

## المحاضرة السابعة: نظام إدارة الجودة الإيزو 9000.

### - لمدة اسبوعين -

الإيزو هي كلمة إغريقية (ISOS) تعني التساوي و قد اشتقت من الحروف لإسم المنظمة الدولية للتقييس International standardization ( organization ) وتعد هذه الأخيرة إحدى المنظمات الدولية الكبرى العاملة في مجال التقييس و خدمة التقنية والتنمية في جميع أنحاء العالم، بغية تسهيل التبادل الدولي للبضائع و الخدمات و تنمية و تطوير التعاون الفكري و العلمي و التقني و الإقتصادي.

### 1. تعريف نظام إدارة الجودة الإيزو 9000.

- نظام الجودة «هو إطار يضم الهيكل التنظيمي، المسؤوليات، الإجراءات المتخذة، العمليات الممارسة والموارد اللازمة لإدارة الجودة، أي يضم مجموعة أنشطة للتأكد من أن العمليات الإنتاجية- أيا كانت طبيعتها أو حجمها- تقدم للعملاء ما يحتاجونه أو يرغبونه بشكل مستمر».

- أما الإيزو 9000 فهو عبارة عن " سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات سنة 1987. تحدد هذه السلسلة العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه و تبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق معاً وتفوق حاجات أو رغبات و توقعات العملاء".

### 2. دوافع حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000.

تتمثل دوافع حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 في:

- طلب الزبون: قد يكون شرط مسبق لدى الزبون كي يقوم بعملية الشراء هو حصول المؤسسة على شهادة الإيزو و إلا لا يتعامل معها.

- الميزة التنافسية: حصول المؤسسة على شهادة الإيزو يكسبها ميزة تنافسية و بالتالي تحسين أرباحها.

- التحسين الداخلي: يعتبر الزبون و الميزة التنافسية من الدوافع الخارجية، أما رغبة التحسين الداخلي فهي قوة داخلية تسعى من خلالها المؤسسة للبحث عن الأفضل في تقديم المنتج و الخدمة و زيادة الأرباح.

-متطلبات قانونية: إن حصول المؤسسات التي تخضع منتجاتها إلى تعليمات المجموعة الأوروبية على شهادة المطابقة هو متطلب قانوني للدخول إلى السوق الأوروبية المشتركة.

### 3. أهمية حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000:

تكمن أهمية حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 في:

- زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة.
- رفع مستوى العلاقة مع العملاء.
- تمكين المؤسسة من القيام ذاتيا بعملية المراجعة و التقييم الذاتي.
- تحفيز العاملين على العمل و رفع الروح المعنوية لهم.
- تطوير مستوى الجودة بالمؤسسة بسبب التقييم المستمر.
- مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها الربحية.

### 4. خطوات الحصول على شهادة الإيزو 9000.

تتضمن عملية التقديم للحصول على شهادة المنظمة الدولية للمعايير العديد من الخطوات المنتظمة و المتسلسلة نوجزها كما يلي:

1 مرحلة ما قبل التسجيل: وهي تعبر عن فترة الاستعداد و التنظيم الداخلي كي تتطابق نظم العمل مع متطلبات الإيزو 9000، و يمكن تلخيصها في الخطوات التالية:

- تأمين الالتزام التام من قبل الإدارة العليا
- تدريب العاملين.
- إعداد دليل سياسة الجودة .
- تحضير إجراءات العمليات.
- عملية التدقيق الداخلي.
- 2- مرحلة التسجيل أو الحصول على الشهادة:  
بعد إجراء مراجعة الإدارة و التدقيق الداخلي و التأكد من فعالية تطبيق النظام، تقوم إدارة المؤسسة بعملية اختيار الجهة المانحة للشهادة، وعند اختيار هذه الجهة يجب مراعاة النقاط التالية:
- التأكد من الجهة المانحة للشهادة معتمدة من أحد جهات الإعتماد العالمية.
- مجال عمل هذه الجهة يغطي مجال نشاط المؤسسة.
- التكلفة الكلية لمنح الشهادة.
- مؤهلات فريق العمل المكلف من الجهة المانحة للشهادة.
- المدة اللازمة للتقييم.

- سمعة هذه الجهة في السوق المحلي و السوق العالمي.
- اللغة التي سيتم بها التدقيق و الحاجة لوجود مترجم.

بعد اعتماد منح الشهادة وتعبئة نماذج و استمارات التسجيل، تقوم الجهة المانحة للشهادة بمراجعة وثائق الجودة للمؤسسة، والتأكد من انها مناسبة و تفي بمتطلبات المواصفة قبل الزيارة الميدانية للمؤسسة، وبناء على هذه المراجعة يتم تحديد موعد الزيارة الميدانية و خطة زيارة الأقسام في المؤسسة.

يقوم فريق التدقيق من الجهة المانحة للشهادة بالتدقيق على النظام، وبناءا عليه تكون نتائج التدقيق كالتالي:

- ملاحظات لتطوير وتحسين النظام.

- حالات عدم مطابقة بسيطة لا تمنع منح الشهادة ولكن يجب تعديلها قبل الزيارة القائمة.

- حالات عدم مطابقة جسيمة وهي تعيق منح الشهادة إلا بعد زيارة اخرى خلال فترة وجيزة للتأكد من معالجة هذه الحالات.

3 مرحلة ما بعد التسجيل:

بعد حصول المؤسسة على شهادة المطابقة، يقوم المسجل بمراجعة مسحية للمؤسسة كل سنة أو كل 6 أشهر لمعرفة ما إذا كانت الممارسة فيما تتفق و الإجراءات المكتوبة أم لا، و تجرى ثلاث عمليات تقييم شاملة ، و إذا شعر المسجل في أي مرحلة أن المؤسسة لا تطبق الإجراءات المكتوبة فإنه يتم سحب شهادة الإيزو منها و توضع هذه المؤسسة في القائمة السوداء.

#### 6. الفرق بين الإيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة:

لتحديد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 يمكننا الوقوف على أهم أوجه التشابه و الإختلاف بينهما كالآتي:

أولا: أوجه التشابه هناك عدة عناصر يشترك فيها كل من نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:

- إلتزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 و نظام إدارة الجودة الشاملة، من خلال الإلتزام بإحداث تغييرات على جميع المستويات التنظيمية، بالإضافة إلى ضرورة نشر ثقافة النظامين بين عمالها و إقناعهم بأهمية الإلتزام بالعمل الجماعي لتحقيق التطور.
- الإهتمام بالعمليات حيث يعتبر النظامين إن الحصول على السلعة أو الخدمة بجودة عالية، لا يتحقق إلا من خلال تحقيق متطلبات كل عملية إنطلاقا من

- تحديد حاجات و رغبات العميل إلى غاية الوصول إلى تحقيق المنتج في شكله النهائي وفق ما يرغبه العميل.
- يعتبر التحسين المستمر للعمليات و النتائج بالإضافة إلى إرضاء و تحقيق متطلبات العملاء مبدئين أساسيين يقوم عليهما كلا النظامين.
- العمل بروح الفريق فكلما النظامين يعمل على نشر و إشاعة ثقافة العمل الجماعي.
- التركيز على التدريب إذ أن الحصول على شهادة الإيزو 9000 أو تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب برامج تدريبية كثيفة، لأنه ضرورة حتمية لانتقال المؤسسة من الأسلوب الإداري التقليدي إلى أسلوب يضع الجودة العالية هدفا و شعارا له.
- ثانيا: أوجه الاختلاف: إتفق العديد من الباحثين أن هناك إختلاف بين إدارة الجودة الشاملة و نظام إدارة الجودة "الإيزو 9000" يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- إن إدارة الجودة الشاملة منهج إداري و فلسفة إدارية تنظيمية عامة و شاملة، تقوم على إشباع متطلبات العملاء و تحقيق رضاهم، بينما يتضمن نظام الجودة الإيزو 9000، إطارا عاما يشمل معايير دولية للجودة متفق عليها عالميا، و بالتالي تتصف بالعمومية و ليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.
- إن إدارة الجودة الشاملة أعم و أشمل من مواصفات الإيزو 9000، فهي تهتم بالمستهلك الداخلي، و تتبنى مبدأ المشاركة و العمل الجماعي، و تهتم بالموارد البشرية، و توطيد العلاقة مع العملاء و الموردين و المجتمع.
- إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل مباشرة مع العملاء من خلال الدراسات الميدانية لحاجاتهم و رغباتهم، و العمل على توفيرها، في حين تهدف المؤسسات التي حازت على شهادة الإيزو 9000 إلى التعامل غير المباشر مع العميل، و ذلك من خلال تطبيق المعايير العالمية للجودة في السلع و الخدمات التي تنتجها.
- إن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، تطبق نموذجها الخاص بها، و التي لها حرية التصرف فيه، بينما جميع المؤسسات التي حصلت على شهادة الإيزو، خاضعة إلى مراجعات و تفتيش دوري من قبل جهة الإعتماد ( الجهة المانحة للشهادة ) للتأكد من إستمرارية تطبيق معايير الجودة، التي على أساسها منحت الشهادة، كما أنها ملزمة بإجراء تعديلات، كلما غيرت المنظمة العالمية ISO معاييرها.
- تقوم إدارة الجودة الشاملة على إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، و اعتبار أن الجودة مسؤولية كل فرد فيها، في حين أن مواصفات الإيزو لا تتطلب الحاجة إلى تغيير، و الجودة فيها مسؤولية قسم الجودة أو مراقبة الجودة، و ليست مسؤولية كل فرد.

إن الإختلاف بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة لا يعني أن هناك قصورا معيناً في نظام الإيزو، فالمؤسسات التي لديها برامج لإدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى الحصول على شهادة المطابقة، والمؤسسات التي لديها شهادة المطابقة بحاجة إلى تطبيق برامج لإدارة الجودة الشاملة.