

المواصفات القياسية؛ أهم أنواعها وأنظمة تقييم المطابقة المبنية عليها

دور أنظمة إدارة الجودة في تطوير المؤسسة والمنتج

20/10/2016

# المحتويات

- (1) مقدمة.
- (2) الأسس التي بنيت عليها عائلة المواصفات القياسية **ISO 9000** .
- (3) التفكير المبني على المخاطر
- (4) ميزات تطبيق أنظمة إدارة الجودة **ISO 9000** .
- (5) الصعوبات المرافقة لعملية تطبيق أنظمة إدارة الجودة **ISO 9000** .

# أولاً - مقدمة

ما من شك في أن نجاح أية مؤسسة مرتبط بإدارتها. ففي الوقت الذي ركز مكياfli في كتابه الشهير (الأمير) في القرن السادس عشر على دور الفرد في إدارة المؤسسات وتطويرها ، أكد فريدريك تايلور في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين على دور التنظيم في تطوير المؤسسات ونجاحها ، دون أن يهمل دور القائد المدير . وركز هنري فورد في العشرينات من هذا القرن على تطوير العلاقة بين المنتج والمستهلك، وإقامة شراكة بين المورد والمؤسسة ، في سبيل تطويرها وتحقيق نجاحها .

سنحاول في هذه الدراسة أن نركز على أهم عوامل نجاح المؤسسات ، ونبين كيف استطاعت أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 ضبط هذه العوامل ، وتوصيفها ، وجعلها مطلباً عالمياً .

## أولاً - مقدمة

- أكثر المواصفات انتشاراً من بين (19977) مواصفة أصدرتها (ISO) حتى غاية 2013.
- ليست خاصة بالمنتجات، ولا يُسمح بالإعلان عن مطابقة أي منتج لها.
- تعطي الثقة للمؤسسة، ولزبائنها، بقدرتها على تقديم منتجات تلي المتطلبات بشكل دائم.

## أولاً – مقدمة (تابع)

- تقدم الإطار اللازم للتحسين المتتابع من أجل تعزيز رضا الزبائن.
- المواصفات المتفق عليها دولياً لأنظمة إدارة الجودة.
- تشكّل الأساس لأكثر من (1101272) نظام إدارة جودة مسجّل في (184) دولة، حتى نهاية عام 2013.

# ثانياً – الأسس التي بنيت عليها عائلة المواصفة القياسية ISO 9000



## 1-2 التركيز على الزبون .

إن المؤسسة مرتبطة بزبائنها ؛ لذا يجب أن تتفهم متطلباتهم الحالية ، وحاجاتهم المستقبلية . وعليها أن تعمل على تحقيقها، وتسعى لتجاوز توقعاتهم .

وسيؤدي التركيز على الزبون وعلى متطلباته حتماً الى :

- زيادة حصة المؤسسة في السوق، وبالتالي زيادة أرباحها
- زيادة الفاعلية في استخدام موارد المؤسسة باتجاه هدف واضح، هو إرضاء الزبون ، وعدم تشتيت مواردها .
- تحسين ولاء الزبون ؛ مما يضمن تعامله مع المؤسسة ثانية .

# إلا أن ذلك لا يتحقق إلا عن طريق:

- تحليل حاجات الزبون ، وتوقعاته وتفهمها .
- ضمان ارتباط أهداف المؤسسة بحاجات الزبون وتوقعاته .
- تعميم حاجات وتوقعات الزبون داخل المؤسسة .
- قياس رضا الزبون ، والتصرف تبعاً للنتائج .
- الإدارة المنهجية للعلاقة مع الزبون .

## 2-2- القيادة

إن القادة يصنعون الوحدة حول أهداف المؤسسة ؛ لذا يجب عليهم تأمين الحفاظ على البيئة الداخلية التي تجعل العاملين مشاركين ومعنيين بتحقيق أهداف المؤسسة

إن زيادة دور القائد والقيادة في المؤسسة سيؤدي الى:

- إدراك الناس غايات المؤسسة وأهدافها ، وتحفيزهم لتحقيق هذه الغايات ولأهداف؛ من خلال خطاب موحد وواضح ؛ مما يؤدي الى تطوير المؤسسة .
- تقييم الأنشطة وتنظيمها وتنفيذها بطريقة موحدة ؛ مما يؤدي إلى تكاتف الجهود؛ لدفع عملية التطوير؛ وإزالة المعوقات أمام تطور المؤسسة .
- تقليل الاحتكاك والتعارض في المؤسسة إلى حده الأدنى ؛ مما يمنع ضياع الطاقات المادية والبشرية ، و يرفع أداء المؤسسة .

# إلا أن مبدأ القيادة بمفهوم مواصفات العائلة ISO 9000 لا يتحقق الا من خلال:

- لخط حاجات كافة الأطراف المعنية في خطاب القيادة ، بما في ذلك الزبائن ، والمالكين ، والعاملين ، والموردين ، والممولين ، والجهات المحلية ، والمجتمع ككل .
- وجود رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة .
- وضع أهداف وغايات مهمة ومحفزة .
- إقامة وتعزيز قيم مشتركة ونماذج من السلوك الأخلاقي والشفاف على كافة المستويات داخل المؤسسة .
- بناء الثقة ، واستبعاد الخوف .
- تزويد الناس بالموارد المطلوبة ، والتدريب والحرية ؛ للتصرف بروح المسؤولية .
- حث وتشجيع العاملين ، والاعتراف بانجازاتهم .

## 2-3 - مشاركة العاملين

إن العاملين وعلى جميع المستويات هم أحد الموارد الأساسية في المؤسسة . و تعظيم مشاركتهم في عمل المؤسسة وتطبيق المواصفة ؛ سيكرس قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة ، وزيادة أرباحها.

ويؤدي التأكيد على مشاركة جميع العاملين في تطبيق بنود المواصفة القياسية ISO 9000 الى :

- جعل العاملين في المؤسسة محفزين وملتزمين ومشاركين ؛ مما سيزيد من مردود طاقات مردود المؤسسة في كافة المجالات .
- زيادة عمليات الابتكار والإبداع في تحقيق أهداف المؤسسة ، التي تؤدي بالتالي الى تطويرها .
- تحميل العاملين المسؤولية تجاه أدائهم ؛ مما يؤدي إلى زيادة المردود، وتحسين نوعية المنتجات .
- دفع العاملين للمشاركة في عمليات التحسين المستمر للمنتج والعمليات؛ مما يؤدي إلى رفع مستوى المؤسسة .

# إلا أن مشاركة العاملين في عملية التطوير والتحسين لا تتحقق إلا من خلال :

- تفهم العاملين لأهمية مساهمتهم ودورهم في المؤسسة .
- إزالة القيود المعيقة لأدائهم .
- القبول بوجود مشكلات لدى العاملين وبمسؤوليتهم عن إيجاد الحلول لها بمساعدة الإدارة.
- التقييم العادل لأداء العاملين .
- إتاحة الفرص أمام العاملين لتعزيز كفاءاتهم ومعارفهم وخبراتهم .
- السعي لتقاسم العاملين طواعية للمعرفة والخبرة.
- المناقشة الحرة والموضوعية للمشكلات والمواضيع ؛ المتعلقة بالعمل والعاملين .

## 2-4- نهج العملية

إن النتائج المرجوة تتحقق بشكل أفضل؛ عندما تكون جميع الفعاليات والموارد مدارة باستخدام منهج العمليات ، الذي يعني معرفة العملية ودخلها وخرجها بشكل واضح ؛ مما يحقق :

- كلفة أقل ، ودورة عمل أقصر؛ بسبب الاستخدام الفعال للموارد المتوفرة .  
- مما يرفع الإنتاجية من جهة ، ويزيد الربحية من جهة أخرى .

- تحسين النتائج، وتمائلها، وتوقعها، وقابليتها للقياس . مما يضبط عملية التطوير، ويرشد استخدام الموارد.

- توجبه وترتيب فرص التحسين حسب الافضلية ؛ الأمر الذي يؤدي إلى تقليل الهدر، ومنع تضارب الأهداف والأعمال في المؤسسة .

# وحتى يمكن الوصول إلى هذه النتائج لا بد من :

- التحديد المنهجي للأنشطة الضرورية؛ من أجل الحصول على النتيجة المرغوبة .
- التحديد الواضح للصلاحيات والمسؤوليات في إدارة الأنشطة الرئيسية .
- تحليل وقياس مقدرة كل من الأنشطة الرئيسية .
- تحديد العلاقة البيئية للأنشطة الرئيسية داخل المؤسسة .
- التركيز على العوامل التي من شأنها تحسين الأنشطة الرئيسية في المؤسسة، مثل الموارد، والمناهج، والمواد.

## 2-5 محتوى المؤسسة ونهج النظام في الإدارة

### محتوى النظام

- فهم المؤسسة ومحتواها " البيئة الداخلية والخارجية التي يعمل بها النظام"
- فهم حاجات وتوقعات الجهات المعنية
- تحديد مجال نظام إدارة الجودة في المؤسسة
- فهم نظام إدارة الجودة في المؤسسة وعملياته

# نهج النظام في الإدارة

إن تعريف وفهم وإدارة العمليات كنظام؛ يزيد من فاعلية ومردود المؤسسة في الوصول إلى أهدافها ؛ مما يحقق :

- التكامل والترتيب والتنسيق بين العمليات؛ وصولاً الى أفضل النتائج ؛ من خلال منع الأعمال المتضاربة والمتناقضة .

- القدرة على تركيز الجهود على العمليات الرئيسية ؛ مما يؤدي إلى ترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية .

- توليد ثقة لدى جميع الأطراف بثباتية وفاعلية النظام المتبع ، ومردودية العمل في المؤسسة .

# وهذه الأمور لا تتحقق إلا بـ:

- فهم طبيعة المؤسسة ، وعلاقتها الخارجية والداخلية.
- بناء هيكلية تنظيميه ؛ مبنية على تحقيق أهداف المؤسسة ، وزيادة مردودها. أخذة بعين الاعتبار موقع المؤسسة والبيئة التي تعمل بها.
- تفهم التبعية والعلاقة المتبادلة بين عمليات المؤسسة وفعاليتها.
- أن تكون البنية التنظيمية متجانسة ، وملائمة للعمليات القائمة.
- وجود وضوح كامل للصلاحيات والمسؤوليات والأدوار ؛ لتحقيق أهداف المؤسسة والحدود، الفاصلة بين هذه الصلاحيات والمسؤوليات
- معرفة وتفهم إمكانيات المؤسسة ؛ قبل اتخاذ أي اجراء.
- التحسين المستمر للنظام عن طريق القياس والتحليل.

## 2-6- التحسين المستمر

يجب أن يكون التحسين المستمر، وعلى كامل أنشطة وفعاليات المؤسسة؛ هدفاً دائماً للمؤسسة؛ مما يؤدي إلى:

- تحسين أداء المؤسسة من خلال تحسين العمليات وبالتالي زيادة رضا الزبائن وزيادة الإنتاج والأرباح .

- تنسيق أنشطة التحسين والتطوير على كافة المستويات، بما يخدم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة و يؤدي بالتالي الى تحقيق أهدافها .

- الاستجابة السريعة لتغيرات السوق والفرص المتاحة ، مما يزيد من رضا الزبائن، وزيادة حصة المؤسسة في السوق، وبالتالي زيادة أرباحها .

# إلا أن هذه الفوائد لا تتحقق إلا من خلال :

- استخدام منهج ثابت - على مستوى المؤسسة - للتحسين المستمر.
- تزويد العاملين بالتدريب ؛ حول طرق وأدوات التحسين المستمر
- جعل التحسين المستمر للمنتجات والعمليات وللنظام هدفاً لكل فرد في المؤسسة ؛ من خلال الاعتراف بجهود المطورين ، وتقدير جهودهم ، تقديراً عادلاً .
- اتخاذ اجراءات المتابعة الضرورية .

## 7-2 - نهج الاعتماد على الحقائق في اتخاذ

### القرار:

إن القرار الصحيح والفعال ؛ يجب أن يكون مبنياً على تحليل البيانات والمعلومات . وبكلمات أخرى ، لا قرار دون معطيات ومعلومات تم تحليلها . الامر الذي سيؤدي الى :

- اتخاذ قرارات مدروسة ؛ تخدم حتماً أهداف المؤسسة واستراتيجيتها مما يؤثر على تحسين أداء المؤسسة وعملياتها الرئيسية .
- قدره أكبر على إظهار فعالية القرارات السابقة ، ومدى صحتها من خلال سجلات البيانات؛ التي بنيت على أساسها . مما يساعد المؤسسة من معرفة الاتجاه الصحيح ، وتجنب الأخطاء السابقة إن وجدت .
- قدرة أكبر على المراجعة وإعادة التحليل والتغيير .

# وهذه الأمور جميعاً تتطلب:

- ضمان دقة وثوقية المعلومات والبيانات بدرجة كافية .
- جعل المعلومات في متناول جميع من يحتاج إليها في المؤسسة .
- تحليل البيانات والمعلومات ؛ باستخدام طرق صحيحة وفعالة، ومناسبة للغاية المطلوبة .
- اتخاذ جميع القرارات بناء على معلومات وبيانات صحيحة؛ من قبل أصحاب الخبرة والحدس السليم .

## 2-8- العلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع المورد: ”الإدارة المتكاملة“

إن المؤسسة ومورديها متعلقان ببعضها ببعض ولهم علاقات منفعة مشتركة ؛ تعزز قدرتهما على خلق قيمة مضافة على عملهما .  
الأمر الذي سيؤدي الى :

- قدرة الطرفين على زيادة أرباحهما وتطوير قدراتهما ؛ مما يؤدي إلى تطوير المؤسسة وزيادة أرباحها .

- مرونة وسرعة الاستجابة لمتغيرات السوق، ومتطلبات الزبون، وتوقعاته ؛ مما يساعد على زيادة حصة المؤسسة في السوق وزيادة ارباحها .

- الحصول على أسعار وأطر مثلى للعمل .

# وهذا لا يتحقق إلا من خلال:

- موردين رئيسيين معتمدين وموثوق بهم.
- الوضوح والصراحة في الاتصال مع الموردين.
- المشاركة في المعلومات والخطط المستقبلية.
- تأسيس أنشطة مشتركة للتطوير والتحسين.
- الاعتراف بإنجازات الموردين في مجال التحسين والتطوير، ودفعهم وتشجيعهم على ذلك.

# ثالثاً-المخاطر

**الخطر:** هو أثر عدم المطابقة على النتائج المتوقعة، وهو الانحراف الإيجابي أو السلبي عن الهدف المتوقع.

# الخطر

نحن نعمل في عالم غير مؤكد. في أي وقت أردنا أن نصل إلى هدف ما، هناك دائماً احتمال أن الأشياء لا تسير حسب الخطة. بعض المرات نحصل على نتائج إيجابية، وبعض الأحيان نصل إلى نتائج سلبية، وفي أغلب الأحيان تحصل الحالتين معاً.

# الخطر

عدم التأكد، أو " نقص التأكد" وهي الحالة التي تتضمن خطأ أو نقص في المعلومات تؤدي إلى عدم اكتمال المعرفة أو الفهم.

في مفهوم إدارة المخاطر، عدم التأكد دائماً موجود عندما لا يكون اكتمال في المعرفة أو الفهم للأشياء.

# التفكير المبني على المخاطر

يشير التفكير المبني على المخاطر إلى مجموعة الأنشطة المترابطة، والطرق التي تستخدمها المؤسسة لإدارة وضبط المخاطر المتعددة، التي تؤثر على قدرتها للوصول إلى الأهداف المرجوة.

التفكير المبني على المخاطر في المواصفة ISO9001:2015 يحل محل مفهوم العمل الوقائي في المواصفة القياسية ISO9001:2008 . هناك المواصفة القياسية ISO31000 تقدم خطوط إرشادية لإدارة المخاطر.

## رابعاً – ميزات تطبيق أنظمة إدارة الجودة ISO 9000

- ← إدارة العمليات بشكل أفضل، من خلال الاعتماد على الحقائق، بدلاً من الاعتماد على الآراء الفردية.
- ← زيادة رضا الزبائن، وثقتهم بالمؤسسة، نتيجة زيادة فاعلية العمليات التي يتم تنفيذها فيها، وتحسن إنتاجيتها.
- ← استخدام الشهادة من أجل الحفاظ على الزبائن، والحصول على زبائن جدد، والدخول إلى أسواق جديدة.
- ← إيجاد بيئة عمل أفضل، وتعزيز التواصل بين أقسام المؤسسة، من جهة، وبين الإدارة والعاملين، من جهة أخرى.
- ← نمو المؤسسة، وتطورها، وظهورها بمظهر حضاري، لأن أداءها أصبح منظماً، وواضحاً.

## رابعاً – ميزات تطبيق أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 (تابع)

- ← تفهم العاملين للأنشطة، ومسؤولياتهم، وصلاحياتهم، بشكل أفضل، من خلال نظام إدارة الجودة الموثق.
- ← تشجيع العاملين على المساهمة في حل المشكلات.
- ← توعية العاملين حول الحاجة إلى التدريب، وأهميته.
- ← ازدياد الثقة بمقدرة منتجات المؤسسة على تلبية المتطلبات القانونية ذات العلاقة.
- ← تخفيض التكاليف نتيجة الحدّ من المرفوضات، ومن أعمال التفتيش والاختبار، ومن إصلاح الوحدات المرفوضة، أي نتيجة الحدّ من الهدر في الوقت، والمواد.

# خامساً – الصعوبات المرافقة لعملية تطبيق أنظمة إدارة الجودة

## ISO 9000

- ← التكاليف التي يتوجب على المؤسسة دفعها لقاء تدريب العاملين (لجنة التوجيه، فريق التطبيق، المدققين الداخليين)، والخدمات التي تقدمها لها الجهات الاستشارية، وتأسيس النظام وتطبيقه، ولقاء عملية تقييم هذا النظام، والحصول على الشهادة، والحفاظ عليها.
- ← تكاليف تأمين البنية التحتية، وبيئة العمل، اللازمتين لتنفيذ العمليات بشكل فعال.
- ← التكاليف غير المباشرة الناجمة عن الوقت المخصص من قبل الإدارة والعاملين.

# خامساً – الصعوبات المرافقة لعملية تطبيق أنظمة إدارة الجودة

## ISO 9000 (تابع)

← الحاجة إلى تسمية ممثل للإدارة تكون له، إضافة إلى مهامه الأخرى، مهام جديدة تتعلق بضمان تأسيس العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة، وتطبيقها، والمحافظة عليها؛ ورفع التقارير إلى الإدارة العليا حول أداء نظام إدارة الجودة، وأي حاجة للتحسين؛ وضمان الترويج لإدراك متطلبات الزبون عبر المؤسسة؛ والتنسيق مع الجهات الخارجية في الأمور المتعلقة بنظام إدارة الجودة .

← الجهد الكبير الذي يحتاجه توثيق نظام إدارة الجودة، وتدريب العاملين على تطبيقه.

← الحاجة إلى تغيير بعض الممارسات الحالية من أجل تلبية متطلبات المواصفة، الأمر الذي يلاقي أحياناً بعض المقاومة من قبل العاملين.

