

فوائد تطبيقات إدارة الجودة الشاملة : لإدارة الجودة الشاملة الأثار الإيجابية على تنفيذ الأعمال الإدارية والهندسية ، وشهدت الشركات التي طبقت هذه الإستراتيجية ثمرات عديدة انعكست على تطوير هيكلها الإداري والفني . ومن أبرز الفوائد هي :

- 1- تحقيق إنتاجية مرتفعة وتحسين الأداء .
- 2- تحسين في الربحية .
- 3- تضمن علاقات عمل وتوظيف أفضل للعاملين وترفع من الفاعلية التنظيمية وتقلل من دوران العمل .
- 4- التفاعل مع بيئات الأنظمة الفرعية .
- 5- تحقيق رضا الزبون وجذب مزيد من الزبائن .
- 6- تمكن من اكتشاف الأخطاء بالتصميم ، التشغيل ، التغليف والنقل وتصميمها .
- 7- تقدم الحلول المنظمة لمشاكل الجودة .
- 8- تكامل الأنشطة وتنسيق الجهود .
- 9- تقليل الضياعات المادية وساعات التشغيل والطاقة .
- 10- التطوير والتحسين في تصاميم المنتجات والخدمات .
- 11- بناء الإحساس الفعلي والشعور بالمسؤولية لدى العاملين .
- 12- تحسين في بيئة العمل .
- 13- القدرة على المنافسة .
- 14- القدرة على التصميم الذاتي .

9-3- مفهوم الأيزو ISO 9000 : تشمل تسمية الأيزو ISO على معنى التعادل أو التساوي وهي كلمة مشتقة من أصل يوناني ISOS وليست اختصاراً لعبارة International Organization for Standardization . فهي تتضمن فكرة عدم الاختلاف ، فإذا ما تم الإتفاق بين المورد والزبون على تجهيز مائة قطعة من المنتج المتعاقد عليه مثلاً ، فإنه يتوقع أن يتم إنتاج وحدات متماثلة لاختلاف القطعة الأولى عن القطعة تسلسل مائة ويتم تجهيزها بالكامل على شكل وحدات متماثلة . أما منظمة الأيزو نفسها فهي كيان غير حكومي أنشأ عام 1947 بهدف إنشاء وتطوير المواصفات فهي تصمم وتطور العديد من المواصفات الدولية في جوانب قطاع الأعمال والجوانب الفنية والتقنيات التي تدخل في بناء المواصفات وتعتمد على مجموعة من العلماء المتخصصين من مختلف الدول وتتم متابعة مشاكل التطبيق في الدول عن طريق مندوبين يجتمعون في شكل لجان لتبادل الخبرات والرأي حيث يقوم العمل بالمنظمة على أساس غير مركزي وأدناه بعض المعلومات عن المنظمة :

أ- المنظمة تختص بالمواصفات وتقع السكرتارية في جنيف (سويسرا) وتغطي المنظمة جميع مجالات النشاط باستثناء المتعلق بالهندسة الكهربائية والأليكترونية ، إذ تعد من إختصاصات منظمة الكهروتقنية *IEC* .

ب- يتم تمويل المنظمة باعتبارها جهة غير حكومية (وليست جزءاً من الأمم المتحدة) من إشتراكات هيئات المواصفات العالمية التي تمثل الدول المختلفة بنسبة 70% بينما يتم تغطية 30% من إيرادات المطبوعات والنشرات الصادرة عن المنظمة .

ج- المنظمة لا تتدخل نهائياً في منح شهادات الأيزو ، فهناك شركات التسجيل *Certification bodies* مختصة بمنح شهادات التوافق .

د- ترشد المنظمة المشتركين وسائلها عن أساليب التسجيل وتوفر الذشرات والدوريات والتعديلات التي تصدر .

هـ- تقوم المنظمة بإعادة النظر بالمواصفات كل أربع أو خمس سنوات طبقاً لإتجاهات مستخدمي المواصفة وإنعكاساتها وتطبيقاتها ومشاكلها .

ما هي مواصفة *ISO 9000* : توصف المواصفة بأنها أساساً مواصفة إدارية تنصب بشكل مباشر على المنظومة الإدارية للشركات فهي ليست مواصفة فنية تتعامل مع المنتج كمواصفة أ ل *DIN* أو *BS* وغيرها من المواصفات ذات العلاقة بمنتجات تشير إلى قياسات أو أبعاد أو خواص فيزيائية أو كيميائية وتركيبات وتصاميم محددة للمنتج . فهي ليست المواصفة العملية أو الإقليمية لمنتجاً ولا برامج أو معدات :

1- المواصفة تنطبق على كافة الشركات بصرف النظر عن طبيعتها أو حجمها . فهي تناسب الشركات الصناعية والإنتاجية والخدمية ، فهي تنطبق على الشركات ، مكاتب المقاولات والإستشارات والتصاميم ، شركات التأمين ، المستشفيات ، البنوك ، النقل ... إلخ . فهي ليست موجهة لصناعة أو إنتاج أو خدمة محددة .

2- المواصفة تحتوي على جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبذلك فإن التوافق مع متطلبات المواصفة يعني إن الشركة المعنية تملك نظاماً تستطيع إستخدامه للتطوير المستمر .

3- المواصفة تصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة لأي شركة ينبغي أن تتبناه إدارتها للتأكيد من إن إنتاجها أو خدماتها تتوافق مع إحتياجات ورغبات العملاء .

4- إن المواصفة بإصداراتها المتسلسلة نموذج لنظام الجودة الذي يؤكد لإدارة الشركة والعاملين فيها ولزبائنها الداخليين والخارجيين إن أنشطة الجودة بالحالة العامة تتم وفقاً للمعايير المهنية العالمية التي وصفت ووحدت وأعتبرت مقياساً لجودة الشركات .

إسلوب إنجاز الأعمال التقنية في منظمة الأيزو : إن أسلوب العمل بالمنظمة يقوم على أساس غير مركزي إذ تعمل عدد من اللجان الفنية والنوعية ومجموعات عمل في إصدار المواصفات وتعديلها وتشمل هذه اللجان في عضويتها مندوبين من مختلف الدول . وتعد هيئة المواصفات الإقليمية في الدولة هي ممثل الدولة في المنظمة ويصل عدد اللجان إلى أكثر من 2700 لجنة.

أما أسلوب إنجاز الأعمال للمنظمة فيتم من خلال اللجان الآتية :

1- لجان فنية (*Technical Committee (TC)* - يتم إنشاء هذه اللجان بقرار من مجلس الإدارة التقني للمنظمة بعد أن يحدد مجالات أعمال كل منها وبرنامج عملها ومنحها حقوق تشكيل لجان فرعية شريطة أن يكون لها أمانة سر مرتبطة به بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي العام للمنظمة على غرار أمانة سر اللجان الفنية .

2- لجان فرعية (*Sub-Committee (SC)* - تنفذ مهام محددة من قبل اللجان الفنية ويحق لها تشكيل مجاميع عمل ولا يشترط أن يكون لها أمانة سر خاصة بها .

3- مجاميع عمل (*Task Group (TG)* - لتنفيذ مهام تخصصية محددة .

وتجدر الإشارة إلى إن اللجنة المسؤولة عن عائلة *ISO 9000* هي اللجنة *Technical committee-176* ومتكونة من مجموعات من اللجان الفرعية ومجموعات العمل التي يعمل من خلالها خبراء من أكثر من 52 دولة .

أما كيفية إصدار المواصفات وتعديلها فإن المنظمة تطبق المبادئ الآتية :

1- التوافق في وجهات النظر بمعرفة رأي ذوي العلاقة بإصدار وتعديل المواصفة .

2- التغطية الشاملة - أي كافة أنواع الأنشطة التي يشملها نطاق عمل المنظمة ليدوم ما يطلق عليه بالحلول العالمية للتوافق مع متطلبات كافة أنواع الصناعات والخدمات وإرضاء العملاء .

3- التطوعية - المنظمة تخضع تماماً لإتجاهات السوق ودوافعه ونظمه ومن ثم فإن الإشتراك في أعمالها يتم تطوعياً من جانب الهيئة المعنية بهذا النشاط طبقاً لشروط معينة وضعتها المنظمة .

4- التحديث - تعيد المنظمة النظر في المواصفات التي تصدرها بعد كل أربع أو خمس سنوات وفقاً للملاحظات وأراء مستخدمي المواصفة وتطبيقاتها بما يجعلها أكثر ملائمة للواقع . أما بخصوص إصدار أو تعديل أية مواصفة فإنها تأخذ عدة خطوات :

أ- مرحلة الإقتراح .

ب- مرحلة الإعداد .

ج- مرحلة اللجان .

د- مرحلة إستطلاع الرأي .

هـ - مرحلة الإعتداد .

و- مرحلة الإصدار .

مباديء الأيزو *ISO 9000* : يمكن إيجازها بما يلي :

1- التنظيم *Organization* - هو الجزء المهم لأية شركة إذ لا بد من وجود الهيكل التنظيمي الواضح للشركة ويصاحبه تحديد دقيق وواضح للم مسؤوليات وال صلاحيات و مستويات السلطة لكافة العاملين فيها . ولا بد أن يعكس تنظيم الشركة وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيها توفير للموارد البشرية والإمكانات التنظيمية التي تتطلبها منظومة الجودة حتى تعمل بكفاءة وتنص مواصفة الأيزو على ضرورة تخصيص ممثل للإدارة يكون مسؤولاً عن التأكيد من إن نظام الجودة متوافق في كل الأحوال مع متطلبات المواصفة علاوة على قيامه بالإتصال والتنسيق مع جهة التسجيل التي تمنح الشهادة .

2- التوثيق *Documenation* - لا بد من توثيق كيفية القيام بجميع العمليات والأعمال التي تؤثر ولها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالجودة وينتج عن ذلك إصدار وثائق الجودة الآتية :

أ- دليل الجودة - إذ يصف نظام الجودة بموجب سياسة الجودة المعلنة والأهداف ومواصفة *ISO 9000* المطبقة .

ب- دليل الطرائق - إذ تصف أنشطة الوحدات التنظيمية المختلفة التي تظهر الحاجة لها لتطبيق عناصر نظام الجودة .

أ- دليل تعليمات العمل - وصف إرشادي إضافي يلزم الإجراء المتخذ كوسائل مساعدة للعمل يتم اللجوء إليها إثناء تأدية العمل (مثل تعليمات مشغل ملكنة) .

أما بخصوص أنواع الوثائق المستخدمة في الشركات فغالباً ما تكون وثائق فنية وإرشادية داخلية أو وثائق مرجعية خارجية أو تقارير وسجلات داخلية وغيرها .

3- ضبط الوثائق *Document Control* - لا بد للشركة الإنتاجية أو الخدمية أن تستحدث نظاماً لضبط الوثائق الصادرة ، حفظها وتعديلها ومتابعتها ، وإتلاف الوثائق غير النافذة ، وتستدعي عملية ضبط الوثائق على جملة فعاليات منها :

أ- ترميز الوثائق - إعطاء كل وثيقة هوية خاصة بها .

ب- مدى ضبط الوثائق - الوثائق الفنية الإرشادية التي تعد داخل الشركة تحتاج إلى أشمل مدى ضبط يغطي الأعداد والمراجعة والتصديق والتوزيع والتنقيح والإتلاف عندما تنتفي الحاجة لها . أما ضبط الوثائق المرجعية الخارجية فيغطي التوزيع والمحافظة على آخر نسخة صادرة منها .

ج- إعداد الوثائق وتصديقها - وإذا تعددت الجهات المسؤولة عن الإعداد ، يتوجب تحديد جهة منسقة في إثناء الإعداد والتصديق من قبل جميع الأطراف المشاركة .

د- السيطرة على توزيع الوثائق - التأكيد من وصول الوثيقة إلى الجهة المستفيدة منها داخل الشركة من خلال الحصول على تأييد إستلامها . مما يساعد لاحقاً على نقل التغييرات والتنقيحات بالسهولة المطلوبة .

هـ- تغيير الوثائق - عادة ما يتم إجراء التغييرات على الوثائق بما في ذلك التصاميم والرسوم والصيغ التركيبية ولكن ينبغي أن يمر أي تغيير بالإجراءات الإعتيادية من القسم المختص بدءاً بالإعداد وإنهاءً بالتصديق وإصدار وثيقة بديلة .

و- ضبط الوثائق الواردة من خارج الشركة ومراقبتها - يتعين السيطرة على هذه الوثائق ونقل التغييرات التي تحصل عليها إلى جميع النسخ أينما وجدت داخل المنظمة .

ز- السيطرة على الإستثمارات - تشمل إستثمارات ضبط الجودة ، تقارير التفتيش ، لودات ضبط الجودة ، شهادات المعايير ، بطاقات النقل والعلامات ويتعين ترميزها ومراعاة تصحيحها .

ح- القائمة الرئيسية للوثائق - ينبغي تنظيم قائمة رئيسة بالوثائق الخاصة بنظام إدارة الجودة لدى رئيس لجنة الأيزو وتوزيع نسخ منها للأقسام المعنية ، ويتعين على الأقسام إعلام رئيس لجنة الأيزو بأي تغييرات تطرأ على القائمة لتحديثها باستمرار .

4- ضبط السجلات *Control of Records* - لا بد للشركة أن تحتفظ بسجلات الجودة وتوثق بها الأنشطة وتثبت الأخطاء والإجراءات التصحيحية وأن تتم متابعة تحديث السجلات ومتابعتها وتصنيفها وحفظها من التلف والتغييرات وتضمن القيام بطرائق العمل والإجراءات بشكل صحيح .

5- التدقيق *Auditing* - يمكن أن تتأكد الإدارة بمراجعاتها الدورية من تطابق الإجراءات المطبقة مع تلك التي وثقت في مجالات الجودة بصاحب ذلك التدقيق الدوري الداخلي الذي يشمل نظام الجودة في الشركة ككل .

6- الإجراءات التصحيحية والوقائية *Corrective Action* - لا بد للشركة التي تطبق الأيزو أن تضع نظاماً لمتابعة وتوثيق وتحديد الأخطاء وإتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لضمان عدم تكرار حدوثها مستقبلاً .

فوائد تطبيق الأيزو : يهيء نظام الأيزو مزايا متعددة على مختلف الأصعدة يمكن إيجازها بما يلي:

1- فوائد داخلية :

أ- للشركة :

- تقليل التكاليف .

- ثبات في جودة المنتج .

- زيادة المبيعات .