

برنامج أساسيات نظام إدارة الجودة

خلال الفترة 26-27/5/1432 هـ

21 جمادى الأولى 1432 هـ

دليل البرنامج التدريبي

اسم البرنامج :

أساسيات نظام إدارة الجودة .

الهدف العام للبرنامج :

تعزيز القناعات الإدارية بأهمية تطبيق الجودة .

الأهداف التفصيلية :

- التعرف على مفاهيم الجودة .
 - التعرف على مراحل تطور الجودة .
 - تمكين المهندسين بتعريف الجودة .
 - التعرف على مواصفة الأيزو .
 - التعرف على عوامل النجاح ومعوقات الجودة .
- المستهدف من البرنامج :

المهندسين التنفيذيين .

مدة البرنامج :

يومان (7 ساعات) بواقع (3.5) ساعات يومياً.

إرشادات للمتدربين

أخي المتدرب :

على قدر أهل العزم تأتي العزائم

وتأتي على قدر الكرام المكارم

نحن سعداء بتواجدنا معك ونأمل أن تستفيد من هذه الدورة .

هيا لنأمل إرشاداتنا للمتدربين الفضلاء :

- سر نجاحك في هذه الدورة الإخلاص لله.
- ثبت بالتسجيل والمراجعة ما قطفت من ثمار العلم.
- مراعاة عامل الزمن فالتحضير يبدأ بعد خمس دقائق من الشروع في البرنامج.
- البرنامج يبدأ من (8:30) وينتهي (12.00) ظهراً.
- شهادة حضور الدورة تمنح لحضور لا يقل عن 90 % من مدة الدورة .
- البرنامج منك وإليك فنحن لا نغفل عن مشاركتك الفعالة.
- اللسان قلم القلب فأبد اقتراحاتك فكلنا آذان صاغية.
- لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد فلكل يوم عمل محدد فكن مع كل يوم في تجدد.
- استخدام المهارات المكتسبة يضمن لك عدم فقدانها – بإذن الله –
- فضلاً للإغلاق التام لأجهزة الجوال داخل القاعة.

- ✚ قبل خروجك من القاعة نأمل منك تفضلاً لا أمراً تعبئة نموذج تقييم البرنامج .
- ✚ حصاد زرعك باستلام شهادتك في آخر أيام التدريب.
- ✚ المشاركة الفعالة وتبادل الخبرات هدف أساسي للبرنامج التدريبي.
- ✚ سر نجاحنا تطبيق الجودة .

المحتويات

- 1 / مقدمة 7
- 2 / مفهوم الـ ISO 9
- 3 / تعريف الجودة 12
- 4 / التطور التاريخي للجودة 21
- 5 / فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة 2008/9001 29
- 6 / المواصفات القياسية العالمية الأيزو 9000 لسنة 2000 32
- 7 / متطلبات نظام الجودة أيزو 9001 / 2008 34
- 8 / معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو 2008/9001 36

الجزء الأول

مقدمة

1 / مقدمة

أصبحت المؤسسات والمنظمات العالمية تواجه كثير من التحديات المتجددة في ظل تيارات العولمة التجارية والصناعية والخدمية وفتح الحدود والتحول إلى اقتصاديات السوق في إطار نظم جديدة على المستوى الدولي أسهمت في خلق مناخ تنافسي سريع التغير فالتقدم سنة الحياة ومطلب رئيسي للتطوير " فمن لا يتقدم يتقدم " مما يجعل الإدارة في أي كيان اقتصادي تجد نفسها أمام مواقف ومشكلات إدارية تتطلب تقديم الجديد بالإضافة إلى ضرورة رسم السياسات والاستراتيجيات المناسبة لكل موقف.

ولذلك اتفق الجميع على أهمية مراجعة عمليات وإجراءات العمل وتحسينها وتطويرها نحو الأفضل، و لهذا يجب علينا أن نتخلص من كلمة (نحن نعرف ما نفعل) والتحول إلى (علينا أن نسال ونتعلم من الآخرين كيف نعمل بشكل أفضل). الأمر يحتاج إلى صبر في التنفيذ والمراجعة الدائمة للنتائج، ولذلك لابد من إشراك العاملين في برامج التحسين وتشجيع فرق العمل لتحديد مواقع الخلل وتقديم حلول ومقترحات عملية وواقعية لتحسين مواقع العمليات، وبالتالي تقليل مقاومة التغيير حتى تصبح ثقافة الجودة سلوك وممارسة طبيعية تؤدي إلى تحسين مستمر للأداء في العمليات وخلق روح الإبداع والتطوير الدائم لدى منسوبي وكالة الجامعة للمشاريع، ولهذا السبب كان اختيار نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 وتطبيقه على خدمات الوكالة والذي سيكون له إن شاء الله الدور الفعال في تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية للوكالة وضمان نجاح واستمرارية الأداء وصقل مهارات العاملين في إدارات الوكالة .

الجزء الثاني

مفهوم الـ ISO

2/ مفهوم الـ ISO

إن كلمة الأيزو ISO هي مختصر لمصطلح International Standards Organization وهو يعبر عن مسمى "المنظمة الدولية للمقاييس" وهي اتحاد عالمي مقره مدينة جنيف بسويسرا وفي الواقع أن "ISO" مشتق من كلمة يونانية ISOS، وتعني مساوي أو معادل. والآن تستخدم الـ "ISO" للدلالة على اسم المنظمة للمقاييس، وذلك للابتعاد أو تفادي اختلاف الترجمة من بلد إلى آخر.

وهي شهادة أو مواصفة تمنحها المنظمة الدولية للمقاييس للشركات (إنتاجية أو خدمي) التي تتوفر لديها مجموعة من المقاييس والمطالب التي تتعلق بمستوى جودة معين تطلبه المنظمة الدولية. ولذلك إن المنشآت التي تلتزم بمواصفات الأيزو 9000 يمكنها أن تبيع منتجاتها للدول الأخرى الملتزمة بنظام أيزو 9000 بدون فحص المنتج.

حيث أن المنظمة الدولية للمقاييس، وهي مؤسسة دولية، لأعضاء دوليين من 130 دولة بواقع عضوا واحدا من كل دولة. وقد تم تأسيسها عام 1947. والهدف من إنشائها هو العمل على تطوير المقاييس والمهام المتعلقة بها في العالم، والى جانب تسهيل وتبسيط عملية تبادل الخدمات والمنتجات حول العالم، والتعاون في المجالات العلمية والتقنية والاقتصادية. ونتج عن تلك المهام التي قامت بها الـ ISO، اتفاقيات دولية وتم نشرها وإصدارها كمقاييس دولية موحدة.

كما أصدرت المنظمة الدولية للتقييس "ISO" منذ إنشائها عام 1947/ ولغاية عام 1997/، 10900 مواصفة في المجالات الآتية: الهندسة الميكانيكية، المواد الكيميائية الأساسية، المواد غير المعدنية، الفلزات، والمعادن، ومعالجة المعلومات، والتصوير، والزراعة، والبناء، والتكنولوجيات الخاصة، والصحة، والطب، والبيئة، والتغليف والتوزيع. أصدرت ISO ضمن المواصفات المذكورة أعلاه سلسلتين من المواصفات هما 9000ISO، 14000ISO، السلسلة الأولى ذات علاقة بأنظمة إدارة الجودة والثانية بأنظمة إدارة البيئة. تعمل في إعداد المواصفات المذكورة 900 لجنة فنية تصدر وتراجع حوالي 800 مواصفة قياسية كل عام. اعتمدت اليوم أكثر من 51 دولة في العالم مواصفات 9000ISO كمواصفات وطنية لديها بما في ذلك دول الاتحاد الأوروبي ودول EFTA واليابان والولايات المتحدة وغيرها.

الجزء الثالث

تعريف الجودة

3/ تعريف الجودة

إذا أردنا التحدث عن الجودة بصورة عامة ومحاولة إيجاد مفهوم يعبر عن هذا المصطلح سنجد أنه يحتمل العديد من الأفكار والتوضيحات فالجودة عبارة عن مجموعة من الخصائص التي يتمتع بها المنتج أو الخدمة تؤثر في قدرته على تلبية الحاجات المعلنة والضمنية من استخدامه وهذه الخصائص تتغير حسب الوقت وبالتالي لابد من المراجعة المستمرة لمتطلبات الجودة وهذه المتطلبات عادة ما يتم ترجمتها إلى خصائص ومعايير فهناك من قال أن الجودة هي:

- الإتقان في العمل.
- الأداء الصحيح وبطريقة صحيحة منذ المرة الأولى.

1/3 إدوارد ديمينج (Edward Deming)

هو مهندس تصنيع أمريكي، ولد عام 1900م وحصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء. أدرك ديمينج أن الموظفين هم وحدهم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج. فقام بطرح نظريته المسماة بدائرة ديمينج (PDCA) التي بناها على أربعة محاور (خطط - نفذ - افحص - باشر). ونادى بها كوسيلة لتحسين الجودة غير أنه تم تجاهله من قبل قادة الصناعة الأمريكيين وذلك في أوائل الأربعينيات. وهو أستاذ بجامعة نيويورك، سافر لليابان بعد الحرب العالمية الثانية بناءً على طلب الحكومة

اليابانية لمساعدة صناعاتها في تحسين الإنتاجية والجودة. وكان ديمينج - كاختصاصي متمكن ومستشار نابغة - ناجحاً في مهمته لدرجة أن الحكومة اليابانية أنشأت في عام 1951م جائزة أسمتها باسمه (جائزة ديمينج) تمنح سنوياً للشركة التي تتميز من حيث الابتكار في برامج إدارة الجودة. وقد عُرف "ديمنج" بلقب "أبو الجودة" في اليابان. لكن الاعتراف بنبوغه في هذا المجال تأخر كثيراً في بلده (الولايات المتحدة الأمريكية). لقد علم اليابانيين أن الجودة الأعلى تعنى تكلفة أقل. لكن هذه الفكرة لم تكن مدركة آنذاك لدى المديرين الأمريكيين.

"تحقيق احتياجات وتوقعات العميل حاضراً ومستقبلاً".

2/3 فيليب كروسبي (Philip Crosby)

فيليب كروسبي يعد من أشهر رواد الجودة الأمريكيين، وهو مولود في عام 1926م في مدينة ويلنج غرب ولاية فرجينيا. في عام 1952م كانت البداية العملية لكروسبي عندما التحق بشركة (كروزبي) الأمريكية، وتنتقل بين عدد من الوظائف إلى أن أصبح مديراً للجودة لمشروع صواريخ (بيرشوخ) في شركة (مارتن ماريتا) في الفترة من 1965م إلى 1979م. وفي عام 1979م صدر له كتاب حرية الجودة (Quality is Free) الذي لاقى رواجاً كبيراً حتى أصبح من أكثر الكتب مبيعاً في ذلك الوقت، وقام كروسبي أيضاً بتأسيس كلية للجودة. ويرى فيليب كروسبي أن الجودة الرديئة تبلغ تكلفتها 20% من العائد ومن الممكن تجنب هذه التكلفة إذا تم ممارسة جودة سليمة. وقد ركز في برنامجه لإدارة الجودة على التشديد على المخرجات وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء حيث نادى بمفهوم (اللا عيوب) (Zero Defect) أي إخراج منتج بلا عيوب. وهو ما يعنى عدم القبول بالعيوب مطلقاً، وهو يرى أن الجودة هي المواءمة مع المتطلبات، كما أنه يساوى بين إدارة الجودة وبين اتخاذ الإجراءات الوقائية.

وكذلك فإن كروسبي ركز على الدوافع والتخطيط أكثر من عمليات الرقابة الإحصائية للجودة، أو أساليب حل المشاكل، وقد أكد أن الجودة غير مكلفة لأن التكاليف الرقابية أو التي تمنع حدوث الأخطاء سوف تكون أقل من تكلفة الفحص والتوفيق والتصحيح والفسل.

"أداء العمل الصحيح بشكل صحيح المرة الأولى وكل
مرة."

"تقديم خدمات/ منتجات خالية من العيوب والشوائب"

"الالتزام بالمتطلبات والمعايير المحددة سلفاً."

3/3 جوزيف م. جوران (Joseph M. Juran)

ولد جوزيف جوران عام 1904م في رومانيا وقدم إلى الولايات المتحدة الأمريكية عام 1912م وتخرج من كلية الهندسة بجامعة (مانيسوتا) وعمل أستاذاً بجامعة نيويورك وفي نفس الوقت عمل أيضاً في إدارة التفنيش والمعاينة التابعة لشركة (هوثورن الكهربائية الغربية). وكما حدث لديمنج فإن جوران قد تأخر اكتشافه والاعتراف به من قبل الشركات الأمريكية. وقد دعي جوران إلى اليابان عام 1950م بواسطة نقابة العلماء والمهندسين وركزت محاضراته على الأبعاد الإدارية لعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة واستخدام الإحصاء في السيطرة على الجودة، والتحسين المستمر لكل مجال من مجالات جودة المنتج، وأهمية التأكيد على مسؤولية الإدارة في تحقيق الجودة وضرورة وضع الأهداف.

وقام بتأليف عدد من الكتب في مجال إدارة الجودة الشاملة تلقاها المختصون باهتمام كبير، ومن أشهر كتبه (مراقبة الجودة) Quality Control Hand Book عام 1951م. كما قام أيضاً بتأسيس (معهد جوران) وهو معهد متخصص في إدارة الجودة.

"ملاءمة المنتج/الخدمة للاستخدام".

4/3 بيتر دراكر

بيتر فرديناند دراكر الذي أصل لأغلب ما رسخ في النظرية الإدارية والذي استطاع خلال أكثر من نصف قرن أن يدمج علوما وفنونا شتى في كيان كبير جميعنا نعرفه وهو الإدارة.

أصدر 29 كتابا أولها كتاب مفهوم المؤسسة عام 1947م عن طباعة شركة جنرال موتور العملاقة وخلال ما تلاها من أعوام صاغ الرجل الكثير من المصطلحات والتعريفات التي صارت اليوم أفكارا مستقرة في علم الإدارة ومن أواخر ما أصدر من كتب كتاب مفاهيم دراكر في الإدارة عام 2003م.

وإليك بعض مبادئ الإدارة التي أصلها هذا العملاق:

1- اعثر على البديهي

بحث دراكر عن الأشياء البديهية كي يحدد ويُعرف أكثر حاجات ورغبات الناس الأساسية أهمية، هذا الأمر يحتاج لتنظيم من أجل تحديد هذه الرغبات، ما يؤدي في النهاية لأن تعثر على فرص نمو رائعة تفيدك في مشروعك الصغير.

2- ساعد موظفيك على تنمية أنفسهم

دل موظفيك في مشروعك الصغير على الطريق لأن يتعلموا كل جديد، فبيتر دراكر يرى أن الاقتصاد العالمي يعتمد بشكل كبير على المعرفة، ولا سبيل للنمو فيه سوى عن طريق التعلم المستمر.

"التميز في تقديم الخدمة/المنتج للعميل."

5/3 التعريف الأشمل:

بعد دراسة كافة التعريفات التي قام بصياغتها علماء الجودة القدامى فقد أتفق مفكرين الجودة الحاليين على تعريف أشمل للجودة ليتم تطبيقه على كافة المنتجات/الخدمات المقدمة للمستفيدين ويتمثل التعريف في التالي:

" الخصائص الشاملة لمنتج أو خدمة والتي لديها القدرة على تحقيق الاحتياجات المحددة والمتوقعة."

ويلاحظ في هذا التعريف أن الجودة تعتمد على المتغيرات التالية:

- مستوى الأداء – Performance.
- درجة الاعتمادية - Reliability.
- مستوى السلامة - Safety.
- درجة التحمل والبقاء – Durability.
- المظهر – Appearance.
- المحافظة والصيانة – Maintainability.

كما يلاحظ من التعريف أن الجودة لا تعني معيار أو مواصفة، وأنه يمكن أن نحصل على منتج بجودة عالية ولكن بمعايير ومواصفات متدنية، إذا تمكن المنتج أو الخدمة من تجاوز الحد الأدنى المطلوب من المواصفات والمعايير المحددة.

الجزء الرابع

التطور التاريخي للجودة

4/ التطور التاريخي للجودة

يمكن إرجاع أصول التفكير في مفهوم الجودة إلى حقبة زمنية بعيدة حيث كانت الدقة والإتقان هي المرادف الأساسي للجودة، حيث ظهرت في حضارات متعددة في مقدمتها الحضارة الإسلامية (في بناء المساجد والقصور) والحضارة الصينية (كما في بناء سور الصين العظيم) والحضارة النصرانية (في بناء الكاتدرائيات) والحضارة الفرعونية (في بناء الأهرامات).

ومع تطور هذا المفهوم أعيد تشكيله بأبعاد جديدة منذ بدايات القرن العشرين وانطلاق الثورة العلمية والتكنولوجية، حيث ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بالإدارة كوظيفة أساسية، وقد اتفق معظم الباحثين على المراحل التاريخية التالية لإدارة الجودة الشاملة في القرن العشرين وهي متداخلة التأثير وهي كالتالي:

1/4 المرحلة الأولى (قبل عام 1900 م) :

في هذه المرحلة تم الاعتماد على الصناعات اليدوية والحرفية، حيث ظهر الصناع البارعون، وكانت النقابات المهنية والمحاكم في القرون الوسطى تضع نظم العمل ومبادئه بأسلوب صارم، وظل هؤلاء الصناع والحرفيون يضعون أسس الجودة وتأكيداتها .

2/4 المرحلة الثانية عام 1900-1920 م :

مع بداية القرن التاسع عشر، وظهور الثورة الصناعية، عمل المهندس الأمريكي تايلور على فصل أنشطة التخطيط عن أنشطة الرقابة عملاً بمبدأ التخصص، باعتباره يزيد من الإنتاجية، ولذا انصب اهتمام المشرفين باعتبارهم متخصصين، على اعتبار أن الجودة هي مدى مقابلة المعايير على أساس مبدأ الملاحظة.

3/4 المرحلة الثالثة بداية عام 1920-1940م :

يطلق عليها أحياناً مرحلة التفتيش وهي تمثل بدايات حركة الجودة الشاملة، ظهرت بداياتها في أواخر القرن الثامن عشر مع بدايات تصاعد حركة الثورة الصناعية، وتبلورت بعد ظهور نظرية (تايلور) في الإدارة العلمية.

وفقاً لهذا التصور فإنه يفترض أن المنتجات جيدة وأنها ستلبي حاجات المستفيدين. وعليه فإن عمليات الفحص تتم على المنتج الذي تم إنتاجه فعلاً، فهي لا تمنع وقوع الخطأ ولكن تساعد على اكتشافه بعد وقوعه ومن ثم استبعاد المنتج المعيب. وقد امتد هذا الفكر التفتيشي إلى قطاعات الخدمات أيضاً ومن ضمنها التعليم والصحة، ولذلك تم إجراء الاختبارات على المنتج من حيث المواصفات والأداء ، وهنا بدأ التأكيد على أن الجودة من مسؤولية المفتش أو المشرف، وفي هذه المرحلة لم يتم الاهتمام بمعرفة أسباب العيوب ومسبباتها وتتبعها، ولذلك فإن المنتجات لم تخل من العيوب.

4/4 المرحلة الرابعة من عام 1940 – 1960م :

في أواخر منتصف القرن العشرين، بدأت العيوب تظهر في المنتجات الحربية والمدنية، وأدى ذلك إلى ظهور الحاجة إلى مديرين للبحث عن طرق لوضع نظام للتخطيط والرقابة على الجودة أو ما يعرف بضبط الجودة أو مراقبة الجودة ، ولذا تم الاهتمام في هذه المرحلة بالعوامل التالية:

- طرق الرقابة الإحصائية على الجودة .
- مدى ملاءمة أداء المنتج على الاحتمالات المتوقعة للنجاح في ظل وقت محدد.
- ظهور إمكانيات الصيانة للمنتج، وذلك للمحافظة على مقدرة المنتج لأن الأجهزة ما هي إلا مكونات من الأجزاء التي تحتاج للإصلاح والصيانة وهذا معنى وجود أوقات لتعطل العمل من أجل إجراء الصيانة اللازمة.
- منع أو تقليل المنتجات غير المطابقة للمواصفات اعتماداً على معلومات مراقبة الجودة.
- تحسين تكنولوجيا العمليات وتخطيط وتصميم المنتج.
- استخدام معلومات التوريد والموردين (العملاء) لإحكام المراقبة على مستويات جودة المنتج.
- مراجعة الاحتياجات وجدولة العمل بحيث يمكن تعويض المنتجات المعيبة.

5/4 المرحلة الخامسة عام 1960-1980م :

هي مرحلة تتجاوز المراحل السابقة وذلك من خلال منع حدوث الأخطاء قبل وقوعها، والاهتمام بالمنتج في مرحلة التصميم والعمليات، وتوجيه جميع الجهود الإدارية والفنية نحو منع وقوع المشكلات من مصادرها حيث قاد هذا الاهتمام إلى (التحسين المستمر) الذي يعرف بتوكيد الجودة والذي يركز على التالي:

- مفهوم التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة ومستوياتها المختلفة، ومشاركتها في تخطيط مراقبة الجودة.
- مفهوم منع العيوب قبل وقوعها وليس بعد وقوعها.
- الاهتمام بالتحسين يشمل جميع مراحل المنتج والخدمة بدلاً من التركيز على الفحص بعد الإنتاج.
- التركيز على الدور الذي يجب أن تطلع به كافة المستويات الإدارية في التنظيم لعملية التخطيط ورقابة الجودة.
- الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية ويقصد بها أن تؤدي السلعة عملها ووظيفتها بشكل جيد ولفترة زمنية محددة بأقل عدد من المشاكل والأعطال وحسب المواصفات المحددة. وكذلك تحقيق (Zero Defects) أي اختفاء نسبة العيوب.
- وعموماً فقد أثرت الرقابة على المنتجات والخدمات بهذه التطورات الإدارية حيث اتجهت إلى مفهوم جديد يقوم على: التركيز على العمليات الإنتاجية والخدمية بدلاً من النواتج.

6/4 المرحلة السادسة من عام 1980 – 2003 م :

في هذه المرحلة بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبرزت أهمية تطبيقه في مجالات متعددة كالخدمات الصحية ، والرقابة البيئية، وتوليد الطاقة النووية، وغيرها، وفي هذه المرحلة أيضاً برزت تعريفات مستحدثة مثل جودة الحياة وجودة بيئة العمل، وهنا أيضاً ظهرت معايير دولية للجودة التي وضعتها المنظمة العالمية للمواصفات.

7/4 المرحلة السابعة من عام 2003 حتى الآن:

عد مفهوم "6 سيجما" أحد أشهر المفاهيم الإدارية في عالم إدارة الجودة الشاملة وقد ظهر هذا المفهوم في شركة موتورولا الأمريكية في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، وحقق انتشاراً واسعاً وبدأت كبرى الشركات العالمية بتبنيه وتطبيقه على إجراءاتها الإدارية المختلفة.

وتعد كلاً من ألابيد سيجنل وجنرال إلكتريك وجونسون آند جونسون وبنك أوف أمريكا من بين أشهر الشركات العالمية التي تعتمد مفهوم "6 سيجما" للجودة.

ويعتمد نظام (6 سيجما) على التحليل المتزايد للبيانات والإحصائيات المجمعمة للتعرف على مواطن الخلل والعيوب في الإجراءات أو المنتجات، وذلك للعمل على معالجتها بشكل دائم ومحاولة تقليل نسبة الأخطاء لتصل إلى نسبة صفر كلما أمكن ذلك.

ويقوم نظام (6 سيجما) على معايير أساسية قوامها تعريف الإجراءات ومن ثم قياس مستوياتها وتحليلها ثم تطويرها والوصول إلى أعلى مراحل ضبط الجودة في الإجراءات والإنتاج.

"و تقدر تكلفة تبني الشركات لأنظمة سيجما التي تقل عن معيار 6، أي سيجما 2 أو 3، وهي من المعايير الإدارية الوسطية لمعظم الشركات بحوالي 10 – 20 في المائة من إيرادات الشركات. إلا أن الدراسات قد أثبتت أن تبني معايير 6 سيجما قد يساهم في توفير ما نسبته 1.2 إلى 4.5 في المائة من الهدر في إيرادات الشركات. ولو افترضنا وجود شركة تحقق إيرادات بنسبة 30 مليون دولار سنوياً يمكن لنظام سيجما المساهمة في توفير مبالغ تتراوح بين 360 ألف دولار إلى 1.35 مليون دولار سنوياً، ويعد هذا الرقم كبيراً ولا بد أن يثير انتباه أي مدير تنفيذي أو رئيس تنفيذي في أي مؤسسة."

ويرى الباحث أن المراحل السابقة التي توضح التطور التاريخي لمفهوم الجودة يمكن إيضاحها في الشكل التالي :

الشكل رقم (1) التطور التاريخي للجودة

الأولى	قبل 1900م عصر الصناعات والحرفيين
الثانية	من عام 1900 : 1920 (الملاحظ)
الثالثة	من عام 1920 : 1940 جودة التفقيش
الرابعة	من عام 1940 : 1960 (مراقبة الجودة)
الخامسة	من عام 1960 : 1980 (توكيد الجودة)
السادسة	من عام 1980 : 2003 (إدارة الجودة الشاملة)
السابعة	من عام 2001 : حتى الآن 6 سيجما (6σ)

الجزء الخامس

فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة 2008/9001

5/ فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة 2008/9001

- رضا المستفيد والارتقاء لمستوى توقعاته.
- خلو الخدمة/ المنتج من العيوب والشوائب.
- تقديم الخدمة / المنتج بأقل تكلفة ممكنة.
- ملاءمة المنتج / الخدمة للمواصفات والمعايير المحددة.
- تحقيق الهدف بكفاءة وفعالية.
- المساعدة على بناء روح الفريق.
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات على كافة المستويات.
- ضبط كامل للعمليات داخل المنظمة.
- توحيد إجراءات العمل.
- تعريف كافة العاملين بإجراءات العمل.
- تحديد الصلاحيات والمسئوليات.
- توزيع المهام.
- لتأكد من تطبيق الإجراءات.
- تحسين جودة الأداء.
- رفع كفاءة العاملين.

الجزء السادس

المواصفات القياسية
العالمية الأيزو 9000
لسنة 2000:

6/ المواصفات القياسية العالمية الأيزو 9000 لسنة 2000

1/6 المواصفة أيزو 9000 لسنة 2000

- تحتوى على التعاريف للكلمات والجمل المستخدمة في إنشاء النظام.
- حلت هذه المواصفة محل المواصفة أيزو 8402.

2/6 المواصفة أيزو 9001 لسنة 2000

- تحتوى على المتطلبات التي يجب على المؤسسات أن تتوافق معها.
- حلت هذه المواصفة محل المواصفات (أيزو 9001، 9002، 9003 لسنة

(94

3/6 المواصفة أيزو 9001 لسنة 2008

- تحتوى على إرشادات لتحسين الأداء.
- حلت هذه المواصفة محل المواصفة أيزو 9001 لسنة 2000.

الجزء السابع

متطلبات نظام الجودة
أيزو 9001 / 2008

7/ متطلبات نظام الجودة أيزو 9001 / 2008

سنقوم خلال هذه المرحلة باستعراض بنود الأيزو 9001 / 2008 من خلال مواصفة الأيزو المرفقة .

الجزء الثامن

معوقات تطبيق نظام إدارة
الجودة الأيزو 2008/9001

8/ معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو 2008/9001

- عدم دعم ومساندة القيادة الإدارية العليا.
- تعامل القيادة مع الجودة لأغراض إعلامية.
- رغبة القيادة فى المحافظة على مكتسبات الإدارة التقليدية.
- رغبة القيادة فى تطبيق الجودة على أن لا تشمل القيادة نفسها.
- تعامل القيادة مع الجودة كأسلوب آخر للرقابة والمتابعة.
- تدنى حماس القيادة بعد التطبيق.
- رغبة القيادة فى الحلول السريعة.
- وجود أولويات أخرى لدى القيادة.
- عدم الرغبة فى الاستثمار فى الجودة.
- مقاومة التغيير.
- التركيز على النتائج الكمية.
- استعجال النتائج.
- عدم وجود منهجية موحدة لتطبيق الجودة.
- عدم المعرفة بمتطلبات تطبيق الجودة.
- تعارض الجودة مع القيم السائدة.
- عدم وجود الحافز والدافع لتطبيق الجودة.
- الطبيعة الاحتكارية للأجهزة الحكومية.

- عدم مشاركة الموظفين في العمل كفريق.
- وجود موظفين يودون الاحتفاظ بمعلوماتهم.
- وجود موظفين يتصرفون كأنهم يودون بناء مملكات لهم داخل المنشأة.
- وجود موظفين يعرفون بأنهم لا يودون أفضل ما عندهم.