إدارة الجودة الشاملة

(دراسة تطبيقية على جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية)

د. عماد الدين محمد زين محمد زين (★)

المقدمة:

في ظل العولمة وهيمنة الدول الغربية على اقتصاديات العالم وأسواقه وظهور بعض الدول في آسيا وأفريقيا تسعى حثيثاً نحو التطور والتقدم والرقي، وفي ظل الانفتاح العالمي وتطور سبل المواصلات والاتصالات اشتدت المنافسة بين دول العالم وصار تطوير السلع والخدمات وتقليل أسعارها أمراً يحدث باستمرار وتتقدم فيه دول العالم الغربي على دول العالم الثالث والتي لن تستطيع المنافسة إلا إذا أخذت بأسباب تقدم تلك الدول عليها والتي يتمثل أهمها في إتباع نظام إدارة الجودة الشاملة والذي يجعلها تحقق أهدافها بأسرع الوسائل وأقل التكاليف وأرفع جودة ويتيح لها الحصول على شهادة الأيزو التي تفتح أمامها أسواق العالم على مصراعيها.

يلاحظ أن المسلمين معنيون قبل غيرهم بأمر الجودة والتجويد ومأمورون بالتجويد والإحسان في كل أمر من أمورهم بل في كل لحظة من لحظات حياتهم

(★) عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية (أم درمان ـ السُّودان).

وقد وضع الإسلام دليل جودة لم يترك شاردة ولا واردة إلا ذكر كيف تُؤَدى بإحسان، حتى النوم واليقظة والأكل والشرب ومختلف جوانب الحياة والمعاملات ، وقد جاءت كلمة الإحسان ـ وهي المرادف للجودة والتجويد بل وأرفع درجة ـ في القرآن الكريم في سبعةٍ وثلاثين موضعاً[1] منها قوله تعالى: ﴿ وَأَنفِقُواْ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ وَلَا تُلْقُواْ بِأَيْدِيكُمْ إِلَى ٱلتَّهْلُكَةِ ۛ وَأَحْسِنُوٓاْ ۛ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُحْسِنِينَ ﴿١٩٥﴾ ﴾[2]، ﴿ فَـَٔاتَىٰهُمُ ٱللَّهُ ثَوَابَ ٱلدُّنْيَا وَحُسْنَ ثَوَابِ ٱلْـَٔاخِرَةِ ۗ وَٱللَّهُ يُحِبُّ ٱلْمُحْسِنِينَ ﴿١٤٨﴾ ﴾[3] ومنها قوله تعالى : ﴿ وَٱصْبِرْ فَإِنَّ ٱللَّهَ لَا يُضِيعُ أَجْرَ ٱلْمُحْسِنِينَ ﴿١١٥﴾ ﴾[4] وقوله تعالى : ﴿ وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُۥٓ ءَاتَيْنَٰهُ حُكْمًا وَعِلْمًا ۚ وَكَذَٰلِكَ نَجْزِى ٱلْمُحْسِنِينَ ﴿٢٢﴾ ﴾[5] ومنها ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ مَعَ ٱلَّذِينَ ٱتَّقَواْ وَّٱلَّذِينَ هُم مُّحْسِنُونَ ﴿١٢٨﴾ ﴾ كذلك قوله تعالى ﴿ إِنْ أَحْسَنتُمْ

((١) أ. مروان العطية ، المعجم المفهرس لمواضيع آيات القرآن الكريم، باب الإنسان والعلاقات الأخلاقية، ص ١٩.

(٢) سورة البقرة الآية ١٩٥.

(٣) سورة آل عمران الآية ١٤٨.

(٤) سورة هود الآية ١١٥.

(٥) سورة يوسف الآية ٢٢ .

أَحْسَنتُمْ لِأَنفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا ﴾ [1] كذلك أثر عنه ﷺ حرصه على الجودة والتجويد والإحسان في كل أمور حياته، وحرصه على إرشاد المسلمين إلى ذلك حيث جاء في الحديث الشريف : (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) [2].

كما يلاحظ أيضاً أن نظام إدارة الجودة الشاملة مقاصده هي تجويد المنظمة لضمان تجويد المنتج لإرضاء العميل ، أمّا نحن – المسلمين – فمطالبون بتجويد المنظمة لأننا إنما خلقنا لتعمير هذه الأرض ، وبالتالي تجويد المنتج (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه).. الحديث ، ولكن ليس إرضاءً للعميل كغاية وإن كان لا بأس في ذلك لأن الإنسان عامة والعميل أو الزبون خاصة مكرم في الإسلام ولكن رضاءه يأتي بعد تحقيق إرضاء رب العزة ، فالجودة عند المسلم والتجويد والإحسان والإتقان إنما هي طيبات تحصل بغرض إرضاء الله سبحانه وتعالى وامتثالاً لأوامره وإرشاد النبي الكريم محمد بن عبد الله ﷺ.

أهمية البحث :

ترجع أهمية هذا البحث للأسباب الآتية :

[١] أنه يعالج الضعف الملحوظ في تناول الموضوع إدارة الجودة الشاملة في القطاعات كافة وقطاع التعليم العالي على وجه الخصوص رغم أهمية

(١) سورة النحل الآية ١٢٨ .

(٢) المعجم الأوسط ٢٧٥/١ حديث رقم ٨٩٧ . الطبراني، دار الحرمين القاهرة سنة ١٤١٥هـ، تحقيق طارق بن عوض الله .

الموضوع.

[٢] توضيح اتجاهات العالم نحو تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة الأمر الذي يتطلب العمل على نشر ثقافتها وهو ما يعمل عليه في هذا البحث .

[٣] متابعة أحداث ما كتب حول الموضوع تحقيقاً لأهداف البحث في نشر ثقافة الجودة الشاملة .

أهداف البحث :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

[١] التعريف بنظام إدارة الجودة الشاملة وشرح أدبياته وثقافته .

[٢] توضيح أهمية نظام إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالمؤسسات .

[٣] الإسهام في نشر ثقافة الجودة الشاملة والترويج لها بهدف توضيح مزاياها وحشد عدد كبير من المؤيدين والداعمين لها وتقليل الرافضين والمقاومين لفكرة تطبيقها .

[٤] التعريف بعائلة الأيزو وعلاقتها بالجودة الشاملة وكيفية تأهيل المنظمات لنيل شهادة ISO ٩٠٠١-٢٠٠٠ .

[٥] إقناع قيادات الجامعات عامة وقيادات جامعة القرآن الكريم خاصة بأنهم قطب الرحى في إنجاح سياسة الجودة الشاملة والترويج لها .

[٦] التعريف بأن نظام إدارة الجودة الشاملة يقود إلى التميز والرقي التنظيمي ويضع المنشأة أو المؤسسة على واجهة المتطورين في ظل منافسة عالمية شديدة .

[٧] توضيح أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى جهد كبير وخدمة متواصلة وأنه لا يجب استعجال النتائج .

مشكلة البحث :

إن مشكلة هذا البحث تتمثل في أنه وفي ظل العولمة لن تمر سنوات معدودات حتى تتغير كل المفاهيم التقليدية في المؤسسات والمنظمات المختلفة وسوف تنهار أي مؤسسة سلعية كانت أم خدمية لا تأخذ بفلسفة إدارة الجودة الشاملة أو ليس لها شهادة مطابقة من المنظمة العالمية للمواصفات ISO ويمكن تلخيص مشكلة هذا البحث في السؤال الآتي :

ما السبب في عدم تقدير قادة مؤسساتنا عامة ومؤسسات التعليم العالي خاصة "الجامعات والمعاهد" لهذه المهددات وبالتالي الاستعداد لها ؟

فروض البحث :

يسعى هذا البحث إلى المساهمة في حل المشكلة السابقة واختبار الفرض الآتي : " ضعف إدراك قادة المؤسسات ببلادنا لمخاطر عدم الأخذ بإدارة الجودة الشاملة يرجع لغياب ثقافة الجودة الشاملة بينهم " .

مجتمع البحث :

يتناول البحث بالدراسة مجتمع قيادات جامعة القرآن الكريم (عمداء الكليات ومدراء الإدارات برئاسة الجامعة بأم درمان).

أدوات البحث :

الأداة المستخدمة لاختبار فرض البحث هي المقابلة .

منهج البحث :

يتبع هذا البحث المنهج التاريخي لتتبع وتأصيل الظاهرة موضع البحث، كما يتبع المنهج الوصفي لوصف الظاهرة كمياً ونوعياً واختبار فرض البحث .

هيكل البحث :

يتكون هذا البحث من المقدمة وخطة البحث ، ثم ثلاثة فصول ، الفصل الأول بعنوان طبيعة الجودة الشاملة وبه ثلاثة مباحث ، المبحث الأول بعنوان مفهوم الجودة الشاملة . أمّا المبحث الثاني فيتحدث عن نشأة وتطور ISO ٩٠٠٠ ، أمّا المبحث الثالث فيناقش أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة . يلي ذلك الفصل الثاني وهو بعنوان نظام تأكيد الجودة كمحدد لمواصفات ISO ٩٠٠٠ وبه مبحثان ، المبحث الأول يتناول نظم تأكيد الجودة ومراحل تطورها ، أمّا المبحث الثاني فيتحدث عن موضوع : ماذا يعني التسجيل للأيزو والحصول على شهادتها . أمّا الفصل الثالث ، فهو بعنوان الإعداد للحصول على شهادة الأيزو وبه مبحثان ، المبحث الأول يتحدث عن أهم مراحل خطة التأهيل للأيزو ، أمّا المبحث الثاني فيتناول تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي وفيه اختبار لفرض البحث ثم الخاتمة وتحتوي على النتائج والتوصيات ثم قائمة المراجع .

الفصل الأول

طبيعة الجودة الشاطلة

يتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث . يتناول المبحث الأول مفهوم الجودة الشاملة لغة واصطلاحاً ، المبحث الثاني يتحدث عن نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة ، أما المبحث الثالث فيناقش أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة .

المبحث الأول

مفهوم الجودة الشاطلة

إن الإدارة هي تحقيق أهداف المنظمة بالاستعانة بجهود الآخرين ، وأي منظمة عندما تنشأ يكون لها هدف معين تسعى لتحقيقه وهذا الهدف لا يخرج عن كونه إنتاج منتج، والمنتج يعرفه أهل الإدارة بأنه سلعة أو خدمة أو فكرة أو شخص[1].

وللإدارة تعريفات كثيرة منها التعريف من منظور الإدارة بالأهداف حيث يراها د. علي السلمي بأنها " النشاط الإنساني الهادف المختص بتوظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في المجتمع والعمل على تنميتها والحفاظ عليها باستخدام أنسب الوسائل والأساليب ، من أجل تحقيق الأهداف التي يرغبها المجتمع مع الأخذ في الاعتبار الظروف والأوضاع المحيطة "[2].

(١) شخص يقصد به مثلاً تقديم شخص للانتخابات والترويج له ولبرنامجه فهذه عملية إنتاجية ذات أهداف محددة.

(٢) د. علي السلمي ، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق ، (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٩م) ، ص ١٤.

كما يرى بيتر وراكار " أن الإدارة تعكس الروح الأساسية للعصر الحديث حيث أنها تعد عضو المجتمع الذي يمكنه وبشكل خاص جعل الموارد منتجة، بمعنى أنها مسئولة عن تطور الاقتصاد المنظم لذلك فهي تعكس الروح الأساسية للعصر الحديث فهي في الحقيقة لا يمكن الاستغناء عنها"[1].

وفي ظل المنافسة العاتية محلياً وعالمياً كان لا بد من الاتجاه للتجويد، بتجويد هذا المنتج وتطويره باستمرار ورفع جودته وبتقليل سعره وتقليل زمن إنتاجه وتقليل تكلفة إنتاجه ، والجودة عملية ضرورية وهي قد أصبحت هم الجميع جميع من في المنظمة كلٌ في مجال تخصصه وتحقيق الجودة عملية حركية مستمرة لأنك إن توقفت في تجويد منتج معين بحسبان أنك قد جودته وليس بالامكان أحسن مما كان سبقك الآخرون وتخطوك وانتجوا ما هو أفضل وأجود من إنتاجك . إذاً فإن الجودة الشاملة والتجويد والتطوير والتحسين عمليات مستمرة .

إن الجودة مسئولية كل فرد في المنظمة بيد أنها مسئولية المدير خاصة، والمدير كي يتقن عمله ويجوده عليه تنمية تفوقه في نواحٍ ثلاث هي[2]:

[١] أن يعلم ولو القليل عن الجوانب الفنية للمجال الذي يقود فيه .

[٢] أن تكون له المعرفة والمهارة في مجال الأفراد والعلاقات الإنسانية وكيفية التعامل مع الأفراد .

---

(١) بيتر .ف. دراكار ، ممارسة الإدارة ، (الرياض : مكتبة جرير ، ١٩٩٨م) ص ١١ .

(٢) د. شوقي حسين عبد الله ، أصول الإدارة (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٤م) ، ص ١٣ .

[٣] عليه معرفة الحصول على العنصر الإنساني وتنميته والمحافظة عليه والاستفادة منه والتعرف على الأبعاد النفسية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية للسلوك الإنساني.

مفهوم الجودة الشاملة :

يعتقد الكثيرون أن الجودة هي تحقيق معدلات عالية من الكمال بالنسبة للمنتجات وذلك من خلال الالتزام بمواصفات فنية وإدارية رفيعة (تقانة عالية + كفاية عالية + إدارة واعية) ولكن في الحقيقة فأن مفهوم الجودة يتعدى هذا الفهم الضيق وذلك لأن العوامل السابقة متغيرة ومتذبذبة جميعها وهذا التغيير ينتج باختلاف الأزمنة والأمكنة والأمزجة والثقافات والعملاء .

وبالتالي فإن الجودة في حقيقتها تعرف بأنها " مجموعة من الخواص والخصائص الكلية التي يحملها المنتج أو الخدمة والتي تحدد إلى أي مدى تحقق احتياجات ورضا العميل "[١].

ويتجاوز البعض هذا المفهوم إلى أن الجودة ليست فقط تحقيق احتياجات وتوقعات العميل ، بل الوصول إلى أكثر من توقعاته وإسعاده وولائه للمنظمة[٢].

يلاحظ أنه لم يعد كافياً ضمان جودة المنتج (سلعة أو خدمة) بل المطلوب

(١) م. محمد رياض ، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة (القاهرة : مطابع المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٢م) ، ص ٤ .

(٢) المرجع نفسه ، ص ٤ .

ضمان جودة الشركة أو المنظمة التي تقدمها ، ذلك إن جودة النظام ككل تضمن جودة مخرجاته وتكفل استمرار تلك الجودة وتطورها والتحسين المستمر للمنظمة ككل[1].

علاقة الايزو ٩٠٠٠ بنظام إدارة الجودة الشاملة :

الأيزو ٩٠٠٠ عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات The International Organization For Standardization (ISO) عام١٩٨٧م ومقرها سويسرا، علماً بأن هذه المنظمة قد تأسست عام ١٩٤٦م وتتكون عضويتها من المنظمات القومية المعنية بالمواصفات في أكثر من ٩٠ دولة (عضوية واحدة لكل دولة) وترتبط الأيزو مع المنظمة الدولية الكهربائية الفنية International Electrotechnical commission (IEC) وهما تعملان معاً كنظام مشترك لتسيير تطوير إجماع عالمي يفرز اتفاقيات حول معايير عالمية للجودة والمنظمتان غير حكوميتين وليستا عضوين في الأمم المتحدة ولكن لهما علاقات فنية مع وكالات متخصصة تابعة لها وتقوم حوالي ٩٠٠ لجنة فنية وفرعية متخصصة تابعة لهذا النظام المشترك للمنظمتين بإصدار حوالي ٨٠٠ مواصفة عالمية جديدة سنوياً[2].

(١) أ.د. بسمان فيصل محجوب ، الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية (القاهرة : مطابع المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٣م) ص ١٣٦.

(٢) أ.د. أحمد سيد مصطفى, دليل المدير العربي إلى سلسلة ٩٠٠٠ ISO (القاهرة : مطابع المنظمة العربية للتنمية الإدارية, ١٩٩٧م) ص١١.

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو:

إن إدارة الجودة الشاملة لها مفاهيم متعددة ومتباينة على المستوى العالمى بينما الأيزو ٩٠٠٠ عبارة عن مواصفة محددة لها معنى واحد متفق عليه بأية لغة ومن أي منظور الأمر الذي يسهل تقييم مدى التوافق معها على المستوى العالمي وهو أمر صعب بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة . إن تركيز إدارة الجودة الشاملة على فاعلية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل متكامل سعياً لإرضاء العميل يجعلها مدخلاً للتوافق مع مواصفة الايزو المستهدفة والحصول على شهادة الأيزو. كما إن تركيز مواصفات الأيزو على التوثيق والمراجعات يهيئ الفرصة لتحسين إدارة الجودة ونظم توكيدها. وهكذا فإن الأيزو ٩٠٠٠ تمثل نظاماً للجودة يقوم على مواصفات موثقة بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل فهما متكاملتان وهذا ما ذهبت إليه دراسة شركة اللويدز لتأكيد الجودة عن المكاتب التي تسجل المنظمات للحصول على شهادة الأيزو٩٠٠٠ حيث اتفقت أغلبية المكاتب المبحوثة على أن إدارة الجودة الشاملة مكملة للايزو٩٠٠٠ لكنها ليست بديلة لها[1].

إن مواصفات الجودة (B S ٥٧٥٠/ISO ٩٠٠٠) تمثل نظاماً لإدارة الجودة يتم التركيز فيه كتابةً على الإجراءات والطرق الرسمية التي ترشد العاملين على أداء العمل بشكل جيد , وللحصول على شهادة الجودة تجرى مراجعات خارجية

(١) المرجع نفسه, ص٦٣ - ص٦٤

وداخلية لتحديد ما إذا كان هناك التزام بهذه الطرق والإجراءات من عدمه. ثم تتخذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة نواحي القصور في حالة وجودها , ومن ثم فإن التركيز في مواصفات الجودة يكون على إجراءات وطرق تشغيل النظام الإنتاجي من الناحية الفنية[١].

في المقابل فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد . وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الأفراد طموحاتهم ، دوافعهم ، سلوكياتهم والتفاعل بينهم في موقع العمل ؛ جميعها عوامل موضع اهتمام . وبالتالي فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس تحقيق التكافل بين النظامين الفني والاجتماعي من خلال نظام إداري يركز على الوفاء باحتياجات كل من العملاء ، العاملين وأصحاب الأموال إضافة إلى المتطلبات الفنية[٢].

المبحث الثاني
نشأة وتطور الأيزو ٩٠٠٠

في عام ١٩٧٩م طلب العضو البريطاني في اتحاد منظمتي: الأيزو والمنظمة الدولية الكهربائية الفنية وهو من المعهد البريطاني للمواصفات The

(١) المرجع نفسه، ص ٦٥.

(٢) المرجع نفسه ، ص ٦٥ .

British Standards Institute (BSI)؛ من الأيزو تشكيل لجنة فنية تختص بالإعداد لإصدار مواصفات عالمية متعلقة بأساليب تأكيد الجودة. وتمت الموافقة على تشكيل هذه اللجنة التي أطلق عليها (ISO /TC ١٧٦) ، وضمت اللجنة في عضويتها حينئذ ٢٠ دولة كأعضاء ، و١٤ دولة بصفة مراقب . ويلاحظ أن مسمى أيزو ٩٠٠٠ أو Bs ٥٧٥٠ أو En ٢٩٠٠٠ هي مسميات لنفس الشيء ولكن في دول مختلفة . فمسمى Bs ٥٧٥٠ اسم مواصفة يجسدها نظام الجودة البريطاني وتتبناها وزارة التجارة والصناعة البريطانية ، والمسميان Bs ٥٧٥٠ و ISO ٩٠٠٠ مترادفان وكذلك المسمى En ٢٩٠٠٠ مطابق لهما وهو الاسم الذي يتبناه الاتحاد الأوربي وهو تعديل لمواصفة الأيزو عام ١٩٩٤م ، حيث صار En/ISO ٩٠٠٠ و(En) تعبر عن European Nations . وهناك أسماء محلية لهذه المواصفة نفسها في عدد من الدول ففي فرنسا تسمى NFX ٥٠ ، وفي أسبانيا UNE ٦٦٩٠٠ وفي كندا تسمى CSAZ ٢٩٩ وفي الولايات المتحدة الأمريكية تسمى ANSI/ AS QC Q٩٠٠٠ أو Q٩٠ وهذه المواصفة Q٩٠ تتبناها الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة (ASQC) American Society for Quality Control وهي جمعية خاصة معنية بالتجارة والصناعة وكذلك المعهد الأمريكي القومي للمواصفات (ANSI) American National Standard Institute وهو ممثل الولايات المتحدة لدى منظمة

الأيزو ، لكن هذه المواصفة غير معتمدة حكومياً خلافاً لاعتماد الحكومة البريطانية للمواصفة البريطانية ٥٧٥٠ BS المرادفة للأيزو ٩٠٠٠[1].

لقد كان ظهور الأيزو كهيكل عالمي للمواصفات نتيجة للتزاوج بين نظام المواصفات البريطاني ٥٧٥٠ BS ونظام المواصفات الكندي ٢٩٩ CSAZ . بالنسبة للنظام البريطاني كانت بداية التفكير في مواصفات الجودة عندما اتجهت وزارة الدفاع البريطانية لتحديد هيكل مواصفات للتأكد من جودة التجهيزات العسكرية الموردة للجيش البريطاني . ثم أدمجت هذه المواصفات مع تلك التي يستخدمها حلف شمال الأطلنطي وسميت مواصفات الحلفاء للجودة (AQAP) .

وعلى ضوء ما هيأته هذه المواصفات من مزايا التأكد من جودة السلع الحربية الموردة شهد عام ١٩٧٩ تطويراً هيكلياً ، أشمل لهذه المواصفات ليشمل الصناعات الأخرى غير العسكرية عرف باسم المواصفة البريطانية ٥٧٥٠ BS، وهي نفسها التي صدرت عالمياً باسم ٩٠٠٠ BS ٥٧٥٠/ISO ثم عدل اسم المواصفة عام ١٩٩٤ ليصبح ٩٠٠٠ En/ ISO وهو تعبير عن الأصل البريطاني والتطبيق الأوروبي لهذه المواصفة وقد تم تبني سلسلة مواصفات الأيزو فور صدورها دون تغيير باعتبارها مواصفات قومية في ٥١ دولة على الأقل متضمنة ١٤ دولة أوربية . وتوجد خدمات التسجيل والتقييم للشركات الراغبة في نيل

(١) المرجع نفسه ، ص ١٢ – ١٣ .

الأيزو في ٣٢ دولة على الأقل[١].

إن تطوير مواصفات الأيزو تم نتيجة لمذكرة تقدمت بها دول الاتحاد الأوربي للمنظمة الدولية تطلب فيها إصدار مواصفة موحدة لتوحيد مفاهيم وأهداف ومتطلبات نظام الجودة لكي تلتزم بها المنظمات الراغبة في التعامل مع دول الاتحاد الأوربي . وبالفعل صدرت أول مواصفة عالمية عام ١٩٨٥م وتمت المصادقة عليها عام ١٩٨٧م وتم توظيفها للتجارة الخارجية . وفي عام ١٩٩٤م تم تطوير المواصفة والتي تتكون من سلسلة مواصفات تستخدم للأغراض الآتية[٢]:

[١] SO ٨٤٠٢ تعريف مصطلحات ومفاهيم إدارة وتأكيد الجودة.

[٢] ISO ٩٠٠١ نموذج تأكيد الجودة في التصميم ، والتطوير ، والإنتاج، والتركيب، والخدمة

[٣] ISO ٩٠٠٢ نموذج تأكيد الجودة في الإنتاج ، التركيب ، الخدمة.

[٤] ISO ٩٠٠٣ نموذج تأكيد الجودة في التفتيش والاختبار النهائي.

[٥] ISO ٩٠٠٤ عناصر نظام إدارة وتأكيد الجودة "جزءان للمنظمات الخدمية والإنتاجية"

[٦] ISO ١٠٠١١ الدليل الإرشادي لمراجعات الجودة (ثلاثة أجزاء).

[٧] ISO ١٠٠١٣ دليل إعداد وتطوير دليل الجودة.

---

(١) المرجع نفسه ، ص ١٣ – ص١٥ .

(٢) م. محمد رياض ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩ .

تستخدم المواصفات ISO ٩٠٠١/٢/٣ في الأغراض التعاقدية وتمنح المنظمات الحاصلة عليها شهادة مطابقة ، تؤكد للمتعاملين معها أن لديها نظام جودة يضمن جودة منتجاتها وخدماتها في كافة المراحل بدءاً من التصميم حتى خدمات ما بعد البيع . إن عائلة ISO ٩٠٠٠ تمثل إجماعا دولياً على مجموعة من المبادئ تمثل الحد الأدنى لمتطلبات تطبيق منظومة إدارية تضع متطلبات العملاء في المقام الأول ، وتعمل على منع المشاكل وخفض المفقود وتحسين سمعة المنظمة. وتهتم المواصفة ISO ٩٠٠٠ بماذا يجب أن يتم "WHAT" وتترك كيفية التنفيذ "HOW" إلى كل منظمة وفقاً لحجمها وطبيعة عملها . وبعد تطبيق المواصفة ISO ٩٠٠٠ في العديد من المنظمات منذ عام ١٩٩٤م ظهرت عدة ملاحظات أدت إلى مراجعة المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس للمواصفة وتم تعديلها في ١٥ ديسمبر ٢٠٠٠ بما يحقق الآتي[١]:

- تكامل المواصفات في منظومة إدارية واحدة متكاملة (ISO ٩٠٠١) بدلاً من (ISO٩٠٠١/٢/٣) .
- إثبات التطوير المستمر .
- توفير التكامل مع منظومة ISO ١٤٠٠٠ .
- مراعاة أصحاب المصالح المشتركة (العملاء ، والعاملين ، والمُلاك، والموردين ، والمجتمع) .

(١) المرجع نفسه ، ص ٩

- تطبيق نموذج العملية لتمكين المنظمة من تطوير وإحكام الرقابة على عملياتها.
- التركيز أكثر على رضا العملاء .
- التركيز على متطلبات إدارة الجودة الشاملة .
- سهولة التطبيق في جميع الأنشطة ولجميع المنظمات أياً كان حجمها .
- لغة واصطلاحات سهلة ومفهومة .

كذلك تم تطوير المواصفة لتتضمن مبادئ وأسس نظام إدارة الجودة الشاملة المبني على الأسس الآتية[1]:

[١] التركيز على العميل :

حيث تعتمد المؤسسات على عملائها ، وبالتالي فإنه يجب تفهم وتلبية مطالب العملاء الحالية والمستقبلية ، والعمل الجاد لتحقيق أكثر مما هو متوقع لإسعاد العملاء .

[٢] القيادة :

القادة يقومون بإنشاء وحدة الغرض وتحديد اتجاه المؤسسة ، بما يحقق المشاركة ويبين الثقة ويؤدي إلى وجود عمالة مستقرة ومحفزة .

[٣] نظرية المشاركة الكاملة :

العاملون بكل المستويات هم طاقة المؤسسة ، واندماجهم الكامل يسمح باستخدام قدرتهم لمصلحة المؤسسة ويجعلهم أكثر رِضاً بوظائفهم .

(١) المرجع نفسه ، ص ١٠ – ١١ .

[٤] أسلوب الإدارة بالعمليات :

يمكن تحقيق النتائج المرجوة بكفاية أعلى عندما تدار الموارد والنشاطات كعملية ، فمثلاً تصميم عملية التوظيف يؤدي إلى ضبطها ومواءمتها مع احتياجات المؤسسة .

[٥] استخدام أسلوب المنظومة المتكاملة :

تحديد وتفهم وإدارة نظام يتكون من مجموعة عمليات ذات علاقة لتحقيق غرض معين سيؤدي إلى فاعلية وكفاية المؤسسة ، مما يعطي فرصة لمراجعة أشمل وتحديد أفضل للأدوار والمسئوليات .

[٥] التطوير المستمر :

التطوير المستمر هو أساس التميز والريادة .

[٦] اتخاذ القرارات بناءاً على الحقائق :

القرارات والأعمال الفعالة تستند إلى تحليل البيانات والمعلومات .

[٧] العلاقة مع الموردين علاقة شراكة ومصلحة مشتركة :

تؤدي إلى زيادة مقدرة المؤسستين لتكوين قيمة مضافة لكل منهما ، فتتكون روح المنافسة في التحالفات وتتحسن إمكانيات الموردين بما يعود بأفضل النتائج على المنظمة.

المبحث الثالث
أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات أمر له أهمية متعاظمة في ظل التطور المستمر والمتلاحق الذي يجتاح كل العالم من حولنا والذي يجبر الجميع على التطوير المستمر والجودة العالية وإمّا الانسحاب حيث لا منافسة إلا بتلك الشروط. وهي الجودة العالية والتطوير المستمر وإرضاء العميل بأكثر من توقعاته بالتالي إن إدارة الجودة الشاملة واكتساب شهادة الأيزو يحقق تلك الأهداف والمزايا ويحقق أكثر من ذلك ، يحقق لك موطئ قدم في هذا العالم الواسع المتسارع الخطوات بشدة نحو التقدم والتطور المستمر .

إن الحصول على شهادة الأيزو أمر له أهمية بالغة حيث أنه يحقق الآتي[1]:

[١] نظام موثق يوضح المسئوليات ويعمل على تنسيق التداخلات بين أقسام وإدارات المنظمة .

[٢] تفهم تام لسياسات الجودة وتحسين وعي العاملين بأهميتها وتطبيقها .

[٣] ضمان ثبات وتماثل جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة .

[٤] خفض تكلفة المنتج .

[٥] تحقيق متطلبات ومقومات رضاء العملاء مما يحسن صورة المؤسسة ويزيد من قبولها وربحيتها .

---

(١) المرجع نفسه ، ص ١٣ .

[٦] خفض المشاكل بين المؤسسة وعملائها من جهة وبينها وبين مورديها من جهة أخرى.

[٧] خفض مراجعات الجهات الخارجية .

[٨] توفير مرجع من الإجراءات للتعليم والتطوير .

[٩] التطوير المستمر للمنتجات مما يحقق الريادة في الأسواق .

أهداف ومزايا الحصول على شهادة الأيزو :

إن أهداف ومزايا الحصول على شهادة الأيزو وتطبيق الأيزو ٩٠٠٠ يؤدي إلى تحقيق العديد من الأهداف والمزايا ، كما يؤدي إلى تطوير العملية الإدارية والنظام الإداري في المنظمة ككل وبالتالي النجاح الأكيد لهذه المنظمة ولمنتجاتها بالضرورة . عموماً يهيئ نظام جودة الأيزو ٩٠٠٠ مزايا جوهرية متعددة يمكن إجمالها فيما يلي[١]:

[١] أداء منسجم على مستوى المنظمة :

وذلك باستخدام طرق عمل منسجمة ومراقبة فاعلة للجودة على مستوى المنظمة .

[٢] علاقات أوثق بين الموردين والعملاء .

[٣] ثقة أقوى لدى العميل :

وذلك لأن الحصول على شهادة ٩٠٠٠ ISO يعني أن هناك طرفاً ثالثاً وموضوعياً يضمن جودة المنظمة وجودة منتجاتها لدى العميل.

---

(١) د. أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ١٦ – ١٨ .

[٤] أداء أفضل في عملية صنع القرار:

فنظام الجودة هو نظام للمعلومات ، فالمراجعات الداخلية ومراجعات الأداء الإداري والتوثيق السليم للبيانات ومراقبتها تعد ثلاثة مقومات للأيزو ٩٠٠٠ وهي تمد الإدارة بما تحتاجه من معلومات لصنع القرارات الصحيحة .

[٥] تحسن مستمر:

حيث ترسي الإجراءات التصحيحية والمانعة المحددة في مواصفة الأيزو ٩٠٠٠ اتجاهاً لمنع حدوث الأخطاء بدلاً من الاتجاه لاكتشافها بعد حدوثها بما يسهم في التحسن المستمر للجودة ولعمليات المنظمة ككل .

[٦] اعتماد أقل على الأفراد:

ويعني ذلك أن ما تتطلبه مواصفة الأيزو من التطوير الإجرائي والتوثيق وحفظ السجلات والتدريب يؤكد أن الأساليب والمهمات اللازمة للجودة ستمارس حتى وإن اختلفت شخصيات العاملين .

[٧] زيادة القيمة المضافة:

إن نظام الجودة يؤدي إلى زيادة القيمة المضافة المولدة من إدارة العمليات، ففي تقرير لنتائج دراسة ميدانية أجرته شركة لويدز لتأكيد الجودة ، وهي مركز بريطاني يمنح شهادات الأيزو ٩٠٠٠ ، لأربعمائة من الشركات التي سجلت لديها باعتبارها حاصلة على الأيزو في المملكة المتحدة، كانت نتائج ذلك المسح : إن ٦٧٪ من المنظمات ترى أن مدخل أيزو ٩٠٠٠ كان أساسياً للتهيئة والحفاظ على نظم جودة فاعلة ، كما كشف ٨٦٪ من مديري تلك الشركات أن نظم

جودة الأيزو ٩٠٠٠ حسنت السيطرة الإدارية ، كما رأى ٧٣٪ منهم أن نظم جودة الأيزو ٩٠٠٠ مكنتهم من تقديم خدمة أفضل لعملائهم وأكدت الانسجام بين ما قدم للعملاء وبين توقعاتهم كما أشار ٦٩٪ أن أيزو ٩٠٠٠ حسنت الإنتاجية .

[٨] وجود أوسع وأقوى بالأسواق :

من المعروف أن التسويق بأسواق دول الاتحاد الأوربي يتطلب التوافق مع موافقة الأيزو وكذا الاستحواذ على شهادة اعتماد المنتج وتتزايد أسواق العالم التي تطلب ذلك .

[٩] ميزة تنافسية مؤثرة :

إن التوافق مع الأيزو يهيئ شهادة موضوعية مؤكدة لوجود نظام نشط وفاعل للجودة بما يعد سلاحاً تنافسياً وسمة مميزة .

[١٠] مراجعات أقل لنظام الجودة:

فبدلاً من خضوع المنظمة الموردة أو البائعة لمراجعات سنوية متعددة لصالح المشترين Supplier Quality Audits (SQA) فإن حصولها على شهادة الأيزو يهيئ مصداقية لنظامها وقبولاً لمنتجاتها بما يقلل عدد المراجعات من جانب العملاء والمشترين للتأكد من توافر مقومات الجودة .

الفصل الثاني
نظام تأكيد الجودة كمحدد لمواصفات أيزو ٩٠٠٠

يحتوي هذا الفصل على مبحثين يتناول المبحث الأول نظم إدارة الجودة ومراحل تطورها أمّا المبحث الثاني فيناقش معنى التسجيل للأيزو والحصول على شهادتها .

المبحث الأول
نظم تأكيد الجودة ومراحل تطورها

في بدايات اتجاه الإنسان للإنتاج، لم يكترث كثيراً للجودة والتجويد, حيث كان الإنتاج في شكله بسيطاً بساطة حاجات الإنسان نفسه، وكان متاحاً له اتَّباع تلك الحاجات البسيطة من الطبيعة من حوله، عن طريق الالتقاط والصيد البسيط غير المنظم ثم تطورت حاجاته وتطورت بالتالي نظرته للأمور، وبدأ الإنتاج بسيطاً، ولكنه أي الإنتاج صار يتعقد بتعقد حياة الإنسان وبتعقد احتياجاته ومطالبه وزيادة تعلمه، ونشر ذلك العلم والتعليم ، وبتطور حياته الاجتماعية حتى صار الإنتاج منظماً ورغم أنه بسيط ويدويّ إلا أنه تطور رويداً رويداً وتطورت مراحله من مراحل الإنتاج البسيط إلى مراحل الإنتاج المتوسط فالإنتاج الضخم باستخدامات الآلات، وتزايدت المنتجات والسلع، وانتشرت بالأسواق وأصبحت الأسواق أسواق مشترين (أي يتحكم المشتري في السوق

لكثرة المعروض من السلع) وازدادت حدة المنافسة بين المنتجين لكسب المستهلكين. وأهم أركان المنافسة ركنان هما السعر والجودة (السعر المنخفض والجودة العالية) لكسب العميل أو الزبون، وهنا برزت الاتجاهات نحو تقليل التكاليف, بغية تخفيض الأسعار، وكذلك تجويد الإنتاج، فظهرت الثورات الإدارية والنظريات الإدارية، وكان ذلك في عصور النهضة في أوروبا وعصر الثورة الصناعية إلا إننا لا ننسى أن الإسلام قد سبق كل تلك النظريات والمدارس والاتجاهات العلمية الغربية في الدعوة للعمل وإحسان العمل وتجويد العمل فقد ذكر الرسول الكريم ﷺ في معنى الحديث أن من الذنوب ما لا يكفره صدقة ولا استغفار ولكن يكفره السعي في طلب الرزق ودعا ﷺ إلى تجويد وإتقان العمل حيث قال ﷺ (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) وأمرنا الله في محكم تنزيله ، بالإحسان والإتقان ، وهما في معناهما الجودة و التجويد ، في كل شيء حتى في الذبح (إذا أراد أحدكم أنْ يذبح فليحد شفرته) الحديث وليرح ذبيحته.

ويلاحظ أنه مع بدايات عصر النهضة الصناعية باكتشاف آلة البخار ، بدأ تطور الأساليب والنظم المطبقة لإدارة الجودة وقد مرت تلك النظم خلال تطورها بعدة مراحل نوجزها فيما يلي[1]:

[١] مرحلة الفحص والتفتيش INSPECTION :

(١) م. محمد رياض ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٥ – ٧ .

تمثل هذه المرحلة الخطوة الأولى نحو إيجاد أسلوب يمنع وصول المنتج المعيب إلى العميل وذلك من خلال :

- تحديد المواصفات المطلوبة .
- تتبع المواصفات على خطوط ومحطات التشغيل .
- الفرز ويعني مقارنة مواصفات المنتج مع المواصفات المطلوبة .
- العزل للمنتج المعيب بهدف منع وصوله للعميل .

[٢] مرحلة مراقبة الجودة "QUALITY CONTROL "Q.C

تطورت أعمال الفحص والتفتيش لتتضمن استخدام الأساليب الإحصائية ، وسمي هذا الأسلوب بمراقبة الجودة ويقصد به مجموعة من الأنشطة أثناء العملية والتي تهدف إلى تحقيق خصائص محددة للجودة وتتضمن أساليب فحص واختبار وتحديد درجة المنتج واتخاذ إجراءات تصحيحه ورفع التقارير وقد اشتملت مرحلة مراقبة الجودة على الآتي:

- تسجيل العيوب .
- استخدام الإحصاء .
- تحليل أسباب العيوب .
- اختبارات معملية .

ونظراً لتركيز أسلوب مراقبة الجودة على المنتج فقط ، وعدم شموله على إجراءات تمنع تكرار المعيب ، زادت تكلفة الفحص وإعادة التشغيل لذا ظهرت الحاجة إلى تطوير أسلوب مراقبة الجودة التصحيحي إلى نظام وقائي يمنع المشاكل

ويخفض التكلفة . وأطلق على الأسلوب الجديد نظام تأكيد الجودة وهو المرحلة التالية .

[٣] مرحلة تأكيد الجودة "Quality Assurance "Q.A :

يعرف نظام تأكيد الجودة بأنه جميع الإجراءات المخططة والمنظمة اللازمة لتوفير الثقة الكافية من أن المنتج سيحقق متطلبات العميل . ويتضمن نظام تأكيد الجودة التخطيط للجودة من خلال إعداد إجراءات وتعليمات لأنشطة العمل ومتابعة تنفيذها بهدف تحقيق الجودة داخل المنظمة بشكل ثابت ومتماثل . وتتضمن مرحلة تأكيد الجودة مجموعة من الأعمال المرتبطة بتحقيق الجودة داخل المنظمة وتتمثل تلك الأعمال في الآتي :

- إعداد إجراءات العمل .
- إصدار المواصفات الوطنية والعالمية ISO ٩٠٠٠
- تطبيق مفهوم إدارة الجودة وتخطيط الجودة – مراقبة الجودة – تحسين الجودة .
- إعداد وتطبيق أدلة الجودة .

مما سبق يتضح أنّ هذه المرحلة تتسم بظهور نظم لإدارة الجودة تعمل على منع تكرار المعيب بدلاً من العمل على وصول المعيب للعميل كما كان هو الهدف في أسلوب مراقبة الجودة . وتطور أساليب ونظم الجودة بعد ذلك لتشمل المنظمة وأطلق على هذه الأسلوب (إدارة الجودة الشاملة) .

[٤] مرحلة إدارة الجودة الشاملة والموصفات العالمية ISO ٩٠٠٠

Total Quality Management "T.Q.M"

في هذه المرحلة تطورت نظم إدارة الجودة لتشمل جودة مناخ العمل بما في ذلك الإدارة والعمالة ليعملا سوياً لتحسين وتطوير الجودة وأصبحت الجودة مسئولية كل فرد . فالجودة الشاملة هي سلوك يتطلب مشاركة جميع العاملين نحو التطوير المستمر مرتكزة على عدة مبادئ في :

- التركيز على احتياجات وتوقعات العميل .
- التزام الإدارة المستمر بالجودة .
- الجودة مسئولية جميع العاملين بالمنظمة .
- التركيز على العمليات والنتائج معاً .
- استخدام التقنيات الإحصائية في القياس والتطوير .
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها .
- تنمية العاملين وتحفيزهم .
- اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق .
- قياس عائد الجودة وتكلفتها .
- التغذية العكسية .
- فرق العمل والعمل الجماعي .
- التطوير أو التحسين المستمر .

- المقارنة مع النموذج الأفضل "التقييم المقارن".
- تطبيق نموذج العلمية .

ولكي تتحقق إدارة الجودة الشاملة لا بد من توافر كل من الآتي[1]:

[١] نظام جودة يتضمن تأكيد الجودة ، ومراقبة الجودة وتحسين الجودة وهذا النظام يمكن تحقيقه من خلال المواصفة العالمية ٩٠٠٠ ISO.

[٢] عمليات وموارد قادرة على تحقيق المتطلبات .

[٣] إدارة واعية ونشطة .

[٤] مناخ عمل يفَّعل النظام ويحقق النتائج .

المبحث الثاني
ماذا يعني التسجيل للأيزو والحصول على شهادتها

نظام الجودة هو إطار يضم الهيكل التنظيمي والمسئوليات والإجراءات المتخذة والعمليات الممارسة والموارد اللازمة لإدارة الجودة . أي أنه يضم مجموعة أنشطة للتأكد من أن عملياتك الإنتاجية أيا كانت طبيعتها أو كان حجمها تقدم للعملاء ما يحتاجونه أو يرغبونه بشكل مستمر . والأيزو ٩٠٠٠ هو معيار عالمي تقاس عليه نظم الجودة في أي منظمة أو قطاع من قطاعتها في أي بلد بالعالم حيث يحدد هذا المعيار ما يراه مصممو ومصدروه حداً أدنى لعناصر النظام

(١) المرجع نفسه ، ص ٧ .

الذي يجب أن تعمل به المنظمة لتأكيد أن ناتجها يتسم بالجودة إذ يقابل حاجات وتوقعات العملاء.

إن نظام الجودة المتطلب في سلسلة موصفات أيزو ٩٠٠٠ هو مجرد بداية . فهذه المواصفات هي أسس مجردة لتأكيد مخطط للجودة . إن بلوغ مستوى عالمي للجودة قد لا يكون ممكناً بدون أيزو ٩٠٠٠ ولكن التوافق مع مواصفة الأيزو بحد ذاته لا يؤكد ناتجاً عالمياً للجودة ، فهو يؤكد على سلامة النظام الذي يفرز الجودة، والقبول العالمي لهذا النظام من جانب العملاء ولكنه ليس شرطاً كافياً لجودة المنتج[١].

لماذا السعى للأيزو ٩٠٠٠ ؟

صممت مواصفة الأيزو ٩٠٠٠ لتستخدم في تصميم وتطوير نظم لإدارة الجودة ، وكذا للأغراض التعاقدية كمجموعة من الشروط المتفق عليها بين المورد و المشتري ، وتمثل النماذج التعاقدية للأيزو ٩٠٠٠ مواصفات تقاس على ضوئها نظم الجودة وتقيم وتسجل بواسطة طرف ثالث غير البائع والمشتري وهو هيئة أو مكتب تسجيل نظم الجودة . فللمواصفة أيزو ٩٠٠٠ أسلوبان لتطبيق نظام الجودة أحدهما للأغراض التعاقدية وفيه يدمج المشتري أو البائع (المورد) بنود أو أحكام إحدى مواصفات الأيزو (أيزو ٩٠٠١ أو ٩٠٠٢ أو ٩٠٠٣) في العقد المبرم بينهما كمعيار يورد المورد منتجه على أساسه كما تمثل النماذج

(١) د. أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٨ .

التعاقدية أساساً لتقييم نظم الجودة وتسجيلها لدى الطرف الثالث ، والآخر لأغراض إدارة الجودة وفي هذا المجال تطبق المنظمة أيزو ٩٠٠٠ ، لا سيما الخطوط المرشدة الموضحة في (الأيزو ٩٠٠٤-١ و٩٠٠٤-٣ و٩٠٠٠-٣) كمرشد لتنفيذ وإدارة نظام الجودة دون ضرورة للاستناد إلى المواصفة في العقود المبرمة بين المشتري و المورد وبدون السعي للتسجيل . لقد كان الهدف من تصميم المواصفة أيزو ٩٠٠٠ أن يتبنى مستخدموها في المقام الأول نموذجاً لنظام الجودة يتوافق مع الخطوط المرشدة بهذه المواصفة وبعد ذلك يجئ استخدامها للأغراض التعاقدية[١].

ماذا يعني التسجيل أو الحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠٠ ؟

يكون التسجيل لدى مكتب مستقل معتمد دليلاً قطعياً على أن نظام جودة المنظمة يتوافق مع متطلبات أحد النماذج التعاقدية للأيزو ٩٠٠٠ (أيزو ٩٠٠١ أو أيزو ٩٠٠٢ أو أيزو ٩٠٠٣) . ويعد التسجيل شهادة على التطبيق الكافي لمتطلبات المواصفة فقط. فهذا بذاته يمثل المتطلبات الموضحة في النماذج التعاقدية . وتكمن أهمية التسجيل في حقيقة أنه يتم لدى منظمة (طرف ثالث) على أساس تقييمات كاملة لنظام الجودة . وسعي معظم المنظمات للحصول على شهادة الأيزو يرجع لواحد أو بعض الدوافع الآتية[٢]:

[١] استجابة لاتجاهات عملاء يرون في حصول المورد على هذه الشهادة

(١) المرجع نفسه ، ص ص ٨٧- ٨٨ .

(٢) المرجع نفسه ، ص ص ٨٨ – ٨٩ .

شرطاً أساسياً للتعامل معه ، أو اتجاهات الحكومة أو إحدى هيئاتها ، وإن عدم الحصول على هذه الشهادة يعني مخاطرة بفقد الحصة السوقية.

[٢] حصول منافس رئيسي على شهادة الأيزو ٩٠٠٠ حيث يتطلب الأمر عندها الحصول على هذه الشهادة كسند تنافسي .

[٣] ترى المنظمة حاجتها إلى ميزة تنافسية يمكن أن تحققها شهادة الأيزو ٩٠٠٠ وفي سبيل الحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠٠ وتسجيل المنظمة باعتبارها حاصلة عليها يتطلب الأمر التعاقد مع منظمة – كطرف ثالث – مستقلة ومعتمدة عادة ما يطلق عليها تعبير مسجل (Registrar) وقبل إصدار الشهادة يقوم المسجل بعملية تقييم شاملة كما يلي :

[أ] في البداية يفحص المراجعون وثائق نظام الجودة بالمنظمة لمراجعة مدي توافق النظام مع متطلبات المواصفة التي تطلب المنظمة الحصول على شهادتها (٩٠٠١ أو ٩٠٠٢ أو ٩٠٠٣).

[ب] يزور المراجعون بعد ذلك المنظمة ويجرون مراجعة تهدف للتأكد من أن نظام الجودة الذي وضعته هو المنفذ عملاً ، أو المعمول به على مستوى المنظمة ككل إن كانت الشهادة مطلوبة لهذا القطاع بذاته . وبعد الحصول على التسجيل أو الشهادة ، تخضع المنظمة لمراجعات تقييميه دورية يمارسها المسجل .

الفصل الثالث
الإعداد للحصول على شهادة الأيزو

يحتوي هذا الفصل على مبحثين ، المبحث الأول يتناول أهم مراحل خطة التأهيل للأيزو ، بينما يتحدث المبحث الثاني عن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي .

المبحث الأول
أهم مراحل خطة التأهيل للأيزو

إن تأهيل المؤسسات للحصول على شهادة الأيزو يعتمد بالدرجة الأولى على قناعات الإدارة العليا بهذه المؤسسة بالأمر قناعة تامة وليس قناعة ظاهرية الغرض منها الحصول على الشهادة كغاية ، والإعلان عنها في الصحف تفاخراً ولأجل جذب المزيد من العملاء وذلك لأن الحصول على شهادة الأيزو هو بداية الطريق نحو الجودة الشاملة والتحسين المستمر ولأن الطرف الثالث الذي منح الشهادة يداوم على المراجعة للتأكد من استمرارية التوافق واستمرارية التحسين ، فالأمر إذن يتطلب القناعة التامة من قبل الإدارة العليا والدعم المتواصل ، كذلك القناعة التامة من جانب كل فرد في المنظمة ودعمه ذلك لأن التنفيذ والالتزام بالجودة الشاملة هو مسئولية كل فرد في المنشأة .

إن أهم مراحل خطة التأهيل للأيزو في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم يتلخص فيما يلي[1]:

[١] حملة الإعلام والتوعية بالأيزو :

- ضع جدولاً للحملة .
- أعلم كافة المشاركين في خطة تنفيذ برنامج التأهيل .

[٢] عين ممثلي الإدارة (منسقي البرنامج) Management Representative (MR).

[٣] شكل فرق التنفيذ :

- من سيكتب دليل الجودة (من سيكتب ماذا ؟)
- من سيطبع ويخرج الدليل . ؟
- شكل فرق صياغة العملية الإنتاجية وإجراءاتها .

[٤] أبدأ كتابة دليل الجودة :

- راجع المواصفة أيزو ٩٠٠٤ .
- كيف تنظم ، كيف تحدث ؟ كيف تكتب ؟ الخ .
- نسق مع فريق العملية والإجراءات .
- حدد أي الإجراءات سيتعين الإشارة إليها أو الاستشهاد بها .

[٥] صمم خريطة تدفق العمليات الفرعية :

- عين الحدود بين العمليات .

---

(١) د. أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩٣ –ص ٩٦ .

- حدد أي عملية أو عمليات يتعين وضعها على خريطة التدفق .
- حدد الإجراءات التي يجب توثيقها .

[٦] وثق الإجراءات :

- صمم المقابلات اللازمة .
- نفذ المقابلات .
- أعد المسودة الأولى للإجراءات الموثقة .
- راجع دقة الإجراءات المكتوبة أو الموثقة .
- حدد تعليمات العمل التي تحتاج إلى توثيق ووثقها .
- وثق الإجراءات المعملية .

[٧] درب مراجعي نظام الجودة :

- على أساليب حل المشكلات .
- على الأساليب الإحصائية للجودة .

[٨] أجر مراجعة ما قبل التسجيل (لدى مكتب أو هيئة تسجيل نظام الجودة) المعتمدة من المنظمة العالمية للمواصفات ISO .

[٩] تابع وقيم عملية التنفيذ :

- مراجعات داخلية .
- وثق الإجراءات التصحيحية .

[١٠] جدول خطة مراجعة التوافق مع مواصفة الأيزو .

[١١] أزل التعارضات أو التناقضات في نظام الجودة (إن وجدت) .

[١٢] سجل للحصول على شهادة الأيزو .

ملخص لأهم مراحل التأهيل للأيزو :

إن إعلام وتوعية أفراد الإدارة العليا والوسطى (التنفيذية) والمباشرة عن نية المنظمة التأهيل لبرنامج الأيزو أمر في غاية الأهمية حتى تضمن حشد عدد كبير من المؤيدين والداعمين للمشروع لأن هذا المشروع مثله مثل أي حدث جديد يعلم الناس أنه سيلقي على عاتقهم تبعات وأعباء وبالتالي سيقابل بنوع من الجفاء إن لم يكن الرفض والمقاومة وبالتالي فإن الحملة الإعلامية أمر مهم لإزالة هذا المعوق الكبير . ويفضل أن تكون حملة الإعلام والتوعية بصورة جماعية في شكل محاضرات مفتوحة أو حلقات نقاش كما يفضل أن يقوم بها أفراد من المنظمة نفسها من المهتمين بالأمر وبعد إخضاعهم لعمليات تدريبية منظمة .

بعد انتهاء عملية الإعلام والتوعية بالنظام لا بد من الاهتمام بأمر تحديد ممثلي الإدارة (وكلاء الإدارة Management Representative (MR) وهم الأشخاص المؤهلين والمدربين الذين سيقومون بتنسيق النظام أو البرنامج وتنظيم ومتابعة وتسهيل ودفع عمليات التنفيذ حتى نضمن نجاح البرنامج ولا بد أن يتميزوا بالمعرفة الواسعة والاستعداد للتوسع في المعرفة والمثابرة والحماس.

كذلك لا بد من تشكيل فرق التنفيذ والبدء بتدريب تلك الفرق على كتابة الدليل وإخراجه بالصورة المثالية . كما يراعى تدريب أفراد المنظمة على

مرحلة توثيق الإجراءات وذلك بإعداد المسودات الأولى للإجراءات وتوثيقها ومراجعتها وضبطها ثم يلي ذلك تدريب مراجعي أو مدققي النظام بصورة مكثفة حتى نضمن أن النظام سيسير بصورة طيبة دون مشاكل أو عقبات ولا بد من اختيارهم بدقة شديدة من بين المبرزين في فهم النظام العالمين ببواطنه من وسط المتدربين .

ولا بد من المتابعة المستمرة والتقييم الدائم حتى نصل إلى مرحلة اختيار الطرف الثالث[1] وهو مكتب تسجيل نظم الجودة التابع للمنظمة العالمية ودعوته لأجراء تقييم رسمي لمدى تأهيل المؤسسة لنيل شهادة الأيزو التي تسعى للحصول عليها .

المبحث الثاني
تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي

إن سعي الجامعات السودانية عامة وجامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية على وجه الخصوص نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ينبع من

(١) الطرف الثالث هو الطرف المستقل الذي سيقوم بمراجعة وتقييم نظام الجودة بالمنظمة وهو الطرف المسجل Third Party أو الشركة التي ستمنح الشهادة ، أما الطرف الأول First Party فهو منظمة المورد أو المنظمة الموردة وهي التي تطلب الشهادة ، أما الطرف الثاني Second Party فهو عميل أو عملاء المنظمة الموردة وهو من سيتلقى الخدمة أو السلعة (الزبون) .

ضرورة مواكبة التحديث ومواكبة المعاصرة والاستجابة للمتغيرات العالمية الايجابية والاستعداد للمنافسة التي لاحت نذر ضراوتها والتي يقول لسان حالها إن لم تتطور وتواكب أحدث جامعات العالم فانسحب لأن الأمر واحد من اثنين إمّا أن تغزوك هذه الجامعات في عُقْرِ دارك وسيقبل عليها الطلاب إقبالاً "فالبقاء للأصلح" ، أو تبقى في بلدانها والبلدان المجاورة وتغازل طلابك من على البعد فينجرون إليها خفافاً فالأمر أمر عرض وطلب وأمر مؤسسة جيدة ، مخرجاتها جيدة ، فلا مجال هنا للعواطف . ثم إننا مأمورون – كمسلمين – بأن نسعى خلف الحكمة أينما وجدت ومأمورون قبل ذلك بالإحسان وهو أعلى من التجويد مرتبة فلماذا نرفض التغيير إذا كان للأحسن والأفضل ؟ .

إن فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة كثيرة ولا تحصى نذاكر منها الآتي :

- جودة أداء عالية ومتميزة .
- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق (النجاح هنا مضمون) .
- التحسين والتطوير وهما أمران مستمران ومطلوبان ومحققان .
- يركز هذا النظام على الحقائق عند اتخاذ القرارات وعلى النتائج كمقياس لمدى التحسن.
- يكرس للمؤسسية ويرفض الشخصية في العمل .
- يؤدي إلى تطوير مقاييس الأداء .
- يسهم في تحسين الاتصالات (الداخلية والخارجية) و(الصاعدة والنازلة).

• تحقيق الأهداف بجودة عالية ومراجعة الأهداف باستمرار ومراجعة الأداء باستمرار لزيادة فرص التحسين .

هذه الفوائد وغيرها يمكن أن تتحقق ببساطة باتباع نظام الإدارة بالجودة الشاملة .

إن عالم اليوم وفي ظل العولمة Globalization أصبح يركز معظم اهتمامه بالعلوم والمعارف (حيث جاء في الإحصائيات أن المعرفة العلمية والتكنلوجيا تمثل ٨٠٪ من اقتصاديات العالم المتقدم والمتبقي ٢٠٪ يذهب للأنشطة الأخرى والعكس صحيح بالنسبة للدول النامية) [١].

إن قرار تبني نظام إدارة الجودة في المنظمات يعد قراراً استراتيجياً ويتأثر تعميم وتنفيذ هذا النظام بحاجتها وأهدافها الخاصة وطبيعة منتجاتها والعمليات المستخدمة فيها إضافة إلى حجمها وهيكلها التنظيمي . وبالتالي فإن اتخاذ مثل هذا القرار الاستراتيجي من قبل المنظمات لم يأت استجابة لمجرد الرغبة في المعاصرة أو التقليد ، بل حصيلة لتفاعل مجموعة من الدوافع التي يمكن تلخيصها في الآتي[٢]:

[١] طلب الزبون الذي بدأ يظهر توجهات واضحة نحو السلع والخدمات

(١) د. مصطفى عبدالغني ، الجات والتبعية الثقافية ، (القاهرة : مركز الحضارة العربية ، ١٩٩٩) ص ٧٣.

(٢) أ.د. بسمان فيصل محجوب ، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة ، (القاهرة : مطابع المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٣م)، ص ١١٨ – ١١٩ .

المنتجة من منظمات مؤهلة وحاصلة على شهادة المطابقة الدولية ، الأمر الذي جعل من هذه الشهادة قيداً ترويجياً يتطلب الأمر الإيفاء به عند التفكير بحصة سوقية مرغوبة.

[٢] يعد التفوق النوعي الذي يظهر ميزة تنافسية أساسية مضمونها الجودة، مسلكاً فعالا لخيار استراتيجي يقود إلى إنجازات تسويقية حقيقية في سوق سمته الغالبة المنافسة .

[٣] يعد التحسين المستمر أحد المحاور التطبيقية الأساسية لمبادئ ومتطلبات نظام إدارة الجودة ISO ٩٠٠١ وهذا ما تجده المنظمات ملبياً لاحتياجاتها في خفض الكلفة وزيادة الإنتاج ومعالجة الانحرافات .

[٤] توفر تطبيقات نظم إدارة الجودة ISO ٩٠٠١ منهجاً واضحاً لتحديد أهداف الجودة والتخطيط لمتطلباتها من خلال بيان سياستها وتبني الإدارة والتزامها باستحقاقاتها .

[٥] توفر تطبيقات نظم إدارة الجودة ISO ٩٠٠١ مدخلاً دقيقاً لإدارة الموارد البشرية من حيث وصف دورها وإقامة متطلبات تحسين كفايتها وزيادة مهاراتها وتنمية وعيها .

[٦] توفر تطبيقات نظم إدارة الجودة ISO ٩٠٠١ منهجاً دقيقاً للتخطيط للمنتج وتحديد متطلباته ومراجعتها .

[٧] توفر تطبيقات نظم إدارة الجودة ISO ٩٠٠١ إطاراً متكاملاً لمهام التطوير والتصميم.

[٨] توفر تطبيقات نظم إدارة الجودة ٩٠٠١ ISO تصوراً دقيقاً وموصوفاً عن مهام الشركة والتحقق من المدخلات المشتراة .

[٩] توفر تطبيقات نظم إدارة الجودة ٩٠٠١ ISO توصيفاً محدداً لمهام القياس والتحليل والتحسين سواء ما يتعلق منها برضا الزبون أو مراقبة العمليات والمنتج فضلاً عن الإجراءات الوقائية والتصحيحية ذات الصلة .

إن الدعوة للتفكير الجاد في تطبيق المواصفة الدولية ٩٠٠١/٢٠٠٠ ISO لم تنطلق من محض تصور نظري ، بل تشير المراجع إلى وجود تجارب سابقة ناجحة منها تجربة كلية Sanwell College الأمريكية إذْ حصلت هذه الكلية على الشهادة بعد ثمانية عشر شهراً من العمل المتواصل لتكييف أنظمتها وطبيعة خدماتها وفق متطلبات المواصفة المذكورة . وقد شمل التكييف تفسيراً لمفهوم (منتوج الكلية) حيث عده فريق العمل (القيمة المضافة للطالب) وهم بذلك يشيرون إلى المهارات والمعارف والخبرة والثقة بالنفس . كما واجه الفريق معضلة ثانية مضمونها تفسير مفهوم المواصفة وحددوها في مجال التعليم الأمر الذي ساهمت في إيجاد حلوله أطراف عديدة توصلت لإصدار وثيقة عام ١٩٩١م سميت (BS ٥٧٥٠) بعنوان متطلبات الجودة للتدريب والتعليم ، وقد شملت متطلباتها الآتي[١]:

- مسئولية الإدارة .

(١) المرجع نفسه ، ص ١٢٠ .

- نظام الجودة .
- العقود مع الزبائن .
- ضبط الوثائق .
- المشتريات .
- قبول الطالب والمساعدة .
- سجلات الطالب .
- تصميم المناهج وتطويرها .
- تقويم واختبار الطلاب .
- الانسجام بين طرق التقييم والاختبار .
- إجراء تحليل لطبيعة الفشل .
- الأعمال التصحيحة لفشل الطالب .
- البيئة الدراسية في الجامعة .
- سجلات الجودة .
- التدقيق الداخلي للجودة .
- تدريب هيئة التدريس .
- الإحصاءات .

إن مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات العربية عامة والجامعات السودانية على وجه الخصوص كثيرة ومتنوعة أساسها ازدياد حدة المنافسة بين جامعاتنا الوطنية والجامعات الأجنبية . ويرى الخبراء أن من أهم التحديات التي

تواجه الجامعات ما يلي[1]:

[١] غياب التنافسية في الأسواق الأجنبية لخريجي الجامعات الوطنية .

[٢] تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات ا لوطنية .

[٣] نقص نصيب الشركات والمؤسسات الوطنية من السوق العالمي بسبب الموارد البشرية الناتجة عن أنماط التعليم الجامعي الحالي .

[٤] تزايد البطالة بين خريجي الجامعات الوطنية .

[٥] زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم مثل خريجي الطب والتجارة والزراعة والحقوق والآداب وغيرها .

إن للقيادات بالتعليم العالي والجامعات تحديداً دوراً مهماً في تبني استراتيجية الجودة ووضع السياسات المعبرة عن ذلك للآتي[2]:

[أ] تشير المواصفة الدولية ٩٠٠١ ISO إلى أدوار الإدارة العليا في إقامة أنظمة الجودة ، وعلى نطاق جميع بنود المواصفة ، وتطبيقها على نطاق الكلية يعني بالضرورة وصفاً لأدوار العميد ومجلس الكلية في إقامة متطلباتها .

[ب] إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM – بصفتها فلسفة تنظيمية – يتيح تهيئة بيئة تعليمية مناسبة لإقامة نظم تستهدف تحقيق جودة العمليات،

(١) د. فريد النجار ، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة رؤى التنمية المتواصلة ، (بدون مرتبة ب ش ٢٠٠٠) ص ٧٢.

(٢) أ. د. بسمان فيصل محجوب ، الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥٤.

والحصول على مخرجات ذات سمة تنافسية . ومضمون ما تقدم يشير إلى زج جميع التكوينات الأكاديمية والإدارية في مهام التخطيط والرقابة وفقاً لمعايير أداء متجددة ، واستهداف رفع كفاية تلك التكوينات ، فضلاً عن تحديد مستوى جودة الموارد . وهذا ما يشير بوضوح إلى أدوار العميد في توفير متطلبات التطبيق .

[ج] تظهر أدوار العميد في إقامة متطلبات الجودة ، في كيفية مواجهة مقاومة التغيير التي تواجه أنشطة الجودة في الجامعات التي تتحفظ عادة في قبول إجراء تغييرات جذرية في نظمها وآليات عملها .

الدّراسة التطبيقية :

تمت الدّراسة التطبيقية بجامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية بأم درمان.

إجراءات الدّراسة :

لاختبار فرض البحث قام الباحث بإجراء مقابلة مع عمداء الكليات ومديري الإدارات وطرح سؤالاً محدداً لقياس ثقافة الجودة لديهم كل على حدة .

مجتمع البحث :

عمداء الكليات ومديرو الإدارات بجامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية أم درمان وعددهم اثنا عشر (١٢) إدارياً وعميداً .

أداة البحث :

الأداة المستخدمة في هذه الدّراسة هي المقابلة .

الهدف من الدّراسة :

الهدف من هذه الدّراسة هو اختبار الفرض الذي يقول (إن ضعف إدراك قادة المؤسسات لمخاطر عدم الأخذ بإدارة الجودة الشاملة يرجع لغياب ثقافة الجودة الشاملة لديهم) .

ثم طرح سؤال واحد محدد عن ثقافة الجودة الشاملة على مجتمع البحث المحدد كل على حده .

النتيجة :

النتيجة التي تمخضت عنها المقابلة هي أن ثلثي مجتمع الدّراسة تشكل ثقافة الجودة الشاملة بصورتها العلمية غياباً لديهم وذلك بنسبة ٦٧٪ وإن الثلث الباقي ٣٣٪ منهم لديهم الثقافة بحدها الأدنى أي ليس بالعمق العلمي المطلوب وهذه النتيجة تؤيد فرض البحث .

نتائج عامة :

تتمثل أهم نتائج هذه الدراسة في الآتي :

[١] أن نظام إدارة الجودة الشاملة نظام متميز لقيادة كافة المؤسسات إلى التجويد والارتقاء وهو نظام يضمنه طرف ثالث (المسجل) وتتم مراجعته بصورة دورية .

[٢] أن هذا النظام معترف به في كافة أنحاء العالم وتسعى كافة المنظمات والمؤسسات في العالم لتبنيه والتوافق معه لتضمن العالمية والاستمرارية والتحسين المستمر .

[٣] أن أي مؤسسة خلال عدد قليل من السنوات القادمة لا تتبنى هذا النظام سيكون مصيرها إلى زوال لأنه نظام يضمن لك البقاء في ظل منافسة شرسة .

[٤] أن تطبيق هذا النظام يتطلب نشر ثقافته أولاً والتوعية به والدعم والتأييد والالتزام من جانب الإدارة العليا والاقتناع به من جانب العاملين والحماس من جانب من يطبقونه في المنشأة .

[٥] أن تطبيق هذا النظام يضمن التميز والارتقاء .

[٦] أن مؤسسات التعليم العالي بالسودان ودول العالم الثالث في أمس الحاجة لتطبيق وتبني هذا النظام في ظل المنافسة المسعورة من الغرب، والتهديد لبقائها إن هي ظلت جامدة غير متطورة .

[٧] إننا في جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية مناط بنا تبني هذا النظام لأننا مأمورون بالإحسان والإتقان كمسلمين وفوق ذلك حتى تؤصل هذه الجامعة للتجربة وتعطيها بعدها الإسلامي الذي يعطي التجربة ربانية الغاية وليس زبائنية الغاية (من التركيز على إرضاء الله سبحانه وتعالى وليس إرضاء الزبون فقط).

التوصيات :

من خلال النتيجة أعلاه يوصي الباحث بالآتي:

[١] ضرورة تعميق ثقافة الجودة الشاملة بكثافة وسط عمداء الكليات ومدراء الإدارات أولاً وذلك من خلال المحاضرات والندوات والكتيبات .

[٢] ضرورة إقناع القيادات أعلاه بجدوى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافتها وأن ذلك مدخل المؤسسات الحديثة نحو التطور والتقدم .

[٣] الانتقال في نشر ثقافة الجدوى بعد ذلك في المستويات الإدارية والوظيفية الدنيا لأن أهم مبادئ الجودة الشاملة هو مبدأ المشاركة الكاملة للعاملين.