ISSN1813-1719

# مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

تعنى بالبحوث الإدارية والاقتصادية
والمحاسبية والمعلوماتية

دورية فصلية علمية محكمة

## موشرات عدم التطابق مع المواصفة الدولية ISO 9001-2000
## دراسة حالة في معمل الالبسة الولادية بالموصل

د. ماجد محمد صالح
مدرس
المعهد التقني بالموصل

# موشرات عدم التطابق مع المواصفة الدولية ISO 9001-2000
# دراسة حالة في معمل الالبسة الولادية بالموصل


## الملخص

سعت هذه الدراسة الى تشخيص وتحليل مؤشرات عدم التطابق مع المواصفة الدولية2000-ISO9001 والتي تعد من المعايير الضرورية لقياس مدى استعداد المنظمات للتطبيق السليم لبنود المواصفة الدولية الايزو اعتماداً على منهج دراسة الحالة للوقوف الميداني على حقيقة الاعمال والامكانيات والمستلزمات والجهات ذات العلاقة بمؤشرات التطابق.

توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات لعل ابرزها توفر كافة مؤشرات التطابق مع المواصفة الدولية في المعمل قيد الدراسة لما توليه ادارة المعمل من اهتمام باعمال الوحدات والاقسام والجهات ذات العلاقة.

واعتماداً على الاستنتاجات حرصت الدراسة على تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يراها الباحث ضرورية لتعزيز تطبيق مؤشرات التطابق مع المواصفة الدولية بما يوفر الارضية المناسبة لتطبيق السليم للبنود ومن ثم الحصول على شهادة المواصفة الدولية2000-ISO9001 لاحقاً.

## Abstract

This study aimed at identifging an analyzing incompatability indicators with ISO9001-2000 which are considered to be essential criteria for measuring to what extent many organizations are prepared for applying those standareds properly.

A field study case has been conducted in order to be aware of the actual works, potentialities, requiements and concerned bodies having relations compatability indicutors.The study has come to a group of outcomes, The most important one is the availability of compatabilety indicators with ISO at the factory under study. This is due to the fact that the management pays a lot of attention to the branches,units and departments works.Accoreling to the results, the study has put forward a number of suggestions (recommendations) which the researeher thinks are necessary to enhance the appliction of compatability indicators with ISO to provide a suitable gremnd for proper application to the ISO clauses and consequently to be eligible for (ISO 9001-2000) certificate.


## اولاً:- المقدمة

شهد العالم نهاية الالفية الثانية وخلال الالفية الثالثة تطورات متزايدة في كافة المجالات الانتاجية والخدمية على حد السواء، واصبح ارضاء الزبون المحلي والدولي الشغل الشاغل لمعظم المنظمات وسبيلها الى ذلك وسائل عديدة لعل ابرزها الحصول على شهادة المواصفة الدولية الايزو، وقد ادرج شرط الحصول على الشهادة توفر مؤشرات التطابق السليمة للمواصفة.

وفقأ لما تقدم سعت دراستنا الحالية الى الكشف عن مؤشرات عدم التطابق مع المواصفة الدولية ISO من خلال دراسة ميدانية لاقسام وشعب وفضاءات المعمل وجمع البيانات والمعلومات حول هذه المؤشرات ودراستها وتحليلها اعتمادأ على المشاهدات الميدانية المتكررة والمقابلات الشخصية مع السيد مدير المعمل ومسؤلي الوحدات والشعب ذات العلاقة، وبذلك كانت من مسببات الدراسة الوقوف عن قرب على استعدادات المعمل ومدى توفر مستلزمات تطبيق بنود المواصفة.

توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات لعل ابرزها توفر مؤشرات التطابق مع المواصفة الدولية ISO في المعمل قيد الدراسة، وقدمت الدراسة مجموعة توصيات منها ضرورة سعي ادارة المعمل لتطبيق بنود المواصفة والظفر بالشهادة الدولية ISO لتوفر كافة امكانات ومستلزمات التطبيق السليم.

## ثانيأ:- مشكلة الدراسة ومسبباتها

نال موضوع المواصفة الدولية ISO اهتمام العديد من الكتاب والباحثين وذوي الاختصاص فضلأ عن ادارات الشركات الساعية الى ارضاء الزبون والتحسين المستمر والمنافسة بقوة في الاسواق المحلية والعالمية.

اذ تمثل المواصفة الدولية ISO9001-2000 وسيلة ناجحة لتحقيق جملة من الاهداف تاتي في مقدمتها امتلاك مزايا تنافسية يضمن لها الاستمرارفي الاسواق المحلية ومن ثم الولوج في الاسواق العالمية لذا سعت العديد من المنظمات للظفر بالمواصفة الدولية الايزو، ولتحقيق ذلك لابد من توفرمؤشرات التطابق مع المواصفة، وبذلك حاولت دراستنا الحالية الوقوف ميدانيا على مدى توفر مؤشرات التطابق مع المواصفة الدولية ISO لتكون طريقأ باتجاه تطبيق بنود المواصفة والظفر بالمواصفة الدولية ISO9001-2000.

وعليه تكمن مشكلة الدراسة في التعرف ميدانيا على واقع مؤشرات عدم التطابق مع المواصفة بالمشاهدة والملاحظة والمقابلات الشصية، اذ ان دراسة هذه المؤشرات ميدانيا والوقوف على حقيقة توفرها تعد عاملأ ضروريا ومرتكزا هامأ في بناء قاعدة الانطلاق نحو الحصول على شهادة المواصفة الدولية الايزو IS9001-2000 .

وبموجب ماتقدم يصف الباحث مشكلة الدراسة من خلال عدد من التساؤلات على وفق مايلي

١- ماهي الجهات والاقسام والشعب ذات العلاقة بمؤشرات التطابق مع المواصفة الدولية.
٢- ماهو الواقع الميداني للاقسام والشعب ذات العلاقة بمؤشرات التطابق.
٣- هل هناك اختلاف بين مؤشرات التطابق النظرية المطلوبة والواقع الميداني للمعمل.

٤- مامدى استعداد ادارة المعمل لتطبيق بنود المواصفة من خلال توفير المؤشرات المطلوبة.

## ثالثاً:- اهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة اهميتها من التغيرات الادارية والاقتصادية التي تتزايد عالمياً والتي توجب على المنظمات ومنها الانتاجية تغيير اساليبها التقليدية وتطبيق مفاهيم حديثة تواكب التطورات العالمية والتي تمكن من تحسين الجودة وارضاء الزبون بكفاءه وفاعلية عالية.

وفي هذا السياق تعد المواصفة الدولية ISO 9001-2000 احد المفاهيم الادارية الحديثة التي اسهمت في نجاح العديد من المنظمات محلياً وعالمياً، واذا ماعلمنا بان هناك عدد من المنظمات الدولية (خاصة في اوربا) ترفض شراء سلع غير حاصلة على شهادة المواصفة،فاننا نقف على حقيقة اهمية تطبيق بنود المواصفة والظفر بشهادتها. هذا مايتعلق بالجانب الميداني اما اكاديمياً فان الاهمية تبرز من خلال محاولة الباحث بالقاء الضوء على مفهوم الايزو واسس ومبادى ومراحل التطبيق ومؤشرات عدم التطابق كاضافة متواضعة الى المكتبة العراقية.

## رابعاً:- اهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى محاولة التعرف على

١- الاعمال والمكاتب الادارية.
٢- مواقع الانتاج والعمليات.
٣- مواقع التخزين والاستلام والتعبئة.
٤- المساحات الارضية وورش العمل الخارجية

باعتبارها مؤشرات على عدم التطابق مع المواصفة الدولية وبيان الواقع الميداني لها والتعرف علىحقيقة اعمالها واستعداداتها عند تطبيق بنود المواصفة الدولية وتاشير سلبياتها وايجابياتها واقتراح الاساليب العلمية التي تساعد في التطبيق السليم للمؤشرات . فضلاً عن تحقيق مايلي.

١- استعراض المفاهيم والافكارالنظرية الحديثة الخاصة بنظام ادارة الجودة ISO9001-2000 .
٢- تشخيص الواقع الميداني للاقسام والوحدات والشعب ذات العلاقة بالموضوع.
٣- تحليل الواقع الميداني للجهات ذات العلاقة.
٤- اجراء مقارنة بين الجانب النظري والواقع الميداني لمؤشرات عدم التطابق مع المواصفة الدولية .
٥- تقديم المقترحات والتوصيات التي تعالج الحالة السلبية وتعزز الايجابية باتجاه ارساء قاعدة رصينة للتطبيق السليم لبنود المواصفة الدولية الايزو -ISO9001 2000.

## خامساً:- فرضية الدراسة

انسجاماً مع اهداف الدراسة وتساؤلاتها تم وضع فرضية تسعى الى التحقيق من مدى صحتها مفادها (( تولي ادارة معمل الالبسة الولادية في الموصل اهتماماً متزايداً بمؤشرات التطابق مع المواصفة الدولية ISO9001-2000 والممثلة بالاعمال والمكاتبات الادارية، مواقع الانتاج والعمليات، مواقع التخزين والاستلام والتعبئة،المساحات الارضية وورش العمل الخارجية بالتالي توفير الارضية المناسبة للتطبيق السليم لبنود المواصفة)).

**سادساً:- اسلوب الدراسة**

اعتمدنا في اسلوب دراستنا الجانبين الاتيين

١- الجانب النظري

تمت معالجة هذا الجانب من خلال اعتمادالمتاح من المصادر والدوريات العلمية العربية والاجنبية والاصدارات الحديثة منها، فضلاً عن شبكة المعلومات الانترنيت.

٢- الجانب الميداني.

تمت معالجة هذا الجانب باعتماد منهج دراسة الحالة ( CASE STUDY) بالوصف المعبر عن الحقيقة كما هي وبالوسائل الاتية.

أ- المشاهدات والملاحظات الميدانية ومن خلال الزيارات الميدانية المتكررة للمعمل والاقسام والشعب والاعمال ذات العلاقة وعن قرب وبالمعايشة الميدانية.

ب- المقابلات الشخصية مع السيد مدير المعمل والمسؤولين عن المهام ذات العلاقة .

ت- السجلات والاحصاءات والنشرات والمستلزمات للتعرف على حقيقة المؤشرات ذات العلاقة كاصابات العمل ،سجل الترقيم، الفهرسة والتصنيف وغيرها.

## الجانب النظري

### المحور الاول مدخل الى المواصفة الدولية الايزو

تناول العديد من الباحثين والكتاب وذوي الاختصاص تعريف المواصفة الدولية ISO الا ان الباحث يرى بانها تتمحورحول مفهوم المعيارية والتي تعد حجرالاساس فيها انطلاقاً من مبدأ اقامة المنظمة الدولية للتقييس لوضع مقاييس ومعايير متفق عليها على المستوى الدولي وبالتالي ليكون التطبيق السليم لها جوازاً لمرور نتاجات المنظمات الى البلدان الاخرى . وفي نفس الوقت فان العلاقة الخاصة بالمواصفة الدولية يعد الوسيلة الابرز لمنع الغش الصناعي فضلا عن كونها اداة لكسب رضا الفرد وقناعته بالمنتج الحاصل على شهادة المواصفة الدولية الايزو.

وفي هذا السياق يعرف (Hieznor & Render 2001:172)المواصفة بانها سلسة مكونة من مقايس ومواصفات معتمدة ومقبولة عالميا يمكن استخدامها في تاكيد جودة كافة الانشطة والمهام والعمليات الانتاجية في المنظمة.

ويعرفها(Northans, 2001:176) بانها عبارة عن اطار يسمح للمنظمة بتطوير نظام الجودة بما يتناسب وطريقة عملها .

في حين يوكد(عقيلي 63:2001 ) بان المواصفة هي نظام للرقابة على الجودة ليشمل على معايير محددة للجودة في كل نشاط من انشطة المنظمة.

اما (العزاوي، 67:2001) فقد اشار الى انها مجموعة المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توافرها في المنظمة .

واخيرا يتفق كل من (Ritzman & Krajewiski, 1999: 23 )على ان المواصفة عبارة عن مواصفات تحكم توثيق نظام الجودة الذي تتطابق فيه كافة المتطلبات وبما تلائم وطبيعةالمنظمة ونوع النشاط الذي تقوم به.

يلاحظ مما سبق بان الصفة الابرز للمواصفة هي الاجماع والاتفاق على المواصفات كمعايير ومقاييس واجبة الاتباع لغرض الحصول على شهادة المواصفة الدولية الايزو.

## اولآ :- النشأة والتطوير

تدل كلمة (ISO) على معنى التساوي او التعادل وهي مشتقة من الكلمة اليونانية (ISOS) وتستخدم كجزء متقدم من عدد من الكلمات المرتبطة بمفهوم المساوات ، اذ تعني كلمة (isometisic) مقاسات متساوية وتعني كلمة (isothermal) تواجد درجات حرارة متساوية ، وعليه فان المقصود بكلمة (ISO) هو وجود مواصفات قياسية متجانسة لعملية معينة قادرة على تقديم وحدات متماثلة ومتشابه (الحميضي150:2000) .

اما منظمة الايزو فهي كيان غير حكومي انشأ عام ١٩٤٧ بهدف ا نشاء وتطوير المواصفات والمقاييس الموجودة ويقع مقر المنظمة في جنيف بسويسرا ، وان عدد اعضائها اكثر من ٩٠ بلد ،اما العضو الامريكي في المنظمة فهو المعهد الامريكي الوطني للمعايير American National Standards Institue (ANSI) وتهدف المنظمة بشكل اساسي الى تسهيل الاتفاق والاجماع العالمي على معايير جودة دولية مما ادى ذلك الى الزام الموردين بتطبيق معايير مقبولة دوليا خاصة بادارة الجودة وتدارك العضو البريطاني لمنظمة الايزو عام 1979 ( وكما تسمى في بريطانيا المعهد البريطاني للمعايير (BS) الحاجة الى تقيس ومعايرة ادارة الجودة والرقابة على الجودة وقدم اثر ذلك مقترحا لمنظمة الايزو لوضع معايير دولية خاصة بتقانات ضمان الجودة وممارستها ، ولقد وضعت معايير الايزو على ضوء المعايير المستخدمة في بريطانيا وكندا.(Bergrnan & Bengt ,1999,320 )

ومن نافلةالقول فان معايير الايزو قد تبنتها اساسأ بلدان الوحدة الاوربية الاثنتي عشر (European Commnnity) (Ec) وهي كل من بلجيكا والدانمارك والمانيا وفرنسا واليونان وايرلندا وايطاليا ولوكسمبورك وهولندا والبرتغال واسبانيا وبريطانيا وقد تبنت حكومات هذه البلدان مواصفات الايزو باعتبارها معايير موحدة للجودة تطبق على المواصفات الخارجية عبر الحدود وفي نفس الوقت داخل حدود دول الوحدة الاوربية فضلآ عن الصفقات الدولية ، وهكذا بدأ يزداد عدد الدول المنتمية الى المنظمة ليتجاوز 92 دولة. ان هذه الدول وخاصة المنتمية الى (EC) تفضل حصول مورديها على ترخيص الايزو ، لكي تبقى قادرة على البقاء في المنافسة داخل الاسواق الاوربية.

ونظرأ لاهميةالمواصفة الدولية فان شركات الولايات المتحدة تجبر على التطابق مع معايير المواصفة نظرأ لدور هذه المعايير المؤثر في جذب الزبائن وتزايدهم ، فمثلا نجد ان

وزارة الدفاع الامريكية وخاصة وزارة البحرية قد تبنت المواصفة الدولية ، فضلاً عن تثبيتها من قبل شركات خاصة كشركة(AT&T, 3M,Dupont)بعد ان ادركت هذه الشركات اهمية هذه المعايير ودورها في ضمان تقديم الشركة لمنتجات وخدمات ذات جودة عالية ، وفي نفس الوقت ضمان التزام مورديها بهذه المعايير الدولية( Russell & Bernard 19 98:30 )

وفي نفس السياق تعد اكثر الشهادات تمركزاً في اوربا حيث بلغت (22888) أي نسبة(51,57%) من مجمل الشهادات الممنوحة لسنة 2000 ، وكانت بريطانيا قد حصلت على الحصة الاعلى اذ بلغت (8501 شهادة ) ثم كل من المانيا، فرنسا، ايطاليا، سويسرا، هنكاريا، اليابان، وقد اظهرت الصين وايطاليا اعلى نمو سنوي في عدد الشهادات حيث بلغت في الاولى (32126) والثانية (17742) ثم المانيا، اليابان، اسبانيا، فرنسا، اما القطاعات الاعلى تطبيقا للمواصفة الدولية الايزو ، فقد جاء قطاع المعدات الكهربائية والبصرية بالمرتبة الاولى فالمنتجات المعدنية ومعدات ومكائن البناء المرتبة الثانية.(David, 2000:4)

وفي مسح اجرته منظمة الايزو للشهادات والذي عبر عن صورة واضحة عن التاثير العالمي الواسع لمعايير الايزو المعروفة عالميا ، اوضح بانه مالايقل عن ( 510616) شهادة ايزو في 61 بلد قد منحت لغاية 2001 بزيادة مقدارها (101985) شهادة أي بنسبة (24,96%) مقارنة بنفس الفترة لسنة 2000 حيث كانت عدد الشهادات الممنوحة لعام 2000 هو (408631) شهادة في 157 بلد وتمثل نسبة هذه الزيادة اعلى زيادة منذ عام1993.(Krieger, 2002:4).

## ثانياً:- ماهية المواصفة الدولية الايزو

تمثل هذه المواصفة معايير ومقاييس ادارية تخص مباشرة النظام الاداري للمنظمات المختلفة، وفي نفس الوقت فهي ليست مواصفة فنية تتعامل مع المنتج كمواصفة(DIN، BS) وغيرها التي تشير الى قياسات او ابعاد وخواص فيزياوية و كيمياوية وتركيبات وتصاميم محددة للمنتج ، فهي ليست مواصفة معملياواقليمية لمنتج ولابرامج لمعدات.

وفي نفس الوقت فان نجاح معايير المواصفة الدولية الايزو لايزال متناميأ، وباختصار اصبحت الشهادة عاملاً حاسما في ازدهارالتصنيع والخدمات في ايطاليا وفي بلدان اخرى، لكن هل ان انتشارها بسبب حقيقة ان الشهادة تحسن الاداء ام انها مجرد اسلوب ستغمره وتزيله اية تطورات مستقبلية اخرى ويبقى التساؤل رهين بالفترة المستقبلية اللاحقة.

فضلا عن ما سبق يمكن تبيان ما يلي (Pietro,2002:3)

١- تطبق المواصفة على كافة المنظمات بغظ النظر عن طبيعتها وحجمها ونوع النشاط الذي تقوم به.

٢- تتضمن المواصفة جميع مبادئ ادارة الجودة الشاملة ، وبموجب ذلك فان التوافق مع متطلبات المواصفة الدولية يدل على ان المنظمة المعنية تمتلك نظاما تستطيع استخدامه للتطوير المستمر بالتطبيق لمفاهيم الجودة الشاملة واعادة هندسة العمليات وادارة التغيير وارضاء الزبائن وتحقيق التفوق في الاسواق.

٣- توضح المواصفة العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام ادارة الجودة لاية منظمة يتوجب ان تتبناه ادارتها للتأكد من ان انتاجها وخدماتها تتوافق وتتوائم مع احتياجات وطلبات ورغبات الزبائن .
٤- تمثل المواصفة وباصداراتهاالمتسلسة أ نموذجا لنظام الجودة يتم انجازها تبعا للمعايير المهنية العالمية وضعت وحددت واعتمدت مقياساً لجودة المتطلبات المختلفة.

## ثالثاً:- مجموعة المواصفات الدولية ISO

تمثل سلسلة اوعائلة المواصفة الدولية ISO اجماعا دوليا على مجموعة من المبادى تمثل الحد الادنى من المتطلبات اللازمة لتطبيق منظومة ادارية كفوءة تضع الزبون اولاً،وتتكون المواصفة من ثلاثة اصدارات قياسية دولية تعامل مع متطلبات نظام الجودة كاداة تستخدم لاغراض تاكيد الجودة ومع صدور المواصفة الدولية في اذار 1987 فقد لاقت قبولاً وانتشارا واسعا" في معظم انحاء العالم اذ تجاوز عدد الدول التي اعتمدت المواصفة على (90) دولة ، اما الشركات والهئيات الحاصلة على شهادات المطابقة فقد بلغت في عام 1995مايقارب(70000) شركة وهئية
. (David 2001:2)

### الاصدار الاول :- المواصفة الدولية ISO 9000-1987

وتعد هذه المواصفة الاصدار الاول من سلسلة المواصفات المعنية بادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية على حد السواء لتكون المحور الاساسي عند ابرام العقود والصفقات التجارية وضمانة للجودة بالنسبة للزبون وينسب البعض المواصفةالدولية ISO9000-1987 الى المواصفة العسكرية الامريكية (MIL-OU-9058A) والمتبنات في مواصفات حلف الناتو(Nato) بعنوان(AQAPL) وفي عام 1979 قامت المؤسسة البريطانية للمواصفات بتكييف المواصفات العسكرية لتلائم انتاج السلع والخدمات تحت رقم (Bs 5750) وقد اعتمدت المنظة الدولية للتقييس على المواصفة البريطانية واعادت تسميتها بالايزو(ITC Applying ISO 1996:9).

ان ما يطلق عليه 9000 ISO هو في حقيقة الامرسلسلة من خمسة مقاييس ذات الارقام 9000-9004-9003-9002-9001 ، وتحتوي المواصفة على بعض التعاريف والمفاهيم الاساسية حول كيفية استعمال المقاييس الاخرى.

- فالقصد من نظام ISO 9004 هو اعطاء دليل عن العمل الداخلي في بناء نظام الجودة
- من جهة اخرى فان الهدف من ISO 9001,9002,9003 هو تقديم المساعدة عندما يتطلب الامر تطبيق نظام الجودة في حالات مختلفة من العقود .
- ويعتبر نظام (ISO 9001) اكثر الانظمة شمولاً في هذه السلسلة وهو يتضمن نظام (ISO 9002) والذي بدوره يشكل نظام (ISO 9003)، ويبين الشكل (١) مجال القياسات المختلفة في السلسلة.

يوضح الشكل (١) العلاقات بين المقاييس الثلاثة المختلفة لانظمةالجودة في سلسلة الايزو 9000 والمقاييس الثلاثة تتمثل بالاتي .

١- نموذج نظام الجودة ISO 9001 من اجل ضمان الجودة في التصميم والتطوير والانتاج والنصب والخدمة وتتكون من(٢٠)عنصر نموذج نظام الجودة ISO 9002 من اجل ضمان الجودة في الانتاج والنصب.وتتكون من (19) عنصر

٢- نموذج نظام الجودة ISO 9003 من اجل الضمان والفحص النهائي والاختبار وتتكون من (16) عنصر سلسلة المواصفة الدولي9000 ISO .

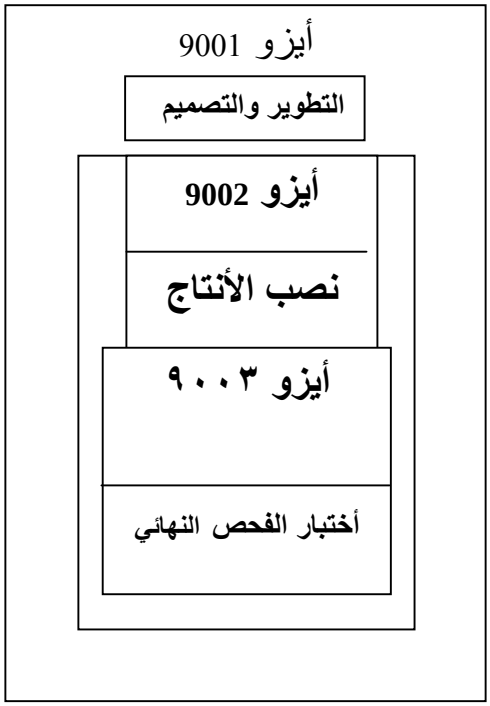
٣- نموذج نظام الجودة iso 9003 .

اما النظامين القياسيين اللذان يقدمان دلائل عامة هما كما يلي

أ- نظام ISO 9000 لقياس ادارة الجودة والضمان النوعي ،ادلة للاختبار والاستعمال (ارشادات).

ب- نظام ISO 9004 ينصب على عناصر لادارة الجودة ونظام الجودة،ادلة (ارشادات).(Bergmam &Bengt 1999 321)

شكل رقم (١) سلسلة المواصفة




- Bergman & Bengt,(1999),Quality from customer needs & customer
- satisfaction, Mc Grow- Hill, N.y

**الاصدار الثاني المواصفة الدولية ISO 9000-1994 :**

يعتمد نظام المواصفة الدولية ISO 9000-1994 في بناءه على مبادى ادارةالجودة الشاملة (TQM) بشكل كامل ،وتغطي متطلبات المواصفة عشرين عنصرا او متطلبا ثمانية منها مرتبطة بمجال التنظيم الاداري ، والاثني عشر الاخرى مرتبطة بمجال العمليات التشغيلية وتعتمد المتطلبات في هيكلها الاساسي على ثلاثة محاور رئيسية ممثلة بالاتي.(Bergman & Bengt:1999,223)

المحور الاول :- الرقابة على منظومة الجودة

المحور الثاني :- عملية التشغيل داخل الشركة

المحور الثالث :- الانشطةالساندة لمنظومة الجودة

وفي نفس السياق فان نظام المواصفة الدولية ISO 9000-1994 يتكون من عدة اجزاء مصممة لتحقيق مايلي :-

١- تخطيط وسائل تحقيق الجودة التي يحددها او يتوقعها الزبون.

٢- توثيق خطط الجودة بصيغة اجراءات عمل وتشغيل.

٣- توزيع هذه الاجراءات لكافة المعنيين الذين توثر اعمالهم على الجودة في الشركة

٤- متابعة مدى نجاح الاداء من خلال صيغ واجراءات تدقيقية تقوم بها الادارة فضلاً عن التدقيق الداخلي .
٥- تطوير وتحسين الاجراءات اعتمادا على المواصفات الصادرة من قياس الاداء ومتابعته.

**الاصدار الثالث المواصفة الدولية ISO 9001-2000**

ان الاصدار الجديد يركز بشكل رئيسي على رضا الزبون والتحسين المستمر والادارة،واقامة نظام للادارة يهدف من خلاله الى تحسين رضا الزبون بشكل مستمر، ويمكن ان يستخدم هذا القياس العالمي من قبل جهات داخلية وخارجية لتقييم قدرة المنظمة على تادية احتياجات الزبائن والمتطلبات الخاصة بالمنظمة.

وتتطلب هذه المواصفة الاهتمام بكل مجالات العمل المؤثرة في جودة المنتج والخدمة الا ان الاهتمام الاكبر يتركز على متطلبات الزبون وقناعاته وعلى الادارة العليا مراعات ذلك من خلال مايلي:-(David,2001,3)

١- ضمان الاستجابة لمتطلبات الزبون وقد تم تحديدها بشكل دقيق وفي نفس الوقت الاسرع في تلبية هذا الرضا والطلب ويتطلب ذلك نظام اشراف اكثر مماهو مطلوب للقيام بالعمل نفسه.
٢- يجب ان تزداد دراسة الزبائن ومتطلباتهم بالجودة عن طريق زيادة الاهتمام والاستجابة لطلبات الزبائن المحددة.
٣- سرعة وسهولة توفير الموارد الضرورية لسرعة تلبية طلبات ورغبات ورضا الزبائن دون تاخير.
٤- الاتصال المباشر بالزبون والتعرف على مواقفه ورضاه عن المنتج او الخدمة من خلال التغذية العكسية بما فيها شكاوه.
٥- وضع اجراءات تساعد على جمع البيانات والمعلومات حول قناعة الزبون.
٦- جمع المعلومات وتحليلها وتخص مطابقة المنتج والسمات والاتجاهات في اداءالاجراء ومراقبة اداء المجهز.

وفي نفس السياق صدرت النسخة الرسمية لهذه المواصفة من قبل منظمة المقاييس الدولية في ك١ ٢٠٠٠، وقد اجريت العديد من التغيرات واستبدلت العديد من المسودات التي سبقتها لحين صدورها اذ شمل هذا الاستبدال وثيقة(FDIS) المسودة الاخيرة للمقاييس الدولية (Final Draft International Standard ) وكذلك (DIS) مسودة المقاييس الدولية(Draft International Standard) ومسودة اللجنة الثانية2 SCD ( Second Committee Draft) حيث استمرت عملية فحوصات الجودة للايزو (ISO 9001-2000) على كل هذه الوثائق المذكورة.

اما الاختلافات الاساسية بين المواصفة الدولية ISO 9000-1987 والمواصفة ISO 9001-2000 يمكن اجمالها بالاتي (David,2001,2)

١- في المواصفة الحديثة ISO9001-2000 ليس من الضروري توثيق كل عملية او معالجة ،وانما المعيار هوتوثيق العمليات الرئيسية لادارة الجودة كالتدقيق والمراجعة وتوثيق النشاطات الاخرى ان كان ذلك ضروريا.

٢- في المواصفة الحديثة يتوجب تعريف وتشخيص عمليات الايفاء بالمتطلبات الاساسية للزبون.
٣- تفهم المواصفة الحديثة منهج مبرمج ومخطط واكثر فعالية وتاثير لغرض تحقيق رضا الزبون ويتضمن ذلك مراقبة الادارة العليا للمنجزات المتحققة من قبل الافراد وايصالها الى كافة اجزاء المنظمة.
٤- ضرورة تشخيص وتحديد اهداف ممكن قياسها للجودة وعند كل المستويات.
٥- يجب ان تكون الاهداف المنجزة واداء العمليات ورضا الزبون جميعها ممكنة القياس ،مع ضرورة تحليل بياناتها لغرض تشخيص فرص التحسينات الممكنة.
٦- ضرورة التزام المنظمة بالتطويرالمستمر وامتلاكها واتباعها اجراءات تحقيق ذلك ومناقشتها على مستوى الادارة العليا.
٧- يجب اللجوء الى التخطيط لضمان صلة التغييرات بنظام الجودة.
٨- وجوب بناء عمليات ونظام اتصالات داخلي مناسب وفعال.
٩- يجب ان يكون الكادر ماهر وليس مدرب فقط.
١٠- يجب تقييم فعالية التدريب.
١١- ضرورة تشخيص متطلبات النظام والاتصالات الفاعلة مع الزبون عند مرحلة تحديد السعر المعروض.

فضلآ عن التعديلات الاساسية والخاصة بالتركيز على المتطلبات في ادارة الجودة وبالتعديلات في البنية، فان هناك تغيرات تم ادخالها للمواصفة الحديثة ISO 9001-2000 مقارنة بالمواصفة ISO 9001-1994 على مستوى المصطلحات بهدف ازالة الغموض وتسهيل الفهم والتبسيط وكما يوضح في الجدول (٢) ادناه(العاني 111,2002)

جدول(٢)

مقارنة مابين المصطلحات المستخدمة في المواصفتين ISO1994-9001 و ISO2000-9001

| ISO1994-9001 | ISO2000-9001 |
|---|---|
| نظام الجودة | نظام ادارة الجودة |
| المجهز | المنظمة |
| المورد الثانوي | المورد |
| المنتج | المنتج او الخدمة |
| اداة المورد | الادارة العليا ذات المسوؤليةالتنفيذية |
| المنتج المورد من قبل الزبون | ممتلكات الزبون |

يتبين مما سبق بان المواصفة قد شملها التعديل الشامل والتطوير باصدارها عام 2000 لاسباب موجبه لذلك منها الانتقادات التي وجهت للمواصفة نفسها وضرورة الاتجاه نحو انموذج العملية ممكن لانموذج كاساس للنظام الاداري والبحث عن مزيد من التطبيق باتجاه مبادى ادارة الجودة الشاملة فضلاعن صعوبة فهم وتفسيربعض بنودالمواصفة .

وقد تبين للجنة الفنية ISO/TC 176 المسؤولة عن تطوير المواصفات وجود حاجة للحد من عدد المواصفات التي تتالف منها السلسلة وتبسيطها، وتحقيق انسجام افضل فيما بينها من جهة وبينها وبين مواصفات انظمة ادارة البيئة من جهة اخرى.

**اهداف التعديل واصدار المواصفة ISO9001-2000**

بعد الدراسة والتحليل الذي اجري من قبل اللجان الفنية للمنظمة للاستقصاء شمل 1120 جهة معنية بالموضوع وضعت اهداف رئيسية للتعديل تمثلت بالاتي.
(نصرالله,23:2000) (العاني واخرون102:2001)

١- سهولة تطبيق المواصفة في مختلف الانشطة والمنظمات .
٢- وضوح اللغة وسهولة الفهم والترجمة.
٣- امكانية الربط بين نظام الجودة والعمليات التي تتكون منها اعمال المنظمة.
٤- اعتبار الايزو مرحلة مبدئية لتطبيق اكثر تقدما لمبادى الجودة الشاملة من خلال مواصفة جديدة.
٥- توفير مزيد من التكامل والتوافق مع المواصفات الاخرى للانظمة الادارية مثل الايزو 1400 ادارة البئية الشاملة.
٦- الاستجابة الى الاحتياجات الملحة للقطاعات المتخصصة من خلال متطلبات النظام الجديد للايزو.
٧- اعتبار نماذج الامتياز في تطبيقات الجودة الشاملة كنموذج Deming في اليابان وغيرها تمثل قمة تطبيقات الادارة للجودة الشاملة والتطوير المستمر للنظام ورضاء العملاء.
٨- اعتبرت اللجان الفنية ان نماذج الامتياز وعلى الاخص الا نموذج الاوربي هو الهدف النهائي الذي يبدا طريق تحقيقه بالتوافق مع متطلبات المواصفة ISO9001-2000 . (ASQ 2005)

واتساقا مع ماتقدم لابد من ذكر الملاحظات التالية بشان المواصفة الدولية ISO9001-2000 .(ASQ,2005)

١- يعد الايزو 9001-2000، 9004-2000 مواصفتين مترادفتين كل منها لها هدف معين.
٢- تمثل ISO9001-2000 الحد الادنى من المتطلبات اللازمة لتاكيد جودة المنظمة وتمنح الشهادة عند التوافق مع متطلباتها فقط.
٣- تركز المواصفة الحديثة على تطوير الاداء والاتجاه نحو تطبيق الجودة الشاملة
٤- تعد المواصفة الحديثة الوحيدة وقد حلت محل كل من ISO9000-19879 ISO9000-1994.

وتعد المواصفة الايزو بمثابة الاسس والمفردات اللغوية والمصطلحات وتعد بديل للمواصفة الايزو 8402-1994

ومن نافلةالقول بان المواصفة الحديثة مبنية على أنموذج العملية وركزت على جانبين اساسين هما.

١- الزبون،اذ جاء بصيغة اهتمام الادارة العليا باهتمامات الزبون والتاكيد على التفوق على توقعات الزبون بالنسبة لجودة المنتج والخدمة كقوة محركة للشركة وهدفها الاساسي وسبب تواجدها.
٢- التحسين المستمر،يتوجب على المنظمة بموجب هذه المواصفة القيام وبشكل مستمر بتحسين فعالية نظام ادارة الجودة وعلى المنظمة ان تحدد العمليات التي يتم بموجبها التحسين سواء تحسين مستمر واجراءات تصحيحيةاو اجراءات وقائية.

**المحور الثاني : مراحل تطبيق الايزو**

يشير البعض الى ان طريق الوصول الى نظام ادارة الجودة الشاملة طويل وليس له نهاية . لآن سرديمومتة ونجاحه في التحسينات والتطويرات المستمرة على المنتجات ويعدون نهاية الطريق هي بمثابة انحدارالمنظمة وزوالها. ويوكدون في نفس الوقت ان اعتماد المواصفة الدولية الايزو تعد الخطوة الاولى بالاتجاه الصحيح وحجر اساس لبناء نظام ادارة جودة شاملة متكاملة ومنه تبدا المرحلة الى اعلى درجات الجودة عندما يصبح هناك تكامل وتناغم بين القطاعين معا.

وكانت هذه الفكرة بمثابة الدافع الاساسي للعديد من الشركات بتطوير انظمتها وبرامجها الانتاجية وزيادة قدراتها التنافسية واختيار حواجزالتصدير من خلال تبني انظمة الايزو، وهكذا كانت الخطوة الاولى في تفكير واتجاه المنظمات سواء الخدمية اوالانتاجية لايجاد برامج تهدف الى تاهيل الكوادر وتطوير البنية التحتية للانتقال والوصول الى تامين متطلبات المواصفة الدولية.

واذا كان نظام المواصفة يقوم على مبدا الزبون اولآ(رضا الزبون) فان تحقيق المنظمات للنجاح يمرمن خلال رضا الزبون وتلبية احياجاته ومتطلباته ولغرض تطبيق الايزو لابد من دراسة والتعرف على موشرات عدم التطابق وازالتها وتوفير الارضية الخصبة لنجاح النظام وتطبيقه بشكل صحيح وسليم.

واذا كان نظام الايزو يقوم على مواصفات موثقة وادارة الجودة الشاملة على المنظور الشامل لادارة الجودة فان التطبيق الصحيح والسليم والانتشار الواسع للايزو خاصة واعتماده على الكثير من مبادى واسس ادارة الجودة الشاملة فانه بالامكان ان تطبق المنظمة النظامين وتحقيق الاستفادة من مزاياها مرة واحدة.( Manuals Www.Biz )

و بهدف التوافق مع متطلبات المواصفة الدولية الايزو هناك مراحل اساسية لابد من المرور بها واتباعها بشكل منهجي وسليم ليكون التطبيق صحيحا ومن ثم منح الشركة شهادة المواصفة الدولية وتتمثل هذه المراحل بالاتي.

**(العاني و اخرون 114,117,2000) (الحميضي61,60,2000) (الشبراوي105,1995)**

**اولآ:- مرحلة التخطيط والاعداد**

ويسميها البعض مرحلة التحضير وهي عادة ما تسبق التسجيل على المواصفة، وغالبا ما تتضمن هذه المرحلة اجراء تغيرات على الحالة القائمة بهدف الاستجابة لمتطلبات التوافق مع المواصفة وتتضمن الاتي.

١- اقرار والتزام الادارة العليا عن قناعة باهمية تطبيق المواصفة.
٢- لابد من ايصال هذه القناعة الى كافة المستويات الادارية وجميع العاملين عن طريق وضع برامج للتوعية واقامة الدورات والندوات يبين فيها مضمون النظام واهدافه والاجراءات المتبعة للحصول عليه.
٣- تكليف وتعين مسؤول يمثل المدير العام او رئيس الدائرة لقيادة وتوجيه عملية تاهيل الشركة للحصول على شهادة المواصفة .
٤- ضرورة الاستفادة من الاستشارين والمتعاملين مع الشركة والشركات الاخرى التي سبق وان نجحت في الحصول على الشهادة.
٥- اتباع اسلوب فرق العمل لتهئية البناء التنظيمي للاعمال من خلال تشكيل فرق عمل من التخصصات المختلفة (الانتاج، المشتريات، التصميم،.....)
٦- وضع جدول زمني على وفق خطة العمل للتنفيذ يتضمن هذا الجدول مامطلوب وتحديد مسوؤلية من يقوم بذلك.
٧- اختيار جهة متخصصة لتقديم العون والمساندة الفنية للشركة للتوافق مع متطلبات المواصفة.
٨- تقييم النظام الحالي المتبع في الشركة من خلال المسح الميداني للتعرف على نقاط القوة والضعف ومن ثم لمقارنة ماهو موجود فعلا مع مايجب ان يكون وفق معيارمتطلبات المواصفة.
٩- توثيق طرائق عمل العمليات التي تحقق متطلبات المواصفة وتطويرها باستمرار واعداد دليل الجودة ودليل الطرائق الاجرائية وتعليمات العمل والوثائق والمستندات.
١٠-التغلب على المعوقات وايجاد الحلول لها ومقارنة التغيير الخاص بالهيكل التنظيمي واجراءات العمل والعمليات
١١- تطبيق نظام الجودة وفق الاسس العلمية المحددة والذي يتلائم مع متطلبات المواصفة.
١٢- تكليف استشارين لتدقيق النظام ومن ثم تحديد مناطق وفقرات ونقاط عدم التطابق والتعرف على اسبابها وتقديم توجيهات اصلاحها وتطويرها.

**ثانيا:- مرحلة التسجيل للحصول على الشهادة**

بهدف البدء بعملية التسجيل بعد انتهاء مرحلة التحضير لابد من القيام بالخطوات التالية.

١- اختيار جهة التسجيل والتقييم التي تكلف بمنح الشهادة المطابقة.
٢- تزويد جهة التسجيل بمعلومات تفصيلية عن كافة نشاطات واعمال الشركة كنوع النشاط والخدمات والمنتجات والاعمال المشمولة بالتسجيل،الشهادات التي سبق وان

حصلت عليها الشركة ،مسؤوليات انشطة الشركة ،اية ادلة ووثائق وطرائق واجراءات وتعليمات اخرى او اية معلومات تحتاجها جهة التسجيل

٣- التخطيط والاعداد للتدقيق من خلال دراسة نظام الجودة وعملياته واجراءاته فضلا عن دراسة كافة الوثائق والمستندات كدليل الجودة ودليل الطرائق الاجرائية وتعليمات العمل .

٤- تحديد فترة زمنية من خلال جدول زمني لعملية التدقيق يتضمن مايلي .

أ- الاتفاق مع ادارة الشركة على تحديد يوم وساعة لكل قسم لاجراء التدقيق لكي لايتوقف العمل.

ب- يحدد شخص من كل قسم يرافق فريق التدقيق ويهئ كافة الوثائق العائدة لقسمه.

ج ـ القيام بالمراجعات والتدقيقات على نظام الجودة.

٥- عند تدقيق دليل الجودة الاساسي والادلة الاخرى يجب التعاون والتنسيق مع فريق التدقيق والمراجعة من خلال الاتي:-

أ- تسجيل ملاحظات ونصائح فريق التدقيق وارشاداتهم.

ب- طلب اجراءات تصحيحية او منعية في بعض الاحيان.

ج ـ تنفيذ الاجراءات التصحيحية الناتجة عن التقييم الاولي .

د- التقيم النهائي والموافقة على منح الشهادة.

**ثالثا:- مرحلة التحسين المستمر للجودة.**

يتم القيام بهذه المرحلة بعد اتمام عمليتي التسجيل والحصول على الشهادة، وفيها يبدا الطريق الحقيقي للانجاز باتجاه التحسين والتطوير المستمر للجودة وبذل الجهود المخلصة لذلك وعمل الشركة دائما على المحافظة على قدرة وكفاءة النظام الاداري فيها وتطويره باستمرار ويضمن البعض هذه المرحلة بالاتي.

١- بدء خطوة التحسين والتطوير والمحافظة على المستوى الذي وصلت اليه الشركة، اذ لايكفي الحصول على شهادة المواصفة بل الاهم كيفية المحافظة على المستوى المتحقق وتحسينه.

٢- تبدا في هذه المرحلة معايير نظام الجودة بالاستمرار في الارتقاء تبعا لما يستجد من افكار ومستجدات وابداعات وتطويرات تودي الى التحسين المستمر في الانتاج والخدمات وحفض التكاليف وتحسين الجودة.

٣- تواجه الشركة في هذه المرحلة الى مراجعات وتفتيش وتدقيق مفاجئ كل ستة الى تسعة اشهر بهدف التاكيد من استمرار الشركة بتطبيق نظام الجودة فيها.

ويوضح الشكل (٢) طريقة محافظة الشركة الحاصلة على شهادة المواصفة على تطبيق نظام الجودة من خلال اتباع مايلي.

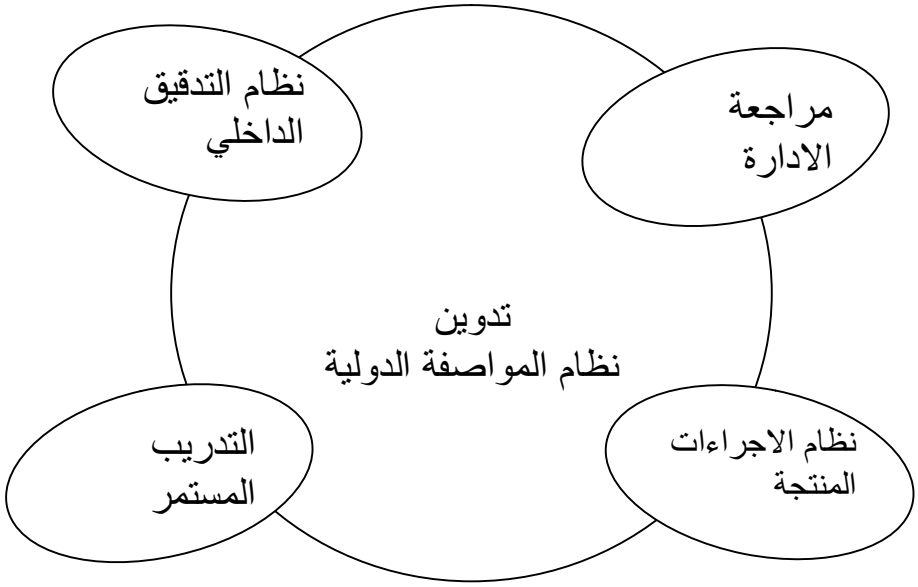
أ- المراجعة الدورية للادارة

ب- اتباع نظام التدقيق الداخلي

ت- اتباع نظام الاجراءات التصحيحية

ث- المواظبة على التدريب

شكل(٢)
يوضح كيفية المحافظة على شهادة الجودة ISO




**رابعا:- مرحلة تجديد الشهادة**

على الرغم من ضرورة متابعة الشركة الحاصلة على شهادة المواصفة الدوليةمن قبل الجهة المانحة وبشكل دوري فانه يتطلب تجديد الشهادة بعد انهاء السنوات الثلاثة الاولى من اصدارها بموجب ذلك يستوجب على الشركة طلب التجديد والتحديث على ان يتضمن هذا الطلب مايلي .

١- مضمون ومحتوى اكبرواشمل في الشهادة الجديدة.
٢- اعمال وانشطة اقسام اضافية.
٣- منتجات وخدمات جديدة اضافية.

وفي كل الاحوال فان اعادة التقسيم بهدف تجديد الشهادة اسهل بشكل اكبر من منحها في بداية الامر خاصة وان الشركة سبق وان تمت المتابعة عليها وبصورة منتظمة وتتوفر فيها معلومات حديثة ومتكاملة عن منح الشهادة.

ويمكن توضيح الخطوات التسلسلية والتفصلية للتوافق مع متطلبات المواصفة وفق العرض الاتي .

١- قرار التوافق مع متطلبات المواصفة . ٢- تعيين منسق الجودة من الادارة.
٣- اختيار المستشارين . ٤- التدريب والتعليم .
٥- تهئية البناء المنظمي والعمل كفرق عمل.٦- تحديد سياسة الجودة.
٧- تحديد العمليات وتوثيقها . ٨-الاتصال بجهة التسجيل والتقييم.
٩- اعداد ادلة الجودة. ١٠- مراجعة الدليل من جهة التقييم والتسجيل

١١- تدريب المدققين الداخلين. ١٢- اجراء اول تدقيق داخلي.
١٣- تقديم التصحيح على ضوءنتائج التدقيق ١٤- التأكد من كفاءة ومكونات نظام الجودة
١٥- التقييم المبدئي بجهة التسجيل. ١٦- خطة اجراءات تقيمية.
١٧- التقيم لغرض منح الشهادة. ١٨- منح الشهادة.

اما الخطوات الواجب اتباعها من قبل الشركة بهدف التأهل للحصول على الشهادة فانها تمثل بالاتي.

**فقرات التطبيق**

١- التعاقد. ٢- التوعية بنظام الايزو.
٣- تحديد ممثل الادارة ولجنة الايزو ٤- تدريب لجنة الايزو.
٥- تقييم النظام الحالي. ٦- وضع خطة تفصيلية.
٧- تكوين لجان وفرق عمل. ٨- اعداد واصدار الطرائق الاجرائية.
٩-اعداد دليل الجودة. ١٠- تطبيق العمل في المصنع.
١١- دورة تدريبية في التدقيق الداخلي. ١٢- اجراء التدقيق الداخلي.
١٣- مراجعة ماقبل التقييم. ١٤- مراجعة الادارة لنظام الجودة.
١٥-اختيار جهة الترخيص. ١٦- تقييم الوثائق من قبل جهة الترخيص.
١٧- تقييم موقفي واصدار الشهادة.

## المحورالثالث مؤشرات عدم التطابق مع المواصفة الدولية ISO9001-2000

على الرغم من ان المنظمة الدولية للايزو تختص بالمواصفات وتغطي جميع مجالات النشاط وباستثناء المتعلقة بالهندسة الكهربائية والالكتروتقنية اذ يعد من اختصاص منظمة الكهروتقنية(Internation Electrotechical Commission) وتقوم المنظمة باعادة النظر بالمواصفات كل اربع او خمسة سنوات وقد تزيد هذه المدة طبقاً لاتجاهات مستخدمي المواصفة وانعكاساتها وتطبيقاتها العملية ومشاكلها لتوفير الفرصة الكافية للتطبيق، الا ان في نفس الوقت لاتتدخل في منح شهادات الايزو اذ ان هناك شركات للتسجيل تسمى (Certi Pication Bodies) وقد اختصت بمنح شهادات التوافق، وفي نفس الوقت فان المنظمة تقوم بتقديم المشورة للمشتركين ولسائليها عن اساليب التسجيل فضلا عن توفير النشرات والدورات والتعديلات اللاحقة التي تصدر عن المواصفة.

وهكذا فان الجهة الحيادية التي تمنح شهادة المواصفة تقدم دليل الجودة واجراءات العمل المطلوب القيام بها في الشركة المسجلة على المواصفة و عليه هناك فريق عمل يقوم بالتدقيق وفحص الوثائق والمستندات والسجلات للوقوف على مدى صحة العمل والتعرف على مدى تطبيق المواصفة بصورة سليمة ودقيقة، وعادتا ما يتم ابلاغ الشركة المقدمة للحصول على المواصفة الدولية بملاحظات فريق تدقيق العملية مرفقة على توجيهات عند وجود حالات عدم المتطابقة.

وتعد بيئة العمل والجوانب المادية فيها هي الاسلوب والخطوة الاولى المتبعة من قبل المدققيين الخارجين ووفق نظرتين شاملتين لهذين المحورين الذان يعطيان الانطباع الاول بمدى التزام الشركة بنظام الجودة وسياساتها والتي يجب ان تكون مفهومة ومعلنة لجميع الافراد.( الامارة1999:67)

وفي نفس الوقت فان المنظمة الراغبة بتطبيق المتطلبات والحصول على شهادة المواصفة الدولية يتوجب عليها استقبال واستخدام مستشار او مستشاريين رئيسيين ومدقق او مدققيين لتسهيل مایاتي.(العاني واخرون 128,2000)

١- تحديد الفجوة بين نظام ادارة الجودة المطبق في المنظمة وتطبيق نظام الجودة الجديد ISO9001-2000 .
٢- توضيح او تمييز او تحديد النضج و الفاعلية في نظام ادارة الجودة للمنظمة من خلال تحسين حاجات الزبائن.
٣- تمييز(تحديد) الفجوة في المهارات التقنية للمنظمة والمعرفة التي ربما توثران في نجاح المنظمة وعملياتها من خلال الاصدارالجديد للمواصفةISO9001-2000
٤- تحديد عناوين الفجوات وتحسين فاعلية نظام ادارة الجودة في المنظمة.
٥- تمييز(تحديد) وتكامل ادوات البرامج الجديدة بشكل اختيار التي يمكن ان تستخدم في تبسيط متطلبات عملية التحسين المستمر بواسطة المقاييس الجديدة.

وتعد الفقرات المدرجةادناه مؤشرات على عدم التطابق مع المواصفةفي المنظمة، وعلى المنظمات الراغبة للحصول على شهادة المطابقة مراعاتها والعمل على ازالتها بهدف السير قدما وبخطوات متوازنة نحوالظفربالمواصفة الدولية دون عناء.
(العاني واخرون،126:128,2002)(الامارة،67:69,1999)

**اولآ:-الاعمال والمكاتب الادارية.**

يمكن لفريق عمل التدقيق ان يؤشر حالات عدم التطابق التالية للاعمال والمكاتب الادارية من خلال فحصه وتدقيقه لها.

١- وجود اعداد كبيرة من الاوراق والوثائق والمستندات بانتظار اتخاذ اجراء بحقها،اما لم يتم اتخاذ الاجراء المناسب او انجزت وتحتاج الى حفظ.
٢- تبعثراضابير وملفات وكاتالوكات تحت طاولات المكاتب او بالقرب منها واخرى مبعثرة على خزانات الحفظ والدواليب.
٣- عدم الالتزام او الالتزام الضعيف بالتعليمات الامنية والمحافظة على المستندات والاوليات وتركها في اماكن غير مناسبة اداريا وامنياً.
٤- عدم وضع تعريفات وعلامات دلالة على الخزانات والمستندات ودواليب الحفظ ومواقع وضع المستندات والفايلات ومحتوياتها .
٥- وجود عدد من الكتب والمستندات الرسمية بدون تاريخ محدد
٦- وجود سجلات ومستمسكات بدون عناوين اورموزاو ترقيم وفهرسة لتدل على وظيفتها او عائديتها او محتوياتها.
٧- عدم وجود نظام تدوين وحفظ عملي للوثائق والكاتالوكات والمواصفات والبرامج.
٨- عدم تحديث التعليمات والارشادات اؤ على الرغم من الغاء البعض منها الا انها لازالت موضوعةعلى المكاتب او معلنة في لوحة الاعلانات.
٩- وجود اشياء ومواد ومستلزمات غير ضرورية على المكاتب، فضلا عن وجود الغبار والاتربة والاهمال على المكاتب والمستندات.
١٠- عدم الاهتمام بالظروف المادية للعمل كالاضاءة والحرارة والتهوية وانعدام، تنظيم المكاتب العمل فضلآ عن عدم تنظيمه.

**ثانياً:- مواقع الانتاج والعمليات.**

١- وضع المنتجات بشكل غير منظم ومرتب واختلاط المساحات المخصصة بحيث لاتفصل المنتجات الغير المطابقة عن الصالحة والمقبولة .
٢- عدم الالتزام بتعليمات الامن والسلامة المهنية من خلال ترك المواد المنتجة والجاهزة بطريقة غير صحيحة.
٣- ترك ادوات ومواد ومستلزمات العملية الانتاجية بطريقة مبعثرة في اماكن العمل.
٤- ترك المواد والمستلزمات قرب مواقع العمل والمكائن على الرغم من قلة استعمالها في حين يجب تخزينها في المكان الخاص لها .
٥- عدم وضع علامات اوترميزعلى المعدات والمواد المتنوعة لتدل على تاريخ مراجعتها اوتفتيشها او تدقيقها.
٦- على الرغم من عدم التصريح ببعض التعليمات والملصقات من الجهة ذات الاختصاص الاانها قد وضعت على المكائن اوجدران الموقع.
٧- معدات وادوات القياس غير متواكبة مع الحداثة والخدمة وتقادمها ومقاومتها لعدم دقة قياسها.
٨- اجهزة القياس ومعداتها غير معايرة وغير مسجلة.
٩- كثرة اصابات العمل وانعدام السلامة المهنية.
١٠- عدم وجود معدات وحاويات وعربات للتداول والنقل الداخلي.

**ثالثاً:- مواقع التخزين والاستلام والتعبئة.**

١- عدم تنظيم مساحات التخزين بشكل صحيح وسليم وتشكو المخازن من التنظيم الداخلي المناسب.
٢- عدم وجود مساحات مخصصة لكل من المواد المنتجة والمواد المجهزة للشركة.
٣- ضعف اوبدائية انظمة ترميز المواد.
٤- عدم وجود سجلات ووثائق خاصة بالسيطرة على الخزين وحركة المواد.
٥- وجود حاويات ورزم غير معروف محتوياتها بشكل صحيح.
٦- عدم اعتماد نظام التدقيق والمستندات الاصولية عند تسليم المواد.
٧- وجود صناديق وبضائع ومواد مكدسة تالفة.
٨- وجود مواد مخزونة في الممرات والاماكن غير المخصصة للخزن وكذلك المنتجات.
٩- تراكم المخلفات والنفايات والخردة من الانتاج.
١٠- عدم الاهتمام بالنظافة وانعدامها واهمال اضاءة وظروف الخزن العلميةالمطلوبة.

**رابعاً:- المساحات الارضية وورش العمل الخارجية.**

١- وجود نفايات ومواد متروكة وعربات قد يمة وبراميل وسكراب حول المواقع.
٢- عدم الاهتمام بجمالية المظهر الخارجي للشركة كترك السياجات بدون عناية وصيانة.
٣- وجود مواد مكدسة بطريقة غير سليمة وبصورة مؤقتة داخل الورش وقد يودي ذلك الى تلفها لاحقا او تصريفها كليا او جزئيا.
٤- تخطيط غير منظم ومبرمج للمواد المطلوب ارسالها لمرحلة لاحقة كالتخليص او الشحن.
٥- صعوبة الحركة والنقل داخل ورش العمل.
٦- عدم توفير الخدمات المطلوبة وعدم الاهتمام بنظافة ارضية المعمل.

## الجانب الميداني

### واقع موشرات عدم التطابق مع المواصفة الدولية ISO

يعد معمل الالبسة الولادية من المنظمات التي سعت الى الحصول على المواصفة الدولية الايزو الا ان احداث نيسان 2003 حالت دون تحقيق ذلك

ولغرض الوقوف على مدى استعداد المعمل للحصول على المواصفة الدولية ISO9001-2000 لابد لنا من تحليل موشرات عدم التطابق مع المواصفة ميدانياً، اذ على المنظمات الرغبة بالحصول على المواصفة مراعتها والعمل على معالجتها بهدف السيرقدما في الاتجاه الصحيح للظفربالمواصفة الدولية.

### اولآ:- الاعمال والمكاتب الادارية.

يمكن من خلال هذه الاعمال تاشير حالات التطابق و عدم التطابق الفعلية التالية.

١. وجود اعداد كبيرة من الاوراق والوثائق والمستندات بانتظار اتخاذ اجراء بحقها اما لم يتم اتخاذ الاجراء المناسب اوانجزت وتحتاج الى حفظ.

-لاتوجد اوراق ووثائق ومستندات مؤجلة حيث يتم اتخاذ الاجراء الازم بحقها وتحفظ وتوضع الكتب التي تحتاج الى اجراء لم ينجز بعدتحت اليد وفي اضبارة خاصة اذ يوكد السيد مديرالمعمل على انجاز هذه الاعمال باعتبارها موشر علىالاداء ومنظرها غيرلائقة بالمعمل كما اننا لم نلاحظ ذلك اثناء زياراتنا المتكررة.

٢. تبعثراضابيروملفات تحت المكاتب اوبالقرب منها واخرى على خزانات الحفظ والدواليب.

- هناك دواليب خاصة للاضابير والملفات وتحفظ وتوضع في داخل مكانها بعد الانتهاء منها ويشير السيد مدير المعمل النان ذلك يودي الى عدم مصداقية المعمل والقائمين عليه لذا يجب انجاز الاعمال واعادة الاضابير والملفات الى امكانها المخصصة . وامكن لنا التاكد من ذلك من خلال المتابعة والمشاهدة اليومية

٣. عدم الالتزام اوالالتزام الضعيف بالتعليمات الامنية ووضع الاولويات في اماكن غير مناسبة وامنة.

ـ المعمل ووحداته ملتزمين بالتعليمات الامنية وتحفظ الاولويات في الاماكن المناسبة والآمنة حيث اننا لم نزود من قبل العاملين باي وثيقة الا بعدالحصول على موافقة السيد المديراذ يعكس ذلك حرص ادارة المعمل على الاهتمام والمتابعة الشخصية للجانب الامني من خلال الزيارات الفجائية للوقوف على ذلك واصدار الاوامر التنفيذ.

٤. عدم وضع تعريفات وعلامات دلالة على الخزانات والمستندات ودواليب الحفظ والفايلات ومحتوياتها.

*** اعتمد الباحث في كتابة هذا الجزء على المشاهدات الميدانية والمقابلات مع السيد مدير المعمل ومسؤولي الجهات ذات العلاقة فضلاً عن السجلات والاحصاءات والمستلزمات**

- يعتمد المعمل نظام وضع التعريفات وعلامات الدلالة على الاضابير والملفات والخزانات والمستندات ودواليب الحفظ كافة اذ تودي هذه التعريفات الى تقليل العبء على العاملين عند استرجاع المعلومات اوالاضابير اوالملفات

٥ - وجود عدد من الكتب والمستندات والرسمية بدون تاريخ محدد.

ـ عندما يحرر كتاب او مستند رسمي يحدد له رقم وتاريخ وهناك متابعة شخصية من قبل السيد مدير الادارة على تدقيق كافة الكتب والمستندات لتحقيق ذلك وقد لاحظنا عددا من الكتب وكانت جميعاً ذات رقم وتاريخ.

٦- وجود سجلات ومستمسكات بدون عناوين اورموزاوترقيم اوفهرسة لتدل على محتوياتها وعائديتها.

ـ السجلات وكافة المستمسكات معنونة بمايدل على محتوياتها ومفهرسة بطريقة علمية بحيث توصل طالبها الى محتوياتها بسهولة ويسر ويمكن ملاحظة هذه الرموز بوضوح شديد.

٧- عدم وجود نظام تدوين وحفظ علمي للوثائق والكاتالوكات والمواصفات والبرامج.

ـ يعتمد المعمل نظام موحد ومحدد وعلى مستوى كافة الاقسام والشعب يضمن تدوين وحفظ علمي لكافة المكاتبات والمواصفات والبرامج فضلاً عن استخدام برنامج علىالحاسوب لاعتماد ذلك وقد حصلنا على عدد من هذه النمـــــاذج والكاتالوكات بعد الحصول علىالموافقات الرسمية.

٨- عدم تحديث التعليمات والارشادات اذ على الرغم من الغاء البعض منها الا انها لازالت على المكاتب معلقة.

ـ هناك متابعة شخصية من قبل السيد مدير الادارة على التحديث المستمـــر للتعليمات والارشادات وازالة الملغي منها حال صدور امر بذلك فضلاً عن عدم مشاهدتنا لاية تعليمات او ارشادات قديمة ومحدثة معلنة معاً.

٩- وجود اشياء ومواد غير ضرورية على المكاتب فضلاً عن وجود الغبار والاتربة والاهمال على المكاتب.

- لاتوجد اشياء وموادغير ضرورية على المكاتب ايا كانت فضلاً عن وجود منظفين في الاقسام والشعب يقومون بعملية التنظيف المنظم وازالة الغباروالاتربة اضافة الى اهتمام المنتسبين بمكاتبهم شخصيا وذاتيا ويمكن ملاحظة النظافة كميزة للمكاتب.

١٠. عدم الاهتمام بالظروف المادية للعمل كالاضاءة والحرارة والتهوئة وانعدام تنظيم مكاتب العمل .

- يتميز المعمل بتوفيركافة الظروف المادية المناسبة كالاضاءة والحرارة والتهوية وتنظيم المكاتب بشكل علمي وفق الترتيب الداخلي للمكاتب ويولي السيد مديرالمعمل اهتماماً شخصيا بهذا الجانب باعتبارها عوامل نفسية توثرعلى اداء وعطاءالفرد ونشاطه، وهناك دراسات في المعمل عن الظروف المادية فيه توصلت الى ان الجو المهني للعمل يودي الى زيادة الانتاجية في المعمل.

## ثانيا:- مواقع الانتاج والعمليات

١- وضع المنتجات بشكل غير منظم واختلاط المنتجات المطابقه مع الغيرمطابقه لاختلاط المساحات المخصصة.

- هناك اماكن مخصصة ومنظمة لوضع المنتجات وعزل المطابق منها مع الغير مطابق وفرز المطابق الى درجة اولى وثانية فضلاً عن ختم المنتجات غيرالمطابقة بدرجة ثانية او ثالثة، ثم تغلف باكياس بعد ان تؤشر بعلامة مميزة لدرجة ويمكن للمتابع ملاحظة ذلك من خلال زيارة الخطوط الانتاجية.

٢- عدم الالتزام بتعليمات الامن والسلامة المهنية من خلال ترك المواد المنتجةوالجاهزة بطريقة غير صحيحة.

- هناك التزام عال من قبل الجميع بتعليمات الامن والسلامة المهنية باعتبارها جزء من متطلبات العملية الانتاجية وسلامة وسهولة الاداء الصحيح للمهام والواجبات كما يتم وضع المواد المنتجة والجاهزة في المواقع المخصصة لها وفق الاسس العلمية .

٣- ترك ادوات ومواد ومستلزمات العملية الانتاجية بطريقة مبعثرة في اماكن العمل.

- هناك اماكن خاصة لادوات ومستلزمات العملية الانتاجية تعاد اليها حال الانتهاء من استخدامها وحسب تكرار استخدامها وحجمها وضرورتها ، وقد درب ذوي الشأن بدورات خاصة على ذلك من قبل مركز تدريب المعمل .

٤- ترك المواد والمستلزمات قرب مواقع العمل و المكائن وعدم تخزينها في اماكنهاعلى الرغم من قلة استعمالها.

- المواد والمستلزمات قليلة الاستعمال لاتسحب الاعند الحاجة اليها وتعاد مباشرة الى اماكن حفظها حال الانتهاء منها. وهذا ماتأكد لدينا من خلال المشاهدة والاستفسار .

٥- عدم وضع علامات او ترميز علىالمعدات والمواد المتنوعة لتدل على تاريخ مراجعهااو تفتيشها وتدقيقها.

- من صميم عمل قسم السلامة والتفتيش الهندسي هو متابعة انشطة المعمل من ناحية السلامة والمراجعة والتفتيش والتدقيق. وقد لاحظنا علامات الدلالة والترميز على المعدات والادوات .

٦- على الرغم من عدم التصريح ببعض التعليمات والملصقات الاانها وضعت على المكائن وجدران الموقع .

- يوجد في المعمل نظام يمنع وضع التعليمات او ملصقات على المكائن اوجدران الموقع اولوحات الاعلانات دون ان تحمل تاشيرالمسؤول المختص بذلك التصريح . ويمكن ملاحظة تأشير الموافقة على المعلن منها.

٧- معدات وادوات القياس غير متواكبة مع الحداثة وتقادمها لعدم دقة قياسها.

- تتوفر في المعمل اجهزة قياس ومعدات حديثة ودقيقة القياس ويتم اقتناء الحديثة منها كلما امكن ذلك. (مقابلة مع السيد مدير المعمل ).

٨- اجهزة القياس ومعداتها غير معايرة وغير مسجلة.

- يستخدم العمل اجهزة قياس ومعدات معيرة ومسجلة لدى الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية وهناك متابعة على هذه المقاييس لضمان مطابقة المنتجات للمواصفات القياسية. ( مقابلة مع مسوؤل الانتاج ).

٩- كثرة اصابات العمل وانعدام السلامة المهنية.

- اصابات العمل قليلة جدا في المعمل قياسا بالمعامل الاخرى وتتوفر على نحوكبير مستلزمات واجراءات السلامة المهنية.ويمكن ملاحظة ذلك اثناء التنقل في وحدات واقسام المعمل ومراجعة سجلات اصابات العمل .

١٠- عدم وجود معدات وحاويات وعربات للتداول والنقل الداخلي.

- يوجد في مواقع الانتاج معدات وحاويات ودكسنات وعربات للتداول ونقل المنتجات غير تامة الصنع من مرحلة الى اخرى فضلاً عن نقل المنتجات تامة الصنع الى ماكن مخصصة لها لضمان انسيابية العمل وعدم حدوث اخفاقات جراء عدم وجود التنظيم السليم للترتيب الداخلي لمواقع الانتاج. وهذا ما يظهر بشكل واضح اثناء زيارة مواقع الانتاج .

## ثالثا:- مواقع التخزين والاستلام والتعبئة.

١- عدم تنظيم مساحات التخزين بشكل صحيح وسليم وتشكو المخازن من التنظيم الداخلي المناسب.

- روعي في تنظيم المخازن الاساليب العلمية للترتيب الداخلي والتنظيم العلمي اذ خصصت مساحات مناسبة لكل نوع من انواع الخزين بحيث يحقق ذلك سهولة التنقل بين اجزاء المخزن. وما يميزمخازن المعمل سعة فضاءاتها وتصنيف محتوياتها .

٢- عدم وجود مساحات مخصصة لكل من المواد المنتجة والمواد المجهزة للشركة.

- خصصت الشركة اماكن مناسبة وكافية لكل من المواد المنتجة والمواد المجهزة ووفق الاسس العلمية وهناك دراسة لاستغلال المساحات العليا للخزن وجعله اكثر من طابق.(مقابلة مع السيد مديرالمعمل). ويمكن لمنتسبي المخازن سرعة الوصول النالمواد المطلوبة او تخزين الجديد منها .

٣- ضعف او بدائية انظمة ترميز المواد.

- تعد ادارة المعمل ترميزالمواد من ضروريات السيطرة عليها وعلى عمليات الجرد وحماية المواد وتحديدها بشكل سلس يسهل على الجميع معرفتها والتعامل معها لذا يعتمد المعمل نظام ترميز حديث ودقيق. وقد امكن لنا مشاهدة هذا الترميزعلى المواد .

٤- عدم وجود سجلات او وثائق خاصة بالسيطرة على التخزين وحركة المواد.

- هناك شعبة خاصة في قسم التجارية تقوم بالسيطرة على التخزين من خلال وثائق خاصة محكمة فضلاً عن وجود بطاقات للسيطرة على التخزين اعتماداعلى نظام محسوب للسيطرة على التخزين.

٥- وجود حاويات ورزم غير معروف محتوياتها بشكل صحيح.

- الحاويات والرزم معروفة المحتويات وبدقة عالية من خلال لجنة مشكلة لهذا الغرض(اذ تشكل لجنة بواقع شخص من كل قسم لغرض تغطيتة كل نشاطات المعمل ومنها الكشف عن هذه الحاويات والرزم وتبويبها حسب محتوياتها ومراجعتها دوريا. فضلا عن تاشير هذه المحتويات.

٦- عدم اعتماد نظام التدقيق والمستندات الاصولية عند تسليم المواد.

- يعتمد المعمل نظام دقيق ومدروس لتدقيق المستندات الاصولية عند التسليم لمنع التلاعب بالمواد. اذحددت وجهة كل مستند بشكل علمي ومسوؤلية توقيعه بدقة متناهية .

٧- وجود صناديق وبضائع ومواد مكدسة تالفة.

- يتم التخلص من الصناديق والبضائع التالفة اول باول من قبل عمال مخصصين لذلك. ويمكن مشاهدة العاملين وهم يزيلونها اثناء العمل وبعد انتهاء الدوام الرسمي .

٨- وجود مواد مخزونة في الممرات والاماكن غير مخصصة للخزن وكذلك المنتجات .

- يتم خزن المواد في الاماكن المخصصة وحسب عائدتها ، مواد اولية، مستلزمات، بضاعة جاهزة. ليسهل تداولها والرجوع اليها. وتظهر الممرات والفضاءات خالية امام المتابع .

٩- تراكم المخلفات والنفايات والخردة من الانتاج.

- تحدد مناطق المخلفات والنفايات وتوضع الية سريعة للتخلص منها وحسب الاولوية المطلوبة. وقد استخدم المعمل نظام الحاويات لوضع هذه المخلفات .

١٠- عدم الاهتمام بالنظافة وانعدامها واهمال الاضاءة وظروف الخزن العلمية المطلوبة.

- هناك اهتمام جاد بالنظافة والاضاءة وظروف الخزن العلمية المطلوبة حفاظا على سلامة المواد المخزونة لاقناع الادارة بان الظروف الخزن غيرالمناسبة توثرعلىاداء منتسبي المخازن وحركتهم وعطائهم ودقة عملهم. كما ان ظروف الخزن غير العلمية تؤدي الى سهولة تلف المواد وبالتالي تحمل المعمل خسائر دون مبرر. ويمكن اضافة ميزة النظافة والاضاءة والتكييف المركزي الى تفوق المعمل على الكثيرمن المنظمات الاخرى على حد الطلاعات الباحث المتواضعة.

**رابعاً:- المساحات الارضية وورش العمل الخارجية.**

١- وجود نفايات ومواد متروكة وعربات قديمة وبراميل وسكراب حول الموقع - يتم التخلص من النفايات حالاً،اما بنسبة للمواد القديمة والمتروكة يتم بيعها وتحويل مبالغها الى سيولة او مواد جديدة من نفس الصنف( مقابلة مع السيد المدير) لتاثيرها على جمالية المعمل ونظارته. وأثناء تجوالنا في الورش والفضاءات لم نشاهـــد اية مواد متروكة فيها اوحولها .

٢- عدم الاهتمام بالمظهر الخارجي للشركة كترك السياجات بدون عناية وصيانة.
- هناك شعبة للخدمات تتولى الاهتمام والعناية بمظهر المعمل وجدرانه وحدائقه وسياجاته الخارجية مع اجراء الصيانة الدورية عليها وتحديثها، ويمكن لكل فرد ملاحظة ذلك. ومايميز المعمل مظهره الخارجي فضلا عن المظهر الداخلي .

٣- وجود مواد مكدسة بطريقة غير سليمة وبصورة مؤقتة داخل الورش وقد يؤدي الى تلفها او ضررها لاحقا.
- لايسمح بتكديس اوابقاءالمواد غيرالضرورية داخل الورش لابصورة موقتة ولادائمية بل يتم رفعها ووضعها في الاماكن المخصصة لها اول باول. ويمكن للمتابـــع ملاحظة ذلك بسهولة ويسر .

٤- تخطيط غير منظم ومبرمج للمواد المطلوب ارسالها لمرحلة لاحقة كالتخليص اوالشحن .
- هناك فقرات واوقات محدد من قبل الفنيين والعاملين في التسويق لبرمجة اوقات ادخال الموادالىالمخازن اوالشحن اوتهيئة البضاعة بشكل موقت لحين الشحن. وهناك حاويات بالقرب من كل خط لنقل المواد للخط اللاحق.

٥- صعوبة الحركة والنقل داخل ورش العمل.
- ان ورش المعمل قلما تكون غير مرتبة بسبب الاعمال المفاجئة او السريعة لذلك يهتم المسوؤلون عن انسيابية الحركة وامكانية التنقل بين الورش حال انتهاء هذه الاعمال .

٦- عدم توفر الخدمات المطلوبة وعدم الاهتمام بنظافة ا رضية المعمل.
- هناك شعبة خاصة بالخدمات تقدم خدماتها الى كافة وحدات واقسام وفضاءات المعمل ومن ضمن مهامها الاساسية الاهتمام بنظافة المعمل وارضياته بحـــيث تسهل عملية الحركة والتنقل،اذ تعد الادارة نظافة المعمل وارضيته عامل مساعد على حرية حركة العاملين واداء اعمالهم ومهامهم بسهولة ويسر اكبر.اذ يمكن مشاهدة عامل التنظيف يقوم باستمرار بادامة نظافة الارضيات والممرات .

نلخص مما تقدم ، بأن إدارة المعمل قيد الدراسة تول أهتماما متزايدا مع مؤشرات التطابق مع المواصفة الخاصة ببيئة العمل والجوانب المادية المتمثلة بالاعمال الإدارية ومواقع الأنتاج والعمليات ، فضلا عن مواقع التخزين والأستلام والتعبئة وورش العمل ، مما يوضح توفر الأرضية المناسبة للتطبيق السليم لبنود المواصفة الدولية الأيزو ، وبالتالي تحقق فرضية البحث .

## الاستنتاجات والتوصيات

يعد هذا الجزء خلاصة لما توصل اليه الباحث من استنتاجات اعتمادا على نتائج الجانب النظري والميداني للدراسة، ومن ثم لتكون الركن الاساسي في تبني التوصيات

والمقترحات التي تلائم المعمل قيد الدراسة وفي حدود ماتمكن الباحث الاطلاع عليه في مجال البحث الميداني.

## اولآ:- الاستنتاجات.

اولآ:- يعد التطبيق السليم للمواصفة الدولية ISO9001-2000 ركنا اساسيا لتقديم منتجات ذات جودة عالية ومطابقة للمواصفات الدولية، مما يدفع العديد من المنظمات للحرص على تطبيق بنودها والظفر بشهادة المواصفة الدولية الايزو.

ثانياً:- فضلا عن النتائج التي اظهرها تحليل الواقع الميداني في متن الدراسة، فان خلاصة مجموعة الاستنتاجات التي توصلنا اليها تشير الى ان المعمل يطبق معظم مؤشرات التطابق مع المواصفة الدولية وعلى النحو الاتي.

### أ-) الاعمال والمكاتب الادارية

١- يؤشر على الاعمال والمكاتب الادارية التزامها التام بكافة الاجراءات السليمة للعمل الاداري لدرجة التزامها التام بمؤشرات التطابق مع المواصفة فيما يخص هذه الاعمال .

٢- يحرص معظم المنتسبين على عدم افشاء اسرار المعمل والامتناع عن تزويد الافراد باية معلومات دون الحصول المسبق على الموافقات الرسمية.

٣- تفهم معظم العاملين في الوحدات المختلفة باعمالهم بشكل كبير ولعل السبب في ذلك يعود الى اشتراكهم بالدورات الادارية داخل وخارج المعمل والتي دأبت الادارة اشراكهم فها والمتوقفة حاليا منذ ٩ نسان ٢٠٠٣م.

٤- يتمييز المعمل بكافة مرافقه بالظروف المادية الجيدة والنظافة العالية والادامة المستمرة فضلا عن مشاركة المنتسبين في تنظيف مكاتبهم.

### ب-) مواقع الانتاج والعمليات

١- مايميز الانتاج والعمليات توازنها وتدفقها المنتظم وهذا ماتأشر لدينا اثناءالمشاهدات الميدانية، ولعل السبب في ذلك يعود الى معايير العمل الدقيقة التي وضعت من قبل كادر صيني عند بداية افتتاح المعمل.

٢- هناك كادر متخصص باعمال الصيانة يعالج الاختناقات الطارئة فوراً ويعيد مستلزمات العمل الى اماكنها حال الانتهاء.

٣- توضح سجلات اصابات العمل قلتها مقارنة بالمعامل المماثلة، مما يشير التزام العاملين باجراءات السلامة المهنية.

٤- نظمت الحاويات وادوات المناولة في مواقع الانتاج بما يؤدي الى سهولة الحركة والتنقل بكل يسر.

### ج-) مواقع التخزين والاستلام والتعبئة

١- مايميز مخازن المعمل وجود فضاءات واسعة غير مستغلة ويؤشر مسؤول المخازن تصفية الخزين فضلاً عن انخفاض الانتاج بسبب الظروف الحالية ادى الى توفر هذه المساحات غيرالمستغلة.

٢- يعتمد المعمل الاسس العلمية للسيطرة على الخزين سواء الداخل او الخارج منها كالفحص الاستلام والتخزين والتسليم.

٣- لغرض السطرة على كافة نشاطات المعمل شكلت لجنة مكونة من عضو من كل قسم لمتابعة الاعمال والنشاطات المختلفة وتأشيرها.
٤- مايؤشر دقة فرز محتويات المخازن سرعة الحصول على اية طلبية مهما كان حجمها او نوعها.

### د-) المساحات الارضية وورش العمل الخارجية

١- مايميز المعمل عدم وجود اية مخلفات او مواد متروكة في مواقع العمل، ولعل وجود المعمل مع ادارة الشركة في نفس الموقع عاملا مهما للمتابعة اليومية.
٢- وجود مواد مطلوب اصلاحها داخل الورش مما يتطلب سرعة اصلاحها واعادتها الى اقسامها حال الانتهاء منها.

## ثانياً:- التوصيات

بناء على ماتوصلنا اليه من استنتاجات وبهدف استكمال المتطلبات المنهجية لدراستنا وجدنا من المناسب تقديم مجموعة من التوصيات التي نراها مناسبة لخدمة المعمل قيد الدراسة فضلا عن المنظمات المشابهة وكما يلي.

١- تعزيز التطبيق السليم لمؤشرات التطابق مع المواصفة الدولية لتكون الانطلاقة الاساسية نحو تطبيق بنود المواصفة والحصول على الشهادة.
٢- اشراك كافة العاملين في تطبيق المؤشرات بالاضافة لمشاركة المدراء ومسؤولي الوحدات والشعب والافراد ذوي العلاقة.
٣- عقد ندوات ولقاءات عن كيفية التطبيق السليم لمؤشرات التطابق وضرورة المساهمة فيها لدورها في الحصول على شهادة المواصفة.
٤- الاهتمام الاكبر بنظم المعلومات الادارة لدورها الفاعل في تعزيز توفير المؤشرات ومن ثم التطبيق السليم لبنود المواصفة.
٥- تعزز روح الولاء التنظيمي العالي لدى المنتسبين ومحافظتهم على مستلزمات واسرار المعمل من خلال الدعم المادي والنوعي المؤثر.
٦- بهدف المحافظة على تفهم العاملين لاعمالهم تقترح على ادارة المعمل اعادة العمل ببرنامج الدورات التخصصية لكافة العاملين التي توقف بعد ٢٠٠٣/٤/٩.
٧- دعم اسهام العاملين بالنظافة من خلال منح جائزة شهريا لافضل موقع ( قسم اوشعبة) يولي اعلى اهمية بالنظافة الذاتية.
٨- نشر الوعي بشكل اكبر بين العاملين حول اصابات العمل وطرق الوقاية منها على الرغم من قلتها.
٩- ادخال الحداثة على معدات النقل الداخلي كالسيور الناقلة بدلاً من العربات والحاويات وخاصة عند نقل الانتاج التام الى المخازن.
١٠- استغلال فضاءات المخازن بشكل افضل اذهناك مساحات واسعة غير مستغلة.

١١- المحافظة على نظام السيطرة على الخزين المتبع في المعمل وتطويره من خلال اشراك العاملين الجدد في دورات تطويرية حديثة.
١٢- معالجة حالات الاختناق التي تحصل بين وقت واخر في عمل الورش ووضع برامج اسرع للمعالجة الفورية الموقعية للعطل.
١٣- نشر الوعي الثقافي لدى العاملين باهمية الحصول على المواصفة الدولية ودورهم في تحقيق النجاح ليكون مطلبا شخصياً قبل ان يكون امرا ادارياً.
١٤- سعي ادارة المعمل الجاد لتطبيق بنود المواصفة الدولية والحصول على شهادة المطابقة ISO9001-2000 لتحسين جودة منتجاتها.

## المصادر

### اولآ:- المصادر العربية


١- الامارة، سامي(1999)، مبادئ علمية اساسية في انظمة الجودة للمدراء، تكساس للاستشارات الادارية، دبي.
٢- البرواري، نزار عبد المجيد،القيسي محمد خليل، نظام ادارة الجودة ISO9000 ، دراسة تطبيقية في معمل السجاد الميكانيكي، مجلة بحوث مستقبلة العدد الاول،2000٠،الحدباء الجامعة،الموصل.
٣-البرواري، نزار عبد المجيد، مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وامكانات تطبيقهافي المنظمات العراقية، رؤية مستقبلية،المجلد الاول، العدد الاول، 2000 ،كليةالمنصورالجامعة، بغداد.
٤- الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية(2002) الدليل الاسترشادي رقم1001،انظمة ادارة الجودة، المتطلبات ،مطبعة الجهاز المركزي، بغداد.
٥- الحميضي، عبدالرحمن بن حمد(2000)اتجاهات الادارة العليا نحو تطبيق مواصفات الايزو9000 في الشركة السعودية للصناعات الاساسية(سابك) مجلة الادارة العامة ، المجلد(40) العدد الاول ابريل، معهد الادارة العامة، الرياض السعودية.
٦- الشبراوي،عادل،(1995)الدليل العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ISO9000،الشركة العربية للاعلام العلمي ، شعاع،الطبعة الاولى،القاهرة.
٧- العزاوي،محمد عبد الوهاب،( 2001)،متطلبات نظام ادارة الجودة الشاملة وفقا للمواصفة العالمية ISO9001-2000 مجلة بحوث مستقبلية،العدد الخامس،كلية الحدباء الجامعة،الموصل.
٨- عقيلي ، عمروصفي، (2001)،مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة، مطبعة دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
٩- العاني، خليل ابراهيم واخرون، 2002، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9000-2000الطبعة الاولى،الاشقر للطباعة، بغداد.
١٠- نصرالله، نظمي،(1996)، ايزو9000،بدايةالطريق الى تطويرالمنظومة الادارية، دليل المنشأت للمواصفة والاسلوب العلمي للتوافق مع متطلباتها

والحصـول علىالشـهادة الدالـةعلى ذلـك- مركـز التطويروالاستشـارات الاداريـة- القاهرة.

## ثانياً:- المصادر الاجنبية

1-American Society For Quality(ASQ)"Quality press- standard calalg" ASQ.Spring-may 2005.

2- Bergman & Bengt,Quality from custmer needs & customer satisfaction,(1999),Mc Grow-,Hill, N,Y

3- Biz(2002) International Organizatoin For Standarizatoin www.bizmanual.com الخلفية التاريخية للايزو.

4- Bo Bergman&Bengt klefsij,(1994),Quality from customer Needs to customer Satsisfaction, Mc Graw – Hill N.Y.

5- Bob Nrthans,2001, Perations &Quality management institute of management,London.

6- David Verboom,(2002),Can ISO9001-2000 aid The human Sectory management systems, vol.3, No3.

7- David wealleams,(2001), The Quality Audit For ISO9001-2000,developments,Quality Management Journal,Vol9.No.5

8- ITC,(1996)Applying ISO9000,Quality management system, international trade center unctad/ WTO,Geneva.

9- Jay Heizer & Barry Render,(2002),operations management 6th ed, prentice Hall, Inc, new Jersey, USA.

10-Krajewiski L.J & Ritzman,L.P(1999),.operation Management- Strategy & Analysis, 5th ed,Wesley pub Co, N,.Y.

11- Pholo P. Krieger,(2002),ISO Managerment systems,QualityManagement Journal, Sip-Octber,As Q. publicatoin.

12- Roberta S. Russell & Bernard W. Taylor,(1998), operation Management: Focusing on Quality & Competitreness,2ned, prentice Hall,inc, New Jersey, USA.

This document was created with Win2PDF available at http://www.win2pdf.com.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.