

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 المعايرة ، 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 .

- التنسيق والسيطرة على العمليات .
- وجود نظام فعال يقلل من نسبة المنتج المرفوض والمعاد تصنيعه .
- إستخدام أمثل للوقت .
- تقليل الأخطاء في العمل .
- عملاء جدد واسواق جديدة .
- تحسين مستمر .
- زيادة القيمة المضافة .
- إداء أفضل في صنع القرارات .
- توثيق مستندي أفضل للعمليات .
- تسهيل الحصول على المعلومات التي تحتاجها بسرعة .
- بيئة عمل أفضل .
- جميع النشاطات إعتباراً من إستلام الطلبات إلى شحنها وتوصيلها إلى العملاء قد تمت في غاية التنسيق بين أقسام الشركة المختلفة .
- ب- للعاملين :

- روح معنوية أفضل للعاملين .
- وضوح في المسؤوليات والصلاحيات .
- تعليمات عمل واضحة .
- وعي وإدراك أكبر للجودة .
- تحسين في ظروف العاملين .
- مكان العمل منسق ونظيف ومنظم بصورة جيدة .
- إرتفاع الكفاءة والمهارات .
- تحسين في العلاقات الإنسانية .
- إستقرار العاملين وإنخفاض دوران العمل .
- الإطلاع الأفضل و التدريب الضروري لإداء العمل .
- 2- فوائد خارجية :

- الفهم الجيد لإحتياجات وطلبات العملاء .
- تحسين في تصدير المنتجات .
- زيادة الحصة التسويقية المحلية .
- تجاوب أسرع لحاجات السوق .
- القبول العالمي للأيزو ISO 9000 .
- رضا وثقة أفضل للعملاء .

- مجال تنافسي أحسن .
- التأكيد من الوفاء بالعقود المبرمة .
- منع الغش الصناعي والتجاري .
- تقليل من شكاوي العميل .
- المواد والخدمات المقدمة من الموردين والمقاولين ذات جودة عالية .
- المحافظة على مستوى الجودة والعمل على الإرتقاء بها .
- الحماية القانونية والتجارية .

مجموعة مواصفات *ISO 9000*: السلسلة الأولى من مقاييس *ISO 9000* كانت تعتمد ب شكل كبير على مقاييس *BS 5750* والتي أسسها المعهد البريطاني للمقاييس *BSI* :

أولاً- مواصفات *ISO 9000: 1987* - تعني بمتطلبات توكيد جودة المنظومة الإدارية وقد تضمنت المواصفات التالية :

1- المواصفات التعاقدية :

*ISO 9001* - للشركات التي تمارس أنشطة التصميم ، الإنتاج ، التركيب ، الخدمات والتطوير وتحتوي على 20 عنصراً .

*ISO 9002* - للشركات التي تمارس أنشطة الإنتاج ، التركيب ، والخدمات إذ إنها لا تشمل على الشركات التي لها أنشطة التصميم وتحتوي على 18 عنصراً .

*ISO 9003* - تخص الشركات التي لا تحتاج إلى نظم جودة شاملة لأنها لا تعمل بالإنتاج أو تقديم الخدمة وإنما يقتصر عملها على الفحص والتفتيش والاختبار .

2- المواصفات الإرشادية :

*ISO 9004* - تحدد عناصر ومكونات نظام الجودة وتعد المرشد لتحديد كيفية إدارة الجودة.

*ISO 9000* - هذه المواصفة تمثل المرشد الذي يحدد مجالات تطبيق كل من *ISO 9001* و *ISO 9002* و *ISO 9003* .

إضافة إلى المواصفة *ISO 8402* إذ تمثل معجماً بالمفردات والمصطلحات المتعلقة بالجودة ، ومجموعة *ISO 10011* بأجزائها الثلاثة الخاصة بمتطلبات التدقيق إلى جانب مجموعات أخرى من الوثائق التي تعد أدلة إرشادية .

ثانياً- مواصفات *ISO 9000:1994* - تغطي 20 عنصراً 8 منها مرتبطة بالتنظيم الإداري و 12 مرتبطة بمجال العمليات التشغيلية . وتتضمن :

- 1- مسؤولية الإدارة .
- 2- نظام الجودة .
- 3- مراجعة العقود .
- 4- ضبط التصميم .
- 5- السيطرة على الوثائق .
- 6- المشتريات .
- 7- السيطرة على نوعية المواد المجهزة من الزبون نفسه .
- 8- التحقق من المنتج وتتبع أثره .
- 9- السيطرة على عمليات الإنتاج .
- 10- التفتيش والإختبار .
- 11- السيطرة على معدات التفتيش والفحص والقياس .
- 12- وضعية التفتيش .
- 13- السيطرة على المنتجات غير المطابقة .
- 14- إجراءات تصحيحية ووقائية .
- 15- المناولة والخرن والتغليف والتجهيز .
- 16- السيطرة على سجلات الجودة .
- 17- التدقيق الداخلي للجودة .
- 18- التدريب .
- 19- الخدمات .
- 20- التقنيات الإحصائية .

ثالثاً - مواصفات *ISO 9000:2000* - تعيد المنظمة النظر بالمواصفات التي تصدرها بشكل دوري كل أربع أو خمس سنوات حسب الملاحظات التي ترد من مستخدمي المواصفات . ويجري التعديل عادةً من قبل اللجنة الفنية المتخصصة *TC-176* لغرض التطوير وبما يتناسب مع متطلبات واقع الأعمال . وقد طورت بشكل طفيف عام 1994 ولكن شملها التعديل الشامل بإصدارها عام 2000 بسبب الإنتقادات التي وجهت للمواصفة نفسها وضرورة الإتجاه نحو أنموذج العملية كأساس للمنظومة الإدارية وأن يكون البحث عن مزيد من التطبيق بإتجاه مبادئ إدارة الجودة الشاملة علاوة على صعوبة الفهم والتفسير لبعض بنود المواصفة .

إن التطور الذي جرى على مواصفة الأيزو إستند بصورة أساسية على ثمانية مبادئ لإدارة الجودة الشاملة ، هي :

- 1- العملاء هم محور عمل المنظمة وقوتها الدافعة .



- 2- القيادة .
- 3- نظرية المشاركة الكاملة .
- 4- أسلوب الإدارة بالعمليات .
- 5- أسلوب المنظمة المتكاملة .
- 6- التطوير المستمر .
- 7- إتخاذ القرارات بناءً على حقائق ودراسات واقعية .
- 8- العلاقة مع الموردين علاقة شركاء ومصلحة مشتركة .

منهجية ومراحل تطبيق الأيزو : هناك خطوات أساسية للتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية ، وهذه الخطوات يمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل هي :

المرحلة الأولى- التخطيط والإعداد : يتم فيها التحضير وتغيير ما ينبغي تغييره لتأمين متطلبات التوافق مع المواصفة وتشمل على بعض الخطوات :

- 1- إقتناع الإدارة العليا بالمشروع : ويتضمن ذلك إقرار والتزام من الإدارة .
- 2- نقل الفتاعة إلى جميع المستويات والعاملين من خلال برامج توعية على شكل دورات وندوات .
- 3- الإستفادة من المراجعين والإستشاريين والشركات التي نجحت في الحصول على شهادة الأيزو .
- 4- تعيين مسؤول ممثل للمدير العام لقيادة عملية تأهيل الشركة للحصول على الشهادة .
- 5- تشكيل فريق للعمل من تخصصات مختلفة وتهيئة البناء التنظيمي للعمل بإسناد لوب فريق العمل .
- 6- وضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ يتم فيه تحديد المطلوب والمسؤول عن ذلك .
- 7- إختيار مكتب إستشاري أو هيئة لتقديم المعونة الفنية للشركة للتوافق مع المواصفة .
- 8- المسح الأولي لتقييم النظام الحالي بالمقارنة بين ما هو كائن بما ينبغي أن يكون طبقاً لمتطلبات المواصفة الدولية .
- 9- تطوير وتوثيق طرائق العمل للعمليات التي تحقق متطلبات نظام الجودة كما ورد في المواصفة الدولية .

10- التغلب على العقبات ومقاومة التغيير .

11- تطبيق نظام الجودة ، كما هو موثق ، الذي يستجيب بدوره لمتطلبات المواصفة .

12- تدقيق النظام بواسطة إستشاري لتحديد نقاط عدم التطابق وتقديم التوجيهات للتطوير .

المرحلة الثانية- مرحلة التسجيل :

1- إختيار جهة التقييم والتسجيل التي ستقوم بمنح الشهادة .

2- تزويد جهة التسجيل بمعلومات تفصيلية عن الشركة .

3- التخطيط والإعداد للتدقيق .

4- وضع جدول زمني لعملية التدقيق .

- الإتفاق مع الشركة على يوم محدد وساعة لكل قسم دون تعطيل العمل .

- تجهيز جميع الوثائق في القسم لفريق التدقيق وتحديد الشخص الذي يرافق الفريق في كل قسم .

- إجراء المراجعات أو التدقيقات على نظام الجودة .

5- عند تدقيق دليل الجودة الأساسي والأدلة بجهة التقييم والتسجيل ينبغي التعاون والتنسيق مع فريق التدقيق والمراجعة :

- تسجيل ملاحظات ونصائح فريق التدقيق .

- طلب إجراءات تصحيحية أو منعية أحياناً .

- تنفيذ الإجراءات التصحيحية الناتجة عن التقييم المبدئي .

- التقييم ومنح الشهادة .

المرحلة الثالثة- التحسين المستمر للجودة : بعد حصول الشركة على شهادة التوافق مع متطلبات المواصفة يبدأ طريق التطوير والجهد المستمر للمحافظة على كفاءة المنظومة الإدارية للشركة وتطويرها باستمرار :

1- بدء التحسين والتطوير والمحافظة على المستوى الذي وصلت إليه الشركة .

2- إن معايير نظام الجودة تواصل دورتها في الإرتقاء تبعاً لما يستجد من أفكار وإبتكارات ومستجدات وتغييرات تؤدي إلى تحسين الخدمات والمنتجات وخفض التكاليف .

3- تتعرض الشركة في هذه المرحلة إلى تدقيقات ومراجعات مفاجئة تتراوح بين كل ستة أو تسعة أشهر للتأكد من إستمرارية تطبيق نظام الجودة في الشركة .

المرحلة الرابعة- تجديد الشهادة : علاوة على وجوب متابعة الشركة من قبل الجهة الماندة للشهادة بشكل دوري ، فإن الشهادة في كل الأحوال ينبغي تجديدها بعد مرور ثلاث سنوات من إصدارها ، لذا يتحتم على الشركة طلب التجديد والتحديث والذي يتضمن :

1- محتوى أكبر أو أشمل في الشهادة الجديدة .

2- أنشطة جديدة .

3- منتجات أو خدمات جديدة .