

إدارة الجودة الشاملة

مقدمة

فى أواخر القرن العشرين ومدخل القرن الواحد والعشرين حدثت تغيرات عالمية غيرت وجه العالم وأثرت على الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

1- إذ تحولت الدول المتصارعة الى دول ذات تكتلات فحول أوروبا التي دخلت فى حربين عالميتين ، الحرب العالمية الأولى والحرب العالمية الثانية تحولت الى كتل دولى واحد هو الاتحاد الأوربى وأصبحت تتعامل ككتل اقتصادى واحد فى جميع معاملاتها التجارية . كما أن عددا من الدول الآسيوية كونت كتل دول الأسباب حتى تقوى من موقفها التجارى أيضا .

2- الشركات المحلية الكبيرة تحولت الى شركات متعددة الجنسيات عابرة للقارات وأصبحت تلك الشركات العملاقة ذات تأثيرات كبيرة على اقتصاديات الدول التي تتعامل معها ، مثال ذلك شركات مثل أرامكو وبروكتور آتدجامل .

3- الشركات المتنافسة عالميا أصبحت تسعى الى التحالف مع منافسيها لتقوية مركزها التجارى وتحقيق الاستفادة المشتركة .

مثل تحالف بعض شركات السيارات اليابانية والأمريكية لتكوين مصانع مشتركة لانتاج السيارات .
هذه التغيرات العالمية تركت بصمتها على عالم الأعمال ، إذا ان كل تكتل يحاول ان يستحوذ على الأسواق وان يسيطر عليها - الكل يتصارع من اجل المستهلك أينما وجد .

وتبع ذلك تفعيل اتفاقية الجات لتحرير التجارة العالمية من القيود واطلاق حرية التكتلات الاقتصادية فى المنافسة على الأسواق العالمية والاستحواذ على المستهلك .

كما صاحب تلك التغيرات انفجار تكنولوجى وثورة فى عالم الاتصالات لم يشهد الجنس البشرى مثيلا لها من قبل ، مما أدى الى اشتداد المنافسة وتساعد حده تأثير التغيرات العالمية . إلا ان كثيرا من التنظيمات لم تستطع أن تغير من طريقة تفكيرها وأدائها لأعمالها بما يتوافق مع هذه المتغيرات وأصرت على استخدام مناهج عتيقة فى الادارة ولازالت تطبق مفاهيم ظهرت منذ قرن مضى عندما اقترح هنرى فويل الهيكل التنظيمى الهرمى المستوحى من التنظيمات العسكرية .

وسط كل هذه التغيرات الشديدة والسريعة ظهرت عده أساليب إدارية مصاحبة لتلك التغيرات وكان هدفها إيجاد طريقه مثلى فى ادارة الشركات تسمح بالتكيف مع التغيرات العالمية رغم سرعتها وشدتها
محاولة تحقيق أقصى استفادة ممكنة من التغيرات العالمية وتحقيق سبق على المنافسين فى السيطرة على الأسواق والاستحواذ على المستهلك .

وأحد هذه الأساليب هو الادارة بالجودة الشاملة .

فالإدارة بالجودة الشاملة ما هى إلا استجابة إدارية للتغيرات العالمية والمنافسة على تحقيق رضا المستهلك .

كيف نشأت الجودة الشاملة

رغم الاهتمام الواسع النطاق بمفهوم إدارة الجودة الشاملة حديثاً إلا ان اصل الموضوع قديم ويعود الى عصور تطور الإدارة منذ عهد الثورة الصناعيه (وان كان البعض يرجع ذلك الى عهد الفراعنة) ويقول الأمريكيان ان الجودة أمريكية المنشأ إذ بعد الحرب العالمية الثانية كانت معظم دول العالم تحاول ان تصلح الدمار الهائل الذى أحدثته تلك الحرب بمجمعاتها واقتصادياتها . بينما كان الاقتصاد الأمريكى سليم لم يصبه اى دمار من الحروب . كان العالم سوقاً يزيد فيه الطلب عن المعروض من السلع ، كان لدى الشركات الأمريكية قليل من الخوف من المنافسة ، فأى شئ كانت تنتجه الشركات الأمريكية كان يباع . لدى الأمريكان فى تلك الفترة تسامح تجاه المنتجات والخدمات ضعيفة الجودة . قبل الأمريكان فى أمريكا الشمالية كما معينا من الفاقد أو المنتج المعيب كأحد حقائق الحياة وتسامحوا فى التأخيرات والعيوب وفى بعض الأحيان قبلوا الجودة المتوسطة . فى ذلك الوقت كانت اليابان فى حالة سيئة أيضاً إذ اشتهرت المنتجات اليابانية بتدنى جودتها بدرجة كبيرة .

ظهور إدوارد ديمينج (الأب الروحى للجودة)

ظهر إدوارد ديمينج الأب الروحى للجودة بعد الحرب العالمية الثانية فى أمريكا ، كان إدوارد ديمينج مهندساً فى مجال التصنيع . نادى ديمينج بمبدأ أساسه ان الموظفين أو العاملين هم وحدهم الذين يتحكمون فى الإنتاج ، ابتكر ديمينج دائرة الجودة .

1- خطط 2- نفذ 3- افحص 4- تصرف

رغم ان ديمينج تحدث بوضوح عن طرق تحسين الجودة فى أوائل الأربعينيات إلا ان قاده الصناعة الأمريكية تجاهلوه . هذا فى الوقت الذى قام فيه (أيشيرو اشيكوا) رئيس الاتحاد اليابانى للمنظمات الاقتصادية بدعوة ديمينج لإلقاء سلسلة من المحاضرات أمام رجال الأعمال اليابانيين . وعلى عكس رجال الأعمال والمديرين الأمريكيين فقد تقبل صفوه المديرين اليابانيين أفكار ديمينج ، وادركوا انه من اجل تقدم اليابان لابد ان تتغير سمعتها العالمية فى الإنتاج من إنتاج بضائع منخفضة الجودة الى إنتاج بضائع عالية الجودة . انضم جوران الى ديمينج وقاد حركه تحسين الجودة عن طريق تبني فكرة إنشاء الشركة الموجهة بالعمل (التركيز على العمل فى تصميم كل عملية وفى نظام الشركة) فى الخمسينيات والستينيات تبنت معظم الشركات اليابانية بسرعة كبيرة مبادئ ديمينج لرقابة الجودة . فقد أقاموا المسابقات ورصدوا الجوائز للجودة المحسنة و ابتكر اليابانيون دوائر الجودة فى اليابان عام

1962 ، فى خلال عشرين عاما تغيرت سمعة المنتجات اليابانية وأصبحت الصناعة اليابانية رمزا للجودة الدائمة .

نشأت أداره الجودة الشاملة مع الابتكار اليابانى المسمى دوائر الجودة وأحيانا يشار إليه بدوائر رقابة الجودة . بحلول عام 1980 زاد عدد دوائر الجودة الى أكثر من 10000 دائرة تمارس عملها فى الشركات اليابانية .

الجودة الشاملة والمنافسة والميزة التنافسية

ازداد التركيز على الجودة على مستوى العالم فى أعقاب ازمه النفط والركود الاقتصادى الذى تبعها فى السبعينيات ، فى السبعينيات فقدت صناعة السيارات الأمريكية ثلث أسواقها فى أمريكا الشمالية أمام الواردات اليابانية من السيارات فى الوقت الذى كان الأمريكان متعودين فيه على التسامح مع الجودة وقبول نسبة من الإنتاج المعيب أو غير جيد تصل الى 2% و يتعاملون بمصطلح (AQL) أى مستوى مقبول من الجودة - وكان اليابانيون يتبنون مبدأ نسبة الخطأ تساوى صفر **Zero defect 00000** فمثلا كان من العادى لدى الشركات الأمريكية حينما تطلب طلبية من مواد خام أو مصنوعة أن تكون صيغه الطلب كالأتى .

مطلوب **1000** مصباح كهربى بشرط أن **AQL=2%** أن المشتري الأمريكى يتوقع أن هناك

$1000 / 2 \times 100 = 20$ وحدة معيبة فى **1000** وحده التى يتم شراؤها وكانت هذه النسبة تعبر عن

الخطأ البشرى العادى المقبول . شعر الأمريكيون بصدمة شديدة نتيجة فقد ثلث أسواقهم فى السيارات فى أمريكا الشمالية أمام الواردات اليابانية وقرروا معرفة سر تفوق اليابان ، استعان الأمريكان بإدوارد ديمنج وجوران اللذين نقلوا أسلوب حلقات الجودة الى أمريكا فى السبعينيات ، فشل أسلوب حلقات الجودة فى أمريكا فشلا ذريعا واختفى هذا الأسلوب من أمريكا فى الثمانينات . تعرض الأمريكيون لمنافسه شديدة بسبب الجودة الفائقة للمنتجات اليابانية مما أعطى للمنتج اليابانى ميزة تنافسية على المنتج الأمريكى ، النظم الاقتصادية فى العالم تتحول جميعها الآن لتكون على نسق يتميز بالأتى .

1- احترام المستهلك والعمل على إرضائه .

2- تنمية التبادل التجارى والتوسع فى التصدير .

3- دراسة قوى السوق وترك حرية الاختيار للمستهلك .

فى هذه الظروف تصبح (المنافسة) هى المحدد لمركز أى مشروع فى السوق ويصبح على الإدارة أن تعمل أخذه فى الاعتبار قوى المنافسة الحالية ، والمتوقعة من كل المصادر . ولكن كيف للمشروع أن يتفوق على المنافسين ؟ كيف للمشروع أن يتميز على المنافسين ؟ كيف للمشروع أن يزيد حصته فى السوق .

الإجابة تتركز فى (الميزة التنافسية) فالميزة التنافسية هى التى تجعل المشروع أكثر قدرة من المشروعات الأخرى على إرضاء المستهلك. المؤشر الحقيقى للميزة التنافسية هو رضاء المستهلك .
والسؤال الآن متى يرضى المستهلك ؟

يرضى المستهلك حين يحصل على السلعة أو الخدمة التى تحقق رغباته وبذلك نجد ان إشباع رغبات العميل هو سر التميز والنفوق وهو فى نفس الوقت تعريف الجودة الشاملة من هنا ندرك سر الاهتمام بالجودة ، الجودة الشاملة هى جوده كل شئ أى جوده كل عناصر التنظيم وعناصر الإنتاج ، وكل مرافق المشروع طالما إنها جميعا فى النهاية تشترك فى تحديد ما يقدم للمستهلك وبالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه ولقد كان هناك سؤال دائم عن الجودة الشاملة وهو كالاتى .

هل الجودة الشاملة قابلة فى تطبيقها على العمليات الإنتاجية (الصناعية) فقط ؟ وكانت التطبيقات الإدارية فى اغلب الأحيان تميل الى تأكيد تلك المقولة بأن الجودة تعنى جودة السلعة ، المفهوم الجديد (إدارة الجودة الشاملة) يقدم رؤية أخرى أكثر شمولاً وتطوراً . فالجودة تعبر عن جوده السلع والخدمات بنفس الدرجة وهى أيضا جودة العناصر والمدخلات المستخدمة لإنتاج السلع والخدمات .

صعوبات تنفيذ الجودة الشاملة

تشير الدراسات أن 80% من الشركات الأمريكية التى حاولت تطبيق الجودة الشاملة فشلت .
لماذا تفشل محاولات تطبيق الجودة الشاملة ؟ إنها تفشل للأسباب الآتية :-

- 1- عدم قناعه الاداره العليا بالتغيير وإمكانياته .
- 2- عدم التعريف الدقيق لكل من الجودة والجودة الشاملة .
- 3- عدم معرفة كيف تنفذ الجودة .
- 4- عدم معرفة كيفية تحقيق الجودة .
- 5- عدم معرفة كيف يتم الحفاظ على الجودة .

- إدارة الجودة الشاملة عملية مركبة لأنها تحتوى على الكثير من المبادئ التى تعبر عن فلسفه أداره الجودة الشاملة.
- لا بد ان يفهم معظم من فى الشركة مبادئ الجودة الشاملة بوضوح ويلتزم بها .
- يتطلب تطبيق الجودة الشاملة تعديل فى الأدوات والأساليب المستخدمة وهذا فى حد ذاته يشكل عبئاً من حيث التوافق مع التغيير .
- لا يوجد فى الجودة الشاملة مقياس واحد يناسب الجميع .
- إدارة الجودة الشاملة تحتاج الى صبر والتزام من الجميع .

ترجع معظم حالات الفشل فى تطبيق الجودة الشاملة الى .

1-عدم الإيمان بمبادئها .

2-عدم التزام الإدارة العليا بها .

تشير الدراسات ان تحقيق الجودة الشاملة يحتاج الى فترة من 2-5 سنوات حتى نشعر بتحسن . وعندما نشعر بالتحسن فلا بد أن يستمر و لاينتهى أبدا .

- تحتاج الجودة الشاملة الى فكر بعيد المدى وتخطيط طويل الأجل .
- إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة ليسا منهجين مختلفين وإنما هما جزءان لنفس المنهج لإعادة الهندسة هى الوسيلة والجودة الشاملة هى الهدف .
- إذا كانت الجودة الشاملة صعبه التحقيق فهى اقل ألما من الانهيار الذى يصيب اى شركة.
- إننا لا نستطيع أن نحقق شيئاً ليس معرفاً تعريفاً واضحاً فيجب ان نعرف أولاً معنى الجودة والجودة الشاملة وما الذى نفعله لتحقيقها والحفاظ عليها .
- الجودة الشاملة يلزمها منهج يتم إتباعه خطوة بخطوة .

الجودة الشاملة والخطأ البشرى

(إذا كانت سليمة فدعها وشانها وإذا كان هناك كسر يجب إصلاحه)

هذا القول تغير وأصبح (إذا كانت مكسورة فأصلحها وإذا كانت سليمة نحسنها)

الخطأ البشرى والتسامح فى الخطاء هما السبب الأول فى وجود منتجات غير جيدة

- نلوم الإرهاب فى حوادث الطيران ولكن الدراسات تثبتت أن 67% من حوادث الطيران كانت بسبب خطأ بشرى (الطيارين - أفراد الطاقم - المراقبين الجويين)
 - تسرب الإشعاعات النووية من مفاعل مثل مفاعل تشير نوبل عام 1986 كان نتيجة خطأ بشرى لم يراع العاملون بالمفاعل إجراءات الأمن فانصهر المفاعل وانفجر .
 - نسبة الخطأ البشرى فى الأدوية 15%
 - 34% من حالات الوفاة نتيجة خطأ الأطباء
 - يقول اليابانيون نحن مثل السلسلة تقاس قوتنا بأضعف حلقة فيها
- الجودة الشاملة وسيلة هامة من وسائل تجنب حدوث الأخطاء وتداركها قبل ان تحدث .

الجودة الشاملة وتكلفة عدم الجودة

- 2% ضعف فى الجودة تعنى 2% زيادة فى تكاليف أعاده الإنتاج
- 2% زيادة فى تكاليف المواد الخام
- 2% زيادة فى تكاليف العماله
- 2% زيادة فى تكاليف وقت الإنتاج
- 2% زيادة فى المخزون

ويحدث تأثير السلسلة فينخفض الطلب على هذه المنتجات ويتوجه المستهلك الى المنافسين ويؤدى الى الانخفاض فى المبيعات ثم الخروج من السوق .

إذا تم العمل صحيحا من أول مرة فإننا نلغى كل هذه التكاليف بالإضافة الى بناء الثقة فى منتجاتنا وزيادة الطلب عليها اذا كانت تكلفة تحويل مبلغ كبير تصل الى عشرة الاف دولارات فان تكلفة إصلاح أى خطأ يقع فى هذا التحويل تصل الى 400 دولار 0

تكلفه عدم الجودة هنا = $100 \times 400 = 40000$ % تساوى وهى تكلفه عالية جدا .

10

الجودة مربحة لأنها توفر كل تكاليف عدم الجودة . التنظيم يجب أن يخدم هدف الجودة بأن يستثمر فى الوقاية والتدريب وتحسين العمليات يجب أن تفهم الإدارة أن تطبيق الجودة لا يرفع التكاليف إنما الذى يرفع التكاليف فعلا هو عدم الجودة .

أخيرا يجب ألا توجه الإدارة اللوم للعاملين على تكاليف عدم الجودة لأنه ثبت بالدراسة ان العاملين مسئولون عن 20% من الأخطاء والعيوب أما الباقي (80%) من الأخطاء والعيوب فهى ترجع الى أخطاء المستشارين ومهندس التصميم ومهندس العمليات أو أخطاء أنشطة الإنتاج ومراقبة المخزون أو إدخال الأوامر وما الى ذلك (أليس ذلك بخطأ بشرى)
يجب على المنظمات ان تحسن جوده منتجاتها إذا أرادت ان تبقى على قيد الحياة . أو أرادت ان توفر فرص عمل لموظفيها .

أسس وركائز ادارة الجودة الشاملة

- 1- الجودة أساس القدرة التنافسية
- 2- الجودة هي تحقيق رغبات المستهلك (العميل)
- 3- الجودة ليست منحصرة فى جزء واحد من المنظمة ، مثل القسم المسئول عن الرقابة على الجودة ولكنها تشمل جميع أنشطة المنظمة .
- 4- أساس إدارة الجودة هو علاقة العميل / المورد داخليا وخارجيا
- 5- فى كل عملية (أجزاء) لابد من ترابط وتكامل كل منها
- 6 - جودة التصميم مع جوده التنفيذ

الملامح الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة

- 1- مدخل شامل ، يشمل كل القطاعات ، ومستويات ووظائف المنظمة .
- 2- مدخل يهدف الى التحسين المستمر فى القدرة التنافسية ، الكفاءة ، المرونة للمنظمة كلها .
- 3- مدخل يعتمد على تخطيط و تنظيم و تحليل كل نشاط فى المنظمة .
- 4- مدخل يعتمد على تفهم ومشاركة واقتناع كل فرد فى المنظمة .
- 5- مدخل يعتمد على مشاركة ومسانده كل مستويات المنظمة.
- 6- مدخل يعتمد على تعاون و تفاهم و ترابط و تشابك كل أجزاء المنظمة فى إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف .
- 7- مدخل يعتمد على تخليص كل فرد من الجهود المهدرة وإشراكه فى عملية التحسين المستمر .
- 8- مدخل ينطبق على جميع مجالات النشاط .
- 9- مدخل يتبنى فلسفه منع الخطأ وليس كشف الخطأ.
- 10- مدخل يهدف الى إحداث تغيير فكرى وسلوكى.
- 11- مدخل يقوم على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار.
- 12 - مدخل ينمى ويعتمد على الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الخارجية .

المنطلقات الفكرية للجودة الشاملة

- 1- قبول التغيير والتعامل مع المتغيرات بدلا من تجاهلها أو محاولة تجنبها
- 2- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيه.
- 3- الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره الأساس فى نجاح الإدارة أو فشلها وقبول أحكامه باعتبارها الفيصل فى تقييم أداء الإدارة
- 4- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم لتفكير الادارة واختياراتها .
- 5- الاستخدام الذكى لتكنولوجيا المعلومات و أعاده رسم وتصميم التنظيمات والأساليب الاداريه وفقا لمعطياتها .
- 6- قبول المنافسة كواقع ضرورى والسعى الى تحقيق السبق على المنافسين من خلال ممارسات التميز.
- 7- أدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد وحشدها لتحقيق التميز المستند على كامل قدرات المنشأة.
- 8- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسى للإدارة تعتمد عليه فى خلق المنافع والإيجابيات .
- 9- إدراك العالم كوحده متكاملة وضرورة الخروج من الحيز الإقليمى أو المحلى فى التعامل الى الحيز العالمى .
- 10- إدراك أهمية التكامل مع الآخرين والسعى نحو تكوين تحالفات ايجابية حتى مع المنافسين .
- 11- أهمية العميل وضرورة الاقتراب منه واتخاذ معيارا أساسها فى الاختيارات الإدارية .
- 12- الابتعاد عن منطق الفردية والتشتت والأخذ بمفاهيم العمل الجماعى .
- 13- النظر الى المستقبل ومحاولة استشرافه (التخطيط الإستراتيجى)
- 14- رفض القوالب الجامدة والأنماط الثابتة فى الهياكل التنظيمية والأساليب والاقتناع بأهمية الحركة
- 15- العنصر البشرى هو الأساس الأقوى فى نجاح الادارة .

المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة بالجودة الشاملة

الفكر الإدارى طبقا للجودة الشاملة	الفكر الإدارى التقليدى
1- تحسين الجودة يؤدي الى انخفاض التكاليف	1- تحسين الجودة يعنى زيادة التكاليف
2- العمل طريقه متكاملة لا تتفصل أجزاءه عن بعضها	2- العمل سلسلة من المهام كل مهمة منفصلة عن الأخرى
3- بدون الجودة الكمية لا تعنى شيئاً	3- الكم المنتج له نفس أهمية الجودة
4- الجودة تعنى التحسين المستمر ، فالجوده ليس لها سقف	4- الجودة تعنى الوصول الى هدف محدد مسبقا
5- لا بديل عن 100% إنجاز لا توجد نسبة خطأ مسموح بها	5- الحصول على 95% إنجاز رائع نسبة الخطأ مسموح بها
6- الجودة تبدأ مع أول مرحله من مراحل إنتاج السلعة أو الخدمة	6- الجودة هي محصله التفقيش الجيد
7- المورد شريك في عملية الإنتاج ويعمل معنا سويا لإرضاء العميل	7- المورد هو مورد للخامات يجب الحصول على أفضل ما لديه
8- العملاء هم أيضا الزملاء في العمل بالاضافه الى من نبيع لهم السلع	8- العملاء هم من نبيع لهم السلع .
9- يمكن تحقيق الجودة بنفس الأفراد في ظل قيادة رشيدة وتدريب مناسب	9- يحتاج تطبيق الجودة الى زيادة العمالة

تطبيق الجودة الشاملة على إنتاج السلع والخدمات

مراحل تطبيق الجودة الشاملة على إنتاج السلع والخدمات

- 1- مرحلة تعريف العملية .
- 2- مرحلة تطبيق المقاييس الخاصة بالجودة .
- 3- مرحلة التأكد من المطابقة .
- 4- تحديد التحسينات المطلوبة .
- 5- تحديد أولويات التنفيذ .
- 6- تحسين العملية .

أولا مرحلة تعريف العملية (المنتج - الخدمه)

الهدف : هو فهم الخدمه أو المنتج المطلوب وتعريف منفذه والدور الذى يقوم به

خطوات التنفيذ :

- تحديد حدود الخدمة أو المنتج مدخلاته و مخرجاته والمورد والعميل بالنسبة لكل خدمة أو منتج
- تحديد طلبات مؤدى الخدمه (أو المنتج) وطلبات مستخدم الخدمة (أو المنتج)
- تحديد التغييرات التى يجب إدخالها فى المدخلات أو المخرجات وأسلوب أداء الخدمه بحيث يتم تطويرها فعلا .

المرحلة الثانية :

تطبيق المقاييس الخاصة بالجودة .

الهدف من هذه المرحلة هو :-

تحديد المقاييس اللازمة لاداء الخدمه أو المنتج وتطبيقها

خطوات التنفيذ :-

- 1-تحديد متطلبات القياس (مستوى تدريبى معين - توافر آلات معينة - درجة معرفة معينة)
- 2-توفير المقاييس المناسبة .

المرحلة الثالثة .

مرحلة تحديد المطابقة .

الهدف من هذه المرحلة هو تحديد مدى مطابقة الخدمة أو المنتج مع متطلبات العميل وتحديد أسباب المطابقة وأسباب عدم المطابقة .

خطوات التنفيذ :

جمع ومراجعته بيانات المطابقة وتحديد الأسباب التي تؤدي الى عدم المطابقة لمنعها وتحديد المشاكل الدائمة وأسبابها .

المرحلة الرابعة التطوير .

الهدف من هذه المرحلة .

تحديد فرص تطوير الخدمة أو المنتج وتحديد الخطوات التي يجب حذفها لتبسيط العملية.

خطوات تنفيذ التطوير .

جمع المعلومات وتحديد أماكن التحسين الممكنة في الخدمة أو المنتج .

خامسا مرحلة تحديد أولويات التنفيذ .

هدف هذه المرحلة هو اتخاذ قرار بأولويات التحسين والهدف من التحسين والتطوير .

خطوات التنفيذ :-

مراجعته أولويات التطوير ووضع الأولويات على أساس التكلفة أو أى أساس آخر . وتعريف مشروع التطوير بدقه ووضع خطه التطوير .

سادسا : مرحلة التطوير .

الهدف من هذه المرحلة هو الوصول الى مستوى متطور لأداء العملية .

خطوات التنفيذ :-

وضع خطه التطوير واختبار وتنفيذ التطوير . والمراجعة الدورية والمستمرة لاداء الخدمة او إنتاج المنتج .

الايزو والجودة الشاملة .

➤ يرجع أساس الايزو الى المواصفات البريطانية **BS5750** ففي خلال الخمسينات قامت وزاره الدفاع البريطانية بإعداد نظام للتأكد من جوده الاسلحه والمعدات التى يتم توريدها لوزارة الدفاع البريطانية بواسطة الشركات المنتجة وهى إجراءات للجوده ينبغى الالتزام بها واثباتها من قبل المصممين والموردين للمعدات الحربية للتأكد من ان المنتجات مطابقة للمواصفات .

➤ فى السبعينيات طبق حلف الناتو المواصفات البريطانية واستخدمها فى مراقبه الجودة ، نظرا للنجاح الذى حققته المواصفات البريطانية فى كل من وزارة الدفاع البريطانية وحلف الناتو فقد ظهرت الحاجة الى إتباع نظام مماثل للجودة يمكن استخدامه فى مختلف الصناعات وبالتالي تم صدور المواصفة البريطانية BS5750 فى عام 1979 وذلك للصناعات غير المرتبطة بالإنتاج الحربى تلبية للطلب العالمى تم صدور المواصفة الدولية لنظم الجودة ISO9000 وهى مطابقة تماما للمواصفة البريطانية BS5750 وبالتالي أطلق عليها المواصفة ISO9000 / BS5750

المواصفة الدولية صالحة للتطبيق على مختلف الصناعات سواء فى مجال الإنتاج السلعى أو فى مجالات الخدمات ولكن بتطويع بسيط مثال ذلك (فى مجال الخدمات ليس هناك مجال لتطبيق الشروط الخاصة بجوده المواد الأولية) من مميزات الحصول على **ISO9000** إنها تعطى الثقة لكل من يتعاملون مع الشركة فى إنها تتبع نظم تحقق الجوده .

معلومة هامة

- الحصول على شهادة المطابقة مع المواصفة الدولية ليس هو الهدف فى حد ذاته وانما الهدف هو تطوير أوضاع المنظمة واستكمال متطلبات الجوده الشاملة وتفادى أسباب الخلل والانحراف عن الجوده فى كل مجالات العمل .
- الحصول على شهادة المطابقة ليس هو نهاية المطاف بل الاهم هو بذل الجهد المستمر للمحافظة على المستويات المتفوقة التى تم التوصل اليها . والحفاظ على موافقة جهات التسجيل للاستمرار فى سريان الشهادة .
- الحصول على شهادة الايزو ليس ضمانا للحصول على رضا المستهلك والفوز فى المنافسة بالاسواق إذ ان ذلك يرجع الى عوامل اخرى مثل الحصول على ميزة تنافسيه على باقى المنافسين وعوامل السوق .
- فالحصول على الشهادة ليس حتى ضمانا للبقاء فى السوق .

أنواع المواصفات الدولية ISO9000

ISO9000 هي مواصفة بنظم الجودة تغطي مجالات

- 1- التصميم 2- التطوير 3- الإنتاج 4- الفحص والاختبار 5- التركيب 6- الخدمة .
- وهي تنطبق على الشركات التي تتعامل في منتج ما منذ التصميم حتى التسليم للعميل وخدمة ما بعد البيع .

2- ISO9002 وهي المواصفة الدولية التي تغطي كل المجالات السابقة ما عدا التصميم والتطوير وخدمة ما بعد البيع .

3- ISO9003 وهذه المواصفة التي تغطي عمليات الفحص النهائي والاختبار فقط .

4- ISO9004 وهي المواصفة التي تتضمن التوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة وبيان عناصر نظام الجودة .