدارة جديدة تقابل دائما بالمحاربة والاستغراب من الجميع في حالة انتهاجها منهج جديد يد مغاير للواقع الحالي للمنظمة ويتم الحكم عليها بالفشل قبل أخذ الفرصة كاملة، أما 33 % من مؤسسات القطاع الحكومي و 25 % من منظمات القطاع الخاص أكدوا أن ثقافة المجتمع لها تأثير ضعيف في تقبل التغيير وهذا منطوق المجتهدين في العمل الذين لديهم قناعة بالخبرات وإعطاء الفرصة كاملة للمتغيرات الجديدة ولديهم رغبة لا بأس بها في التطوير ولا يبحثوا عن شماعة لتعلق عليها الأخطاء .

القسم الثاني من الاستبيان : الفرضيات

تم وضع عدة فرضيات للبحث ، لمناقشتها ومعرفة واقعها وطبيعتها لتكوين وجهة نظر ورأي عن واقع إدارة الجودة وتحليل نتائج الاستبيان والبحث في دعم تلك الفرضيات أو عدم دعمها لوضع توصيات البحث بناء على تلك النتائج .

الرجاء إبداء الرأي على الأسئلة التالية

1. التكلفة المادية وتخصيص المنظمة ميزانية لقسم إدارة الجودة يعطي مجال للتطوير والنجاح ويعتبر عائق رئيسي لنجاح انتشار ثقافة الجودة .

موافق

غير موافق

ملاحظات	مؤسسات القطاع الخاص	مؤسسات القطاع العام	الفرضية الأولى
	التكلفة المادية وتخصيص المنظمة ميزانية لقسم إدارة الجودة		
	65 %	69 %	موافق
	35 %	31 %	غير موافق
	100 %	100 %	الإجمالي

وتبين من الرد على الفرضية الأولى أن 69 % من مؤسسات القطاع العام و 65 % من منظمات القطاع الخاص وافقت على أن التكلفة المادية تعتبر عائق رئيسي لنجاح انتشار ثقافة الجودة وأنه في وجود ميزانيات مخصصة للجودة يكون هناك توسع وتطوير للجودة ، أما 31 % من مؤسسات القطاع الحكومي و 35 % من مؤسسات القطاع الخاص لا تؤيد هذا الرأي ويمكن إرجاع رأي القطاع الحكومي إلى تنفيذ خطط الوزارات وأن القرار النهائي ليس بيدهم أما القطاع الخاص فإن هذا يدل على وجود مشكلة عدم علم هذه المنظمات بدراسة تكاليف الجودة ومعرفة أن الصرف على الجودة مادياً يكون له مردود إيجابي كبير في النهاية وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى .

2. دعم وتبني الإدارة العليا جهود إدارة الجودة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها

بشكل منتظم ومتكامل العمود الفقري لنجاح قسم إدارة الجودة .

موافق

غير موافق

ملاحظات	مؤسسات القطاع الخاص	مؤسسات القطاع العام	الفرضية الثانية
			دعم وتبني الإدارة العليا جهود إدارة الجودة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها (العمود الفقري)
	73 %	77 %	موافق
	27 %	23 %	غير موافق
	100 %	100 %	الإجمالي

ويتبين من الرد على الفرضية الثانية أن 77 % من مؤسسات القطاع العام و 73 % من منظمات القطاع الخاص أبدت أن دعم الإدارة العليا لجهود إدارة الجودة هو الأساس في النجاح وهو العمود الفقري على حد التعبير لتطوير القسم وتقديم الدعم وإعطاؤه صلاحيات قوية تمكنه من التطوير والتحسين ومحاسبة المقصرين وتجديد الفهم للموظفين بأن الجودة علم واعد يحتاج المعرفة والتوغل بداخله حتى يمكنهم الاستفادة منه بنسبة تفوق التوقعات ، أما 23 % من مؤسسات القطاع الحكومي و 27 % من مؤسسات القطاع الخاص لا تؤيد هذا الرأي ويمكن إرجاع رأي القطاع الحكومي كما سبق ذكره إلى تنفيذ خطط الوزارات وأن القرار النهائي ليس بيدهم وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية .

3. وعي المنظمات بقيمة علم إدارة الجودة يعطيه مصداقية تكون عوناً لإدارة

الجودة في التركيز والتوسع لإحداث فارق كبير في تحقيق الأهداف

موافق

غير موافق

ملاحظات	مؤسسات القطاع الخاص	مؤسسات القطاع العام	الفرضية الثالثة
---------	---------------------	---------------------	-----------------

وعي المنظمات بقيمة علم إدارة الجودة يعطيه مصداقية تكون عوناً لإدارة الجودة			
موافق	69 %	65 %	
غير موافق	31 %	35 %	
الإجمالي	100 %	100 %	

ويتبين من الرد على الفرضية الثالثة أن 69 % من مؤسسات القطاع العام و 65 % من منظمات القطاع الخاص وافقت على أن وعي المنظمات بقيمة علم إدارة الجودة يعطيه مصداقية تكون عوناً لإدارة الجودة في التركيز والتوسع لإحداث فرق كبير في تحقيق الأهداف وهو ما نعول عليه في طلب نشر العلم بشتى الطرق والأساليب لتعريف المجتمعات بقيمة الجودة ودورها في بناء المنظمات ، وهذا يدعم ما اشرنا إليه سابقاً بان القطاعين العام والخاص في حاجة ملحة لنشر التوعية وتنقيف المجتمع بعلم الجودة وهذا ما يدعم رأينا في هذا الفرضية الثالثة .

4. تأكيداً على مبدأ التخصص في العمل توجه المنظمة نحو إحداث إدارة متخصصة في الجودة لتقوم بالتنسيق بين الإدارات الأخرى لوضع أهداف المنظمة موضع التنفيذ الخطوة الأولى نحو النجاح .

موافق

غير موافق

ملاحظات	مؤسسات القطاع الخاص	مؤسسات القطاع العام	الفرضية الرابعة
تأكيداً على مبدأ التخصص في العمل توجه المنظمة نحو إحداث إدارة متخصصة في الجودة			
	73 %	62 %	موافق
	27 %	38 %	غير موافق
	100 %	100 %	الإجمالي

ويتبين من الرد على الفرضية الرابعة أن 62 % من مؤسسات القطاع العام و 73 % من منظمات القطاع الخاص أيدت التأكيد على توجه المنظمات لإحداث إدارة للجودة تكون متخصصة للتنسيق بين الإدارات وتكون مرجعاً جيداً للمنظمة في الاستشارات الخاصة بالجودة وواجهة جيدة للتعامل مع التطور الحادث في العالم المحيط بنا وتعتبر هذه الخطوة الأولى للنجاح وتكون بداية تكوين نواة الجودة بالمنظمة، وهذه النتائج تؤكد نسبياً صحة الفرضية الرابعة .

5. ثقافة المجتمع وعدم تقبله منهج التغيير مباشرة له تأثير قوي على عدم

انتشار علم إدارة الجودة

موافق

غير موافق

ملاحظات	مؤسسات القطاع الخاص	مؤسسات القطاع العام	الفرضية الخامسة
ثقافة المجتمع وعدم تقبله منهج التغيير مباشرة له تأثير قوي على عدم انتشار علم إدارة الجودة			
	65 %	62 %	موافق
	35 %	38 %	غير موافق
	100 %	100 %	الإجمالي

ويتبين من الرد على الفرضية الخامسة أن 62 % من مؤسسات القطاع العام و 65 % من منظمات القطاع الخاص أيدت الرأي بأن ثقافة المجتمع وعدم تقبله منهج التغيير له تأثير مباشر وقوي في عدم انتشار علم إدارة الجودة وهو ما أشرنا إليه بتوسع في مناقشة السؤال رقم 10 بصفحة 28 و 29 من هذا التقرير وهذه النتائج تؤكد نسبياً صحة الفرضية الخامسة .

6. عدم وجود توعية مكثفة وتدريب العاملين بالشركة سبب رئيسي في فشل

قسم إدارة الجودة .

موافق

غير موافق

ملاحظات	مؤسسات القطاع الخاص	مؤسسات القطاع العام	الفرضية السادسة
عدم وجود توعية مكثفة وتدريب العاملين بالشركة سبب رئيسي في فشل قسم إدارة الجودة			
	62 %	62 %	موافق
	38 %	38 %	غير موافق
	100 %	100 %	الإجمالي

ويتبين من الرد على الفرضية السادسة أن 62 % من مؤسسات القطاع العام و 62 % من منظمات القطاع الخاص أيدت الرأي بأن عدم وجود توعية مكثفة وتدريب العاملين بالشركة سبب رئيسي في فشل قسم إدارة الجودة وهو ما نجده واقع في كثير من منظمات القطاع العام والخاص وما نلمسه بوضوح في عدم معرفة موظفي أقسام الجودة التي تمت زيارتها بأجديات الجودة بسبب العشوائية وعدم وجود تدريب وتوعية مكثفة للعاملين وهذه النتائج تؤكد نسبيا صحة الفرضية السادسة .

7. اعتقاد شريحة كبيرة من المجتمع أن الجودة للمنظمات الصناعية فقط دون غيرها.

موافق

غير موافق

ملاحظات	مؤسسات القطاع الخاص	مؤسسات القطاع العام	الفرضية السابعة
اعتقاد شريحة كبيرة من المجتمع أن الجودة للمنظمات الصناعية فقط دون غيرها			
	27 %	31 %	موافق
	73 %	69 %	غير موافق
	100 %	100 %	الإجمالي

ويتبين من الرد على الفرضية السابعة أن 69 % من مؤسسات القطاع العام و 73 % من منظمات القطاع الخاص خالفت الرأي بلعتقاد شريحة كبيرة من المجتمع أن الجودة للمنظمات الصناعية فقط دون غيرها وهذا يدل على وجود نواة قد تكون البداية لنشر الجودة حيث يمكن إقناع أي منظمة أن ما يقدمه من عمل أو خدمة يعتبر منتج وبالتالي فهو محتاج أن يقدمه بدرجة معينة من الجودة .

وهذه النتائج تخالف صحة الفرضية السابعة وهو ما قد يعطى بارقة أمل في الرؤيا التي تم تكوينها عن علم الجودة في المنظمات العربية وتكون انطلاقة جديدة نحو التغيير وتقبل المجتمعات للجودة على أنها ضرورية سواء كان النشاط تقديم سلعة أو خدمة .

10.4 المقابلات والزيارات الميدانية والملاحظات

تيسر لنا عمل عدد من الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية لعدد من الشركات والدوائر الحكومية وقد وجدنا صعوبة كبيرة للتعامل مع الموظفين داخل الدوائر الحكومية وذلك نظرا لوجود تعليمات مشددة لدى الموظفين بعدم التحدث إلا من خلال القنوات الشرعية وهو النظام الملكي السائد في جميع الوزارات والدوائر الحكومية بالسعودية ، ومن هذه الزيارات والمقابلات

زيارة فروع شركة الاتصالات السعودية

زيارة احد فروع البريد السعودي

زيارة كثيرا من شركات القطاع الخاص

زيارة مستشفى الأمل لعلاج الإدمان بجدة

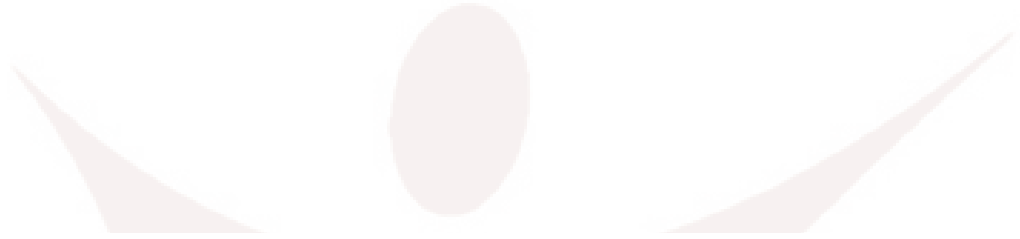
زيادة عدد من المدارس

وستنكلم بالتفصيل عن أحد هذه الزيارات (زيارة مستشفى الأمل لعلاج الإدمان) حيث ومن خلال الزيارة وجدنا عدة ملاحظات قيمة لها تأثير كبير في تكوين صورة عن إدارة الجودة بالمنظمات كالتالي :

1. تعاقب 5 مدراء على إدارة القسم خلال 7 سنوات : وهذا يفقد القسم جديته في التطوير حيث كل مدير دائما يرفض ما جاء به من قبله بحجة نسب التطوير إلى نفسه وأن من كان قبله لم يتم عمله بنتائج تذكر ليبين مدى نجاح ما سيقوم به من جهد وينسب النجاح إلى نفسه وهذه عادة لدى معظم المدراء صعب التخلص منها .
2. المعايير التي تطبق في المستشفى معايير محلية تابعة للمجلس المركزي لاعتماد المنشآت الصحية الخاضعة لوزارة الصحة وليس للهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس وهذا يؤدي بدوره إلى ضعف في الرقابة لعدم خضوع المجلس لتقييم هيئة المواصفات والمقاييس . وهو ما أفاد به مدير قسم الجودة بالمستشفى .
3. سبع سنوات هي عمر القسم ولا يؤدي دور ذو فاعلية كبيرة نظرا لضعف الإمكانيات المادية والبشرية حيث هناك 3 أفراد فقط بالقسم وغير مؤهلين لتعليم ثانوي فقط وتم التدريب من قبل مدير القسم والشرح لهم أكثر من مرة بدون جدوى .
4. لا يوجد تدقيق داخلي وهو العمود الفقري لقسم إدارة الجودة وهو بدوره يؤدي إلى ضعف في أداء القسم وعدم اهتمام العاملين بالقسم بمهام عملهم ، حيث لم يتم عمل رقابة أو تدقيق سوى مرتين أو ثلاثة خلال السبع سنوات بسبب وفاة أحد المرضى لتبين سبب الوفاة وهو ما أشبهه بتحقيق عادي وليس تدقيق للتطوير ومعرفة واقع وفاعلية إدارة الجودة بالمستشفى .

5. مدير القسم مؤهل وحاصل على ماجستير في الجودة لكن لا توجد خطة واضحة بالقسم لديه وعلل ذلك بضعف الإمكانيات المادية وهنا نشير إلى ركود وإنطفاء الحماس لدى المدراء المتعلمين بسبب عدم تفريغ طاقاتهم وخبرتهم لواقع ملموس ونجاح وتطور بالعمل .
6. لا توجد أي وسائل توعية كنشر منشورات أو مجلة داخلية للموظفين بالمستشفى أو نشرات توعية موجهة لباقي الإدارات بالمستشفى .
7. لا توجد ميزانية أصلا لقسم الجودة بالمستشفى وهو سبب رئيسي في تقييد حركة مدير القسم وكبت حماس التطوير لديه .
8. التقييم سنوي من المجلس المركزي على سبيل الملاحظات فقط ولا يوجد أي نظام عقاب أو محاسبة أو عمل NCR أو علاج حالات عدم المطابقة المكتشفة بالإجراءات التصحيحية والوقائية السابق ذكرها أي لا يوجد منهج متبع في علاج الأخطاء وبالتالي تتكرر باستمرار ولا رادع لها .

وهذه الصورة موجودة في جميع المنظمات سواء قطاع عام أو خاص ولكن بدرجات متفاوتة وقد تكون أسوأ من هذه الصورة وهذا يعكس واقع سيء للجودة في المنظمات وخاصة الحكومية التي تفنقروا لإدارات القوية والهادفة للربح مثل القطاع الخاص الذي قد يكون أكثر حرصا على الاستفادة القصوى من جميع الموظفين بدرجاتهم الوظيفية ومهارتهم وخبراتهم بما يجعل توظيفهم ذو منفعة للمنظمة .



الفصل الحادي عشر

النتائج والتوصيات

11.1 نتائج البحث

11.2 التوصيات

11.3 الملاحق (اسماء الشركات - النماذج)

11.4 المراجع

11.1 النتائج والتوصيات

نتائج البحث

- أثبتت نتائج البحث صحة ستة فرضيات من الفرضيات السبعة وعدم صحة الفرضية السابعة وأيضا هناك عدة نتائج أخرى من خلال الزيارات الميدانية والملاحظات كالتالي.
1. أن التكلفة وتخصيص المنظمات ميزانية لقسم إدارة الجودة يعطي مجالاً للتطوير والنجاح و هي العائق الأكبر نحو الحد من التطور بصورة كبيرة ، حيث ما يتم تقديمه من خطط وتطوير يبقى حبيس الورق ولا يخرج للنور بسبب ضعف الإمكانيات المادية.
 2. دعم وتبني الإدارة العليا جهود إدارة الجودة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منظم ومتكامل يعتبر العمود الفقري لنجاح قسم إدارة الجودة .
 3. وعي المنظمات بقيمة علم إدارة الجودة يعطيه مصداقية تكون عوناً لإدارة الجودة في التركيز والتوسع لإحداث فلولق كبير في تحقيق الأهداف ، حيث المفهوم العام للجودة لدى كثير من الموظفين والمدراء كان متمحوراً حول المنتجات والتصنيع ، مما يعكس فهماً جيداً للجودة الشاملة كنظام لتأكيد الجودة مع فوائد مختلفة قد تكون نواة لنظام جيد إذا ما تم استغلال هذا الجزء من فهم الموظفين لكل قطاع يمكن إعادة توضيح أن ما يقدمه من عمل أو خدمة يعتبر منتج وبالتالي فهو محتاج أن يقدمه بدرجة معينة من الجودة
 4. توجه المنظمة نحو إحداث إدارة متخصصة في الجودة لتقوم بالتنسيق بين الإدارات الأخرى لوضع أهداف المنظمة موضع التنفيذ الخطوة الأولى نحو النجاح .
 5. ثقافة المجتمع وعدم تقبله منهج التغيير مباشرة له تأثير قوي على عدم انتشار علم إدارة الجودة.
 6. إن التدريب لتغيير ثقافة المنظمة ومواجهة الاحتياجات مطلب أساسي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة . وهو ما وضح جلياً لدى المنظمات الكبرى أن للتدريب الباع الأكبر ضمن خطط الإدارة لإنجاح تنفيذ الجودة بجميع المنظمات .

7. عدم اعتقاد شريحة كبيرة من المجتمع أن الجودة للمنظمات الصناعية فقط دون غيرها بل لجميع المنظمات أياً كانت طبيعة نشاطها ، وهذا فهم جيد يمكن استغلاله لصالح نشر الجودة على جميع المنظمات أياً كانت طبيعة النشاط لديها .
8. دعم القطاع الحكومي لإدارة الجودة عن القطاع الخاص وهو ما ظهر جلياً عكس توقعاتنا .
9. أن مؤسسات القطاع العام المتمثلة في الدولة لها تاريخ قديم في إنشاء إدارة الجودة بالقطاعات التابعة لها عن القطاع الخاص .
10. بدء ظهور الوعي والافتتاع بإدارة الجودة وإيمان الإدارات العليا بها تدريجياً من أول القرن الحالي .
11. مؤسسات القطاع العام تستعين بالشركات العالمية لما لها من سمعة مميزة وقد يخضع ذلك للبروتوكولات والاتفاقات بين الدول.
12. مؤسسات القطاع الخاص تميل إلى الاستعانة بالشركات المحلية الأقل تكلفة من الشركات العالمية حيث الغرض الأساسي هو زيادة هامش الربح وبالتالي تخفيض التكاليف وخاصة إذا كانت المنظمة ناشئة حديثاً ولديها خطة معينة بخصوص جدولة التكاليف .
13. منظمات القطاع العام ليس لديها مشكلة في موضوع التكلفة بالنسبة للجودة نظراً لغنى دول الخليج ودعم الحكومات للبنى التحتية حيث يتم صرف مليارات على أجهزة الدولة
14. منظمات القطاع الخاص لديها تحفظات على موضوع الجودة بسبب التكلفة نظراً لأنها منظمات هادفة للربح .
15. لم يتم تقديم أي عروض لمنظمات القطاع العام أو الخاص من شركات خارجية أو داخلية تخص الجودة أو بدأ التعاون في إنشاء قسم الجودة أو حتى تثقيف للمنظمات .
16. برز أن المستوى العام للتوعية وفهم الجودة وفهم الجودة الشاملة كفلسفة عمل كلية داخل المنظمات ، لا يزال كما كان متوقفاً في مستوى النضج، وبمقارنة هذا المستوى بحدثة عمر الشركات وعمر علم إدارة الجودة يتضح أن ه مستوى جيد أي أن هناك أمل للتقدم .
17. وجود مفهوم خاطئ على مستوى كثيراً من الموظفين فيما يتعلق بمسمى تغيير الثقافة ، إذا أن للثقافة معاني ضمنية متعددة كثيرة ، والدور الأساسي للجودة الشاملة هو تعديل مواقف بعض سلوكيات موظفي المنظمات لتتماشى مع متطلبات

الجودة . الداعية إلى الكثير من التصرفات التي تساهم في تعزيز قوة المنظمة
كترسيخ روح التحسين المستمر في أذهانهم ودفعهم للعمل الجماعي.

11.2 التوصيات

(ومن خلال البحث يمكننا تقديم التوصيات التالية)

مع تطور التنظيم الإداري في العالم وخصوصاً في المنظمات العملاقة، وذلك نتيجة المنافسة القوية والشرسة في بعض الأحيان. أصبح أسلوب الجودة من أهم الأساليب الأساسية للتطبيق، ولا يعني بذلك (جودة المنتج) فقط ولكن بتعمق أكثر (جودة) النظام، ولا يمكن تحقيق هذه المعادلة دون البناء الفعال والمدرّوس لنظام إداري مبنى على النظام الحديث لإدارة العمليات عن طريق إدارة الجودة وذلك بأخذ هذه التوصيات في الحسبان .

التوصية الأولى

(ضرورة اعتناق الإدارة العليا مبدأ الجودة)

بات الجميع يدرك أنه لا يمكن تنفيذ الجودة على أحسن وجه بدون التزام كامل من الإدارة العليا، وقد تكون بعض المنظمات محظوظة جداً من هذه الناحية كون الإدارة العليا قد تبنت واحتضنت ورعت فلسفة ومبدأ الجودة ، حيث اعتمدت مبدأ الجودة هيكلًا للعمل داخل الشركة.

إن معرفة الإدارة العليا بأهمية المبدأ والمشاركة الفعلية في التطبيق هو عامل رئيسي في نجاح إدارة الجودة ، و لابد أن يكون التزام الإدارة العليا واضحاً منذ بداية التطبيق وخلال مراحلها المتعددة وذلك عن طريق محاولة العمل بالخطوة التالية.

- 1 ربط إدارة الجودة مباشرة بأعلى سلطة تنفيذية بالشركة من خلال الهيكل التنظيمي.
- 2 البدء بمناقشة تطورات الجودة في جميع الاجتماعات التنفيذية.
- 3 للإطلاع على نتائج تطبيق الجودة الشاملة بمنطقة الأعمال بعد كل مرحلة (مرة في السنة كحد أدنى).
- 4 للإطلاع على التقارير المرفوعة من قسم إدارة الجودة ومحاضر اجتماعاتها والتأكد من صحة التطبيق في ضوء الأهداف العامة مع إصدار توجيهات إلى القسم بهذا الشأن .

- 5 توفير السلطة اللازمة والدعم الإداري المطلوب لإدارة الجودة لضمان التطبيق.
- 6 تشكيل ودعم اللجان الإدارية باختلاف مستوياتها الخاصة بالتطبيق.

التوصية الثانية

(يجب على المنظمات تخصيص ميزانية لقسم إدارة الجودة). كالتالي .

1. رصد المبالغ المالية الضرورية لعمليات التطوير لقسم الجودة باعتباره استثماراً طويل المدى.
2. توزيع تكلفة إنشاء قسم الجودة على عدة سنوات حيث سيكون هناك عبء مادي كبير على المنظمة لأن مص اريف تأسيس وإنشاء قسم إدارة الجودة عند تحملها مرة واحدة ستضعف من رغبة الإدارة العليا في الاستمرار قدما في دعم إدارة الجودة الشاملة على المدى الطويل خوفاً من التكلفة الغير مضمونة النتائج .
3. على المنظمات أن تقوم باستثمار مكثف في مجال تطوير وتنمية كوادر إدارة الجودة عن طريق أخذ المبادرات لتوفير التعليم السليم والتدريب وتقديم النظم والأدوات والأساليب اللازمة لتحسين بيئة عمل الموظفين والتحسين المستمر لآليات العمل .
4. ضرورة الانفاق على البنية التحتية لقسم الجودة بتوظيف الكفاءات والكوادر و ذوي الخبرة و عمل البحوث لنشر ثقافة الجودة بالمنظمة

التوصية الثالثة

(تدريب جميع العاملين بالشركة على مبدأ الجودة)

وذلك عن طريق محاولة العمل بالخطة التالية:

- 1 تجهيز و تطوير برامج التدريب والتوعية في مجال الجودة متضمنة أدواتها الإدارية
- 2 عمل دورات متخصصة عن الجودة الشاملة مدتها بسيطة (ثلاثة أيام) لجميع ا لموظفين للتعريف بالإطار العام للجودة الشاملة و لنشر مفهوم الجودة لمختلف المستويات الإدارية .
- 3 تقديم برامج تدريبية لمدراء الإدارات و العمليات وقادة وأعضاء الفرق بدرجة مكثفة وأيضا العاملين في إدارة الجودة و تشمل الدورة المذكورة بصورة رئيسة فلسفة الجودة ، وتحليل نشاط الإدارات ، وتحليل القيمة المضافة لكل عملية داخل العمليات ،
- 4 عمل دورات تدريبية للموظفين عن أنواع الأدوات والأساليب الإدارية

لمواجهة احتياجات المنظمة لمواجهة التغيير نحو إدارة الجودة وإيجاد البيئة المناسبة لاستمرار تحسين الشركة وتطوير قدراتها من الفهم والمهارات.

- 5 تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة على أساس علمي مدروس طبقا لطبيعة العمل والخطط المستقبلية للمنظمة ولمواجهة التطور الحادث في بيئة العمل .
- 6 وضع برامج التوعية التدريبية للموظفين الجدد والمنقولين من قسم لآخر للتأكد من قيام الموظف بمهامه الوظيفية الجديدة طبقا لاحتياجات الوظيفة منعا لتعثر تنفيذ العمليات بالطريقة السليمة الموضوعة .

التوصية الرابعة

(التأكيد على أهمية إنشاء إدارة متخصصة في الجودة)

يتم بواسطتها وضع خطط واستراتيجيات وأسس جاهزة للتطبيق ومراقبة تطبيق تلك الأسس وتنفيذ مبادئ الجودة وتشتمل مسؤولياتها على الأمور التالية:

- 1 -دراسة احتياجات المنظمة من الموارد البشرية والموارد المالية اللازمة لتطبيق نظام الجودة بالمنظمة
- 2 -توظيف كوادر وكفاءات تعمل على النهوض بقسم الجودة منذ البداية
- 3 -رسم السياسات اللازمة لتحقيق أهداف برامج إدارة الجودة و المراجعة الدورية لأسلوب التطبيق لإدخال التحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- 4 -توجيه و متابعة التطبيق وتنفيذ توصيات فرق الجودة.
- 5 -تحديد الطرق المثلى لنشر مفهوم الجودة ومتابعة آليات التوعية بالجودة.
- 6 -تحديد المهام و المسؤوليات لكل عضو في التن ظيم الإداري لبرنامج إدارة الجودة .
- 7 -المشاركة في آلية تكريم الفرق ، واختيار الفريق المتميز على مستوى المنظمة .
- 8 -توفير المساندة والدعم وتذليل المعوقات والصعوبات أمام إنجاح البرنامج.
- 9 -دراسة توجيهات الإدارة العليا لوضع آليات تنفيذها.
- 10 - رفع تقرير للإدارة العليا عن موقف التطبيق وكذلك محاضر اجتماعات الإدارات مع إدارة الجودة .
- 11 - تقديم المساعدة بناء على طلبات محددة عن طريق تقديم النصح والمشورة من قبل خبراء إلى أي من الشركات التابعة والإدارات وغيرها.
- 12 - تنفيذ مشاريع المقارنة القياسية المفيدة والضرورية ،

- ومشاريع تقييم مستوى النضج، وتطوير تنفيذ الجودة الشاملة داخل المنظمة .
- 13 - القيام بمهام مقارنة قياسية خارجية والعودة بأفضل الممارسات في مجالات محددة وعامة للمنظمة في نفس مجال وطبيعة عملها .
- 14 - تطوير نظم قياس أداء الشركة وبناء ثقافة لها.
- 15 - تطوير وإدارة مجموعة الجودة بالمنظمة بحيث يكون هناك اتصال فعال وتوجيه ومراقبة ودعم على أساس منتظم
- 16 - تشكيل وتطوير فرق إرضاء العملاء لبناء إستراتيجية فعالة بغية كسب العملاء وتنميتهم وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم بالمشاركة مع إدارة التسويق بالمنظمة .

التوصية الخامسة

(ضرورة استخدام أسلوب التطبيق التدريجي)

لتغطية كافة الإدارات بدأ من الإدارة العليا ومدراء الإدارات ثم نزولا إلى كافة العاملين في المستوى الثاني والثالث الذين عليهم العبء الأكبر من العمل ، حيث أن التطبيق على جميع موظفي المنظمة مرة واحدة سيشكل عبء كبير جدا على إدارة الجودة والإدارة العليا وسيوجد نوع من أنواع الفوضى والعشوائية في التطبيق لدى الموظفين وذلك لمفاجأة الموظفين بالقرار .

التوصية السادسة

(التوعية ونشر مفهوم الجودة واستغلال بدء ظهور الوعي والاقتناع بإدارة الجودة تدريجيا)

عن طريق استخدام وسائل التوعية المتاحة لغرس بيئة ومفاهيم وأساليب الجودة في مجتمع موظفي المنظمة لإكسابهم القدرات والمهارات اللازمة للتحسين المستمر

وتشمل هذه الوسائل ما يلي :

- 1- محاضرات تقدمها جهات من داخل الشركة وخارجها
- 2- نشرات خاصة بإدارة الجودة الشاملة ومقالات للنشر في مجلة الشركة " أو الموقع الإلكتروني "
- 3- أش رطة فيديو عن تطور العمل الحاصل بالمنظمة ومدى مساهمة كل فرد فيه لإشعارهم بأهمية ما يقوموا به من عمل .
- 4- توفير الكتب المتخصصة بإدارة الجودة الشاملة للجميع.
- 5- إقامة حفل اللقاء السنوي للجودة الشاملة .

6- عمل جائزة لأفضل موظف أو قسم ملتزم بنظام الجودة الشاملة وذلك طبقا لمعايير خاصة تتلاءم مع طبيعة عمل المنظمة

التوصية السابعة

(توجيه الشركات المانحة لشهادات الجودة بتسويق المنتج الخاص بهم)

وذلك عن طريق التالي

1. تقديم عروض لمنظمات القطاع العام أو الخاص من شركات خارجية أو داخلية تخص الجودة
2. بدأ التعاون في إنشاء قسم الجودة أو حتى تثقيف للمنظمات.
3. عمل نشرات توعوية عن الجودة وإرسالها للمنظمات .
4. عرض خدمات للشركات بدراسة هيكله الإدارات وإحتياجات المنظمات بخصوص إدارة الجودة .
5. إتباع أسلوب (من نحن) في تعريف الشركة وطبيعة نشاطها والخدمات التي من الممكن تقديمها للمنظمات وتكلفة مبدئية عن الخدمات وأماكن تواجدها والفروع وأرقام الهواتف والفاكسات وموقع الشركة المانحة على الانترنت لبدء التواصل مع الجمهور (العملاء)

من كل ما سبق تأكدت لنا أهمية تطبيق مبادئ الجودة على جميع المستويات وفي جميع المنظمات الصناعية أو إنتاجية أو خدمية أو زراعية أو تجارية لأن جميع المنظمات لابد أن يكون بها حقل إداري ومالي وفني وعمليات وهو ما يحتاج لتنسيق إدارة الجودة للربط بينها جميعا مما يؤدي في النهاية لجودة المنتج أو الخدمة على حد سواء و يتضح لنا أن تطبيق إدارة الجودة سيكون مصدراً مؤثراً كأداة "قوية" للوصول للتميز في العمل وهذا لن يتحقق إلا بثمره جهود منسوبي المنظمة وتطبيقهم كل متطلبات معايير ومقاييس الجودة .

وختاماً من الواضح أن تطبيق الجودة وتحقيق ثقافة الجودة في المنظمات يتطلب صبرا ومتابعة وإصرارا على المضي قدما في الطريق الذي انتهجه قادة المنظمة ، خاصة بعد أن أضحت أهمية وفوائد تطبيق إدارة الجودة واضحة جلية وسهلة للاستخدام . وإن كان هناك من عقبات أو خلل فإن ذلك يعود غالبا إلى أسلوب التطبيق لا إلى مبادئ ومفهوم الجودة ، عندها لابد من إعادة دراسة وتقييم أساليب التطبيق من حين لآخر وإدخال التغييرات والتحسينات اللازمة عليها للتأكد من مواءمتها للمنظمة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف .

توصيات للأبحاث العلمية مستقبلا

من الموضوعات التي نوصي بها للبحث العملي مستقبلا والتي لم أتمكن من الخوض فيها .

- الموارد البشرية والتدريب في ظل إدارة الجودة : حيث نظرا لتعمق أبعاد الموضوع وتشعبه لفروع كثيرة جدا لم نتطرق للبحث فيه بسبب ضيق الوقت والخوف من التوسع الغير مبرر والغير مطلوب وتمت الإشارة إليه بصورة مبسطة في البحث والتقصيات .
- الضبط الإحصائي للجودة : أيضا لم يتم التعمق في هذا الموضوع لاحتياج الموضوع لبحث متكامل من بدايته وهو قد يكون مفيدا أكثر للمتخصصين في المنظمات الصناعية لبحث الأساليب الإحصائية في جودة المنتج وقياس الانحرافات عن المعايير الموضوعية .

الملاحق

لدينا عدد من النماذج والتقارير التي تمت الإشارة إليها في صلب الرسالة والتي استعنا بها لتوضيح وجهة نظر أهمية هيكله إجراءات وعمليات الشركات عن طريق تقارير إدارة الجودة والتي تنظم العمل وتؤدي إلى الالتزام بسياسات العمل وتسهيل الاتصال بين الإدارات والعاملين وتؤدي في النهاية إلى نجاح تطبيق إدارة الجودة وإيجاد دور فعال وناجح في تنظيم العمل بين الإدارات وقد ساهمت بجزء كبير في تصميم هذه التقارير في الشركة لدينا وكل تقرير يتم استحدثه نظراً لسد ثغرة أو علاج قصور في العمل نجد فرق كبير بين قبل تطبيق العمل بالتقرير وبعده ونجد التزام بين الزملاء بالعمل بالتقرير ويكون له صدى واسع وتأثير كبير في إحداث نجاح وفارق في تطوير العمل .

- FR-QS-06 Annual Audit Program .1
- FR-QS-07 Audit Checklist .2
- FR-QS-08 NCR,CPAR Report .3
- FR-QS-18 List of Non-Conformances Report .4
- FR-QS-09 Internal Audit Report .5
- FR-QS-14 Management Review Report-Management Level .6
- FR-QS-13 Management Review Report-Regional Level .7
- FR-QS-11 Corrective ,Preventive Action Request .8
- FR-QS-12 Corrective ,Preventive Action Status Log .9
- (FR-SC-04 In-house Calibration Report .10
- FR-SC-05 Calibration History Card .11
- FR-SC-03 Calibration Sticker .12
- SC-02 Program - Record of Maintenance .13
- FR-SC-06 Equipment Repair Request .14
- FR-QS-16 Customer Complaint Evaluation Form .15
- FR-QS-17 Customer Complaints Status Report .16

المراجع :

المراجع العربية

- الجودة - جودة التعليم - ادارة الجودة الشاملة (رؤية حول المفهوم والأهمية)
أ د / مصطفى السايح محمد جامعة الإسكندرية
- فريد عبد الفتاح زين الدين , إدارة الجودة في المؤسسات العربية - القاهرة 1996
- إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات د. محفوظ احمد جودة 2009
- أساسيات إدارة الجودة الشاملة , ريتشارد ل . ويليامز - الجمعية الأمريكية للإدارة الطبعة الثالثة 2007 مكتبة جرير .
- توفيق محمد عبد المحسن , مراقبة الجودة : مدخل إدارة الجودة الشاملة وأيزو 9000 , القاهرة مكتبة النهضة المصرية 2002
- خالد بن سعيد , إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات في القطاع الصحي , الرياض 1997
- برنامج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز , الدورة الثالثة , وزارة الصناعة والتجارة بالتعاون مع الشراكة الأردنية الأمريكية للأعمال , دليل تحديد الأهلية والاشتراك - عمان الأردن 2004/2003
- محمود صادق " دور الجودة الشاملة في المشتريات والمواصفات والتصحيح وخطط القبول بالعينات " وقائع المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية , القاهرة 19-21 أبريل 1993
- اللجنة العليا لجائزة الملك عبد العزيز للجودة (الدورة الثانية) نوفمبر 2009م
- الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس
- محاضرات عن ضبط الجودة : د. محمد عيشوني أستاذ مساعد قسم التقنية الميكانيكية - 2004
- عدد 2 دورتا تدريبية مكثفة من الشركة الوطنية للفحص والاختبار الفني (فحص / تي يو في) 2003 - 2006
- دورة إعداد المراجعين الداخليين وفقا لمواصفات الأيزو 2008 : 9001 لعام 2009 (الشركة الوطنية للفحص) جدة - المملكة العربية السعودية
- المعاجم اللغوية (معجم المقاييس) (تاج العروس) (لسان العرب) (معجم المقاييس)
- المواصفة القياسية الدولية ايزو 2008 : 9001 الترجمة المعتمدة الإصدار الرابع 15-2008
- كتاب كيف تكتب بحثاً أو رسالة- دراسة منهجية لكتابة الأبحاث وإعداد رسائل الماجستير

والدكتوراه الدكتور / أحمد شلبي أستاذ مساعد بجامعة القاهرة دار الكتب رقم الإيداع :

977-08-06722-I.S.B.N: 97 /10425 الترقيم الدولي

- كتاب (فن كتابة التقارير والبحوث) الدكتور بشير عباس العلق - دائرة المكتبة الوطنية - عمان الأردن رقم الإيداع 99/4/534 الطبعة العربية 2007
- الأيزو 9004-2000 نظم إدارة الجودة - دليل مختصرات لتحسين الأداء (الترجمة المعتمدة)

المراجع الأجنبية

1. ISO: 9001:2000 QMS Fundamentals and Vocabulary.
2. ISO: 9000:2005 QMS Fundamentals and Vocabulary.
3. ISO: 9000:2000 QMS Requirements.
4. ISO: 9000:2000 QMS Guide Lines.
5. Dale, B., et al. Levels of Quality Management Adoption Managing Quality UK. Prentice hall.1992.
6. Malcolm Baldrige National Quality Award, criteria Performance Excellence 1997 .
7. ISO: 9001:2002 for small businesses / TC176 .
8. ISO: 9001:2008 QMS Requirements.
9. ISO: 14000 Implementation
10. ISO: 10015:1999 Quality Management – Guidelines for training.
11. HOW TO WRITE A DISSERTATION Student Welcome Guide IVU.

المواقع المستخدمة على الانترنت

تم استخدام مواقع كثيرة علي النت وتمت الاستفادة من كثير منها ولكن نضع الأهم منها منعا للإطالة

. <http://www.kaqa.org.sa>

http://www.saso.org.sa/quality_list.

<http://www.saso.org.sa>

www.iso.org

www.tc176.org

<http://www.al-watania.com>



ABAHE

ABSTRACT

**Quality management and its role in development of
the companies**

Student: Abdel Aziz Abdelaal Zaki

Dissertation presented to obtain a doctorate degree in Business
Administration

International Virtual University, United Kingdom

Supervisory authority: UK Consulting Centre

Distance Learning Support Team

[178863/IVUDBA/EG](#)

May 2010



ABAHE

Appreciation and Recognition

All thanks and appreciation to Distance Learning Support Team from : UK Consulting Centre and the British International Virtual University in UK for all support and guidance which played a major role in success of this thesis , with best wishes for them and big hope for their continued progress and shares them in the dissemination of science.

Introduction

Quality management in the current era is aware of modern management science, which gives the important contribution in building companies and determine the objectives and the basis for achieving these objectives, commensurate with the company's strategy and direction. The quality management in its adoption and application it will be one of the most important challenges for companies and all kinds of organizations, and also one of the grounds which we can assess the companies through performance measurement and evaluation of their present and future and its standing among the leading companies in the market.

After the adoption all the world to the World Trade Organization and the application of international standards accepted the most of the States realized the importance of study and application for all various concepts of quality management science, regardless of the extent of their scientific and economic, because economic growth depends on,

1st. The ability of countries and its companies and economic institutions,

2nd. Develop and effective systems that help and be an essential pillar in countries progress on basis of careful scientific and effective.

the main objective of the research and studies related to quality is to assist the departments of companies to understand that matters relating to quality and channel all efforts to improve quality in line with the overall requirements and the nature of the activity,

Due to lack of available expertise in the field of quality, because of the novelty of science,

it is necessary to make an effort to build capacity through dissemination of science and development and construction teams, and prepare them to take a leadership role in improving the quality, which is one of the priorities in the early stages of building any organization.

The Statement of the Problem and its importance:

The research and scientific studies related to quality management is very important especially in the early stages of the development and dissemination of a culture of quality, considering that the Arab world lacks information needed to determine the depth of the problems exist in the field of quality or even methods needed for improvement because of the slow spread science.

Also, there are shortcomings in analysis of habits and patterns of practice for employees of service providers and its impact on the quality of services provided, and with absence of a focal point for operations and analysis of information on all those elements, it is difficult to build practical and effective program to improve quality.

1. Like any new science interview appears in the Administrative quality management Sciences, found slow to spread and entry into fame and implementation, as always must be applied first in developed countries and yet to find an echo successful way to reach to the people , and the extent of its contribution in implementation in the success of companies, then begin spreading and apply in developing countries .
2. We need to highlight the role of quality management as a key element of the mix management in achieving the objectives of the companies,
Some studies reported that the element of quality management has become more important than other administrative elements to the success which has not been applied in the Arab world has so far been significant or effective.
3. Some of the departments of companies do not believe effect of quality management to achieve success, and considered it a waste of time, money and increased the burden of functional departments, this stemmed from a lack of knowledge and familiarity with the knowledge of quality management as a knowledge that illuminates the way for them and change their attitudes and their views to the quality management.

4. Recession departments in some companies for a long time and its concern for the internal rivalries and thus not change the curriculum of the administrative and non-track the development of Administrative Sciences and adopt the new and useful from it .

Objectives and research plan:

The research aims to study of quality management science and its components, and multiple as an important and effective in building companies.

In theory:

1. Identify the science of quality management and its components and applications and the development of concepts of quality.
2. Study ISO system from various aspects from the beginning of its inception until the issuance of standards and quality systems.
3. Study the requirements of ISO in accordance with 9001:2008 International Standards.
4. Study the internal audit Quality Management System.
5. Study the application of Total Quality Management.
6. Statement of Total Quality Management Awards, And its role in the dissemination of quality science.
7. Study costs of quality.
8. Study how to Organize Total Quality Management, and how to create and configure the Quality Management Section in companies.
9. Study Hazard Analysis and Critical Control Points and Food Safety.

in practice:

1. Determine the percentage of the companies applied for quality system in the public and private sectors by random sampling.
2. Identify the role of quality management in some companies in the public and private sectors, and revealing the extent of adoption of these companies to the modern concepts and profound belief in what their functions effectively through the

questionnaire

3. Analysis some companies administrative and policies and the methods used, and the disclosure of the reasons that prevented completion of the required objectives efficiently and effectively.

4. Address some of the main obstacles facing the application of quality management science, where we will study and analyze the problems experienced in some companies when application

5. Know the outcome of the application of quality management at these companies and government sectors.

And installations and contribution of the application of quality management in raising the efficiency and productivity of individuals and institutions in the public and private sectors.

6. Discussion of the Hypotheses made by us and which will be supported by the results of this research or not , which will be the cornerstone of the recommendations, which we will submit at the end of research.

The results of previous research

1. The literature, which has been in quality management in detail or a standalone and integrated are few, or almost be numbered in the Arab world in general , and some of the research is not the reality of the experience, expertise and practice of quality management, and know the strengths and weaknesses in companies and documented in a scientific way will benefit in the future to avoid fall into the same errors when applying quality management in other companies .

2,. Much of what had written did not find a parallel in application because of lack of publicity, it suffers a lot of obstacles that limit the spread and entry with force of corporate governance for the effective application.

Research Methodology

1. Descriptive approach through the desk study
2. Analytical method by field study and data collection through field survey, Questionnaire, personal interview and statistics.

The research sample : some of

1. Individual institutions.
2. Emerging small businesses
3. Large commercial companies
4. Government industrial sectors
5. Government Productive sectors
6. service government Sectors
7. Health and educational organizations

The search tool is the way which we well draw upon in the collection of information that support or contradict the assumptions made by us , and will be divided as the next.

1. Questionnaire
2. Personal observation from the reality in work in quality department for more than nine years,
3. Field visits and personal interview as possible as for us with employees of companies or government departments.
4. Statistical processing and analysis of data collected from the sample by means of statistical methods in order to access to the search results and then interpret and use.

By the end we formulate proposals and recommendations leading to development the current reality and activating the role of quality management activities associated with the quality management in organizations.

From this point we went into the of the reality of quality

management in the Saudi Economic institutions , from public and private sector , we have chosen a random sample of thirty nine institutions, including thirteen of the public sector institutions and twenty-six enterprises from the private sector, and this field study we distributed questionnaire and collected, observations in visits to sites of some government sectors and private companies, in this part we will display the way for questions from the questionnaire and the hypotheses of the research and the results of this questionnaire and the validity of the assumptions made by us access to the findings and recommendations of the research.

Part I of the questionnaire

If the answer is (yes)

There is a section for quality Management in the organization It contains a series of questions help to reveal the realities of quality management, a number of questions addressed to the companies which applied the quality system and know how well quality management play its part in terms of control and achieve the goals and coordination between departments.

If the answer is (no)

" No section for Quality Management in the Organization "

to know the following

- find out why not applied ,
- Evaluation of the quality culture of these organizations
- knowledge of the reasons for non-departmental application
- the extent of their conviction in quality management in order to determine the reality and status of quality management in these organizations

Part II of the questionnaire

Hypotheses:

Several hypotheses have been developed for research, for discussion and discover the reality and nature to composition and make a view and opinion about the reality of quality management and analysis the results of the questionnaire , and research in support of these hypotheses or not support, access to development of research recommendations.

1. Quality Management cost, and allocated budget from the Organization gives space for development and success and consider a major obstacle to success quality culture.
2. Support of executive management and adoption of quality management efforts, belief in its turn for achieve their objectives on a regular basis consider the integrated backbone for success the Quality Management Section.
3. Awareness of the organizations by the value of quality management gives the credibility well be helpful to quality management in focus and expand to make a big difference in achieving the goals.
4. Affirming the principle of specialization in the organization's work to make a department specializing in quality to coordinate between other departments to develop the Organization's objectives into practice the first step towards success.
5. Culture of the society and not accept a direct approach to change has a strong influence on the Non- spread Quality Management
6. The absence of an intensive awareness and training for employees in the companies , a major cause of the failure of the Quality Management Section.
7. Believe a large segment of society that the quality for industrial organization only and not for others.

Conclusions and Recommendations

Research Results

By the end of research Results proved that six hypotheses from seven are right and we access to some results by our notes and fields visits .

1. Quality Management cost, and allocated budget from the Organization gives space for development and success and consider a major obstacle to success quality culture. in terms of what is provided from the development of plans and remain confined to paper and does not come practical in work because of weak financial capability.
2. Support of executive management and adoption of quality management efforts, belief in its turn for achieve their objectives on a regular basis consider the integrated backbone for success the Quality Management Section.
3. Awareness of the organizations by the value of quality management gives the credibility well be helpful to quality management in focus and expand to make a big difference in achieving the goals.
, where the general concept of quality of many staff and managers was structured around products and manufacturing, reflecting a good understanding of the T.Q.M system for quality assurance with different benefits may be the nucleus of a good system if it is to exploit this part of the staff understanding of each sector can be re-clarified that the offer of work or service is a kind of product and therefore, he must offer it with a certain degree of quality
4. Orientation of the Organization to make a department specializing in quality to coordinate with other departments to develop the Organization's objectives into practice the first step towards success.
5. Culture of the society and not accept a direct approach to change has a strong influence on the Non- spread Quality Management

6. The training is important to change the culture of the organization and meet the requirements is a prerequisite for the application of principles of quality management. It is quite clear in large organizations that the training is the biggest in the management plans for successful implementation of quality in all organizations.
7. Did not believe a large segment of society that quality, for industrial organization only, but for all organizations regardless of the nature of the activity, and that is a good understanding can be exploited for the benefit of publishing quality to all organizations regardless of the nature of its activity.
8. Support the government sector for quality management more than the private sector, most evident contrast to our expectations.
9. That public sector institutions represented in the State have a great history in the establishment of quality management sectors for its private sector.
10. The onset of awareness of quality management and the conviction and faith in executive management by gradually from the first of this century.
11. Public sector institutions make use of global companies because of their distinctive reputation has been subject to protocols and agreements between countries.
12. Private sector institutions tend to use lower-cost local companies because the primary purpose is increase the profit margin, thus reducing costs, especially if the organization is newly emerging and has a specific plan in scheduling costs.
13. Public sector organizations do not have a problem in the subject of the cost to the quality because of the essential support of the Gulf countries Governments, where billions are spent on state agencies.
14. Private sector organizations to have reservations on the issue of quality because of cost, as it-for-profit organizations.
15. No offers to public sector organizations or private companies from external or internal quality companies, or

beginning of the cooperation in the establishment of the quality department, or even education organizations.

16. Emerged as the overall level of awareness and understanding of quality and understanding of TQM philosophy renal function within organizations, it is still as it was expected in the level of maturity, and compares this level novelty corporate life and lifespan of quality management it is clear that a good level means that there is hope for progress.

17. A misconception at the level of many of the staff with culture change, because culture has meanings implied many different, and the essential role of TQM is to modify the positions of some behaviors fore personnel in organizations to comply with quality requirements, as a lot of behaviors that contribute to the strengthening of the Organization for spirit continuous improvement in their minds and motivate them to collective action.

Recommendations

With the development of administrative management in the world, especially in giant organizations, as a result of strong competition and fierce in some cases. Became a way of quality of the most basic techniques for application, we do not mean this (product quality), but in more depth (quality) system, cannot be achieved this equation without building an effective and considered for a management system based upon to modern management of operations through quality management and by taking these recommendations into account.

1. Executive management need to embrace the principle of quality)
2. (Organizations must allocate a budget for the Department of Quality Management).

- 3 . (Training for all employees on the principle of quality)
4. (Emphasis on the importance of establishing a department specializing in quality)
5. (Need to use the method of application step by step)
6. (Awareness and dissemination the concept of quality and the exploitation of the onset of awareness and conviction for quality management progressively)
- 7.(Routing corporate donor to marketing their product- the Quality systems)

After all above , it confirmed to us the importance of applying the principles of quality at all levels in all organizations, industrial or production or service, agricultural or commercial, because all organizations must have a field of administrative and financial, technical and operations, which need the coordinate of quality management to link all of them, which ultimately leads to more quality in product or service or both, and it is clear that the application of quality management will be a source effective instrument of "strong" to reach the excellence in work and this will be achieved only by the efforts of all employees of each organization, and there flow the applications and requirements of standards of quality systems.

Finally, it is clear now that the application of quality and achieve a culture of quality in organizations requires patience and follow-up and determined to move forward on the road pursued by the organization's leaders, especially now that the importance and benefits of the application of quality management are clear and easy to use .

Although there are obstacles or faulty, it is mostly due to the method of application not to the principles and the concept of quality, then it is necessary to study and evaluate the methods of the application from time to time and make changes and improvements that necessary to ensure that it fit to the organization , and found improvements results success in achieving the objectives.

Recommendations for future scientific research

Topics that we recommend for future research, which I could not go into them.

- Human resources and training in the management of quality

Because the view of the deeper dimensions of the subject and complexity to the branches of so many ,I did not go to search on it because of time constraints and the fear of unreasonable expansion and non-required, and I indicated to it in the research and Recommendations simply .

- Statistical quality control

I did not go depth in this subject, because the topic need to discuss integrated from the beginning and it may be more useful for specialists in the quality in industrial organizations , to discuss statistical methods in product quality and measure deviations from the established criteria,