

الباب الأول

نظام إدارة الجودة 9001 عام 2000

1-1 أنظمة الجودة (الأيزو)

1-1-1 منظمة الأيزو

إن كلمة أيزو تعني المنظمة العالمية للقياسات وهي اختصار $\text{International Organization for Standardization}$ وهي منظمة غير حكومية تقوم بتطوير المواصفات القياسية العالمية وتتكون عضوية هذه المنظمة من المراكز القومية المختلفة للمواصفات القياسية في 181 بلداً، بحسب مبدأ عضو لكل بلد حيث موقع الأمانة العامة في جنيف سويسرا وهي تضمن تعاون الجميع ولقد حددت هذه الهيئة خطوات نظام العمل التي يجب على أي شركة الالتزام بها لتحقيق أهدافها من خلال تقديم منتجات \square خدمات تتطابق مع متطلبات عملائها .

و الأيزو تحتل مكانة مميزة بين القطاعات العامة والخاصة كما أنها هيئة اتصال تسمح بتوطيد إجماع حول الحلول التي تستجيب لاحتياجات العالم الاقتصادي واحتياجات المجتمع، وخصوصا المستهلكين والمنتفعين.

ولقد تأسست الأيزو بهدف رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات والشهادات المتعلقة بها من اجل تشجيع تبادل السلع والخدمات على المستوى العالمي وإعطاء حرية التجارة فرصاً أفضل بإزالة العوائق التجارية بين الدول، وتبعاً لذلك فهي عبارة عن آلية دولية لضمان الجودة في السلع والخدمات التطور التاريخي الذي أدى إلى ظهور منظمة الأيزو في النهاية فيما يلي تواريخ التطور التاريخي :-

٦٩٠٦ - إنشاء اللجنة الالكترونية العالمية .

٦٩٢٦ - الاتحاد العالمي للجمعيات الوطنية للمعايرة، الاتجاه أكثر نحو الهندسة الميكانيكية .

١٩٤٢ - الاتحاد العالمي للجمعيات الوطنية للمعايرة وقف الاتجاه أكثر نحو الهندسة الميكانيكية.

٦٩٦٤ - اجتماع ممثلي ٥٢ دولة في لندن اقرت انشاء هيئة عالمية هدفها تيسير التعاون وتوحيد

المواصفات القياسية العالمية الصناعية.

١٩٧٤ - ٢٣ فبراير دخلت المنظمة العالمية للتقييس سد مجال العمل بصورة رسمية.

١٩٨٧ - ظهور أول نسخة لمعيار أيزو ٩٠٠٣ ، ٢٠٠٩ ، ١٠٠٩

١٩٩٤ - ثاني نسخة للمعيار أيزو

١٩٩٩ - عمليات استنباط معيار أيزو نسخة ٠٠٠٠ .

٠٠٠٠ - نسخة الأيزو الثالثة.

ولقد تم نشر أكثر من ١٤٢٥ مواصفة قياسية عالمية منذ عام ١٩٤٧ لغاية نهاية ٢٠٠٣ .

١-١-٢-١ خصائص مواصفات الأيزو

وتقدم مواصفات الأيزو الفوائد لمختلف الجهات مثل المنشآت ، الزبائن ، الحكومات ، المديرون الاقتصاديون ، الدول النامية حيث تشكل مواصفات الأيزو مصدر ثرى يمكن للدول النامية أن تغتنى به وتستفيد منه ، الجميع على صعيد جودة الحياة وسلامة النقل والآلات والتجهيزات المستخدمة ، كوكب الأرض عن طريق وضع معايير للهواء والماء والتربة وانبعاث الغاز والإشعاع ما يحمي البيئة .

وتبدو خصائص مواصفات الأيزو جلية في مساواة الأعضاء في التصويت، فجميع الدول الأعضاء لها الحق بصوت واحد ، إنها اختيارية ، أنها تؤمن منافذ إلى الأسواق ، أنها بالإجماع ، أنها عالمية لقد أسست أيزو، إلى جانب المنظمة العالمية الالكترونية والمنظمة العالمية للاتصالات شراكة مع المنظمة العالمية للتجارة الهدف المشترك التشجيع على إقامة نظام عالمي للتبادل الحر والمتوازن أو العادل.

ويؤدي تطبيق نظام الأيزو في الإدارة الى تحسين مستوى أداء الشركة وخفض نسبة الإهدار في إمكانيتها سواء على صعيد الوقت أو على صعيد المواد الأولية ويمكنها من حل مشكلاتها عبر اتخاذ الإجراءات الوقائية والإصلاحية وتحول دون حدوثها مستقبلا. ويشرك نظام الأيزو، في إدارة الشركة، جميع المنتسبين إليها فيحسن من الاطمئنان النفسي لديهم. كما يجعل التدقيق الداخلي ومراجعات الإدارة المنظمة في خدمة المؤسسة وليس العكس، علاوة على أن النظام يساهم في ربط كل أقسام الشركة ويجعل عملها منسجما بدلا من وجود نظام إداري منعزل لكل قسم أو إدارة ويؤدي بعدها إلى انضباط أكثر وتحليل أدق للمشاكل التي يمكن أن تحصل، ويقلل تطبيق النظام من البيروقراطية الإدارية إلى حد بعيد ويتخلص من كثير من الإجراءات المتكررة والمتعارضة أحيانا ويضفي منافع مهمة ودقيقة في مجالات مختلفة وتحليل الأنظمة المساندة وترتيبها مثل الإدارة المالية والمشتريات والعقود والأمن والسلامة.

لقد صارت الجودة هدفا لكل المؤسسات التي تنظر إلى المستقبل. بمنظور العصر وحركة الاقتصاد العالمي الحديث.

ولقد تطور مفهوم الجودة ففي الخمسينات كان مفهوم الجودة ينحصر في ضبط الجودة ويعتمد ذلك على الفحص النهائي للمنتج والحصول على إنتاج جيد عن طريق الفرز .
وفي السبعينات توسع مفهوم الجودة ليصبح توكيد الجودة QUALITY ASSURANCE ويعتمد أساسا على مراقبة العمليات والحصول على منتج جيد عن طريق التحكم في بداية الإنتاج وعمليات الإنتاج والفحص النهائي .

وفي التسعينات تطور مفهوم توكيد الجودة ليصبح الجودة الشاملة TOTAL QUALITY وهو يشتمل على إدارة الجودة ثم الاهتمام بالعميل عن طريق مشاركة كل العاملين والإدارة .
وفي الإدارة الشاملة يتم عمل تحسين مستمر للمنتج أو الخدمة على أسس علمية تراعى الجهات المعنية وهم (الزبائن العاملون بالشركة ملاك الشركة المجتمع
و تعتبر إدارة الجودة تطورا للطريقة التقليدية للعمل الخدمي و الصناعي وهي أسلوب ممتاز لضمان النجاح والبقاء في ساحة المنافسة العالمية. كما أن إدارة الجودة هي في معظمها تتسم بالعقلانية و بتحليل الكلمات الثلاث نجد أن:-

الشاملة : تعني الكل والشمول .

الجودة : درجة التفوق التي يقدمها المنتج أو الخدمة

الإدارة: طريقة التعامل أو التحكم والتوجيه الخ .

وبذلك تعرف إدارة الجودة بأنها فن إدارة الكل للوصول إلى التفوق ويندرج تحتها مجموعة من مبادئ و الإرشادات والتي تمثل الركائز الأساسية للتطور المستمر للشركة وكذلك هي تسخير لموارد الشركة بهدف تطوير جميع العمليات في المنظمة حتى تفوق احتياجات المستهلك الحالية والمستقبلية. وتجمع إدارة الجودة بين الطرق التقليدية في الإدارة، والجهود التطويرية المتوفرة ، والأدوات التقنية بطريقة منظمة.

وفيما يلي مزايا العمل بنظام إدارة الجودة ؟؛

١- تلبية متطلبات العملاء محليا وعالميا .

٢- زيادة الإنتاج مع ارتفاع الجودة وانخفاض التكلفة .

٣- التقليل من الشكاوى العملاء والمرفوض لوجود التلفيات الناتجة عن عيوب التصنيع.

- ٤- رفع منسوب الوعي المهني والوعي بنظام الجودة للعاملين بالشركة.
- ٥- توفر نظام عمل موثق للرجوع اليه من أجل التحسين المستمر للمنتج.
- ٦- الاستجابة السريعة لمتغيرات السوق.
- ٧- زيادة صافي الأرباح بدون زيادة الطاقة الإنتاجية وذلك بتقليل الإنتاج المعيب وخفض تكلفة الإنتاج.
- ٨- اعتراف الجهات العالمية بعالمية الشركة بعد منحها لشهادة الأيزو ٩٠٠١ لعام ٢٠٠٠ . مما يفتح الأسواق العالمية لها .

1-1-3 المواصفات القياسية للأيزو 9000

قامت منظمة الأيزو بوضع مواصفات قياسية دولية لنظام الجودة كان من اشهرها ما عرف بالأيزو ٩٠٠٠ لعام ١٩٨٧ .

ولقد ظهر مفهوم الجودة لتعتمد عليه المؤسسات الإنتاجية في جذب المستهلك باعتباره وسيلة ترويج السلعة، وراجت في الأعوام القليلة الماضية نظريات إدارية عدة تتسابق إلى تحقيق هذه الغاية، من أهمها على سبيل المثال لا الحصر إدارة الجودة الشاملة ؛ ؟! .

ولا يهتم نظام الأيزو ٩٠٠٠ فقط بجودة المنتج من السلع والخدمات بل هي تشترط جودة الأداء، إذ أنها تشترط جودة العمليات داخل الشركة نفسها، ووسائل الاتصال والعلاقة في ما بينها وبين الممولين والمستهلكين فتهتم بجودة النظام الكلي للمؤسسة الإنتاجية أو الخدمية والهدف من ذلك بطبيعة الحال هو ضمان استمرار جودة المنتج أو الخدمة.

ولقد شاع نظام الأيزو ٩٠٠٠ لعدة أسباب بعضها تسبب في اعتمادها كمواصفة قياسية وفي صدارتها:

- ١ - ظهور تكتلان اقتصادية إقليمية مثل السوق الأوروبية المشتركة وغيرها من التكتلات ككتل نمور آسيا.
 - ٢ - المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية.
 - ٣ - الاهتمام العالمي الكبير بالجودة.
 - ٤ - سهولة تبني معايير الأيزو وتطبيقها وشيوعها على المستوى العالمي.
 - ٥ - النتائج الايجابية لتطبيق الأيزو على فاعلية الأداء، لذا تكمن أهمية الحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠٠ في أنها وسيلة لتحقيق الجودة التي تعتبر لغة العصر ومفتاح النجاح والوصول إلى المستهلك.
- ويذكر الباحثون فوائد عدة يمكن تحقيقها من خلال الحصول على شهادة أيزو ٩٠٠٠ ومن أهمها:

- ١ - تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين إنتاجها لدى المستهلك في السوق المحلي والعالمي ومواءمتها لمتطلبات منظمة التجارة العالمية.
 - ٢ - توفير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات والمعطيات الإدارية والفنية وتطويرها والمساهمة في تحقيق أداء أفضل لجميع العمليات.
 - ٣ - رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق الكفاءة المطلوبة وتقليص عيوب المراحل الإنتاجية أو المسترجعات ما يسهم في خفض أسعار السلع والخدمات المعروضة من قبل الشركات.
 - ٤ - تحسين مستوى العلاقة مع العملاء.
 - ٥ - تمكين الشركة من تقييم أدائها ذاتيا.
 - ٦ - تحفيز نشاط موظفي الشركة ورفع معنوياتهم وتشجيعهم على المساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق وتاليا الوصول إلى أفضل مستوى يحافظ على المعايير الممنوحة لهم، إلى اطمئنانهم بأنهم يعملون من خلال نظام موثق بعيدا عن العمل التقليدي الاجتماعي.
 - ٧ - ثبات الجودة وتطويرها بسبب اهتمام نظام الجودة بالمراجعة والتقييم المستمر.
 - ٨ - مساعدة الشركة على زيادة ربحيتها بسبب الحد من تكلفة الإنتاج وتقليل نسبة التلف والعيوب وزيادة المبيعات.
- ولقد مرت سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ ثلاث مراحل إصدار عام ١٩٨٧ ثم إصدار عام ١٩٩٤ ثم إصدار عام ٢٠٠٠ ويوجد عدة مواصفات لسلسلة الأيزو ٩٠٠٠ نذكر منها :-
- ١- المواصفة القياسية الدولية الأيزو ٩٠٠٠ تختص بالخطوط الإرشادية للاختيار والاستخدام لمجموعة المواصفات القياسية العالمية ضمن عائلة الأيزو ٩٠٠٠ .
 - ٢- المواصفات القياسية الدولية الأيزو ٩٠٠١ تختص باعطاء نموذج لتأكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب وتقديم الخدمات.
 - ٣- المواصفة القياسية الدولية الأيزو ٩٢٢٢ تختص باعطاء نموذج لتأكيد الجودة في الانتاج والتركيب وتقديم الخدمات.
 - ٤- المواصفة القياسية الدولية الأيزو ٩٠٠٣ تختص باعطاء نموذج لتأكيد الجودة في الفحص والاختيار النهائيين.
 - ٥- المواصفة القياسية الدولية الأيزو ٩٠٠٤ تختص باعطاء نموذج لنظم ادارة وتأكيد الجودة وكذلك خطوط ارشادية لعناصر النظام.
- ويوجد عدة مواصفات لسلسلة الأيزو ٩٠٠٩ لعام ٢٠٠٢ نذكر منها :-

١) الأيزو ٩٠٠٠ وهو شرح أساسيات نظام الجودة والمصطلحات المستخدمة .

٢) الأيزو ٩٠٠١ متطلبات نظام الجودة .

٣) الأيزو ٩٠٠٤ إرشادات عامة للتحسين المستمر .

ويعتبر مواصفة الأيزو ٩٠٠١ إصدار ٠٠٠٠ المرجع العالمي للشركات للحصول على شهادة أنظمة إدارة الجودة ونظرا لعالميتها فإنها قابلة للتطبيق في جميع قطاعات النشاط الاقتصادي، ورغم أنها وضعت من قبل الأيزو (المنظمة العالمية للتقييس) للصناعة، فإنها تطبق بالمثل على الخدمات. ويوجد في العالم اليوم أكثر من ٠٥٢ ألف شركة تحمل شهادة الأيزو علما بأن عدد الشركات كان حوالي ٠٠٠ ألف شركة عام ٢٠٠٠ ، ومازال العدد في تزايد. ويفسر هذا النمو تحرر التبادل التجاري في العالم وظهور قطاعات صناعية جديدة و تطوير الاتصالات العالمية وظهور تكنولوجيا جديدة.

و يعتبر الحصول على شهادة الجودة الهدف الأساسي الذي يصب في منفعة الشركة، ولا تعتبر آلية الحصول على الشهادة سوى وسيلة بسيطة لضمان خدمة ذات جودة والعمل على برهان ذلك والحصول عليها وتشمل الآلية المساهمة العلاقات والتوثيق والبراهين. وتمتد كل شركة بنظام جودة غير رسمي وحتى يكون رسميا يفترض وجود دوافع والتزام من قبل الإدارة.

فالعميل يصير متطلبا أكثر فأكثر في محيط تنافسي آخذ في التطور، وبالنتيجة يختار العميل الشركة التي تؤمن المنتجات التي تتجاوب مع احتياجاته بشكل أفضل في موضوع الجودة والأسعار فمن المهم إذا إرضاء الزبائن بخصائص المنتج والخدمات وتميز التكلفة كل هذا يستوجب تطبيق آلية الجودة لإدراك الإمكانات ونقاط الضعف لوضع الحلول الدائمة لضمان الجودة إذا هو مسيرة تهدف إلى تحسين النوعية، وهو مجموعة الأعمال والنظامية الضرورية لإرضاء حاجات العميل بالحد الأدنى من التكلفة والحصول على ثقته.

ويترجم الحصول على شهادة الأيزو الاعتراف من هيئة مستقلة للتطبيق العملي والمطابق لنظام الجودة (نظام المراجع)، وللوجود (الواقع) بالمقارنة مع نظام الأيزو .

وتتجلى خاصية مواصفات ايزو ٩٠٠٠ وايزو ١٤٠٠٠ كونها من بين مواصفات الأيزو الأكثر شهرة والتي عرفت نجاحا كبيرا. والأيزو ٩٠٠٠ أصبح مرجعا عالميا لمتطلبات النوعية في العلاقات بين الشركات وايزو ١٤٠٠٠ في مساعدة المنشآت على رفع التحدي في نطاق البيئة.

1-1-4 خطوات الحصول على شهادة الأيزو 1001 لعام 0000

فيما يلي الخطوات المتبعة للحصول على شهادة الأيزو :-

1- طلب عروض أسعار من الجهات المؤهلة لنظام الجودة المفاضلة بين عروض الأسعار تبعاً لتخصص والتكلفة والوقت والسمعة وعوامل أخرى وتوقيع العقد ثم دفع مقدم التكلفة .

2- التنسيق مع الجهة المؤهلة في تدريب وتأهيل كوادر الشركة .

3- البدء في بناء وثائق النظام وقيام الجهة المؤهلة بالتأكد من سلامة نظام الوثائق المعمول ثم توثيق الوثائق .

4- مرحلة التطبيق والتأهيل والاعتماد وذلك بتوزيع الوثائق على الإدارات المختلفة كلا حسب تخصصه .

5- تفعيل نظام الجودة لمدة شهر تقريباً بتفعيل جميع النماذج والسجلات والتعليمات .

6- عمل مراجعة داخلية بالمشاركة مع الجهة المؤهلة لمراجعة النظام وعمل الإجراءات التصحيحية والوقائية اللازمة .

7- الاتصال بالشركات المانحة للشهادة والاستفادة الفنية من الشركة المؤهلة في اختيار الشركة المانحة .

8- يتم الاتصال بهيئة شهادة [] معتمدة تقوم هيئة الشهادة بدراسة أولية للوثائق المقدمة من قبل الشركة [] فإذا كانت هذه الوثائق مطابقة لمتطلبات الأيزو 1001

تحدد هيئة الشهادة والشركة موعداً للقيام بالتدقيق المبدئي [] كما تقوم هيئة

الشهادة بتحديد فريق التدقيق الذي يضم خبيراً في مجال عمل الشركة []

8- يقوم فريق المدققين بالتدقيق الذي يمكن أن يستغرق أيام عدة وفيه يتم التأكد من ان الشركة

" كتبت ما تعمل" و" عملت ما كتبت" وذلك في ما يتعلق ببنود مواصفة الأيزو 1001

9- يقدم فريق المدققين تقريراً مفصلاً عن عملية التدقيق يتضمن توصيات وتوجيهات [] تدرس هيئة

الشهادة التقرير المقدم إضافة إلى وثائق أخرى تبرهن أن عملية التدقيق جرت بحسب الأصول

والمطلبات العالمية []

10- في حال نجاح المراحل السابقة تمنح هيئة الشهادة الشركة شهادة الأيزو 1001

11- تقوم هيئة الشهادة بالمراقبة الدورية [] على أساس مرة كل سنة على الأقل

وذلك للتأكد من أن نظام الشركة لا يزال مطابقاً للمواصفة العالمية الأيزو 1001 .

12- طلب عروض أسعار من الجهات القائمة بمتابعة نظام إدارة الجودة الشاملة.

×□«□□	ا[222222 2 2 22 22]	التحسين المستمر
×□«□□	ا[222222 2222 22]	الإجراءات التصحيحية*
×□«□!	222222 2222 2222 22]	الإجراءات الوقائية *

* إجراء أساسي لا يصح نظام الجودة بدونه .

1-3 أساسيات نظام إدارة الجودة

يعتمد نجاح إدارة الجودة بشكل أساسي على خلق ثقافة عامة للعاملين و مشاركة جميع أفراد الشركة لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة، بغرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات العملاء، والعمل بشكل مستمر ودءوب على تحسين وتطوير جودة الخدمات والمنتجات. لأن تطبيق إدارة الجودة يتطلب الانتقال من الإدارة التقليدية بما تحمله من قيم ومفاهيم ترسخت عبر السنين إلى قيم ومفاهيم عمل جديدة على جميع أفراد الشركة فإن تطبيقها دون خلق هذا الأسلوب سيؤدي إلى عودة أفراد الشركة إلى الطريقة القديمة للأداء والتخلي عن الطريقة الحديثة لعدم رسوخها كقيم ومبادئ يعمل الأفراد وفقاً لها ومن خلالها.

و جميع الشركات التي أدخل فيها نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 إصدار عام 2000 تحتاج إلى ما يلي :-

● التدريب المكثف لجميع أفراد الشركة لإكسابهم المهارات و المعارف اللازمة لتحقيق هدف إدارة الجودة.

● عمل دراسات هدفها تعزيز وضع الجودة في جميع قطاعات الشركة.

● عمل دراسات هدفها قياس مدى رضي العميل الخارجي وبالرغم من تعدد التعريفات لمفهوم إدارة الجودة، إلا أن هناك اتفاق عام حول أهم الأسس والمبادئ التي تكون إدارة الجودة. وفيما يلي عرض لأهم هذه الأسس التي لا غنى عن وجودها بشكل فعال في الشركة لنطلق عليها منظمة الجودة.

1- التزام الإدارة العليا بنظام إدارة الجودة.

2- وضع العميل في بؤرة الاهتمام.

3- المشاركة الفعالة للعاملين في التطوير المستمر .

4- التحسين المستمر للعمل الخدمي والعمليات الإنتاجية.

5- علاقة تبادل المنفعة بين الموردين والشركة .

٦- التدريب.

٧- مقياس الأداء والعمليات.

وتشكل هذه المفاهيم طريقة جيدة لإدارة العمل . وفيما يلي سوف نقوم بشرح مختصر لكل من هذه المفاهيم.

الأساس الأول التزام الإدارة العليا بنظام إدارة الجودة :

تعتبر مشاركة الإدارة العليا ودعمها لإدارة الجودة من أهم عوامل نجاح المشروع و يبدأ تطبيق إدارة الجودة بعمل إدارة جودة تقوم بوضع أهداف (خطة استراتيجية) وكذلك الأشراف على البرنامج وكما أن الخطة الاستراتيجية هي أفضل أداة للتقويم المستمر من خلال معرفة ما تم إنجازه مقارنة بما ينبغي تحقيقه و عليه فان أهداف الجودة لا بد أن تدرج في خطة العمل كما إن البرنامج السنوي للتحسين المستمر يجب أن يأخذ في الحسبان الآراء من جميع العاملين .

الأساس الثاني وضع العميل في بؤرة الاهتمام :

إن أهم العناصر المؤثرة على نجاح إدارة الجودة هو مدى رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات المقدمة لذلك يمثل رضا العملاء المحور الأساسي لإدارة الجودة، فعلى الشركة أن تسعى و بشكل مستمر على تحقيق رضا العملاء في داخل وخارج الشركة وذلك من خلال تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين منها حتى تكسب ولائهم وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة. وأفضل مكان يتم البدء منه هو محاولة إرضاء العملاء في الداخل ومن ثم العملاء في الخارج (أي البيت أولاً) و عليه يجب أن السماع لصوت المستهلك، والتركيز على جودة العمل ، ومنع وقوع الخلل أو العطل . ويجب تنفيذ العمل بصورة صحيحة من المرة الأولى وفي كل مرة لأن رضى المستهلك هو أهم الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان.

الأساس الثالث مشاركة العاملين:

في نظام إدارة الجودة يجب مشاركة جميع العاملين بالشركة لتحسين الخدمات والمنتجات من خلال فرق العمل وحلقات الجودة والتي يتم تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها وتمكين هذه الفرق من إجراء التغييرات التي تقترحها. لذلك، يجب تدريب جميع الأفراد على إدارة الجودة، وعمليات التحكم الإحصائية، وكذلك المهارات الملائمة ذات العلاقة بتطوير الجودة ، كي يتمكنوا من المشاركة الفعالة في فريق المشروع . كما إن مشاركة العملاء المحليين ، وحتى الموردين المحليين في فريق المشروع يعتبر أفضل الطرق . كذلك يجب أن يشارك جميع أصحاب القرارات لأهم مؤهلون لفهم الخطة أفضل من غيرهم . والهدف هو تغيير السلوك

بحيث لا يأتي الناس للقيام بمهام عملهم فحسب بل والتفكير في كيفية تحسين عملهم أيضا إذ يجب منح الناس التفويض لأداء المهام الموكلة لهم بأفضل طريقة ممكنة حتى أدنى مستوى عمل ممكن

الأساس الرابع التحسين المستمر:

برنامج إدارة الجودة هو عبارة عن جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر وبدون توقف وعليه فان إدارة الجودة قائمه على مبدأ أن فرص التحسين والتطوير لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة وفاعلية الإدارة. كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل تتغير مع مرور الوقت ولذلك يجب تقييم الجودة والعمل على تحسينها و بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري. ويمكن التعبير عن التحسين المستمر من خلال أربعة أنشطه وهي:

١) التخطيط للتحسين أو لمعالجة مشكله.

٢) التنفيذ للخطة على نطاق ضيق للتجربة.

٣) الفحص لفاعلية التنفيذ في النطاق الضيق.

٤) المباشرة بالعمل وفق الخطة.

ولذلك يجب إن يكون هناك محاولات مستمرة لتطوير كافة الخدمات والعمليات الإنتاجية. ويدخل التحسين المستمر في أمور متعددة مثل التوصيل في الوقت المحدد، وكفاءة إدخال المقايسة ومعدل الخطأ بالفواتير ومدى رضا العميل وتقليل النفايات أما بالنسبة للتقنيات الفنية مثل التحكم الإحصائي في العمليات.

الأساس الخامس علاقة تبادل المنافع

إن ما معدله ٤٠% من الدخل ينفق على منتجات أو خدمات شراعية. لذلك، يجب أن تكون جودة الموردين على أعلى مستوى لها كما يجب تنمية علاقة المشاركة بين الجانبين بدلاً عن علاقة الاختلاف حيث أن كلا الطرفين يشتركان في فرص الكسب أو الخسارة بناء على نجاح أو فشل المنتج أو الخدمة لذا لا بد أن يكون التركيز على تكلفة الجودة ودورة الحياة بدلا من أن يتمحور على السعر. كما يجب تحديد عدد الموردين بالحد الذي يساعد على نجاح علاقة المشاركة الفعلية.

الأساس السادس التدريب:

لتمكين العاملين من تطبيق المفاهيم إدارة الجودة الشاملة واستخدام أدوات الجودة بفاعلية لا بد من التدريب المكثف لجميع أفراد الشركة لإكسابهم المهارات و المعرفة اللازمة لتحقيق هذا الهدف ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات وكذلك تمكينهم من الأداء بشكل

مميز يجد من الأخطاء والإهدار وإعادة الأعمال أي أن الأعمال تؤدي بشكل صحيح في المرة الأولى وكل مرة.

الأساس السابع مقياس الأداء والعمليات:

يجب إن يحدد قياسات أداء لها علاقة بالموارد البشرية و العملاء و الإنتاج و البحوث والتطوير و الموردين و المبيعات أو التسويق و الإدارة مثل حوادث فقدان الوقت، والغياب، مؤشر رضي الموظف ، مؤشر رضي العميل، متوسط وقت الإصلاح، دقة الفواتير، الخ. و يجب أن تكون هذه المقاييس سهلة الفهم و عددها قليل و يمكن تطويرها من قبل المستخدمين ولها علاقة بالعمل وكذلك يجب وضع هذه المعايير في مكان مناسب بحيث يراها كل فرد . .

والجدير بالذكر أن قياسات الأداء تستخدم لإنجاز واحدة أو أكثر من الأهداف التالية :

- 1) تأسيس قاعدة أساسيه للقياسات.
- 2) تحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين .
- 3) توضيح مكاسب العملية و خسارتها،
- 4) مقارنة الأهداف مع الأداء الحقيقي،
- 5) توفير المعلومات للفرد و تقييم الفريق،
- 6) أخذ القرارات بناء على الحقائق الواقعية بدلا من التوقعات .

ولذلك يجب إن يحدد قياسات أداء لها علاقة بالموارد البشرية و العملاء و الإنتاج و البحوث والتطوير و الموردين و المبيعات أو التسويق و الإدارة مثل حوادث فقدان الوقت، والغياب ، مؤشر رضي الموظف ، مؤشر رضي العميل، متوسط وقت الإصلاح، دقة الفواتير، الخ. و يجب ان تكون هذه المقاييس سهلة الفهم و عددها قليل و يمكن تطويرها من قبل المستخدمين ولها علاقة بالعمل وكذلك يجب وضع هذه المعايير في مكان مناسب بحيث يراها كل فرد . .

1-4 وثائق إدارة الجودة

يوجد كثير من المصطلحات المستخدمة في نظام إدارة الجودة كما يلي :-

الوثائق:- إجراءات أو تعليمات موثقة حسب نظام الشركة المتبعة في عملية التوثيق حيث يُحتم بأحد الأختام التالية (أصل موثق صورة موثقة للإطلاع فقط ملغى).

السجلات:- هي نماذج تم تعبئتها بالبيانات المستقاة من نظام العمل.

الإجراءات:- تنظم ديناميكية العمل بين الإدارات المختلفة على سبيل المثال عمليات التفتيش

والاختبار على المنتج والذي يتم بواسطة إدارة الجودة بالشركة على إدارة الإنتاج بالمصنع.

وبعد إعداد الوثائق المطلوبة للنظام يجب ضبط الوثائق وذلك بإنشاء إجراء موثق لتعريف وسائل الضبط المضبوطة وذلك من أجل :-

- 1 إنشاء إجراء موثق لتعريف كيفية الضبط ويجب أن يكون :
 - 2 لاعتماد الوثائق للكفاية قبل إصدارها.
 - 3 المراجعة والتحديث حيثما تقتضي الضرورة وإعادة اعتماد الوثائق.
 - 4 التأكد من أن التغييرات وحالة الإصدار الحالي من الوثيقة معرف.
 - 5 التأكد من أن الإصدار الحالي من الوثيقة المطبقة هو المتاح عند نقاط الاستخدام.
 - 6 التأكد من أن الوثائق سارية المفعول وسهلة التعريف.
 - 7 لمنع الاستخدام غير المقصود للوثائق الملغاة وتمييزها إذا أريد الاحتفاظ بها لأي غرض.
 - 8 التأكد من أن الوثائق من مصادر خارجية تم تعريفها وضبطها وتوزيعها.
- وفيما يلي بيان بالإجراءات الموثقة الأساسية :-

- ❖ إجراء ضبط الوثائق .
- ❖ إجراء ضبط سجلات الجودة .
- ❖ إجراء ضبط المنتج الغير مطابق .
- ❖ إجراء المراجعات الداخلية .
- ❖ الإجراءات التصحيحية .
- ❖ الإجراءات الوقائية .

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب أيضا يجب إنشاء وحفظ سجلات للجودة لتقديم دليل للتطابق مع المتطلبات وفعالية تشغيل نظام الجودة يجب أن تظل سجلات الجودة صالحة ، وسهلة التمييز وإعادة الطلب وكذلك يجب إنشاء إجراء موثق لتعريف الضوابط المطلوبة للتعريف تخزين (حماية) إعادة طلب ، ومدة حفظ والتخلص من سجلات الجودة.

1-5 مسؤولية الإدارة تجاه نظام الجودة

تعتبر مشاركة الإدارة العليا ودعمها لإدارة الجودة من أهم عوامل نجاح المشروع والجدير بالذكر أن أفراد الإدارة العليا يقومون في كثير من الأحيان بتركيز معظم وقتهم وطاقتهم بشكل رئيسي على قضايا الأعمال الملحة أكثر من قضايا الأعمال المهمة لذلك نلفت نظر الإدارة العليا أن يتركز انتباهها على القضايا المهمة وليس الملحة ففي معظم الحالات تنشأ القضايا الملحة نتيجة الأزمات أو

الحوادث غير المتوقعة أو بسبب التخطيط أو التنفيذ غير الفعال في مكان ما داخل الشركة، بمعنى أن هناك أمور تخرج عن السيطرة تتطلب عناية الإدارة العليا .

ويجب ألا تقتصر القضايا المهمة لدى الإدارة العليا فقط على الأهداف الرقمية فقط بل لتحقيق أهداف الجودة الموضوعية . ونظام إدارة الجودة يتركز حول التحسين المستمر بتطبيق المشروع تلو المشروع في أعمال الشركة، وكذلك حول تلبية احتياجات العميل ومشاركة العاملين واتخاذ القرارات المرتكزة على البيانات وتعزيز العمل الجماعي وإذا لم تحظى إدارة الجودة بعناية الإدارة العليا الكاملة فإنه لن يكون بالمقدور تحقيق أهداف الجودة الطويلة الأمد فيصبح نظام الجودة بدلا من أن يكون دابة تركب يصبح دابة يحمل على عاتق الشركة .

فينبغي على الإدارة العليا أن تشدد على تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء كمؤشر رئيسي للنجاح على المدى الطويل، ورضا العملاء هو الذي يجلب الأرباح على المدى الطويل. كما عليها أن تشدد على استمرارية التعليم في مجال الجودة وعدم الاكتفاء فقط بحضور برامج محددة هنا وهناك كذلك عليها أن تشدد على القيام بمشاريع التحسين المستمر التي تستند إلى الحقائق والبيانات وعلى اكتشاف الأسباب الجذرية للمشكلات بدل الجري وراء وسائل تطبيق الحلول السريعة والمؤقتة. ومن الضروري أيضا تحقيق توازن بين الفوائد قصيرة المدى التي تحققها فرق التحسين بتنفيذ الحلول المهمة ولكنها قصيرة المدى وبين الفوائد بعيدة المدى التي تحققها الفرق لتحقيق نتائج دائمة بإتباع وتعلم عملية فعالة لحل المشكلات وعلى لجنة تنظيم إدارة الجودة أن تقوم بشكل مواز مع الشركة بكل الأمور بدءا من تصميم السلع والخدمات الجديدة إلى القرار بشأن ساعات العمل التي تبقى فيها أبواب الشركة مفتوحة بعد الدوام الرسمي على أساس الفهم العميق لاحتياجات العميل.

وهناك نقطتان هامتان يجدر بنا ذكرهما قبل التحدث عن دور الإدارة العليا في مجالي الدعم والمشاركة وهما :-

- أ- أن تبني الشركة لسياسة جودة تهدف لرضا العميل الناتج عن جودة المنتج ومناسبة سعر المنتج مع جودته مع تجنب أن تؤثر العلاقات الشخصية بين العميل وإدارة المبيعات على هذه السياسة .
- ب- تقليل الطبقات الإدارية لأن تعدد الطبقات الوسطية يعرقل من فعالية الأداء فمن الشائع أن نجد سبعة أو أكثر من الطبقات الإدارية في أي شركة علما بأن ثلاث أو أربع طبقات أو خمس على الأكثر تجعل الشركة أكثر فعالية.

و يجب على الإدارة العليا التأكد من أن سياسة الجودة للشركة تحقق الأمور التالية :-

- 1) مناسبة للغرض من الشركة .
 - 2) الالتزام بتحقيق المتطلبات والتحسين المستمر.
 - 3) توضيح هيكل عمل مراجعة أهداف الجودة.
 - 4) تم توصيلها وفهمها على المستويات المناسبة داخل الشركة .
 - 5) تم مراجعتها للتأكد من استمرار ملاءمتها.
- وكذلك يجب على الإدارة العليا التأكد من إنشاء وإصدار أهداف للجودة لمختلف الوظائف والمستويات والإدارات داخل الشركة مع التحقق من أن أهداف الجودة يجب أن تكون محددة (يمكن قياسها) ومتماثلة مع سياسة الجودة مع التزام بالتحسين المستمر وأنها تحقق التوافق مع المتطلبات الخاصة بالمنتجات والخدمات من أجل ذلك تقوم الإدارة العليا بتحديد المسؤوليات والصلاحيات للوظائف المختلفة والتداخلات بينها.

بما يضمن تسهيل فاعلية نظام الجودة من ثم يتم تعيين عضو من الإدارة بالإضافة لمسئوليته الأخرى ليتحمل المسؤوليات والصلاحيات التالية :

- 1 ضمان أن عمليات نظام الجودة مطبقة ومحافظ عليها.
 - 2 تقديم تقارير للإدارة العليا عن نظام الجودة تشمل الاحتياجات والتحسين.
 - 3 تحفيز وعي العاملين بمتطلبات العملاء من خلال الشركة .
- وهذا يلزمه تأكيد الإدارة العليا من وجود الاتصالات اللازمة بين المستويات المختلفة وأنها تتم بصورة صحيحة لإمكانية تنفيذ نظام الجودة.
- ولضمان ملاءمة نظام الجودة المستمرة وكفاءته وفاعليته، تقوم الإدارة العليا بعمل مراجعة لنظام الجودة في توقيتات مخططة ويجب أن تشمل هذه المراجعة فرص التقييم والتطوير واحتياجات التغيير في نظام إدارة الجودة بالشركة بما فيها سياسة وأهداف الجودة.
- ومدخلات مراجعة الإدارة يجب أن تشمل معدلات الأداء الحالية واحتمالات التحسين المتعلقة بالتالي:-

- 1 نتائج المراجعات.
 - 2 ردود فعل العملاء.
 - 3 أداء العمليات ومطابقة الخدمات والمنتجات.
 - 4 موقف الإجراءات التصحيحية والوقائية.
 - 5 متابعة الأعمال من مراجعات إدارة سابقة.
 - 6 التغييرات المخططة التي قد تؤثر على نظام الجودة.
 - 7 توصيات للتحسين.
- ويجب أن تشمل مخرجات المراجعة على أعمال (إجراءات) متعلقة بما يلي :-
- أ- تحسين فعالية نظام الجودة وعملياته.
 - ب- تحسين الخدمات التي لها علاقة بمتطلبات العملاء.
 - ج- الموارد المطلوبة.
- ومن الضروري أن تقوم الإدارة العليا بتوفير الموارد المطلوبة فهناك ثلاثة أنواع من الموارد التي ينبغي على الإدارة توفيرها لضمان نجاح نظام إدارة الجودة المعمول وهم :-
- توفير بيئة العمل المناسبة لأداء العاملين ق لتحقيق التطابق مع متطلبات الخدمات.

- توفير البنية الأساسية المطلوبة لتحقيق التطابق مع الخدمات المطلوبة وتشمل البنية الأساسية على أبنية ومساحة عمل مناسبة بما تحتويه من إمكانيات وكذلك على أجهزة - معدات ثقيلة - معدات بسيطة. وأيضاً على خدمات مساعدة مثل النقل والاتصالات.

- توفير الموارد البشرية المدربة وذلك بالتدريب المستمر للعاملين بالإضافة إلى تحديد الكفاءات المطلوبة للأشخاص القائمين بأعمال تؤثر على الجودة وتدريبهم والتأكد من أن العاملين على وعى بأهمية الأعمال التي يقومون بها وكيف يؤثر في تحقيق أهداف الجودة.

مع الاحتفاظ بسجلات مناسبة للتعليم والخبرة والتدريب والمؤهلات و تقييم مدى فاعلية الإجراءات المتخذة.

ويمكن تلخيص ما سبق في الفعاليات التالية للإدارة فيما يلي :-

- ❖ تدريب العاملين لإمكانية التعامل مع متطلبات كل من العملاء والقوانين المنظمة.
- ❖ إنشاء سياسة الجودة موثقة للشركة.
- ❖ تحديد أهداف الجودة موثقة للشركة.
- ❖ بتحديد المسؤوليات والصلاحيات للوظائف المختلفة والتداخلات بينها .
- ❖ القيام بمراجعات الإدارة.
- ❖ ضمان توفير الموارد.
- ❖ التأكد من استيفاء احتياجات وتوقعات العملاء وتحويلها إلى متطلبات تهدف إلى إرضاء وتحقيق رغبة العملاء.

1-5-1 دور الإدارة العليا في مجال دعمها لإدارة الجودة.

تحتاج الإدارة العليا إلى تقديم دعمها ومساندتها لإدارة الجودة ولكن كيف؟ وما هي الأفعال التي على الإدارة العليا أن تمارسها لتقديم الدعم المطلوب؟

1- توفير واعتماد المخصصات المالية للاستثمار في إدارة الجودة

إن الاستثمار في الجودة يعطي عائداً جوهرياً من ناحية رضا العميل كذلك فإنه يعطي الشركة ميزة تنافسية باقية.

وتحديد مقدار الاستثمار المطلوب بصورة دقيقة قد لا يكون سهلاً إلا أنه سيكون متوازناً مقارنة بالعائد المحقق نتيجة التخطيط والتنفيذ الجيدين لعملية إدارة الجودة.

وعلى الإدارة العليا أن لا تقف عند وضع واعتماد ميزانية خاصة بإدارة الجودة بل يفضل أن تعمل على توصيل أخبار هذا الفعل والإجراء لكل فرد في من أفراد الشركة كإشارة قوية وإيجابية لما تعنيه الجودة بالنسبة لها.

2- توفير/ إتاحة الوقت اللازم لتطبيق إدارة الجودة واعتماده

إن تخصيص الإدارة العليا جزءا من وقتها الثمين لتعلم والعمل في إدارة الجودة وكذلك تخصيص وإتاحة ما يلزم من الوقت لتدريب فرق التحسين و السماح لها بعقد اجتماعات دورية والاحتفال بإنجازات أهداف الجودة كل ذلك يعد مؤشرا قويا من الإدارة العليا إلى جميع موظفي الشركة بأن هناك التزاما من قبلها بإدارة الجودة مما يعطي العاملين حافزا أقوى بالالتزام.

3- جعل التدريب والتعلم على إدارة الجودة إلزاميا للجميع.

عدد العاملين الذين يحضرون الدورات التدريبية المختلفة الخاصة بالجودة يعد من مؤشرات تقدم تطبيق إدارة بتدريب ويكون سبب في الحصول على نتائج حسنة. وبدون التدريب يستمر الموظفون يمارسون أعمالهم طبقا للأساليب والطرق القديمة مما يؤدي بهم إلى تحقيق نفس النتائج السابقة، وبالإضافة إلى حضور الدورات التدريبية يجب على الإدارة حث العاملين على مواصلة التعليم المستمر من خلال المطالعة وحضور المحاضرات عن الجودة وهكذا.

4- توفير الخدمات الاستشارية الخارجية للشركة

تعتبر مهمة تأسيس وتطوير عملية إدارة الجودة من الكبر والتعقيد والأهمية مما يجعلها في كثير من الأحيان تتطلب الاستعانة باستشاري في إدارة الجودة. وهناك مجموعة من المستشارين عرف لهم بنشاطهم ومساهماتهم في هذا المضمار. وتأمين استشاري للشركة لن يساعد فقط على فهم إدارة الجودة ورسم خطط عملية تحسين الجودة بل سيحث الشركة على التطبيق.

5- مساندة الإدارة العليا الظاهرة لإدارة الجودة

تعد مساندة الإدارة العليا الظاهرة لإدارة الجودة من من الأمور الحيوية. ومع أن توقيع المدير العام لاعتماد المحصنات المالية واجتماعه بالاستشاريين يعدان ضروريان لنجاح عملية إدارة الجودة ، إلا أن مثل هذه الأنشطة قد لا تكون ظاهرة تماما في الشركة ، لذا يجب الوقوف جنبا إلى جنب مع العاملين على كافة مستوياتهم في جميع المواقع عند تطبيق إدارة الجودة ليدل ذلك بجلاء على المساندة الواضحة والقوية للجودة الشاملة.

وممارسة الإدارة العليا لأمر كهذا سيعطي العاملين الحافز للتفاني في تعلم وتبني إدارة الجودة

6- الانتساب إلى عضوية جمعيات الجودة المحلية والدولية

إن انتساب الإدارة العليا إلى جمعيات الجودة يتيح لها فرص التعلم والتعرف على الخبرات المهنية بالتزام الإدارة العليا شخصيا بالجودة وعادة ما تقوم هذه الجمعيات بعقد الندوات والمؤتمرات وتقديم الكتب والمجلات وأشرطة الفيديو.

7- تأسيس إدارة خاصة بالجودة وتوجيه أعمالها

على الإدارة العليا أن تقوم بتأسيس أو إيجاد إدارة أو وحدة تنظيمية خاصة بالجودة على مستوى الشركة وذلك لدعم الجودة من خلال جهة متفرغة ويوصى أن تكون تبعيتها للمدير العام مباشرة

8- وضع رؤية وسياسة للجودة

على كل شركة أن تضع لنفسها سياسة للجودة على مستوى الشركة تسترشد بها في أعمالها اليومية ووضع سياسة للجودة هي من مسؤولية الإدارة العليا وعليهم شخصيا تقع مسؤولية إيصالها وتبليغها إلى جميع موظفي الشركة على اختلاف مراكزهم ومواقعهم وإيصالها لكافة المواقع في الشركة ويعطي هذا مؤشرا قويا بالتزام الإدارة العليا الأكيد بإدارة الجودة.

9- التعامل مع مقاومة التغيير

تبدأ الإدارة العليا بالوقوف وجها لوجه أمام مشكلة التعامل مع مقاومة التغيير في الأنظمة المعمول بها خاصة عندما تكون مصدرها أصحاب المراكز القيادية فلا بد أن يعلم الجميع أنه ينبغي تطبيق مفاهيم الجودة في جميع الأعمال مع ترك الأنظمة القديمة المعمول بها سابقا وقيادة الشركة مطالبة بالتعامل مع مقاومة التغيير بسرعة وبحزم شديدين.

وإذا تم تجاهل مقاومة التغيير هذه من قبل قيادة الشركة فإن ذلك سيؤدي إلى فقدان السمعة والمصدقية بأن هناك التزاما بتطبيق إدارة الجودة.

10- ربط نظام المكافآت والأجور مع نظام إدارة الجودة.

هناك قول مأثور وهو أن "العمل الذي سيتم مكافأته يتم إنجازه." فليس هناك نظاما مؤسسيا أقوى وأسطع وأكثر جاذبية لهم من نظام المكافآت والأجور. فالأعمال التي يتم مكافأتها وتقديرها ستستقطب الأفراد للقيام بها وإنجازها.

وعلى الإدارة العليا أن تدعم بقوة المراجعة الكاملة لنظام المكافآت والأجور للتأكد من أنه يوجه السلوك والأداء في الاتجاه الصحيح وأي مراجعة لنظام المكافآت والأجور يجب أن تركز على جميع الأمور المتعلقة بالأداء بما في ذلك تقييم الأداء، تطبيقات وممارسات الأجور، العلاوات و

الزيادات الدورية، مقدار الحوافز والمكافآت الخاصة، الجوائز التقديرية، قرارات الترقيات، وأي مكافآت أخرى.

1-5-2 دور الإدارة العليا في مجال مشاركتها في إدارة الجودة.

رغم أن دعم الإدارة العليا لإنشاء وتطبيق عملية إدارة الجودة هي في غاية الأهمية، إلا أن مشاركتهم الفعلية الذاتية تعد أكثر أهمية فهي تقدم مؤشرا قويا وإيجابيا لالتزامهم بإدارة الجودة وفيما يلي الممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا لإبراز مشاركتها الفعلية في إدارة الجودة.

1- حضور دورات تدريبية في تحسين الجودة

يتوجب على أعضاء فريق الإدارة العليا أن يكونوا من أوائل المتدربين على إدارة الجودة و يجب عدم اعتبار أي دورة تدريبية تنعقد في الشركة على أنها تامة إلا بعد قيام واحد أو أكثر من أعضاء فريق الإدارة العليا بزيارة قصيرة لفصول التدريب والتحدث مع المتدربين بشأن الدورة وما تم اكتسابه منها.

وقد تبين أن من أفضل الطرق التي يمكن من خلالها للإدارة أن تشارك في مسألة التدريب هو تكليفها بتحضير وإعطاء جزء من الدورات التدريبية الخاصة بإدارة الجودة مثل مناقشة عنصر تخطيط الجودة.

2- المشاركة في عضوية وأعمال فرق تحسين الجودة

تعتبر فرق تحسين الجودة من أكثر أنشطة إدارة الجودة وهي بمثابة القلب لإدارة الجودة وتقع على عاتق المديرين في كافة المستويات والمجالات في الشركة مسؤولية تحديد الطرق والوسائل التي تمكنهم من المشاركة الشخصية في فرق تحسين الجودة، فمشاركتهم في فرق التحسين هذه لن يؤدي فقط إلى تحسين نتائج الفريق بل ستعمل على إظهار الالتزام الحقيقي للإدارة في السعي لتحقيق تقدما في عملية إدارة الجودة.

3- مراجعة عروض فرق تحسين الجودة وتسليم الشهادات والجوائز للمتميزين

وعلى الإدارة العليا أن تقوم بحضور عروض الفرق المخصصة للمشاريع التحسينية التي تم إنجازها وتقييم هذه الإنجازات واعتماد التوصيات الخاصة بإجراء التغييرات اللازمة على المشاريع، وأي اعتماد لمثل هذه التوصيات يتطلب في معظم الأحيان رصد مخصصات مالية لتنفيذ التوصيات. وقدرة الإدارة العليا على الفهم الكامل لكيفية وصول فرق التحسين إلى استنتاجاتهم وتوصياتهم يساعدها في اتخاذ أفضل القرارات. وهذا يلزمه مقدارا من المعرفة عن العملية التي خضعت للدراسة والتحسين ويجب على الإدارة العليا أن تلعب دورا رئيسيا في عملية اختيار فرق التحسين المتميزة

لمنحهم جوائز تقديرية والذي لا يتأتى لهم إلا في حالة تمكنهم من معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف في مشروع التحسين المعروض عليهم من قبل الفريق .
وفي المناسبات الرسمية فعلى عضو الإدارة العليا أن يقوم بتسليم الجوائز للفرق التي أتمت مشاريع تحسين الجودة.

4- الاتصال والتحدث مع العملاء

إن قيام المديرين بزيارة العملاء أو التحدث معهم على الهاتف للوقوف على مدى رضاهم عن خدمات الشركة يعد أمراً في غاية الأهمية ونشاط كهذا يجب أن يشمل العملاء الغاضبون والعملاء الراضون عن خدمات الشركة لأهمية معرفة ما تقوم به الشركة من خدمات جيدة وخدمات سيئة للعملاء ومن الضروري كذلك قيام المديرين في الإدارة العليا بمراجعة المراسلات الموجهة للشركة من العملاء بما في ذلك المراسلات الموجهة للإدارة العليا والمراسلات الروتينية.
ومع مرور الزمن سيتمكن أعضاء الإدارة العليا من بناء قاعدة بيانات شخصية عن آراء العملاء في جودة خدمات الشركة والتي ستثبت فيما بعد مدى أهميتها لهم أثناء مواصلتهم المشاركة في نشاطات إدارة الجودة.

5- قيادة جهود تنفيذ أهداف الجودة

الإدارة العليا هي المسئولة عن متابعة جهود تنفيذ أهداف الجودة وعلى الإدارة العليا أن تأخذ موقعها القيادي في نشر وتبليغ الأهداف للموظفين في كافة أرجاء الشركة، كما عليها أن تلزم كافة الوحدات التنظيمية (الإدارات) في الشركة أن تحدد الطرق التي ستتمكن بواسطتها من تنفيذ هذه الأهداف .

6- اعتماد أفكار و مقترحات تحسين الجودة التي تعرض عليها

عندما يبدأ مشروع إدارة الجودة بالوقوف على قدميه سيبدأ موظفوها الشركة بتقديم اقتراحاتهم الخاصة بمشاريع تحسين الجودة لتقوم الفرق بتنفيذها ومراجعة الإدارة العليا للمشاريع المقترحة واعتمادها لها يعكس بوضوح مشاركتها في إدارة الجودة وفي النهاية يتم تخصيص مخصصات مالية لذلك .

7- القيام بزيارة الفرق والإدارات أثناء اجتماعاتها

لقد أصبحت عبارة " الإدارة بالتجول " مألوفاً لدى الكثيرين من أعضاء فرق الإدارات العليا في الشركات ويعني ذلك التجول في الشركة والتفاعل مع العاملين بطريقة غير رسمية والاستفسار عن

المعوقات التي تعترض عملهم. وتعتبر هذه الطريقة أو الأسلوب في غاية الأهمية لإظهار اهتمام والتزام المدير العام وفريق الإدارة العليا بإدارة الجودة.

8- التحدث بلغة الجودة

في الوقت الذي تبدأ فيها جذور إدارة الجودة تأخذ طريقها في العمق فإن ذلك يعني أن الشركة بدأت تتحدث لغة الجودة ولا شك أن المشاركة النشطة للمسؤولين من خلال التدريب وأعمال الفرق ستوفر لهم الدراية والمعرفة الجيدة بإدارة الجودة. وتصبح الكلمات والعبارات مثل الإجراءات والوثائق والسجلات والمراجعات الداخلية والإجراءات التصحيحية والتحسين المستمر وتتبع وتفقي الأثر وشكاوى العملاء.. الخ كلمات كثيرة التداول وهذا يعمل على إزالة الحواجز بين المستويات الإدارية المختلفة وتسهل عملية التخاطب والتفاهم فيما بينهم.

1-6 العلاقة بين المنتجات / الخدمات و العملاء

- من أجل التخطيط لتخطيط وتطوير الخدمات أو عمليات الإنتاج يجب بتحديد المتطلبات التالية
- 1 المتطلبات الموصفة بواسطة العميل وتشمل مواصفات التسليم وخدمات ما بعد التسليم.
 - 2 المتطلبات في المنتج التي لم تطلب أو توصف من العميل ولكنها مهمة للحصول على منتج ذو طبيعة خاصة أو لاستخدام معين.
 - 3 المتطلبات والقوانين والتشريعات التي ترتبط بالخدمة.
 - 4 أي متطلبات أخرى تحدد بالشركة .
 - 5 مراجعة متطلبات المنتج أو الخدمة
 - 6 قيام الشركة بمراجعة متطلبات المنتج (الخدمة) تتم هذه المراجعة قبل التزام الشركة بتقديم المنتج (الخدمة) للعميل والتأكد من أن:
 - 7 متطلبات المنتج (الخدمة) مُعرفة.
 - 8 التعاقد أو أمر الطلب الذي يختلف عما تم الاتفاق عليه سابقاً يجب أن يُحل.
 - 9 نتائج المراجعة والإجراءات المتخذة منها يجب أن تحفظ.
 - 10 عندما لا يقدم العميل أدلة معتمدة لمتطلباته يجب أن تتأكد الشركة من متطلباته قبل قبولها.
 - 11 عند تغيير متطلبات المنتج (الخدمة) يجب أن تتأكد الشركة من أن الوثائق المطلوبة تم إلحاقها وأن الأشخاص المعنيين تم إخطارهم.

وتقوم الشركة بتحديد وتنسيق كيفية الاتصال بالعملاء لتوضيح:

- 1) معلومات عن المنتج.
 - 2) تعاقدات ، متطلبات تداول المنتج (الخدمة) ، الملحقات.
 - 3) استبيان رد فعل وشكوى العملاء.
- وبذلك يمكن للشركة تخطيط وتطوير العمليات الإنتاجية أو الخدمة الضرورية للوصول لخصائص المنتج المطلوبة أو الخدمات آخذًا في الاعتبار
- ❖ أهداف الجودة ومتطلبات الخدمة.
 - ❖ توفير الموارد اللازم لتلك الخدمة أو المنتج.
 - ❖ التحقق المستمر والتأكد والمتابعة وفحص واختبار الأعمال الخاصة بالخدمة (المنتج) وأن المواصفات مقبولة .
 - ❖ التسجيلات الخاصة للتأكد من مطابقة العملية الإنتاجية أو الخدمة المؤدية للمواصفات.

7-1 عمليات التصميم والتطوير

حتى يمكن للشركات المصممة فقط القيام بعمل تصميم جديد أو تعديل لتصميم سابق يجب إتباع الخطوات التالية

- 1- تحديد وتوثيق المدخلات المتعلقة بالمنتج .
- 2- تخطيط ومراقبة التصميم والتطوير .
- 3- التحقق من مخرجات التصميم والتطوير
- 4- مراجعة التصميم والتطوير بصورة منتظمة وعلى مراحل زمنية مناسبة .
- 5- ضبط التغييرات في التصميم والتطوير المستقبلية .
- 6- اختبار صلاحية التصميم والتطوير .

ولتحديد وتوثيق المدخلات المتعلقة بالمنتج يجب تحديد كلا من :

- 1) متطلبات أداء وتوظيف التصميم.
 - 2) المتطلبات القانونية والمنظمة ومدى تطبيقها.
 - 3) تطبيق استخدام المعلومات المتاحة من تصميمات سابقة مشابهة كلما أمكن.
 - 4) أى متطلبات أخرى أساسية وهامة للتصميم والتطوير.
 - 5) مراجعة كل هذه المدخلات لكفاءتها وحل أي تناقضات أو احتياجات غير مكتملة .
ولتخطيط ومراقبة التصميم والتطوير وأثناء تخطيط التصميم وتطويره يجب تحديد كلا من
- 1) مراحل التصميم والتطوير
 - 2) مراجعة ، التحقق ، صلاحية الأنشطة المتعلقة بمراحل التصميم والتطوير.
 - 3) تحديد المسؤولية والصلاحيات الخاصة بأنشطة التطوير والتصميم.
 - 4) قيام الشركة بتحديد التداخلات بين المجموعات المختلفة التي لها دور في التصميم والتطوير للتأكد من تحديد المسؤولية وكيفية الاتصال بين المجموعات.
 - 5) تحديث مدخلات التخطيط كلما حدث تطوير في التصميم والتطوير.

التحقق من مخرجات التصميم والتطوير و التي تحتوى إجراءاتها على ما يلي :-

- 1) تلبية احتياجات مدخلات التصميم والتطوير.
 - 2) تقديم معلومات خاصة بعملية الإنتاج والخدمة.
 - 3) تحتوى على خصائص ومواصفات المنتج.
 - 4) تحتوى على مواصفات المنتج الأساسية لجعله آمناً وكونه يستعمل بطريقة مثلي.
- مراجعة التصميم والتطوير بصورة منتظمة وعلى مراحل زمنية مناسبة وذلك بتحديد أن تحتوى على:

- 1) إمكانية تحقيق المتطلبات المطلوبة.
 - 2) تحديد المشاكل وعمل تصور للمتابعة.
 - 3) المشاركون في مراجعة التصميم والتطوير يجب أن يكونوا ممثلين للوظائف المختصة بالمرحلة المعنية من التصميم أو التطوير.
 - 4) نتائج مراجعة ومتابعة التصميم يجب أن تسجل.
- التحقق من أداء التصميم والتطوير وذلك للتأكد من :-

أن مخرجات التصميم يلي ويعنى بخصائص مدخلات التصميم وكذلك فإن نتائج التحقق من التصميم والمتابعة يجب أن تُسجل.

و تقوم الشركة باختبار صلاحية التصميم والتطوير على النحو التالي :-

1) يجب أن يتم اختبار صلاحية التصميم وذلك للتأكد من أن المنتج الناتج قادر على تلبية المتطلبات المرجوة منه.

2) يجب أن يتم اختبار مدى صلاحية التصميم وذلك قبل السماح بتداول المنتج.

3) نتائج اختبار مدى الصلاحية والمتابعة والإجراءات الضرورية يجب الاحتفاظ بها.

ضبط التغييرات في التصميم والتطوير وذلك بإتباع التالي :-

1) يجب تعريف وحفظ التغيير في التصميم والتطوير.

2) يجب مراجعة والتحقق وتقرير صلاحية تلك التغييرات بطريقة مناسبة قبل اعتماد تطبيقها.

3) يجب أن تشمل مراجعة التغييرات تقييم لتأثيرها على مراحل الخدمة العملية والمنتج أو الخدمة المؤداة.

4) الاحتفاظ بنتائج مراجعة التغييرات و أي إجراءات ضرورية.

1-8 تحديد وتنفيذ عمليات الشراء والتحقق منها

لإتمام عملية شراء يجب مرورها بثلاثة مراحل وهى كما يلي :-

1- تحديد بيانات المشتريات .

2- تنفيذ عملية الشراء .

3- التحقق من جودة المشتريات .

أولا بيانات المشتريات يجب أن تحتوى على معلومات تصف المنتج المراد شراؤه كلما كان ممكنا ويجب أن تشمل ما يلي :

1) متطلبات اعتماد أو كفاءة المنتج - الخطوات - العمليات - الأجهزة - متطلبات كفاءة العاملين.

2) متطلبات نظام الجودة .

3) على الشركة التأكد من أن مستندات الشراء تحتوى على المتطلبات الخاصة بالمنتج بصورة كافية قبل اعتمادها وتوصيلها للمورد.

ثانيا عملية المشتريات يجب أن تتم مرورا بالمرحل التالية :-

1) مراقبة عملية المشتريات للتأكد من مطابقة المشتريات للمتطلبات.

- 2) مراقبة المشتريات يجب أن تعتمد على نتائج ومخرجات عمليات إدراك خصائص مراحل المنتج أو المنتج النهائي.
- 3) بتقييم واختبار الموردين بناءً على القدرة على الوفاء والالتزام بتقديم الطلبات طبقاً لمتطلبات الشركة .
- 4) تحديد معايير معينة لاختبار وتقييم المورد على فترات زمنية محددة و نتائج التقييم والمتابعة يجب أن يحتفظ بها.

ثالثاً التحقق من المنتجات المشتراة

- 1) على الشركة تحديد وتطبيق الفحص أو أى أنشطة ضرورية للتحقق من أن المنتجات المشتراة مطابقة لمتطلبات الشراء.
- 2) عندما تريد الشركة أو عملائها إجراء أنشطة للتحقق من الخدمة على أرض المورد المتعاقد معه يجب أن تُحدد الشركة تجهيزات وسبل التحقق وكذلك طرق إدراك خصائص المنتج في بيانات المشتريات.

9-1 عمليات الإنتاج والخدمات

- لإدارة عمليات الإنتاج أو الخدمات بطريقة مثالية يجب المرور بخمسة مراحل كما يلي :-
- 1- تخطيط وتنفيذ مراحل الإنتاج أو الخدمات بكفاءة وجودة .
 - 2- متابعة العمليات الإنتاجية أو الخدمية في جميع مراحلها بأجهزة القياس والمراقبة المعايير والجيدة.
 - 3- عمل الاحتياطات اللازمة لتتبع المنتج بعد نزوله الأسواق لعزل المنتجات التي يتبين حدوث تلفيات بها في أي لحظة ومعاينة المسئول .
 - 4- تداول وتعبئة وتخزين وحماية المنتجات بالطرق الصحية .
 - 5- التعامل مع ممتلكات العملاء بالطريقة الصحيحة .

أولا خطوات تخطيط وتنفيذ عمليات الإنتاج أو الخدمات:-

1) إتاحة المعلومات التي تحدد مميزات وخصائص المنتج أو العمليات أو الخدمات.

2) توفير تعليمات العمل المثالي.

3) استخدام الأجهزة والمعدات المناسبة.

ثانيا متابعة العمليات الإنتاجية أو الخدمية

يجب قيام الشركة بإجراء متابعة العمليات الإنتاجية أو الخدمية في مراحلها المختلفة بأجهزة القياس المناسبة ومتابعة صلاحية أي عملية إنتاجية أو خدمية عندما لا يمكن التحقق من نتائج المخرجات بالمراقبة أو القياس المباشر على سبيل المثال بأخذ التحاليل المناسبة. ويلزم ذلك ما يلي:

1) مواصفات محددة لمراجعة واعتماد العمليات على سبيل المثال مواصفات الدقيق المستخدم في صناعة المكرونة .

2) ضبط أجهزة القياس والمراقبة لضمان قدرتها على القياس الصحيح ويتم معايرة الأجهزة بصفة دورية أو قبل الاستخدام وذلك باستخدام أجهزة معايرة طبقاً لمواصفات عالمية أو محلية وعند غياب هذه الأجهزة يجب تسجيل القواعد التي تمت بها المعايرة ويجب أن تكون أجهزة القياس محمية من الضبط الذي يؤدي إلى فساد المعايرة ومحمية من التلف والفساد أثناء التداول

3) والاستخدام والتخزين كما يجب تسجيل نتائج المعايير والتحقق ويحتفظ مع اتخاذ الإجراءات المناسبة على الجهاز أو (الخدمة) الذي لا يعطى نتائج صحيحة والجدير بالذكر أنه في حالة استخدام برامج كومبيوتر في المتابعة والمراقبة يتم تقييم قدرة برامج الكمبيوتر في المراقبة و القياس قبل بداية الاستخدام وعند الضرورة.

4) تحديد القياسات المطلوبة وكذلك أجهزة القياس والمتابعة للتأكد من مطابقة المنتجات والخدمات والعمليات للمتطلبات الخاصة ويتم ضبطها أو إعادة ضبطها عند الضرورة.

5) استخدام طرق وإجراءات محددة وذلك في القياسات والاختبارات .

6) استخدام السجلات المعدة للاختبارات أو القياسات.

ثالثا تتبع المنتجات في الأسواق وإمكانية تمييزها

حيث تقوم الشركة بتعريف المنتج (الخدمة) بوسائل مناسبة على كل المنتجات والعمليات الخدمية على سبيل المثال طباعة التاريخ الوقت والوردية على الأكياس لإمكانية متابعتها في الأسواق وعزلها عند ظهور أي مشكلة بها .

رابعا تداول وتعبئة وتخزين المنتج

يجب قيام الشركة بإتباع الطرق والأساليب الصحيحة التي تضمن تلبية متطلبات العملاء أثناء العمليات المختلفة حتى وصولها إلى مراحلها النهائية و يشتمل هذا على التمييز والتعريف و التداول و التعبئة و التخزين و الحماية وأيضاً مكونات الخدمة أو المنتج..

خامسا التعامل مع ممتلكات العملاء

يجب قيام الشركة بالاهتمام والحفاظة على ممتلكات العميل وتميز المواد الخام المتاحة والداخلية في العمليات الإنتاجية.بينما يكون داخل نطاق سيطرة الشركة أو مستخدم بها كما يجب تسجيل وتقديم التقارير المطلوبة للعملاء عند حدوث فقد أو تلف لأي من ممتلكاتهم أو عدم صلاحيتها.

1-10 متابعة وتحسين نظام الجودة

لضمان نجاح نظام الجودة يجب القيام بأعمال المتابعة والتحليل والتحسين للتأكد من مطابقة المنتج

أو الخدمة للمواصفات المطلوبة ولضمان وجود تطابق بين المكتوبات و المعمولات وعمل

إحصائيات تفيد في التحسين المستمر للمنتجات أو الخدمات ويتم تحقيق ذلك بالأعمال التالية

- 1- مراقبة وقياس مواصفات المنتج أو الخدمة .
- 2- قياس مدى رضي العملاء على المنتجات أو الخدمات المقدمة لهم .
- 3- عمل مراجعات داخلية لنظام الجودة المعمول به للتأكد من فعالية النظام وضبط نقاط عدم التطابق.

4- ضبط حالات عدم المطابقة سواء أثناء المراجعات الداخلية و خلال فعاليات العمل اليومية

5- الإجراءات التصحيحية لحالات عدم المطابقة و الإجراءات الوقائية لحالات عدم المطابقة

المتوقعة .

- 6- تحليل البيانات التي تم تجميعها من النقاط السابقة .
- 7- التحسين المستمر بعد تحليل البيانات للوصول إلى ما يفوق توقعات العملاء مع مطابقة المواصفات المعمول بها .

أولا مراقبة وقياس المنتج (الخدمة)

يجب القيام بمتابعة وقياس خصائص المنتجات (الخدمات) للتحقق من أن متطلباتها قد تحققت ويتم ذلك خلال المراحل المناسبة من عملية تصنيع المنتج أو أداء الخدمة مع الأخذ في الاعتبار الترتيبات المخططة ويجب حفظ أدلة على المطابقة مع معايير القبول مع عدم السماح إلا للمسؤولين من الإفراج عن المنتجات في حالة وجود بعض ملاحظات بما بشرط أن تكون هذه الملاحظات مقبولة عند العملاء مع تحديد المسؤولين عن الإفراج .

ثانيا قياس رضي العملاء على المنتجات والخدمات

يعتبر قياس رضي العملاء من أهم نقاط تقييم معدل أداء نظام الجودة وذلك بأخذ آراء العملاء لمعرفة ملاحظاتهم وشكواهم واقتراحاتهم وآرائهم ومدى موافقة المنتجات أو الخدمات لمتطلباتهم و تحديد الطرق للحصول على واستخدام تلك البيانات.

ثالثا المراجعات الداخلية

يجب القيام بعمل مراجعات داخلية دورية لتحديد فعالية نظام الجودة والتأكد من تطابق من تطابق المعمولات مع المكتوبات في وثائق النظام وأن النظام فعال ومحافظ عليه ولإتمام ذلك يجب إتباع التالي :-

- 1) يجب إنشاء إجراء موثق للمراجعات الداخلية وكذلك تقديم تقرير بالنتائج والحفاظ على التسجيلات.
- 2) يجب تخطيط برنامج مراجعات داخلية زمنية آخذا في الاعتبار أهمية العمليات والمناطق المراجع عليها وكذلك نتائج المراجعات السابقة.
- 3) اختيار المراجعين وإجراء المراجعة يجب أن يضمن تحقيق أهدافها.
- 4) إجراء المراجعة الداخلية في المناطق المقررة للتحقق من تطابق المعمولات مع المكتوبات في كل منطقة عمل وفعالية النظام و التحقق من الإجراءات المتخذة وتقديم تقارير بنتائج ذلك التحقق والتأكد من مناسبة عمليات نظام الجودة لتحقيق النتائج المخططة و عندما لا تُحقق النتائج المخططة يجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية وعمل التصحيحات المناسبة لضمان تطابق المنتج (الخدمة).

5) يجب أن تسعى الإدارة المسؤولة عن المكان المراجع عليه تحقيق الإجراءات التصحيحية المطلوبة لنقاط عدم التطابق في الميعاد المحدد بدون تأخير للتخلص .

رابعا ضبط حالات عدم المطابقة

يجب قيام الشركة بضمان أن المنتج أو الخدمات التي لا تتطابق مع المواصفات تم تمييزها وضبطها واستبعادها لمنع تقديمها للعملاء في حالة وجود حالة عدم تطابق في نظام الجودة تم تحديدها خلال المراجعات الداخلية أو إجراءات العمل اليومية أو استقبالها من شكوى عميل لذا يجب عمل إجراء موثق لضبط وتحديد مسؤوليات وصلاحيات وكيفية التعامل مع حالات عدم المطابقة و يتم التعامل مع حالات عدم المطابقة بوحدة أو أكثر من الطرق التالية:-

- اتخاذ إجراء للتخلص من عدم المطابقة المكتشف.

- التجاوز المشروط بالاستخدام ، الإفراج أو القبول بتجاوز فني بواسطة السلطات المسؤولة وفي بعض الحالات بواسطة العميل.

- اتخاذ إجراء بمنع استخدام المنتجات المعزولة في منتج آخر.

- يجب الاحتفاظ بسجلات لطبيعة حالات عدم المطابقة والقرارات المتخذة بما فيها التجاوز المشروط.

- يجب إعادة إقرار المنتج (الخدمة) الغير مطابق والذي تم تصحيحه للتأكد من مطابقته للمتطلبات.

- عند ضبط منتج (خدمة) غير مطابق بعد استخدامه أو وصوله للعميل تقوم الشركة باتخاذ الإجراء المناسب لمحاسبة المسئول عن ذلك لعدم تكرار ذلك .

خامسا الإجراءات التصحيحية والوقائية

القيام باتخاذ إجراءات التصحيحية لإزالة أسباب عدم المطابقة الحادثة أو المحتمل حدوثها وذلك لمنع تكرار حدوثها أو حدوثها والإجراء التصحيحي يجب أن يتوقف مع مدى تأثير حالات عدم المطابقة القائمة و يجب إنشاء إجراء موثق لتحديد متطلبات كل من:-

1) مراجعة عدم المطابقة (تشمل شكاوى العملاء) أو حالات عدم المطابقة المحتملة وأسبابها .

2) تقييم مدى الاحتياج لعمل الإجراء التصحيحي أو عمل إجراء وقائي .

3) تحديد وتطبيق الإجراءات الوقائية المطلوبة .

4) تسجيل نتائج الإجراءات التصحيحية والوقائية المتخذة ومتابعتها ومراجعتها ..

5) تحديد وتطبيق الإجراءات المطلوبة.

سادسا تحليل البيانات

يجب قيام الشركة بجمع وتحليل البيانات المناسبة لتحديد مدى ملائمة وفاعلية نظام الجودة ولتحديد التحسين المستمر وتشمل تلك البيانات معلومات عن:-

- 1) إرضاء العملاء.
- 2) مدى مطابقة المنتج (الخدمة).
- 3) خصائص العمليات والمنتجات واتجاهاتها بما تشمله من إمكانية عمل إجراء وقائي.
- 4) الموردین.

سابعاً التحسين المستمر

يجب قيام الشركة بالتحسين المستمر لفاعلية نظام الجودة من خلال:

- 1) استخدام سياسة الجودة وأهداف الجودة.
- 2) نتائج المراجعات.
- 3) تحاليل البيانات.
- 4) لإجراءات التصحيحية والوقائية.
- 5) مراجعات الإدارة.

11-1 تطبيق نظام الجودة بمصانع الكرونة

المواصفة التي يصدها نصت على عمل إجراءات موثقة لستة بنود أساسية فقط من البنود السالفة الذكر وهم كما يلي :-

- 1) ضبط الوثائق .
- 2) ضبط سجلات الجودة .
- 3) ضبط المنتج الغير مطابق .
- 4) المراجعات الداخلية .
- 5) الإجراءات التصحيحية .
- 6) الإجراءات الوقائية .

وسوف نتناول في هذا الكتاب تطبيق نظام الأيزو 9001 لعام 2000 ومواصفة الهاسب (ارجع الباب الثاني) على مصنع مكرونة الإجراءات الخاصة بأحد مصانع الكرونة التي يطبق فيها نظام الأيزو 9001 . ويلاحظ أنه في صناعة الكرونة يتم إلغاء بند التصميم لعدم الحاجة له .

إجراءات الأيزو الموجودة في الإدارات المختلفة

يتم تخصيص ملف يحتوي على مجموعة من الإجراءات التي تناسب كل إدارة ثم يتم توثيق هذه الإجراءات في الصفحة الأولى بختم موثق ويستخدم النماذج الموجودة بدون قالب الأيزو أي مجردا بدون حاشية علوية وسفلية وفيما يلي بيان بالإجراءات المخصصة للإدارات المختلفة وسوف نتناول الإجراءات والتعليمات المختلفة لنظام الأيزو والهاسب بدءا من الباب الثالث إلى الباب الرابع والثلاثون علما بأن هذه الإجراءات لا تحتوي على اسم المعد وتوقيعه واسم المراجع وتوقيعه واسم المعتمد وتوقيعه وتاريخ الإعداد وتاريخ المراجعة وتاريخ الإصدار وتاريخ التعديل إن وجد ورقم كل صفحة في الإجراء أو الإصدار ورقم النسخة وختم ضبط الوثائق (موثق أو أصل ... الخ)

والجدير بالذكر إلى أنه عند الحاجة لعمل تعديل يتم عمل التعديل المطلوب وسحب الورقة التي تم عمل التعديل فيها من كل المديرين ثم إعطائهم الورقة المعدل ويعدل رقم الإصدار أو التعديل بدلا من ٠/١ إلى ١/١ أو ١/٢ أو ١/٣ وبعد ثلاثة تعديلات ينبغي تغيير الإصدار بسحب الإجراء كاملا من كل المديرين وإعطائهم الإصدار الجديد بعد تعديل رقم الإصدار من ٠/١ إلى ٠/٢ وهكذا .

وتجدر الإشارة إلى أنه إذا تم عمل تعديلات كثيرة أدت إلى تغير عدد صفحات الإجراء أو تعديل محتويات الصفحات يمكن تغيير الإصدار مباشرة بدون المرور على تعديل الإصدار .

٢	اسم الإجراء	ممثل الإدارة	رئيس مجلس الإدارة	الإنتاج	الصيانة الميكانيكية	الصيانة الكهربائية	الجودة	التعبئة	المشتريات	المبيعات	الإدارية
١	تعيين فريق المهاسب [] [] []؛	❖	❖				❖				
٢	خريطة تدفق الإنتاج [] []؛	❖	❖	❖			❖				
٣	تحليل مكامن الخطورة و تحديد النقاط الحرجة [] []؛	❖	❖	❖			❖				
٤	إجراء خطة المهاسب [] []؛	❖	❖	❖			❖				
٥	عمليات المراقبة و التحكم في النقاط الحرجة []؛	❖	❖	❖			❖				
٦	خطة المهاسب لإنتاج المكرونة [] []؛	❖	❖	❖			❖				
٧	التحقق و مراجعة نظام المهاسب [] []؛	❖	❖	❖			❖				
٨	مراقبة الوثائق [] []؛	❖	❖	❖	❖	❖	❖		❖	❖	❖
٩	ضبط سجلات الجودة [] []؛	❖	❖	❖	❖	❖	❖		❖	❖	❖
١٠	تدبير الموردة [] []؛	❖	❖				❖		❖		
١١	التدريب [] []؛	❖	❖				❖				
١٢	مراجعة العقود المحلية و الخارجية [] []؛	❖	❖				❖		❖		
١٣	أهداف الجودة [] []؛	❖	❖	❖	❖	❖	❖		❖	❖	❖
١٤	المشتريات المحلية [] []؛	❖	❖				❖		❖		
١٥	التخطيط و السيطرة على العملية الإنتاجية []؛	❖	❖	❖	❖	❖	❖	❖			
١٦	تميز و تتبع المنتج [] []؛	❖	❖	❖	❖	❖	❖		❖	❖	❖
١٧	التعبئة و التخزين و النقل و التداول و التسليم []؛	❖	❖	❖	❖	❖	❖		❖		
١٨	مراقبة أعمال المعايرة [] []؛	❖	❖	❖	❖	❖	❖		❖		
١٩	مراقبة الإنتاج و التفيتش [] []؛	❖	❖	❖	❖	❖	❖		❖		
٢٠	المراجعة الداخلية [] []؛	❖	❖	❖	❖	❖	❖		❖	❖	❖
٢١	السيطرة على حالات عدم التطابق / الإجراءات التصحيحية و الوقائية [] []؛	❖	❖	❖	❖	❖	❖		❖	❖	❖
٢٢	التحسين المستمر [] []؛	❖	❖	❖	❖	❖	❖		❖	❖	❖
٢٣	الصيانة [] []؛	❖	❖	❖	❖	❖	❖				
٢٤	مراجعة الاداره لنظام الجودة [] []؛	❖	❖				❖				
٢٥	تعليمات شجرة اتخاذ القرار	❖	❖	❖			❖				
٢٦	تعليمات تنظيم عمل المبيعات	❖	❖	❖			❖		❖		
٢٧	تعليمات [] []؛			❖			❖				
٢٨	تعليمات غسل و تطهير أرضيات المصنع و المخازن			❖			❖				