

Comparing the Quality Control System Used by Baghdad Municipality Against ISO Certification Standards

By
Abdul Munaim Kadhim Abdul Munaim

**Doctor of Philosophy
(Projects Administration)**

2014

Matriculation Number: A0240

Abstract

Total quality management leads to an active leadership role in achieving continuous improvement in the goods and services starting from elaboration of project concept through brainstorming and putting the idea into practice. The development of plans and programmes and scenarios, including long-term strategic plans to improve the inputs (improved human and material resources) and to improve the methods and means of operation in order to get the target output continuous process improvement through the application of total quality management, particularly the implementation of the quality management system (ISO 9001/2000), on the condition get the ISO after creating supplies and requirements. Basic and applied on the ground and all of the employees of the Baghdad municipality in improving performance and collective acceptance to the success of this program and here was our decision in comparative research between Baghdad's desire to apply the programme referred to in the above requirements of the ISO 9001/2000 and quota sampling of mother that as of (97 professional and 35 Manager)

:The basic conclusions from research

- 1. There is a failure in management support for the application of the quality management system through poor information, lack of appreciation of the outstanding work**
- 2. The Secretariat of the need to build an advanced information system has the ability to update data and information and to update and improve the documents and records and save them on CDs**

3. The Secretariat of the Baghdad put the right man in the right place in terms of specialization and qualifications and the right choice for workers and occupational safety rules apply

4. the need for the participation of all employees in quality and application of them technicians rather than just as administrators of the answers to the questions, although the number of technical and administrative technicians 97 35

:One of the most important recommendations

1. To introduce the philosophy of total quality management and quality management systems and quality standards in training curricula for members of the Secretariat

.2. The Mayoralty of Baghdad to adopt the current study data

3. leadership selection in the Secretariat in accordance with the objective criteria of scientific, administrative, and who have a revelation about the Secretariat's letter and directions towards a global standard

4. The Secretariat of the Baghdad job safety rules apply in all its formations



جامعة سانت كليمونتس
العراق
ادارة المشاريع

مقارنة نظام مراقبة الجودة المستخدم في امانة بغداد مقابل معايير الاعتماد الدولي ISO9001:2000

الأطروحة مقدمة الى

مجلس جامعة سانت كليمونتس العالمية وهي جزء من متطلبات
نيل شهادة الدكتوراه في فلسفة ادارة المشاريع

من قبل الطالب

عبد المنعم كاظم عبد المنعم

بإشراف

الدكتور خالد احمد فرحان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
إِقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ
الَّذِي خَلَقَ
خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ
عَلْقٍ
إِقْرَأْ وَرَبِّكَ الْأَكْرَمَ
الَّذِي
عَلَمَ بِالْقَلْمَ
عَلَمَ الْإِنْسَانَ
مَا لَمْ يَعْلَمْ

ضَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

إقرار المشرف

أشهد إن إعداد هذه الأطروحة الموسومة تحت عنوان: (مقارنة
نظام مراقبة الجودة المستخدم في امانة بغداد مقابل معايير الاعتماد
الدولية ISO) والتي تقدم بها الطالب (عبد المنعم كاظم عبد المنعم) قد
جرى بإشرافي في جامعة سانت كليمونتس العالمية وهي جزء من متطلبات
نيل شهادة الدكتوراه في ادارة المشاريع . ولأجله وقعت

التوقيع :

الاسم : د. خالد احمد فرحان

المرتبة العلمية : أستاذ مساعد

التاريخ :

بسم الله الرحمن الرحيم



St Clements university

جامعة سانت كليمونتس العالمية

قرار لجنة المناقشة

نحن أعضاء لجنة مناقشة الطالب (عبد المنعم كاظم عبد المنعم) نشهد بأننا ناقشنا الطالب عن أطروحته الموسومة " مقارنة نظام مراقبة الجودة المستخدم في أمانة بغداد مقابل معايير الاعتماد الدولي " وقررنا قبول الأطروحة كجزء من متطلبات درجة الدكتوراه في (ادارة المشاريع) بتقدير (امتياز).

رئيس اللجنة

التوقيع :

الاسم : أ.د. عبد الكريم عبد الله المشهداني
اللقب العلمي: أستاذ دكتور

عضو اللجنة
التوقيع:

الاسم: أ.م.د. حسن عبد المنعم
اللقب العلمي: أستاذ مساعد

عضو اللجنة
التوقيع:

الاسم: أ.م.د. عباس خضرير عباس
اللقب العلمي: أستاذ مساعد

عضو اللجنة
التوقيع:

الاسم: أ.م.د. جاسم مشتى
اللقب العلمي: أستاذ مساعد

عضو اللجنة
التوقيع:

الاسم: أ.م.د. نبيل إبراهيم

اللقب العلمي: أستاذ مساعد

عضو و مشرفا
التوقيع:

الاسم: أ.م.د. خالد احمد فرحان

اللقب العلمي: أستاذ مساعد

عضو اللجنة
التوقيع:

الاسم: أ.م.د. نبيل إبراهيم

اللقب العلمي: أستاذ مساعد

مصادقة رئيس الجامعة على ماجاء بقرار اللجنة أعلاه

الدكتور نزار كريم جواد الريبيعي
رئيس الجامعة في جمهورية العراق

٢٠١٤٢١٩١

الا هداء

اهدي بحثي هذا الى

الله(جل جلاله)

- نور السموات والارض

محمد (صلى الله عليه وسلم)

- خاتم الانبياء والمرسلين ورسول الرحمة للعالمين

والذي (رحمه الله واسكنته فسيح جناته)

- المنهل الذي اسقاني العلم والمعرفة والنور

الذى اضاء مستقبلي والذى رضاه من رضا الله

والذى الحبيبة (حفظها الله)

- التي جعل الله الجنة تحت قدميها والنور

الذى يضىء حياتي

اخوتي واحواتي

- سندى واحبتي

زوجتي

- من ساندته في حياتي ووقفت بجانبي

اولادى

- هبة الله وقرة العين وسندى في حياتي

كاظم

وبعد مماتى

عامر

خالد

محمود

اهدي جهدي المتواضع.....

الباحث

عبدالمنعم

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على سيدنا محمد الصادق الوعد الأمين ((صلى الله عليه وآله وسلم)) ، اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا أنت ألمع العليم الحكيم ، اللهم علمنا ما ينفعنا وانفعنا وزدنا علماً ، وارنا الحق حقاً وارزقنا إتباعه وارنا الباطل باطلًا وارزقنا اجتنابه ، واجعلنا من يسمعون القول فيتبعون أحسنها ، وأدخلنا برحمتك في عبادك الصالحين و بعد انجازنا لهذه الأطروحة يسعدنا ويشرفنا إن نتقدم بوافر شكرنا وتقديرنا إلى أستاذنا الفاضل الدكتور ((خالد احمد فرحان)) والذي تفضل مشكورا في إبداء توجيهاته السديدة والقيمة على انجاز هذه الأطروحة المتواضعة ونثمن ونجل كل ما بذله من جهود وملحوظات قيمة أثرت في الأطروحة وعمقتها ولاسيما لجنة المناقشة. كما نثمن الدور القيم لجامعة سانت كليمونتس العالمية ممثلة برئيسها والعاملين فيها وفي المقدمة منهم أساتذتها الأفاضل الكرام الذين لم يخلوا بجهد علمي أو دعم معنوي كان له أثراً طيباً في هذه الأطروحة .

كما اتقدم بالشكر والامتنان الى امانة بغداد المتمثلة السيد معالي امين بغداد وكافة كوادرها لما ابدوه من مساعدة وتعاون في اكمال متطلبات هذا البحث.

وشكري وتقديري الى كل من ابدى المساعدة وقدم معلومة او كلمة تشجيع لإنجاز البحث. وفي الختام نسأل الله إن يجعل عملنا في حrz القبول ، والحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. والله الموفق

الباحث

ملخص الدراسة

لادارة الجودة الشاملة دوراً رياضياً فاعلاً في تحقيق التحسين المستمر في السلع والخدمات ابتداءً من بلوحة فكرة المشروع من خلال العصف الفكري ووضع الفكرة موضع التنفيذ ، ووضع الخطط والبرامج والسيناريوهات ومنها الخطط الاستراتيجية بعيدة المدى الى تحسين المدخلات (الموارد البشرية والمادية المحسنة) وتحسين اساليب ووسائل العمليات بهدف الحصول على مخرجات مستهدفة مستمرة في عملية التحسين من خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة ولاسيما تطبيق نظام ادارة الجودة (ايزو 9001 / 2000) بشرط الحصول على شهادة الايزو بعد تهيئة مستلزماتها ومتطلباتها الاساسية وتطبيقاتها على ارض الواقع وان يشارك الجميع من منتسبي امانة بغداد في تحسين الاداء والقبول الجماعي في العمل على انجاح هذا البرنامج ومن هنا كان قرارنا في البحث المقارن بين رغبة امانة بغداد في تطبيق البرنامج المشار اليه في اعلاه ومتطلبات الحصول على شهادة الايزو 9001 / 2000 وتم اخذ عينة حصرية من دوائر الامانة كافة (97 في ، 35 اداري) وقد توصل البحث الى استنتاجات اساسية منها:

1. هناك اخفاق كبير في دعم الادارة لتطبيق نظام ادارة الجودة من خلال ضعف الاعلام ، وعدم تقدير المتميزين في العمل ،.
2. حاجة امانة بغداد الى بناء نظام معلومات متتطور له القدرة على تحديث البيانات والمعلومات وتحديث وتحسين الوثائق والسجلات وحفظها على الاقراص الليزرية.
3. على امانة بغداد وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من حيث التخصص والمؤهل والاختيار السليم للعاملين وتطبيق قواعد السلامة المهنية .

4. ضرورة مشاركة جميع العاملين في تطبيق الجودة ومنهم الفنيين وليس الاداريين فقط كما ظهر من الاجابات عن الاسئلة رغم ان عدد الفنيين 97 فني والاداريين 35 اداري .

ومن اهم التوصيات :

1. الاهتمام بادخال فلسفة ادارة الجودة الشاملة ونظم ادارة الجودة ومعايير الجودة في المناهج التدريبية لقواعد الامانة .
2. قيام امانة بغداد بتبني معطيات الدراسة الحالية .
3. اختيار القيادات في الامانة وفقا لمعايير موضوعية علمية وإدارية ومن الذين لديهم رؤيا عن رسالة الامانة وتوجهاتها نحو الحصول على شهادة الموصفة العالمية.
4. على امانة بغداد تطبيق قواعد السلامة المهنية في كافة التشكيلات التابعة لها.

المحتويات

الصفحة	الموضوع	الترتيب
1	منهجية البحث	1
6	الفصل الأول : خلفية تاريخية (موقع اجراء الدراسة)	2
6	المبحث الأول : نبذة تاريخية عن العاصمة بغداد	3
11	المبحث الثاني : أمانة بغداد (أمانة العاصمة سابقا)	4
15	الفصل الثاني : الدراسات السابقة	5
25	الفصل الثالث : الجانب النظري	6
25	المبحث الاول: فقه الجودة في الإسلام	7
33	المبحث الثاني : ادارة الجودة الشاملة .	8
39	المبحث الثالث : تطور مفهوم أنظمة إدارة الجودة (ISO) .	9
51	المبحث الرابع: جوائز إدارة الجودة الشاملة.	10
64	الفصل الرابع : المدخل الفكري للايزو 2000: ISO 9001	11
64	المبحث الاول : ISO 9001:2000 وادارة الجودة الشاملة.	12
68	المبحث الثاني : علاقات الجودة الاساسية.	13
76	المبحث الثالث : كفاية وفاعلية الجودة	14
97	المبحث الرابع : تطبيق أنظمة إدارة الجودة (ISO 9001:2000) في	15
117	المبحث الخامس: ملخص الاختلافات بين (ISO 9001 : 2000) و (ISO 9001 : 2008)	16
121	الفصل الخامس : التطبيق (الجانب العلمي)	17
121	المبحث الاول : اسلوب جمع البيانات والمعلومات الاحصائية	18
126	المبحث الثاني : المقاييس او النماذج الاحصائية المستخدمة في التحليل	19
144	الاستنتاجات	20
146	النوصيات والمقترنات	21
148	المصادر	22
159	الملحق	23
170	ملخص الدراسة باللغة الانكليزية	24

قائمة الجداول

الصفحة	موضع الجدول	ت
46	التطور التاريخي لمواصفات الجودة.	1
49	أنظمة إدارة الجودة الإيزو ISO 9000 ومكافآتها بأنظمة الجودة الوطنية.	2
49	مكونات عائلة ISO 9000.	3
55	توزيع الدرجات على المجموعات.	4
58	توزيع الدرجات على المعايير.	5
63	توزيع درجة التقييم على الانماط.	6
70	تطور إسهامات ابرز رواد الجودة في مفهوم الجودة.	7
71	العلاقة والفارق بين نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة.	8
99	ابرز خطوات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2000 في أمانة بغداد.	9
117	الاختلافات بين (ISO 9001 : 2000 : 2008) و (ISO 9001 : 2008)	10
121	العينة المختارة وفق العينة الحصصية من دوائر أمانة بغداد.	11
122	الفئات العمرية للمبحوثين.	12
123	التحصل الدراسي للمبحوثين.	13
124	المركز الوظيفي للمبحوثين :	14
124	سنوات الخدمة للمبحوثين :	15
125	الالتزام الإداري بتطبيق نظام إدارة الجودة	16
127	ترتيب الأهمية النسبية لثلاث رتب هي : (16 و 17 و 18) لجدول (16)	17
128	وضع المستفيدين من سكنة العاصمة بغداد	18
128	ترتيب الأهمية النسبية لثلاث رتب هي : (18 و 19 و 20) لجدول (18)	19
129	سياسة جودة امانة بغداد والدوائر التابعة لها	20
130	ترتيب الأهمية النسبية لثلاث رتب هي : (20 و 21 و 22) لجدول (20)	21
131	اهداف الجودة	22
131	ترتيب الأهمية النسبية لثلاث رتب هي : (22 و 23 و 24) لجدول (22)	23
132	تخطيط نظام ادارة الجودة	24
132	ترتيب الأهمية النسبية لثلاث رتب هي : (24 و 25 و 26) لجدول (24)	25

133	المسؤوليات والصلاحيات	26
134	ترتيب الاهمية النسبية لثلاث رتب هي : (1 و 2 و 3). لجدول (26)	27
134	ممثل الادارة للجودة	28
135	ترتيب الاهمية النسبية لثلاث رتب هي : (1 و 2 و 3). لجدول (28)	29
135	الاتصالات الداخلية	30
136	ترتيب الاهمية النسبية لثلاث رتب هي : (1 و 2 و 3). لجدول (30)	31
136	الرقابة على الوثائق	32
137	ترتيب الاهمية النسبية لثلاث رتب هي : (1 و 2 و 3). لجدول (32)	33
137	الرقابة على السجلات	34
138	ترتيب الاهمية النسبية لثلاث رتب هي : (1 و 2 و 3). لجدول (34)	35
138	تصنيص الموارد البشرية (العاملين)	36
139	ترتيب الاهمية النسبية لثلاث رتب هي : (1 و 2 و 3). لجدول (36)	37
139	التدريب وتطوير القابليات	38
140	ترتيب الاهمية النسبية لثلاث رتب هي : (1 و 2 و 3). لجدول (38)	39
140	البنية الاساسية	40
141	ترتيب الاهمية النسبية لثلاث رتب هي : (1 و 2 و 3). لجدول (40)	41
141	القياس والتحسين	42
142	ترتيب الاهمية النسبية لثلاث رتب هي : (1 و 2 و 3). لجدول (42)	43
142	مراجعة متطلبات الحصول على الشهادة	44
143	ترتيب الاهمية النسبية لثلاث رتب هي : (1 و 2 و 3). لجدول (44)	45

قائمة الإشكال

الصفحة	موضوع الشكل	الترتيب
10	جانب من مدينة بغداد	1
12	الهيكل التنظيمي لامانة بغداد الحالي	2
14	خارطة بغداد الحالية	3
35	مفهوم نظام إدارة الجودة	4
36	الجودة تعني	5
42	المراحل التاريخية لتطور مواصفات انظمة إدارة الجودة ISO 9000	6
67	يوضح آلية ضبط جودة نظام إدارة الجودة ISO9000	7
79	يوضح دائرة ديمنج	8
90	يوضح المستويات الإدارية الخاصة بمنح شهادة الايزو العالمية	9

منهجية البحث

مقدمة :

تؤدي ادارة الجودة الشاملة دورا رياضيا فاعلا في تحقيق التحسين المستمر في العمليات الانتاجية ابتداءا من جودة المواد الاولية التي تكون مدخلات للعملية الانتاجية وانتهاءا بالمخرجات وفق المعايير الدولية الايزو ISO . ولقد أدت اليابان دورا فاعلا وكفوءا في تطور السيطرة النوعية من خلال انشاء الحلقات النوعية، والحلقة النوعية : هي نمط متقدم من انماط السيطرة النوعية ، وهي طوعية ، وتشبه الدائرة في ترتيب الكراسي التي تكون متشابهة ، وليس هناك اي تمايز بين الجالسين على الكراسي من حيث المناصب او المستوى العلمي او المهني ، وهدفهم الاساس التطوير من خلال تقديم المقترنات ومناقشتها ورفع التوصيات الى الجهات ذات العلاقة لاتخاذ القرار المناسب . واتسع نطاق هذه الحلقات بشكل متتصاعد وكان من نتيجة ذلك التطور الكبير الذي شهدته اليابان في جميع مجالات الحياة وعلى راس ذلك التطور التكنولوجي والتقني ووسائل الاتصالات والمواصلات والاجهزة الالكترونية والسيارات وال ساعات ... الخ المشهود لها بتقنياتها المتطرفة من ناحية الحجم واللون والشكل والامان وسهولة الصيانة وما الى ذلك . اذن فان اليابان كان لها الفضل الكبير على تطور الجودة في العالم ، وبالتالي تطور ادارة الجودة الشاملة على اسس ومرتكزات ومعايير دولية مستحدثة ومنها اجيال الايزو المعروفة.

مشكلة الدراسة:

تبثورت المشكلة الرئيسية للدراسة في ضوء الحاجة الى التطبيق الجاد لمتطلبات نظام ادارة الجودة (ISO9001 : 2000) وذلك لأن عمل امانة بغداد وهي عينة البحث يقتصر على المراقبة البسيطة لجودة الخدمة المقدمة مما يؤشر الى وجود فجوة حقيقة بين الواقع الفعلي لمراقبة الجودة المعتمدة فيها و بين متطلبات نظام ادارة الجودة (ISO9001 : 2000) و ازاء ذلك تواجه المؤسسة صعوبة كبيرة تتركز في تحسين جودة الخدمة الذي تقدمها في ظل تحديات كبيرة يعيشها العالم

بصورة نهضات في مجالات متعددة منها تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و التقنيات الحيوية و الاقتصاد المبني على المعرفة و النهضة الأدارية و نهضة الجودة و التميز و الأبداع . حيث أسهمت هذه التطورات التقنية و ما صاحبها من تطور في وسائل الاتصال في تحويل العالم الى ساحة محدودة و مكشوفة توصف بالقرية الصغيرة وبما أن للأدارة أهمية كبيرة وراء تحقيق أي نجاح يتم أو نشاط أو خدمة أو أنتاج و هي تفسر تقدم أي مجتمع من المجتمعات أو تخلفه ، و هذا يعني أن نجاح أي مشروع يمكن في طريقة أدارته بل و يمكن إرجاع مسؤولية نجاح أي مؤسسة أو منظمة أو فشلها الى نمط الأدارة المتبعة فيها وعليه توجب السعي لنهيئه مستلزمات تطبيق نظام أدارة الجودة وفق المواصفة العالمية (: ISO9001 2000) الذي يعد من أهم نظم أدارة الجودة و شائعاً في شتى المنظمات الخدمية.

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة الى:

1. تشخيص الفجوة الحقيقية بين الواقع الفعلي لنظام المراقبة التقليدية البسيطة لجودة الخدمة المقدمة من قبل أمانة بغداد و بين متطلبات أدارة الجودة الشاملة
2. المساهمة الجادة في تأهيل نظام الجودة البسيط و القائم في أمانة بغداد وفقاً لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية لنظام أدارة الجودة (ISO9001 : 2000)
3. الحصول على شهادة الأعتماد.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية البحث من الاهمية النسبية لأعتماد المعايير الدولية في العملية الانتاجية التي انبثقت عن الثورة التقنية الشاملة القائمة على التدفق المعرفي و العلمي الذي يعد تحدياً جديداً للعقل البشري ادى الى دفع المجتمعات الى اعادة النظر في انظمتها و محاولة الارقاء بها الى المستوى النوعي ، لهذا فأن عملية

التحسينات عملية مستمرة عن طريق مراجعة الأهداف و العمليات و متابعة المخرجات و تحليل البيانات كافة للوقوف على أحسن الطرائق لتجاوز المعوقات و الأختيارات ، و بهذا فأنها غيرت نمط الثقافة التنظيمية الأدارية في المؤسسة الخدمية تغيراً جدياً أمتد الى القيم و السلوك و قواعد العمل و الصالحيات بما يوصف بالأدارة التشاركية الفعالة . حيث تتجلى أهمية البحث في محاولة توظيف النتائج الأيجابية للبحث في ضمان و تحسين نظام جودة المؤسسة عبر وضع المعالجات المناسبة لنظام الجودة المطبق و بين المتطلبات القياسية الدولية لذلك النظام ، كي تكون منطلقاً أساسياً و مرتكزاً مهماً في سعيها صوب التأهيل للحصول على شهادة ال ISO .

حدود الدراسة (يمكن تناول حدود الدراسة وعلى النحو الاتي) :

تتضمن جانبين هما الجانب النظري و الجانب الميداني:-

أ. الجانب النظري :

حيث يهدف الباحث من خلاله الى بيان المفاهيم الخاصة بالجودة و الجودة الشاملة و علاقتها بنظام الأيزو (9001) من خلال دراسة و مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث أضافة الى كيفية تطبيق نظام الأيزو على عينة البحث لغرض الحصول على شهادة الأيزو .

ب. الجانب الميداني:

1. الحدود البشرية :

تقتصر الدراسة على نخبة من حملة شهادة البكالوريوس من المهنيين و أداريين في بعض دوائر أمانة بغداد و ذلك لكونهم يشغلون المواقع القريبة من مراكز اتخاذ القرار . فضلاً عن اختيارهم على ضوء الخدمة في الأمانة و على مختلف الأعمار .

2. **الحدود المكانية** : الدوائر والشركات في أمانة بغداد منها : دائرة ماء بغداد ، دائرة المشاريع ، دائرة بلدية الأعظمية ، دائرة بلدية المنصور ، شركة ابن رشد العامة و دائرة بلدية الصدر الثانية في مدينة بغداد .

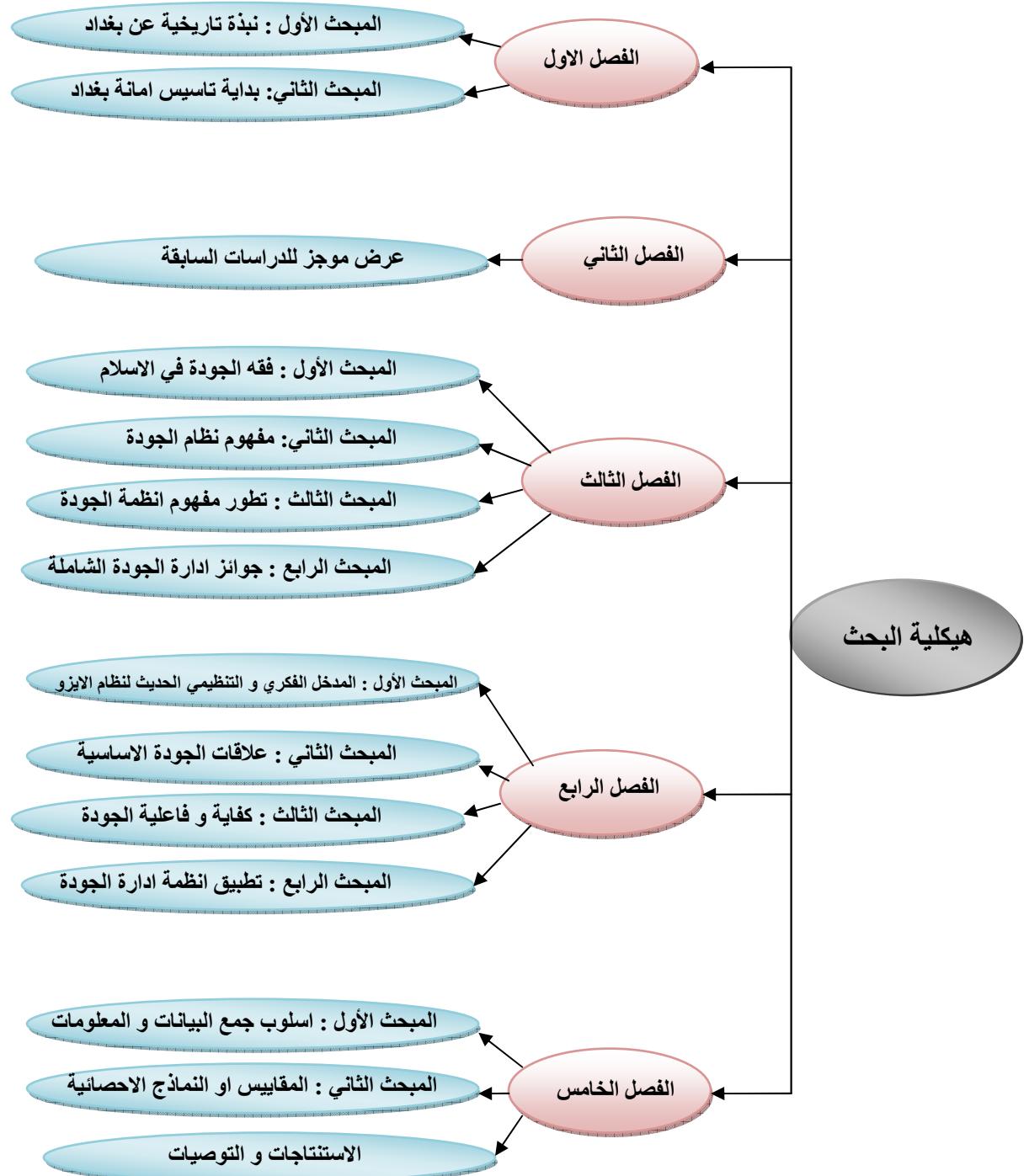
3. **الحدود الزمنية للدراسة** : امتدت الدراسة من عام 1993 الى 2013

اسلوب جمع البيانات :

تم تصميم استبانة وزعت على عينة مختارة من الدوائر المستهدفة بالدراسة بطريقة المحاصصة بحجم (130) مبحوث منهم (97) مهني و (33) اداري والدوائر هي : دائرة ماء بغداد ، دائرة المشاريع ، دائرة بلدية الاعظمية ، دائرة بلدية المنصور ، شركة ابن رشد العامة ، دائرة بلدية الصدر الثانية. وسيتم تفصيل اختيار العينة ونسب المبحوثين في الفصل المتعلق بالتطبيق .

هيكلية الدراسة:

بهدف انجاز الدراسة كما ينبغي تم تقسيمه الى خمسة فصول ولكل فصل عدة مباحث اضافة الى الاستنتاجات والتوصيات والمصادر كما هو واضح في متن البحث.



الفصل الاول

خلفية تاريخية (موقع اجراء الدراسة)

المبحث الاول :

نبذة تاريخية عن العاصمة بغداد

بغداد عاصمة الرشيد سابقاً وعاصمة جمهورية العراق حالياً، وتقع في وسط العراق على نهر دجلة والذي يشقها إلى نصفين هما : جانب الكرخ وجانب الرصافة ، ويحيط بها حزام اخضر ، وهو عبارة عن بساتين النخيل والحمضيات الدائمة الخضرة ، وهي اقضية تابعة إلى محافظة بغداد ، وتنسمى حزام بغداد فمن الشمال قضاء الطارمية والحسينية ومن الشرق ديالى والمعامل والمدائن ومن الغرب قضاء ابو غريب والرضوانية، ومن الجنوب قضاء المحمودية والمدائن وهي مركز محافظة بغداد يبلغ عدد سكانها (7,216,040) نسمة تقريباً حسب آخر الإحصائيات في العام 2011 للميلاد مما يجعلها أكبر مدينة في العراق وثاني أكبر مدينة في الوطن العربي بعد القاهرة.، لقد بناها الخليفة العباسي ابو جعفر المنصور الذي حكم الدولة العباسية (مطبوعات ووثائق امانة بغداد) (762 - 764م) . شيد ابو جعفر المنصور عاصمته الجديدة على موقع قرية كانت تعرف باسم (بغداد) منذ أيام حمورابي في القرن الثامن عشر قبل الميلاد ، وسماها (مدينة السلام) تيمنا بالجنة، غير أن الناس كانوا يسمونها في الغالب مدينة المنصور وقد ورد اسم (بجدادا) في لوح يرجع تاريخه إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد، في زمن الملك حمورابي، وورد اسم (بغدادي) في لوح آخر يعود تاريخه إلى الأعوام (1341، 1316) قبل الميلاد. وفي لوح اخر يعود تاريخه إلى القرن الثاني عشر قبل الميلاد ورد اسم (بجادو) . وورد في وثيقة تاريخية يرقى عهدها إلى سنة (728) قبل الميلاد إبان حكم الملك الأشوري تجلات فلا سر الثالث (968 - 745 ق.م) اسم (بغداد) . وذكر أبا الفضل بديع الزمان الهمданى (727 - 1007 م) اسم بغداد في اثنتين من مقاماته الخمس والعشرين، حيث قال في المقامة الاذانية: اشتهرت الازاد وأنا في (بغداد) وكانت (بغداد) وقت الأزاء . واسم (بغداد) في

لغة أهل بابل القدماء مكون من قسمين اوله يعني البستان أو الجنينة، أما جزء اسمها الثاني داد فيعني الحبيب، حيث يصبح معنى

(بغداد) هو جنينة الحبيب وصديقه وبستانه وفي العقد السادس من القرن الثامن الميلادي (الثاني الهجري) اصبحت (بغداد) عاصمة للدولة العباسية ، و كانت من أهم مراكز العلم على توعه و ملتقى العلماء و الدارسين لعدة قرون من الزمن و يعد تخطيط المدينة المدورة (بغداد) ، ظاهرة جديدة في الفن المعماري الإسلامي ولاسيما في المدن الأخرى التي شيدتها العباسيون مثل مدينة سامراء و ما حوله من مساجد و قصور خلافية فخمة . و إلى جانب العمارة وجدت الزخرفة التي وصفت بأنها لغة الفن الإسلامي ، و تقوم على زخرفة المساجد و القصور و القباب بأشكال هندسية أو نباتية جميلة ، و سمي هذا الفن الزخرفي الإسلامي في أوروبا باسم (أرابسك) و تكمن أهمية موقع بغداد في توافر المياه و تناقص أخطار الفيضانات مما أدى بدوره إلى اتساع رقعة المدينة و زيادة نفوذها إلى جانب سهولة اتصالها عبر دجلة بواسطة الجسور التي تربطها بالجانب الأيسر من النهر و من أسماء بغداد (المدينة المدورة ، و دار السلام ، و الزوراء) ، و قبل كل هذا كان المكان الذي شيدت عليه يعرف بـ(الشونزية أو الشوينزية) ويوجد في بغداد عدة متاحف ومنها المتحف البغدادي ، و تعرض فيها الآثار المختلفة من جواهر و عملات و هياكل بشرية و تماثيل من عصور ما قبل التاريخ حتى القرن السابع عشر الميلادي . و من شواهدها الآثار الإسلامية ، المدرسة المستنصرية التي فيها ساعة المدرسة المستنصرية العجيبة . و تاريخ بغداد هو تاريخ يمتد عبر العديد من العصور والأزمنة حيث تم بناؤها في العصر العباسي ، وكانت ذات يوم عاصمة الدنيا ، ومركز الخلافة الإسلامية. بناها الخليفة العباسي أبو جعفر المنصور، وسماها مدينة المنصور ، وجعل لها أربعة أبواب هي: باب خراسان، وكان يسمى باب الدولة، لإقبال الدولة العباسية من خراسان، وباب الشام، وهو تلقاء الشام، ثم باب الكوفة، وهو تلقاء الكوفة، ثم باب البصرة، وهو تلقاء البصرة، وكان المنصور قد اختار لها هذه البقعة من الأرض على ضفتي نهر دجلة . ترخر بغداد بالكثير من المعالم التاريخية والحضارية، وأهمها المدرسة المستنصرية، والمساجد الإسلامية القديمة، والقصور الأثرية، والمتحف الوطني الذي

يضم أهم الآثار العربية والبابلية ، وبها عدد من المقامات الدينية التي يقصدها الزوار للتبرك والتضرع، أهمها مقام الإمامين موسى الكاظم و محمد الجواد بالكاظمية من بغداد، ومقام

أبي حنيفة النعمان في الاعظمية ، ومقام ومرقد الشيخ عبد القادر الجيلاني ومقام الشيخ عمر بن حفص السهوردي في منطقة الباب الشرقي ، رضي الله عنهم وارضاهم . ومن أشهر مساجد بغداد مسجد الإمامين موسى الكاظم و محمد الجواد، ومسجد عبد القادر الكيلاني ، ومسجد أبي حنيفة النعمان ، رضي الله عنهم وارضاهم ، ومسجد الشهيد المبني على الطراز الأندلسي، وهو من أحدث مساجد بغداد، ومسجد الشيخ معروف الكرخي، ومسجد الخلفاء العباسيين المعروف قديماً بجامع القصر أو جامع الخليفة، وجامع الحيدر خانه وهو من أتقن جوامع بغداد صنعة وإحكاماً. و يوجد بها متحف تعرض فيه الآثار المختلفة من جواهر وعملات وهياكل بشريه وتماثيل من عصور ما قبل التاريخ حتى القرن السابع عشر الميلادي ومن شواهدها الآثار الإسلامية التي تتمثل في بقايا سور بغداد ودار الخلافة والمدرسة المستنصرية ومقر المعتصم ومسجد الشهير وتحتوي على القصر العباسي والمشهد الكاظمي وجامع المنصور وجامع المهدى وجامع الرصافة والمدرسة الشرفية والمدرسة السلوجوقية والمدرسة المستنصرية. وقد تعرضت بغداد لكثير من الغزوات الخارجية والتقلبات الداخلية طيلة القرون الماضية نظراً لكونها مطمع كبير لمختلف القوى الحاكمة لتمتعها بالعديد من مزايا القوى التي تمنح من يمكنه السيطرة عليها تحكماً كبيراً في شؤون وسياسة المناطق المجاورة. ومن أهم الغزوات هي (مطبوعات ووثائق امانة بغداد):-

1. **الغزو المغولي:** حيث احتلت بغداد عاصمة العباسيين في يوم الأحد (4) صفر (656) هجرية الموافق (10) فبراير (1258) ميلادية على يد هولاكو بن تولوي بن جنكيز خان ، وقتل الخليفة المستعصم.

2. **الغزو الصفوي :** احتلت بغداد في عام (1508) ميلادية بيد الصفوين في عهد اسماعيل الصفوي.

3. **الغزو العثماني : احتلت بغداد عام (1831)** بـبغداد بـأيدي الجيش العثماني بعد ما يقارب (82) عاماً من سيطرة المماليك عليها.

4. **الغزو البريطاني : في يوم الأحد (11) مارس (1917)** احتلت بغداد عاصمة ولاية بغداد العثمانية من قبل الجيش البريطاني خلال القتال مع الأتراك العثمانيين في الحرب العالمية الأولى.

اشتهرت بغداد لـمدة طويلة بالشعراء والأدباء والكتاب والفنانين، حيث أنجبت المدينة الكثير منهم، حيث أن الحراك الثقافي بدأ يُـيرز المدينة كواحدة من أكثـر العواصم العربية تأثيراً في الثقافة والفنون. حيث تغنى بها العشرات من كبار الشعراء والفنانين العراقيـن والعرب .

وهــناك بعض المعالم التاريخية الــتي ما تــزــل قائمة في بغداد وــمــنــهــا (مطبوعات ووثائق امانة بغداد) :-

1. نصب شــهــرــزــادــ وــشــهــريــارــ فيــ شــارــعــ أــبــيــ نــؤــاـســ ،ــ عــامــ (1976) ،ــ لــلــفــانــ :ــ مــحــمــدــ غــنــيــ حــكــمــتــ .

2. تمــثــالــ عــبــدــ الــمــحــســنــ الســعــدــوــنــ الــذــيــ يــقــوــمــ حــالــيــاـ فيــ ســاحــةــ النــصــرــ ،ــ وــ قــدــ صــنــعــهــ فــيــ عــامــ (1933) النــحــاتــ الإــيــطــالــيــ (بيــتــروــ كــانــونــيــكاــ)ــ فــيــ رــوــمــاـ .

3. نصب الحرية اــرــيــحــ عــنــهــ الســتــارــ فــيــ عــامــ (1961) ،ــ صــنــعــهــ الــفــانــ الــراــحــلــ :ــ جــوــادــ ســلــيــمــ .

4. تمــثــالــ مــعــرــوــفــ الرــصــافــيــ أــقــيــمــ فــيــ شــارــعــ الرــشــيدــ عــامــ (1971) ،ــ لــلــفــانــ :ــ إــســمــاعــيــلــ فــتــاحــ التــرــكــ .

5. مــرــجــانــةــ وــالــأــرــبــعــيــنــ حــرــامــيــ فــيــ مــفــرــقــ الــكــرــادــةــ عــامــ (1971) لــلــفــانــ :ــ مــحــمــدــ غــنــيــ حــكــمــتــ وــ تــعــرــفــ شــعــبــيــاـ بــ(ــكــهــرــمــانــةــ)ــ .

6. تمــثــالــ عــبــدــ الــمــحــســنــ الــكــاظــمــيــ أــقــيــمــ فــيــ الــكــاظــمــيــ عــامــ (1972) ،ــ لــلــفــانــ :ــ إــســمــاعــيــلــ فــتــاحــ التــرــكــ .



شكل (1) جانب من مدينة بغداد

المبحث الثاني

أمانة بغداد (أمانة العاصمة سابقاً) :

يعود تأسيسها الى زمن الدولة العثمانية في عهد الوالي مدحت باشا عام (1868) م و جاءت تسمية امانة العاصمة وتسمية رئيسها بـ (أمين العاصمة) بعد صدور قانون ادارة البلدية رقم (84) لعام (1931) م وبموجبه تم الغاء قانون البلديات العثماني السابق وجميع الأنظمة والتعليمات الصادرة بموجبه لقد كان ارتباط امانة العاصمة بوزارة الداخلية حتى قيام ثورة (14) تموز (1958) م وبعد صدور نظام وزارة البلديات رقم (45) لعام (1960) م عدت احدى الدوائر التابعة لهذه الوزارة فك ارتباطها من وزارة البلديات والحاقة بديوان رئاسة الجمهورية وتم في ذات الوقت تخويل أمين العاصمة الصلاحيات الممنوحة للوزير بموجب أحكام قانون السلطة التنفيذية رقم (50) لعام (1964) م المعدل في عام (1987) م تم تغيير تسمية امانة العاصمة الى امانة بغداد كذلك تم الغاء محافظة بغداد وجعلها مدينة بغداد بعد ان تم تعديل ارتباط الوحدات الادارية التابعة لها ووضعت حدود جديدة لمدينة بغداد وأعيد ارتباط الأمانة بمجلس الوزراء وهي الحال القائم حالياً والشكل (2) الهيكل التنظيمي لامانة بغداد . و تتطلع امانة بغداد إلى أن تكون رائدة في تقديم المشاريع والخدمات المتميزة خدمة لمدينة بغداد واهاليها الكرام لما يميز بغداد كونها عاصمة الحضارات بلاد ما بين النهرين وان تكون رافداً للأفكار التي تسهم في التنمية المستدامة للمجتمع . وتقسم العاصمة بغداد ادارياً إلى (15) دائرة بلدية حسب عدد الاقضية ضمن حدود محافظة بغداد وقد تم ربط الوحدات الادارية بالوكيل البلدي وهي :-

- 1) دائرة بلدية الصدر الثانية : تقع في جانب الرصافة من بغداد.
- 2) دائرة بلدية المنصور : تقع في جانب الكرخ من بغداد.
- 3) دائرة بغداد الجديدة : تقع في جانب الرصافة من بغداد.
- 4) دائرة بلدية الغدير : تقع في جانب الرصافة من بغداد.
- 5) دائرة بلدية الرشيد : تقع في جانب الكرخ من بغداد.
- 6) دائرة بلدية الدورة: تقع في جانب الكرخ من بغداد.

- 7) دائرة بلدية الكرادة: تقع في جانب الرصافة من بغداد.
- 8) دائرة بلدية مخلفات الصلبة والبيئية: تقع في جانب الرصافة من بغداد.
- بينما ربطت باقي الوحدات بوكيل الامانة للشؤون البلدية وهي :-
- 9) دائرة بلدية مركز الرصافة : تقع في جانب الرصافة من بغداد.
- 10) دائرة بلدية مركز الكرخ : تقع في جانب الكرخ من بغداد.
- 11) دائرة بلدية الاعظمية : تقع في جانب الرصافة من بغداد.
- 12) دائرة بلدية الشعب : تقع في جانب الرصافة من بغداد.
- 13) دائرة بلدية الكاظمية : تقع في جانب الكرخ من بغداد.
- 14) دائرة بلدية الشعلة: تقع في جانب الكرخ من بغداد.
- 15) دائرة بلدية الصدر الاولى : تقع في جانب الرصافة من بغداد.

ويرتبط بوكيل الامانة للشؤون البلدية ايضاً : قسم المقابر (الهيكل التنظيمي لامانة بغداد الحالي).



شكل (2) الهيكل التنظيمي لامانة بغداد الحالي المصدر: دائرة التخطيط والمتابعة

وترتبط الدوائر الآتية بوكيل الامانة للشؤون الفنية وهي :-

أ) دائرة التخطيط والمتابعة .

ب) دائرة ماء بغداد .

ج) دائرة مجاري بغداد.

د) دائرة المشاريع .

ه) دائرة التصاميم.

و) دائرة الوحدات الانتاجية .

ز) شركة تنفيذ مشاريع الماء.

ح) دائرة المتنزهات والتشجير.

ط) شركة ابن رشد العامة .

وترتبط الدوائر الآتية بوكيل الامانة للشؤون الادارية وهي :-

(1) دائرة الادارية.

(2) دائرة العقارات .

(3) دائرة الحراسات والامن .

(4) المديرية العامة للعلاقات والاعلام.

(5) دائرة القانونية .

وترتبط بامين بغداد الدوائر الآتية :-

(أ) قسم الحاسبة الالكترونية.

(ب) قسم الكهرباء والتزيادات .

(ج) قسم المطار .

(د) البنك الدولي . (الهيكل التنظيمي لامانة بغداد الحالي).



شكل (3) خارطة بغداد الحالية

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

اولا : عرض للدراسات السابقة :

ادناه عرض موجز للدراسات السابقة تتضمن عنوان الكتاب او البحث والمؤلف او الباحث والهدف منه واهم الاستنتاجات واهم التوصيات وعلى النحو الاتي :-

1- دراسة: فرتر fritz (1993) الموسومة : ((تقويم الجودة باعتماد معيار بالدرج Baldridge لوحدات الخدمة غير الأكاديمية في جامعة واسعة))

هدف الدراسة إلى :

تحديد الملاحظات المتعلقة بوضع المعالم ، لأهمية النتائج التي يعلق عليها العاملون في الدوائر غير الأكاديمية واختلافها عن تغطية المجالات السبع في معايير جائزة بالدرج ، وتم فحص العاملين ومعاينتهم في (29) وحدة في الحرم الجامعي في واحدة من أنظمة الجامعات في أواسط العالم الغربي وباعتماد دليل فرصة الجودة الذي بنيت آلية لمخاطبة مدارك العاملين وأهمية اختلاف المجالات السبعة لمعايير جائزة بالدرج ، وقد تبين إن العاملين بجميع المستويات مهتمون في تحسين جودة الخدمات النوعية في دوائرهم ، ولهذا فهم يعملون في اتجاه تطبيق المعايير ، وكانت الجائزة مثار اهتمام كل الموظفين ، ولا سيما أولئك الذين تتراوح اعمارهم بين (30-40) سنة ، كما وجدت الإناث فرصه اكبر من فرصة الذكور للتطوير في كل مجالات معايير بالدرج.

2- دراسة : بروس وجيرالد Bruce,A.C&GeraldA.M. (1994) ، الموسومة : ((التدقيق التشخيصي لايزو 9000))

تعد هذه الدراسة جزءا من مشروع اشترك فيه مجموعة من الباحثين ،
وكان الهدف من الدراسة هو تحسين تقنيات الجودة لبرنامج BTT في
جامعة

Swinburne باستراليا . وخلاصة ما وصلت إليه نتائج الدراسة انه
على المستوى العام فان برنامج BTT توافر فيه ضمان الجودة والتحكم
فيه، ولكن من جانب آخر تشير النتائج إلى أن هناك نظرة شك من جانب
بعض الأكاديميين والإداريين لاعتماد تقنيات الجودة والتحكم فيها ، مما يؤثر
في مدى ملائمة أنموذج الجودة المعتمد وأيضا في المتابعة المستمرة
لتطبيقه . وعلل الباحثون ذلك بعدموعي الأكاديميين والإداريين بأدوارهم
لتطبيق نظام الجودة ، وبما هو متوقع منهم من زبائن الجامعة ، سواء من
الطلبة أم العملاء الآخرين ، ولذا ليس بغرير أن يشعر بعض هؤلاء الزبائن
بفقر الخدمة المقدمة لهم ، ويظهر ذلك من اعترافاتهم عليها .

3- دراسة : ثيلين **Thelen** ، (1997) الموسومة : ((التكامل بين TQM و Iso 9000

عينة الدراسة: شركة **society international telecommunication Aeronautiques** (في أميركا))

وتهدف الدراسة إلى :

أ) اعتماد **ISO 9000** مرشدا لمسار التحسين المستمر للعملية .
ب) تطبيق **ISO 9000** أولا لمساعدة الشركة على بناء نظام إدارة الجودة ،
وتصميم الخدمة وتطويرها وفقا لمتطلبات المستفيد .

ج) الاهتمام بالالتزام العاملين ومشاركتهم .

د) التحديد والتعریف الواضح للعملية .

وكانت أهم الاستنتاجات هي:-

1) مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .

2) الفهم الأفضل لعمل المنظمة .

3) بناء علاقة وثيقة بين المنظمة والمجهزين .

4) توصلت الدراسة إلى أن تطبيق ISO 9000 وحده لا يسهم في تحسين الجودة في حين أن التكامل بين الأنماذج يسهم في تحسينها.

4- دراسة : إبراهيم ، (1999) ، الموسومة : ((نظام إدارة الجودة ISO 9001 دراسة تطبيقية في معمل السجاد الميكانيكي))

تهدف الدراسة إلى التعرف على أسباب الفجوة في التطبيق لإجراءات نظام الجودة المتبعة مقارنة بمتطلبات نظام الجودة . اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحال واستخدم الباحث قائمة فحص باعتماد الدليل الدولي لنظام إدارة الجودة بالإضافة إلى إجراء المقابلات والاطلاع على الوثائق والسجلات الخاصة بالعمل ، فضلا عن العديد من الأساليب الإحصائية للتعرف على مدى تطبيق نظام إدارة الجودة على وفق المواصفة الدولية . وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أهمها :-

أ) ضعف التوثيق المستندي في المعمل وعدم وجود دليل جودة .

ب) إجراءات الجودة في المعمل غير متكاملة التي تعد من متطلبات نظام إدارة الجودة على وفق المواصفة الدولية ISO 9001 وأوصت الدراسة بإنشاء نظام توثيق للجودة في المعمل واستخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة .

5- دراسة : نوفل (1999) ، الموسومة : ((ضبط الجودة الكلية وتطبيقاتها في مجال التربية)) تناولت الدراسة مفهوم الجودة وأهميته في الربط بين المدخلات والمخرجات للمؤسسات الإنتاجية والخدمية . و تعرضت إلى أنواع أنظمة ضبط الجودة مع التركيز على ضبط جودة الإنتاج وضبط جودة العمليات و مجالات ضبط الجودة بنظام إدارة الجودة ISO9001:1994 واليات ضبط الجودة ، كذلك تناولت الدراسة نظام بالدرج في ضبط الجودة وخلصت إلى أهمية التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي لضبط جودة نظم التعليم .

6- دراسة : العزاوي ، (2001) ، الموسومة ((متطلبات نظام إدارة الجودة الجامعية وفقاً للمواصفة العالمية 2000:9001 ISO)) هدفت الدراسة إلى تسلیط الضوء على أحد الأساليب الإدارية الحديثة في تحسين أداء الجامعة

، عن طريق تقديم أنموذج مقترح لكيفية تطوير أنظمة إدارة الجودة لمنظمات التعليم العالي باعتماد إحدى الأدوات المعتمدة عالميا وهي الموصفة العالمية ISO 9001:2000. وجاء في الدراسة أن الجامعات العربية واجهت في السنوات الأخيرة منافسة شديدة من الجامعات الأجنبية التي باتت تفتح فروعا لها في البلدان العربية ، وصارت تمثل تهديدا للجامعات الوطنية بسبب الإمكانيات المتوفرة لدى تلك الجامعات ، ومنها جودة أنظمة التعليم الجامعي فيها ، حتى أن قسما منها حصل على شهادة الجودة العالمية ISO 9002 منذ عشرات السنوات . وأقرت الدراسة بأن حصول الجامعات على شهادة الجودة وفقا للموصفة العالمية ISO 9001:2000 أو أية موصفة وطنية يحقق بها منافع عديدة .

7- دراسة : عوض، (2001) : الموسومة ((تصميم أنموذج تكاملی لتقویم نظامی إدارة الجودة والبیئة على وفق متطلبات الموصفتین الدولیتين ISO 9001 & ISO 14001))

تناول الباحث مشكلة المتغيرات الدولية التي جعلت من الارقاء بجودة المنتجات ويمتوى الأداء البيئي احد اهم التحديات التي تواجه الشركات الصناعية في اليمن ، وكيف يمكن مواجهتها من خلال تنفيذ متطلبات الموصفة الدولية ISO 9001 وبما يوفر لها من عناصر أساس يمكن الاستفادة منها للإيفاء بمتطلبات الموصفة الدولية ISO14001 بحيث تعتمد الموصفتين كمنظومة متكاملة . و تهدف الدراسة إلى تصميم أنموذج لتقویم إدارة الجودة والبیئة على وفق الموصفتین واستخدامه في تقویم نظامی إدارة الجودة والبیئة في الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون . وقد توصل الباحث إلى أن الهدف من الحصول على شهادة المطابقة مع الموصفة ISO 9001 ليس الهدف بحد ذاته إنما الهدف تحسين أداء المنظمة لضمان ثبات المنتج وهو أحد أهم أهداف الجودة التي يحققها تبني الموصفة واستكمال مفاهيم إدارة الجودة . اعتمد الباحث الأنموذج التكاملی لتقویم نظامی إدارة الجودة والبیئة في الشركة مجال البحث

حيث جرى إعداد قائمة فحص (checklist) بالاعتماد على المعايير الدولية ISO, 9001:2000 .

8 - دراسة : سن SUN، (2004)، الموسومة : ((تطبيق ISO 9000 مقابل

TQM

عينة الدراسة)) و اعتمد الباحث الأسلوب المسحي ، إذ جمعت البيانات من (600) منظمة ومن (20) دولة.

تهدف الدراسة الى :-

- أ. قياس مدى تطبيق ISO 9000 و TQM في هذه الدول .
- ب. مدى إسهام ISO 9000 و TQM في تحسين الجودة .
- ج. تحديد التوجهات المستقبلية ISO 9000 مقارنة TQM .

وتوصل الباحث الى أهم الاستنتاجات:

خلصت الدراسة إلى أن منظمات أمريكا الشمالية تطبق **TQM** أكثر من ISO 9000 ، في حين كان تطبيق ISO9000 أكبر في معظم المنظمات في أوروبا ، وهناك دول أخرى مثل (النمسا ، والمكسيك ، واسبانيا) طبقت ISO 9000 و TQM بالمستوى نفسه تقريبا و إن هناك دولا أخرى قليلة التطبيق لكلا الأنماطين . (sun,2004).

8- دراسة : التميمي ، (2005) الموسومة : ((فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (ايزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام)) و تهدف الدراسة: استقصاء درجة فاعلية اعتماد إدارة الجودة (الايزو 9001) في تطوير الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم ومعرفة درجة رضاهم عن هذا النظام للعام الدراسي 2003/2004 ، وانبثق عن هذه الدراسة أربعة أسئلة هي:-

س1 : ما درجة فاعلية اعتماد نظام إدارة الجودة (ISO 9001: 2000) في تطوير الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها ؟ .

س2 : ما درجة رضا العاملين في الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية عن اعتماد إدارة الجودة (ISO 9001: 2000)؟ .

س3: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 1% بين متوسطات درجة فاعلية اعتماد نظام إدارة الجودة (ISO 9001: 2000) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزا إلى المؤهل العلمي والخبرة ؟ .

س4: هل هناك ارتباط بين فاعلية اعتماد نظام إدارة الجودة (ISO 9001: 2000) ودرجة رضا العاملين في الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية .

مجتمع الدراسة : جميع الموظفين الإداريين في مركز الوزارة ومديريتي عمان الثانية ومادبا من حملة درجة بكالوريوس فأعلى . بلغت عينة البحث (384) موظفا تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية . وتم بناء استبيانتين احدهما لاستقصاء درجة الفاعلية ، والآخر لاستقصاء درجة الرضا . واعتمد برنامج spss في تحليل البيانات التي تم جمعها اعتماد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداتين وكذلك المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة والعلاقة الارتباطية بين فاعلية اعتماد نظام إدارة الجودة (ISO 9001: 2000) ودرجة رضا العاملين، واثر المؤهل العلمي والخبرة في درجة فاعلية اعتماد نظام إدارة الجودة (ISO 9001: 2000) ودرجة الرضا عن استخدامه . وللإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة . وللإجابة عن السؤالين الثالث والرابع تم اعتماد تحليل التباين الأحادي ، واختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية .

قد تم خص عن التحليل النتائج الآتية :-

- 1) درجة الفاعلية الكلية لاعتماد النظام متوسطه (3.69 من 5).
- 2) درجة الرضا الكلية للعاملين متوسطه (3.62 من 5).
- 3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الفاعلية الكلية ، سببها المؤهل العلمي والخبرة ، وكانت الفروق لصالح من يحملون مؤهل البكالوريوس ، والبكالوريوس والدبلوم ، ولصالح ذوي الخبرة من (10 - 19) سنة.
- 4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الكلية تعزا للمؤهل العلمي والخبرة ، وكانت الفروق لصالح من يحملون مؤهل البكالوريوس ، والبكالوريوس والدبلوم ، لصالح ذوي الخبرة (10 - 19) سنة وأكثر من 20 سنة.
- 5) العلاقة بين درجة الفاعلية الكلية ودرجة الرضا الكلية كانت ايجابية ، اذ بلغ معامل الارتباط (0.899) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.0).

وكانت اهم التوصيات هي:-

- أ) دعوة وزارة التربية والتعليم في الأردن اعمام اعتماد نظام إدارة الجودة (ISO 9001:2000) في وحداتها الإدارية كافة وصولاً للمدرس.
- ب) تفعيل اعتماد عناصر النظام بما يتواافق ومتطلباته .
- ج) ربط الدورات التدريبية بالاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين.
- د) الإعداد والتهيئة النفسية للعاملين في المستويات التنظيمية كافة ، لتقدير التغييرات المتوقعة في النهج الإداري الجديد .

9- دراسة منفي (2008) الموسومة : ((نظرة أكاديمية لتدقيق وتطبيق الجودة على وفق المعاصفة ISO9001:2000))

هدفت الدراسة إلى:

- أ. دراسة واقع جودة العملية التعليمية لخخصص الضرائب في المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية .
- ب. تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2000 في الفرع (عينة البحث) ووضع الأسس النظرية نحو آليات التنفيذ الفعلية والحصول على شهادة المطابقة ISO9001:2000

- ج. عرض آلية تحسين جودة العملية التعليمية المعتمدة على المعاصفة لخصوص الضرائب ، وتقديم مخرجات عالية الكفاءة لحقل العمل .
- د. بناء ثقافة الجودة في المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية بنحو خاص ، وجامعة بغداد بنحو عام .
- ومن بين ابرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة :-
1. اهتمام الإدارة العليا في المعهد ورغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2000 في المعهد .
 2. النظرة المحدودة لمتطلبات المستفيد (الزبون) .
 3. ضعف مراجعة تصميم المناهج الدراسية وتطويرها .
 4. الافتقار لقاعدة البيانات والمعلومات وإمكانية انسابها بدقة وموضوعية بين أقسام المعهد .
 5. ضعف عملية المراجعة لتحقيق المنتج المطلوب وعدم اعتماد الأساليب الإحصائية في ضبط المنتج والحصول على مدى رضا المستفيد وحاجات السوق .
 6. ضعف قدرات بعض التدريسيين والإداريين .
 7. ضعف جودة الطلبة.

ثانياً : مناقشة الدراسات السابقة :

- بعد تحليل الدراسات السابقة التي تناولت نظام إدارة الجودة ISO 9001:2000 كمدخل للإصلاح والتغيير في المؤسسات الخدمية على الصعيدين النظري والتطبيقي تبين ما يأتي :-
- 1- تناولت الدراسات السابقة في مجلتها مفاهيم الجودة ونظام إدارة الجودة الـايـزوـ: وتعريفها من العلماء وذلك لما حققه من النجاحات في مجال الصناعة والإنتاج من تحسين نوعية المنتج والخدمة وتحقيق الأهداف والاستمرار في التطور والتقدم وجعل حالة المنافسة المشروعة من أجل تحقيق الإرثاح .

2- أوضحت الدراسات السابقة التي تم تناولها وبنحو جلي أهمية نظام إدارة الجودة الايزو ISO9001:2000: والدور الذي يؤديه في تحقيق الميزة التافسية .

3- إن بعض الدراسات عملت على التطوير باعتماد نظام إدارة الجودة الايزو: والتركيز على ستراتيجيات الجودة الشاملة والجهود المشتركة للعاملين في المؤسسة.

4- الدراسات الأجنبية أكثر من الدراسات العربية في هذا المجال محققة السبق فيها.

5- بعض الدراسات تناولت نظام إدارة الجودة (الايزو) من عدة جوانب ، بعضها تناولت المعايير ، أو المبادئ أو المرتكزات أو المتطلبات التي يجب تحقيقها للحصول على شهادة الموصفة ، ومن أهمها الوعي بمفاهيم نظام إدارة الجودة الايزو ولدى جميع المستويات الفنية والإدارية في المؤسسة ، والتغيير في الثقافة التنظيمية الإدارية بما يلائم طبيعة مفاهيم نظام إدارة الجودة الايزو ISO 9001:2000 .

6- الدراسات كان بعضها نظريا بحثا وبعضها الآخر ميداني تطبيقي .

7- بيّنت الدراسات السابقة أهمية كبيرة في تحسين أداء مؤسسات الخدمة والإنتاج: حتى تستطيع التعامل مع الظروف المتغيرة للبيئة بصورة ايجابية ، والعمل على تلبيتها ، وبيّنت كذلك ضرورة العمل على توفير مناخ إداري تعاوني والعمل بروح الفريق الواحد والاهتمام برضاء الزبون (المستفيد) أو العميل .

8 - اغلب الدراسات كانت تعتمد المنهج الوصفي وبعضها اعتمد المنهج المقارن: وكانت أداة البحث اغلبها الاستبيانات تعززت بالمقابلات في بعض منها. واعتمدت دراسة التميي على المتوسطات والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثنائي وتحليل التباين.

ثالثا : رأي الباحث في الدراسات السابقة :

بعد استعراض الدراسات التي حصل عليها الباحث في اولا (عرض الدراسات السابقة) استخلص الباحث مبررات راييه وعلى النحو الاتي :-

أ. لم يجد الباحث دراسة مشابهة بهذا العنوان في امانة بغداد على حد علمه : ومن هنا تظهر أهمية هذه الدراسة لتفريدها في موضوعها حيث تمتاز هذه الدراسة بأنها بحسب علم الباحث الأولى من نوعها في امانة بغداد في موضوعها اعتماد المعاصفة العالمية ومنهج بحثها تحليل النظم واداة جمع البيانات (استبانة) لكونها شملت ستة دوائر من امانة بغداد.

ومن النتائج التي يتوقع الوصول إليها :-

(1) إذ ستكون مهمة لأصحاب القرار في امانة بغداد حين يتعرفون على

متطلبات الحصول على شهادة الايزو 2000: ISO9001

يجب أن تكون عليه العملية الإدارية مما يدفعهم إلى رفع جهودهم لتغيير بعض الممارسات للوصول إلى تحقيق نظام إدارة الجودة (الايزو) لما له من اثر بالغ في تحسين جودة الأداء والمنتج وعملية إصلاح النظام.

(2) ما يمكن أن تكون هذه الدراسة مهمة للمخططين والمشرعين في امانة بغداد لإجراء ت規劃ات إدارية جديدة تؤدي إلى تغيير نوعي وجزي في الأعمال الإدارية وممارستها بوصف نظام إدارة الجودة الايزو يركز على منهج العملية (Process) .

ب. وافرت الدراسات السابقة بمجملها بشتى ميادينها قاعدة معلومات: وفهم لكل ما له علاقة بموضوع هذا البحث وأسهمت بتوفير قاعدة معرفية أوضحت التوجهات والمسارات التي على الباحث الاهتمام بها ولا سيما الجانب النظري .

ج. سهلت الدراسات السابقة على الباحث وصول بحثه الذي سيختلف عن جميع الدراسات السابقة بوصفه للجودة والملاءمة وفقا للايزو 2000: ISO9001 آخذا بالحسبان واقع امانة بغداد معتمدا على منهج تحليل النظم والوصول إلى البيانات والمعلومات .

الفصل الثالث

الجانب النظري

المبحث الاول :

فقه الجودة في الإسلام

اولاً : تعريف الجودة

الجودة من (أجاد) أي أحسن.. يقال (فلان تكلم فأجاد، أي تكلم فأحسن..). فلان عمل فأجاد أي عمل فأحسن) وعكسه (تكلم فأساء وعمل فأساء). والجودة تعني الانقان كما تعني في مستوياتها العالية التفوق والإبداع. والجودة هي نتيجة الاهتمام أساساً بالكيف والنوع لا بالكم. والجودة في المصطلح الحديث ارتبطت - إجمالاً - بالجوانب الاقتصادية والتنظيمية : الجودة الإدارية، و الجودة التصميمية ، والجودة الصناعية، والجودة الزراعية. والجودة في هذه المجالات باتت محكومة بمواصفات ومعايير ومقاييس، ولم تعد خاضعة للمزاج والذوق الشخصي. وبالتالي فإن الإنتاجية والخدمة الجيدة باتت تحتاج إلى شهادة جودة من شركات ومؤسسات نشأت لهذه الغاية .

ثانياً : الإسلام والجودة

قد لا أكون مبالغأً إذا قلت إن الإسلام - عقيدة وشريعة وأخلاقاً - وكفلسفة للكون والإنسان والحياة، هو كمال الجودة وتمامها. ومن خلال ذلك نفهم البعد اللانهائي في قوله تعالى: (بسم الله الرحمن الرحيم ... الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِيْنَكُمْ وَأَنْثَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيَتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِيْنًا... صدق الله العظيم) (سورة المائدة : آية 3). وكيف لا يكون الإسلام كمال الجودة والإبداع وهو دين الله ، كقوله تعالى: (بسم الله الرحمن الرحيم ... بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَى أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ ... صدق الله العظيم) (سورة البقرة ، آية 117). وقوله تعالى : (بسم الله الرحمن الرحيم ... بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّى يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةٌ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ، ذَلِكُمُ اللَّهُ رَبُّكُمْ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ خَالِقُ كُلِّ شَيْءٍ فَاعْبُدُوهُ وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ وَكِيلٌ ، لَا تُدْرِكُهُ الْأَبْصَارُ وَهُوَ يُدْرِكُ الْأَبْصَارَ

وَهُوَ الْلَّطِيفُ الْخَيْرُ ، قَدْ جَاءُكُمْ بَصَائِرٌ مِنْ رَّيْكُمْ فَمَنْ أَبْصَرَ فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ عَمِيَ فَعَلَيْهَا وَمَا أَنَا عَلَيْكُمْ بِحَفِظٍ ... صدق

الله العظيم) (سورة الأنعام، الآيات 101 - 104). ولايفوتنا ان نذكر حقيقة كون الإبداع البشري هو أثر ومظهر من آثار ومظاهر الإبداع الرباني.. بل إنه وظيفة تكليفية ومسؤولية شرعية وليس خياراً بشرياً قبله الإنسان أو رفضه ، كقوله تعالى : (بسم الله الرحمن الرحيم ... أَيَحْسَبُ الْإِنْسَانُ أَنَّ يُنْزَكَ سُدًى ، أَلَمْ يَكُنْ نُطْفَةً مِنْ مَنِيٍّ يُمْنَى ، ثُمَّ كَانَ عَلَقَةً فَخَلَقَ فَسَوَى ، فَجَعَلَ مِنْهُ الْزَّوْجَيْنِ الذَّكَرَ وَالْأُنْثَى ، أَلَيْسَ ذَلِكَ بِقَادِرٍ عَلَى أَنْ يُحْيِيَ الْمَوْتَى ... صدق الله العظيم) (سورة القيامة ، الآيات : 36 - 40)

ثالثاً: الجودة والإحسان

وإذا كانت الجودة مظهر من مظاهر الإحسان ونتيجة من نتائجه. فإن للإسلام دعوة مطلقة إلى الإحسان، كقوله تعالى : (بسم الله الرحمن الرحيم ... صِبْغَةُ اللَّهِ وَمَنْ أَحْسَنَ مِنَ اللَّهِ صِبْغَةً وَتَحْنُنُ لَهُ عَابِدُونَ ... صدق الله العظيم) (سورة البقرة : آية 138).

وفي قوله تعالى: (بسم الله الرحمن الرحيم ... لِيَلْوُكُمْ أَيْكُمْ أَحْسَنُ عَمَلاً... صدق الله العظيم) (سورة هود : آية 7) إشارة واضحة إلى أن الجزاء يتعلق بكيفية الأداء كائناً ما كان هذا الأداء. وكذلك في قوله تعالى: (بسم الله لرحمن الرحيم ... إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِيَّةً لَهَا لِنَبْلُوْهُمْ أَيْهُمْ أَحْسَنُ عَمَلاً) (سورة الكهف : آية 7) وفي قوله تعالى: (بسم الله الرحمن الرحيم ... الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَلْوُكُمْ أَيْكُمْ أَحْسَنُ عَمَلاً وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ ... صدق الله العظيم) (سورة الملك : آية 2).

رابعاً : الإنسان الذي أبدع الله خلقه مدعو إلى الإبداع

إن من الشكر لله على إبداع خلقه يفرض على الإنسان أن يكون محسناً مبدعاً في عمله وصنيعته ومهنته كائناً ما كان. ففي قوله تعالى: (بسم الله الرحمن الرحيم ... لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ... صدق الله العظيم) (سورة التين: آية 4) ، دلالة واضحة على جودة الخلق وإحسان الخالق وإبداعه. وكذلك في قوله تعالى: (بسم الله الرحمن الرحيم ... وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ مِنْ سُلَالَةٍ مِنْ طِينٍ ، ثُمَّ

جَعَلْنَاهُ نُطْفَةً فِي قَرَارٍ مَّكِينٍ ، ثُمَّ خَلَقْنَا النُّطْفَةَ عَلَقَةً فَخَلَقْنَا الْعَلَقَةَ مُضْعَةً فَخَلَقْنَا الْمُضْعَةَ عِظَامًا فَكَسَوْنَا الْعِظَامَ لَحْمًا ثُمَّ أَنْشَأْنَاهُ خَلْقًا آخَرَ فَتَبَارَكَ اللَّهُ أَحْسَنُ الْخَالِقِينَ ... صدق الله العظيم) (سورة المؤمنون: الآيات 12-14).

خامساً : الإسلام يدعو إلى الجودة

ولم يكن التركيز على الجودة وليد العقود الحديثة ، بل إننا نجد له امتدادات في حياة المجتمعات ، إذ أشار إليها القرآن الكريم في عدد من الآيات وفي الأحاديث النبوية الشريفة، كقوله تعالى: (بسم الله الرحمن الرحيم ... صنع الله الذي أتقن كل شيء... صدق الله العظيم) (سورة النمل : آية 88) ، وقوله تعالى: (بسم الله الرحمن الرحيم ... وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون... صدق الله العظيم) (سورة التوبة: آية 105) وقوله تعالى : (بسم الله الرحمن الرحيم ... إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا... صدق الله العظيم) (سورة الكهف: آية 30) ، وقوله تعالى: (بسم الله الرحمن الرحيم ... الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أياكم أحسن عملا... صدق الله العظيم) (سورة تبارك : آية 2) ، وقوله تعالى: (بسم الله الرحمن الرحيم ... ولتسئلن عما كنتم تعملون... صدق الله العظيم) (سورة النحل : آية 93)، وإن من البديهي أن يدعو المبدع إلى الإبداع وأن يحض المحسن إلى الإحسان.. وهذا شأن منهج الله في دعوته الإنسان إلى الجودة والإبداع والإحسان.. كقوله تعالى : (بسم الله الرحمن الرحيم ... وَمَنْ أَحْسَنَ دِينًا مِّمْنَ أَسْلَمَ وَجْهَهُ اللَّهُ وَهُوَ مُحْسِنٌ... صدق الله العظيم) (سورة النساء : آية 125) . وقوله تعالى: (بسم الله الرحمن الرحيم ... وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا ... صدق الله العظيم) (سورة البقرة: آية 83)، وفي الخطاب النبوي دعوة واضحة بينة إلى الجودة والإتقان والإبداع والإحسان. مثال ذلك في قول الرسول العربي محمد ، صلى الله عليه وسلم : (إن الله تعالى يحب من العامل إذا عمل أن يحسن" ... صدق رسول الله) (رواه البيهقي) وكذلك في قوله ، صلى الله عليه وسلم : (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" ... صدق رسول الله) (رواه البيهقي) .

سادساً: شمولية المنهج وشمولية الجودة

إن شمولية المنهج الإسلامي وتغطيته لكل جوانب الحياة توأكها دعوة إلى الجودة والإتقان على نفس الامتداد والإتساع.. وبذلك يكون الإسلام منهج الشمولية والجودة والإتقان في عموميات الحياة وفروعها وتفاصيلها.

سابعا: المسلمين والجودة

قد ينتظر البعض أن يكون الكلام عن المسلمين والجودة. وقد يستغرب آخرون حصر الكلام عن الجودة بالإسلاميين. وللجواب على ذلك نقول إن مطالبة الخاصة يجب أن تسبق مطالبة العامة. فإن غابت الجودة في النخبة، فبدئهي أن تكون معهودة فبقدر الموضع يكون التكليف، وبقدر الإدعاء تكون المسؤولية. و من هنا كان الإسلاميون مطالبين بإعطاء المثل الأعلى في الإتقان والجودة، لأن في ذلك نجاحهم في الدنيا وفلاحهم في الآخرة ، ومن هنا يجب أن نعترف كإسلاميين أننا على جانب كبير من التقصير في الأخذ بأسباب الإتقان والجودة في كل جوانب عملنا. و نحن كإسلاميين طالبون بأن نحتمكم إلى موازين ومقاييس ومعايير الجودة التي لفت إليها، أو أشار إليها، أو حددها، أو أوجبها، أو حض عليها، أو فرضها.. الدين القيم الذي ندعوا الناس إليه. ونحن مطالبون بأن نتقن عبادتنا وأخلاقنا وأعمالنا، وأن نحسن في أقوالنا وأفعالنا وخطابنا وأدائنا، وأن نتميز في موافقنا وسياساتنا وعلاقتنا.. وأن نتطور في تخطيطنا وتنظيمنا وإدارتنا، وأن نتقدم في إنتاجنا وعطائنا. وإن الإتقان والتقدم والتطور المؤدي إلى الجودة يحتاج إلى التأهيل والتدريب كما يحتاج إلى العلم والخبرة. وبلغة القمة يحتاج إلى الهمة والإرادة كما يحتاج إلى الثقة والإيمان.

ثامنا: جوانب الجودة في المنهج الإسلامي لصحة العقيدة وجودتها يشترط ما يأتي:-

- 1) إفراد الله تعالى في الألوهية والعبودية والحاكمية.
- 2) تزيه الإمام عن أي شرك حتى (الرياء) .
- 3) التعرف على الله من أسماء وصفات تليق بجلاله، مصداقاً لقول الرسول محمد ، صلى الله عليه وسلم : ("الله تسعة وتسعون اسمًا – مائة إلا واحداً – لا يحفظها

أحد إلا دخل الجنة، وهو وتر يحب الوتر" ... صدق رسول الله) (رواه البخاري ومسلم).

(4) التعرف على سنن الله تعالى في الكون والإنسان والحياة.

(5) أن تكون أركان الإيمان شهادة الجودة في صحة العقيدة، وهي: الإيمان بالله، وملائكته، وكتبه، ورسله، واليوم الآخر، والقدر خيره وشره من الله تعالى.

ولصحة العبادة وجودتها يشترط ما يأتي:

سئل رسول الله، الصادق الامين ، صلی الله عليه وسلم ، عن (الإحسان) فقال : ("أن تعبد الله كأنك تراه، فإن لم تكن تراه فإنه يراك") (حديث متفق عليه). فللصلوة شروط لوجوبها وهي : (الإسلام، والبلوغ، والعقل، والطهارة) ولها شروط لصحتها وهي: (الطهارة من الحد الأصغر والأكبر، والوضوء، وستر العورة، والعلم بدخول الوقت، واستقبال القبلة). كما أن للصلوة أركانًا هي: (النية، والقيام مع القدرة، وتكبيرة الإحرام، وقراءة الفاتحة، والركوع، والطمأنينة في الركوع، والاعتدال في الركوع، والطمأنينة في الاعتدال، والسجود، والطمأنينة في السجود، والجلوس بين السجدين، و الطمأنينة في الجلوس، والجلوس الأخير، و التشهد، والصلوة على النبي محمد ، صلی الله عليه وسلم)، واعتماد الترتيب المذكور اتباعاً لسنة رسول الله محمد ، صلی الله عليه وسلم ، حيث يقول: ("صلوا كما رأيتوني أصلي"...) صدق رسول الله). ثم هنالك سنن للصلوة بعد الدخول فيها. وكل هذا يتعلق بالجانب العملي والتنظيمي للصلوة. إنما هنالك جانب آخر "عقلية وقلبية" لا بد من تحقيقها ضماناً للجودة، ولقبول الله تعالى لها.. من ذلك:

أ. حضور العقل: لقول رسول الله ، صلی الله عليه وسلم : ("ليس للإنسان من صلاته إلا ما عقل منها"...) صدق رسول الله).

ب. حضور القلب: لقول رسول الله ، صلی الله عليه وسلم : ("لا ينظر الله إلى الصلاة لا يحضر الرجل فيها قلبه مع بدنـه" ...) صدق رسول الله (مسند الفردوسي). وروي عن الحسن رضي الله عنه وارضاه ، أنه قال: ("كل صلاة لا يحضر فيها القلب فهي إلى العقوبة أسرع") وهذا مناط قول الرسول محمد ،

صلى الله عليه وسلم : ("كم من قائم حظه من صلاته
التعب والنصب" ... صدق رسول الله) (رواه النسائي).

ج. العبرة: هذه بعض الجوانب والصفات والشروط المطلوبة لصحة الصلاة، ولقولها من الله جل وجلاله وكلها تؤكد على وجوب جودة الأداء وإنقان الممارسة.. إنها نفس المنهجية المعتمدة في كل جانب من جوانب الإسلام كما سنرى. ثم إن للصلاة أهدافاً يجب تحقيقها، وتمثل في الارتفاع بالإنسان في مدارج الكمال البشري (عفة واستقامة وأخلاقاً وشفافية) مصداقاً لقول الحبيب المصطفى محمد ، صلى الله عليه وسلم : ("من لم تنته صلاته عن الفحشاء والمنكر لم يزد من الله إلا بعدها" ... صدق رسول الله).

د. في العبادات الأخرى: وكما أن للصلاة شروطاً ومعايير ومواصفات كذلك الحال في الصيام والزكاة والحج. ولجودة قراءة القرآن يشترط الآتي: إدراك فضل قراءة القرآن ومقام التالين والسامعين لآياته: وفي وصية رسول الله ، صلى الله عليه وسلم ، لأبي ذر الغفارى ، رضي الله عنه وارضاه : ("عليك بتلاوة القرآن فإنه نور لك في الأرض وذخر لك في السماء" ... صدق رسول الله) (رواه ابن حيان). وقول الرسول محمد ، صلى الله عليه وسلم : (إن هذا القرآن (مأدبة الله ... فاقبلا مأدبتها ما استطعتم.. إن هذا القرآن حبل الله، والنور المبين، والشفاء النافع.. عصبة لمن تمسك به، ونجاة لمن اتبعه، لا يزغ فیستعتب، ولا يعوج فیقوم، ولا تتقضي عجائبه، ولا يخلق من كثرة الرد، أتلوه فإن الله يأجركم على تلاوته، كل حرف عشر حسناً. ... أما إني لا أقول لكم (الم) حرف، ولكن: ألف ولام وميم ... صدق رسول الله) (رواه الحاكم).

هـ. التزام أحكام القرآن (حرامه وحلاله): صدق رسول الله محمد ، صلى الله عليه وسلم ، حيث قال : ("ما آمن بالقرآن من استحل محارمه" ... صدق رسول الله) (رواه الترمذى) .

وـ. استجلاب الخشوع والحزن: قال الرسول محمد ، صلى الله عليه وسلم: (إن هذا القرآن نزل بحزن، فإذا فرأتموه فتحازنوا" ... صدق الله العظيم) (رواه أبو نعيم في الحلية).

زـ. إحسان التلاوة وتجميل الصوت: قال الرسول محمد ، صلى الله عليه وسلم: ("جملوا القرآن بأصواتكم" ... صدق رسول الله) ، قوله صلى الله عليه وسلم : ("ليس منا من لم يتغن بالقرآن" ... صدق رسول الله) ، قوله صلى الله عليه وسلم : ("إن من أحسن الناس صوتاً بالقرآن الذي إذ سمعته يقرأ، رأيت أنه يخشى الله" ... صدق رسول الله) (رواه ابن ماجة).

والحقيقة أن الإنسان ليقف مبهوراً أمام هذا الحرص الرباني والنبوى في التعامل مع كتاب الله عز وجل، للوصول إلى منتهى درجات الجودة والإتقان.. وهكذا يتكرر الموقف في كل أمر من أمور الدين والدنيا..

حـ. الجودة في التجارة : وتنظر الجودة في التجارة من خلال الأدلة الآتية

--:

1) قال الرسول محمد، صلى الله عليه وسلم: ("التجار الأئمين الصدق، مع النبيين والصديقين والشهداء" ... صدق رسول الله) (رواه الترمذى) .

2) قال الرسول محمد ، صلى الله عليه وسلم: ("يا معاشر التجار: إن التجار يبعثون يوم القيمة فجاراً إلا من اتقى وبر وصدق" ... صدق رسول الله) (رواه الترمذى).

(3) قال الرسول محمد ، صلى الله عليه وسلم: (إياكم وكثرة الحلف في البيع، فإنه ينفق ثم يمحق... صدق رسول الله) (رواه مسلم والنسائي).

(4) قال الرسول محمد،صلى الله عليه وسلم: "الحلف منفقة للسلعة، ممحقة للكسب" ... صدق رسول الله) (رواه البخاري).

(5) قال الرسول محمد ، صلى الله عليه وسلم: ("البيعان بال الخيار ما لم يفترقا. فإن صدقاً وبينا، بورك لهما في بيعها، وإن كتما وكذبا محققاً بركة بيعهما" ... صدق رسول الله) (رواه البخاري).

(6) قال الرسول محمد ، صلى الله عليه وسلم: ("رحم الله رجلاً سمحاً إذا (باع) سمحاً وإذا (اشترى) وإذا قضى... صدق رسول الله") (رواه البخاري) .

(7) قال الرسول محمد ، صلى الله عليه وسلم: ("إن الله يحب سمح البيع، سمح القضاء" ... صدق رسول الله) (رواه الترمذى).

المبحث الثاني :
ادارة الجودة الشاملة

أ. مفهوم نظام الجودة :

يعرف النظام في معناه العام بأنه الظاهرة أو الفكرة لمكونات أساسية يعتمد كل منها على الآخر لتكون وحدة متكاملة وشاملة وموحدة ذات هدف جمعي عام وموحد ، وتعود المدخلات والعمليات والخرجات مكونات مترابطة وأساسية لأي نظام (مارس، 1996: 22). أو انه مجموعة العلاقات المتبادلة للخطط والسياسات والعمليات والأساليب والأفراد والأجهزة المطلوبة لتحقيق الاهداف (القرعان، 2004: 40). ونظام الجودة عبارة عن هيكل تنظيمي ، ومهام وإجراءات ، وعمليات ومصادر لتطبيق إدارة الجودة وممارستها (دوهيرتي ، 1999: 5). ويستدل من ذلك على رسوخ منهج تحليل النظم في الفكر الإداري الحديث ، الذي يقوم على أن كل نظام في أي مستوى يتكون من عناصر تعمل معاً من أجل تحقيق هدف مشترك إما مباشرة وإنما عن طريق أداء وظائف مختلفة من شأنها انجاز هذا الهدف (نور الله ، 1992: 15) (جودة، 2009: 311) ووفقاً لمنهج تحليل النظم الذي اعتمدته تعريفات نظام إدارة الجودة فان ما يجب التركيز عليه في نظام الجودة ما يأتي :-

- (1) انه عمليات مترابطة غايتها الحصول على المخرجات المحددة وانجاز الأهداف المطلوبة في الأوقات المخصصة لها.
- (2) ولا يتمثل في العناصر الموجودة فيه ، بل بالطريقة التي يرتبط فيها كل عنصر بالآخر (الياس وآخرون ، 2001: 23).

وتقوم فلسفة نظام الجودة كما حددتها أبو الجودة (ديمنج) على النقاط الآتية :

أ. أن الجودة لا تعني - بالضرورة - زيادة التكلفة .

ب. إن المستفيدين الداخليين والخارجيين هم جزء من النظام .
ج. الموردون يعدون أيضا جزءاً من النظام .
د. أفكار المستفيدين والموردين تعتمد لتحسين المنتج وتحسين العملية الإدارية.

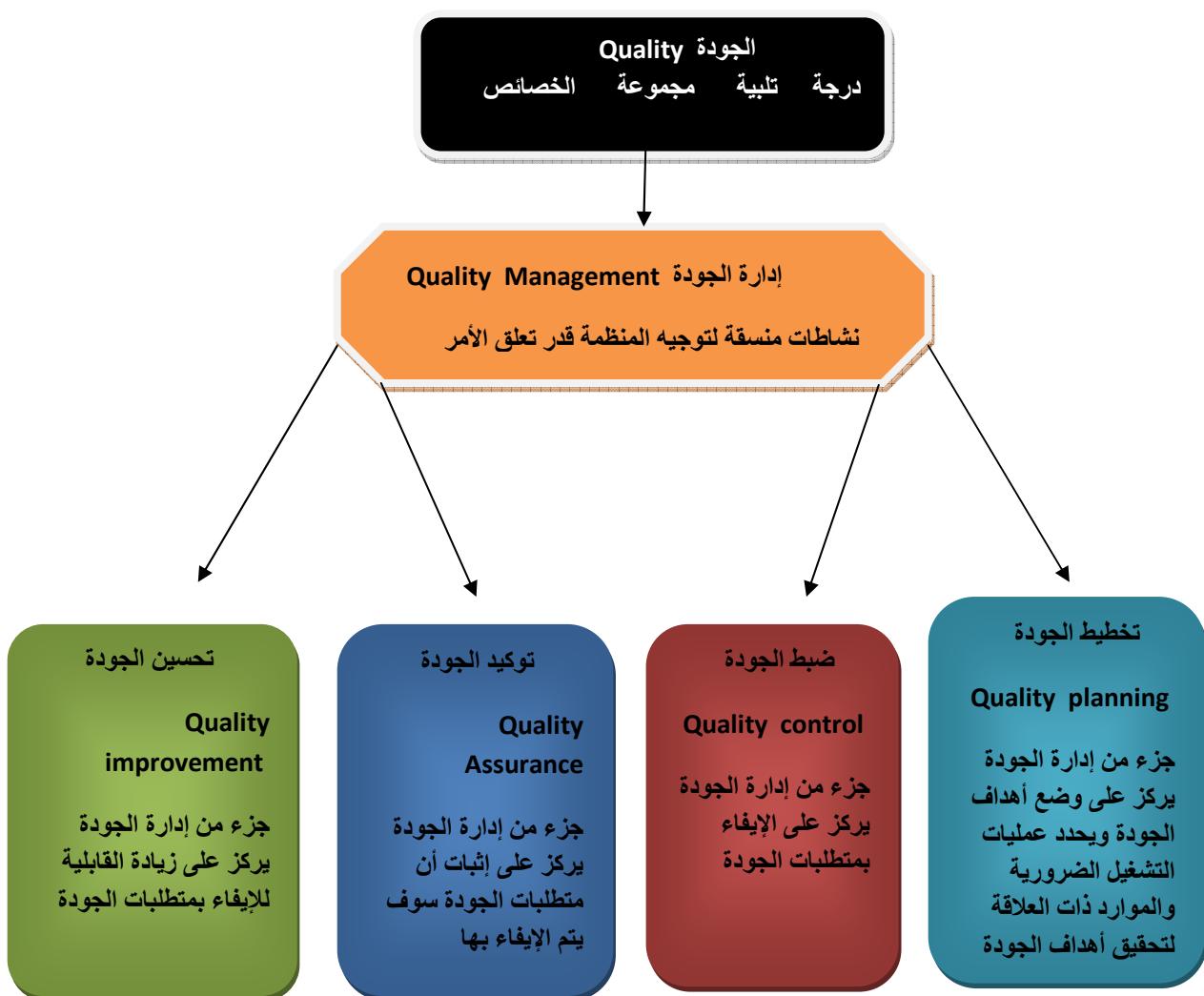
هـ. التفكير في كيفية تحسين النظام باعتماد التحكم بالعملية الإحصائية لدراسة النظام وفهمه ، على ألا تكون الإحصاءات قيودا على العاملين في النظام (بوبينز، وماسون، 1997: 47).

بـ. الجودة - اصطلاحا:

هي معيار الكمال الذي يجب ممارسته في كل الأوقات وهي جهد مستمر ومتتطور ، بحيث لا يوجد حد معين للجودة تستطيع أن تصل إليه . . (عبد الباقى ، 1999: 18) وتعريف اخر بأنها مجموع الصفات لمنتج ما ترضي حاجات مستعمل هذا المنتج . (sara, 1993: 312)

جـ. مفهوم الجودة :

هي الدرجة التي تلبى بها مجموعة من الخصائص الكامنة لمتطلبات (الايزو ISO) ويمكن أن تكون الخصائص طبيعية أو وظيفية أو عضوية ، وهي كامنة في المنتج أو العملية أو النظام وترتبط بأحد المتطلبات ، والمطلب هو حاجة أو توقع تم النص عليه ضمنيا أو إلزاميا ، وحظي مفهوم الجودة باهتمام كبير من الأفراد والمنظمات بشئى أنشطتها مما أدى إلى تباين واختلاف في الرؤى لهذا المفهوم ، فقد تعنى الجودة قدرة المنتج المطلوب تقديمها بصورة منتج نهائى لإشباع استعمال المستفيد ومتطلباته (العاني ، وآخرون، 2002 ، 3) أو هي درجة وفاء المنتج لاحتياجات المستهلكين ورغباتهم عند الاستعمال وتشير الجودة - أيضا - إلى مستوى متعادل لصفات يتميز بها المنتج أو الخدمة المبنية على قدرة المنتج واحتياجات المستهلك (فؤاد ، ونشأت 1998، 10) والشكل (4) يوضح مفهوم نظام إدارة الجودة وعناصر إدارتها .



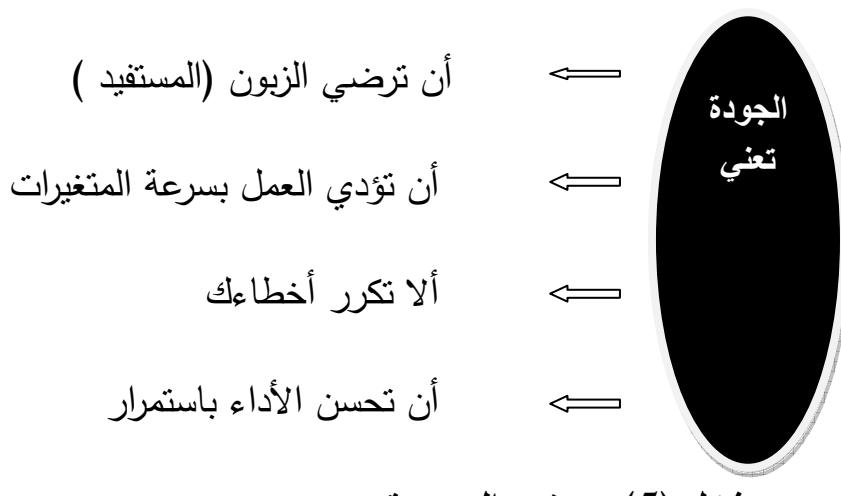
المصدر : (الفراز ، 2010: 2010)

(9)

الشكل (4) مفهوم نظام إدارة الجودة

ان اساس ادارة الجودة هو بما تقدمه من اهتمام بخدمة حاجات المستفيدين الداخليين والخارجيين . (الكناني، 2005: 13).، واخذ مفهوم الجودة في يومنا هذا معاني عديدة ووجوها كثيرة، ولكنها تجتمع في هدف واحد هو خدمة العميل وضمان الإنتاجية العالية وبهذا فالجودة تعني :-

1. درجة التميز .
 2. الملائمة للاستخدام .
 3. الملائمة للمتطلبات.
 4. القابلية على تحقيق الأهداف .
 - 5 . التوافق مع المتطلبات وليس الشكليات
 6. إرضاء المستفيدين بنحو يفوق توقعاتهم
- كما تعني الجودة :-



شكل (5) معنى الجودة

المصدر: (بابكر ، وآخرون ، 2008)

(18)

د. جودة الخدمة :

فهي مستوى ما يتوقعه المستفيد من الخدمة = مستوى الخدمة التي تلقاها فعلا ((أن الجودة هي ترجمة حاجات المستفيدين وتوقعاتهم بشأن المنتج إلى خصائص محددة تكون أساساً لتصميم المنتج وتقديمه للمستفيد بما يوافق حاجاته وتوقعاته)).

(أحمد سيد ، 1997: 37)

هـ. ادارة الجودة الشاملة:

يعد نظام إدارة الجودة نظاماً مجتمعياً يشترك فيه جميع العاملين ولا يقتصر على إدارة واحدة، وإنما هو نظام تكاملی بين العناصر البشرية والمادية والمالية كافة والشكل النهائي للمنتج والتواافق مع حاجات سوق العمل (محمد عبد الغني، 1996)

ويعرف نظام إدارة الجودة بأنه نظام إدارة لتوجيه منظمة ما وضبطها في ما يتعلق بالجودة ، يحتوي على السياسات والممارسات والمواد والبنية التنظيمية والعمليات (اليس وآخرون ، 2001:23). ويركز حسين : على نظام إدارة الجودة بأنه نظام للإدارة يتخذ أصوله ويستمدها من الهيكل التنظيمي للمنظمة ومن المسؤوليات والواجبات التي تشارك فيها الإدارة بشتى مستوياتها العليا والوسطى و التشغيلية . . (حسين ، 2008 : 102) ويدلنا استقراء التاريخ على قاعدة مهمة في العمل اساسها أن كل تطور قوامه تطور إدارته ، ومن ثم فان стратегية السليمة لتطوير العمل ، هي تلك التي تأخذ في صلب حساباتها تطوير نظم الإدارة وتجديدها ، ويمكن الذهاب أكثر من ذلك في حالة البلدان النامية التي تعكس أوضاعها الحضارية تخلفا وقصورا إداريا إلى حد القول: (إن стратегية المثلى للتطوير هي إعطاء الأولوية للإدارة وتجديدها). (خضير ، 2007:18)

و. أهمية الجودة :

تعتمد على الجوانب الآتية : -

- (1) ضبط النظام الإداري وتطويره وتحسين الأداء المالي (النيدلي، 1999:4)..
- (2) الارتقاء بمستوى الخدمة في جميع المجالات .
- (3) زيادة الفعالية التنظيمية (أبوليلى، 1998:17).
- (4) تطوير إدارة العمليات (القططاني 1996:25).
- (5) ضبط شكاوى المواطنين والإقلال منها ووضع الحلول .
- (6) زيادة الإبداع والابتكار في عمليات التحسين المستمر (زين الدين، 1996:39)
- (7) رفع مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة .

8) الوفاء بمتطلبات المجتمع والوصول إلى رضاهم وفق النظام العام
للمؤسسة.

9) تمكين المؤسسة من تحليل المشكلات بالطريق العلمية.

10) التحول في مفهوم العمل الحكومي من الشخصية (الشخصنة) إلى المؤسسة ، وتعزيز دور التحليل والتخطيط لإدارة الخدمات (كوهن ، وبراند، 1997: 35).

11) الترابط والتكامل بين جميع القائمين الفنيين والإداريين في المؤسسة والعمل بروح الفريق الواحد .

12) اكتشاف حالات الهدر بأنواعه المختلفة ومعرفة الأسباب ووضع سبل المعالجة.

13) تحسين الأداء المؤسسي بنحو كلي وشامل. (الطاوونة ، والبليشي ، 2002: 15)

المبحث الثالث :

تطور مفهوم أنظمة إدارة الجودة (ISO) :

من أساليب التنمية الإدارية الحديثة هي إدارة الجودة التي تركز على فلسفة إدارية حديثة تمزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمررين ويتم ذلك باستثمار الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة للوفاء بمتطلبات المجتمع وتوقعاته، وإن التحسين والتطوير الذين تتشدّهما إدارة الجودة ليسا حديثاً طارئاً بل هما التزاماً مستمراً عند جميع العاملين في المؤسسة بشتى مستوياتهم الفنية والإدارية، وأن يكون هذا الالتزام قائماً على التعاون والولاء والحرص في أداء الواجب وبنظرة كافية للأمور كي يمكن من جمع الجهود كافة المبذولة في إدارة الجودة (التميمي، والخطيب، 2008: 5) (Proxiom, 2002: 5) وألا يقتصر التطوير والتغيير في دمج بعض أنماط تقنيات المعلومات والتقنيات الإدارية في نظم الإدارة ، وإهمال المفاهيم الحديثة للإدارة التي تعتمد على الإبداع في الأداء وجودته (سنبل ، 2002: 187) إن نظام إدارة الجودة الايزو (ISO) أصله الكلمة الإغريقية أي التساوي، وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس International Standardization Organization (standardization organization) مرتبة بحسب اسم المنظمة بالفرنسية ، وهي من الهيئات الدولية غير التابعة للأمم المتحدة، والمعنية بإصدار المواصفات وتعديلها وتوحيدتها على المستوى الدولي، و تعمل على تسهيل تبادل السلع والخدمات وتطوير العلاقات في مجالات التنمية والعلوم والتقنيات والاقتصاد (العالم ، 2010: 20) ، بين الدول عن طريق إصدار مواصفات دولية موحدة تضمن حق كل من المنتج والمستهلك . لهذا فإن الايزو اتحاد دولي يضم هيئات المواصفات والمقاييس في شتى دول العالم تشكل عام 1946 م من (90) دولة ومقرها في سويسرا (احمد سيد، 1997: 12) ، غايتها

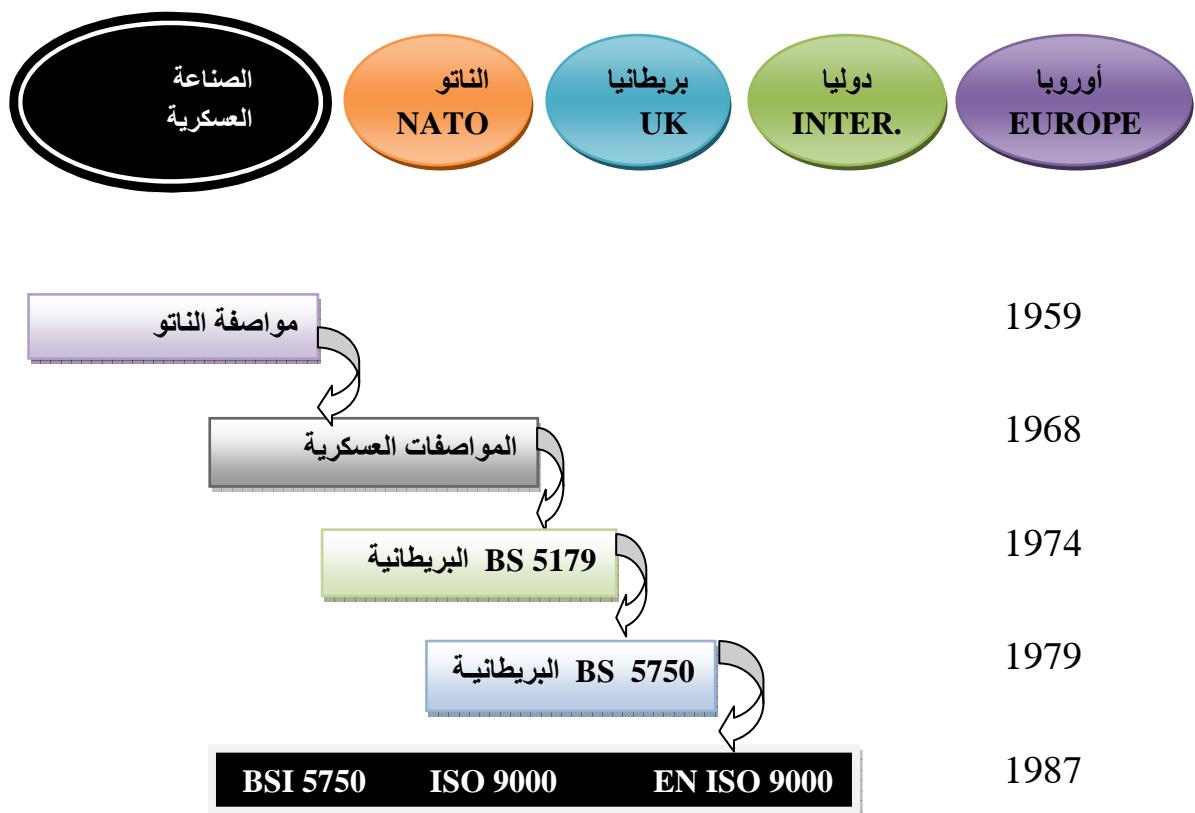
إقامة علاقات مبرمجة بين الأجهزة ذات العلاقة والعلماء والباحثين والمخترعين والتقنيين والاقتصاديين في العالم ، من أجل تسهيل عملية التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية ، ورفع المستويات القياسية ، ووضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها ، من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي . وتعد الايزو من اكبر المنظمات في العالم التي تصدر مواصفات دولية اختيارية للأعمال الخاصة والحكومات والمجتمع ، وقد أصدرت حتى نهاية عام 2008 أكثر من (17400) مواصفة تعطي حلولاً عملية وتحقق فوائد لجميع قطاعات الأنشطة الاقتصادية والتقنية (العزاوي، 2005، 29) (السامري، 2007: 377) (القراز، 2009: 9) إن سلسلة الايزو 9000 ISO هي مجموعة مواصفات تحكم توثيق نظام الجودة الذي تتطابق فيه جميع المتطلبات بما يتلاءم مع طبيعة المنظمة (Krajewski & Ritzman، 1999:233) وهذه السلسلة كانت وليدة تغيرات وتطورات متلاحقة كما نرى في العرض الآتي :

أ. التطور التاريخي لمواصفات إدارة الجودة ISO 9000 :

أظهرت الكثير من الأمم القديمة الاهتمام الكبير بالقياس ، لأنه الضابط للعلاقة بين أفراد المجتمع في معاملات البيع والشراء من جهة وتحقيق العدالة من جهة أخرى ، ففي الحضارات القديمة جذور أصيلة لعلم القياس وتطبيقاته، فسكان ما بين النهرين كان لهم أسلوب في القياس يقوم على وحدة طولية سموها أمبان (Empan)، وهي تعادل 27 مليمتراً واعتمدوا مربعاً ومضاعفاتها وأجزاءها لقياس المساحات . وعثر في بابل على عدة مكاييل وأوزان نقش عليها مقدارها مع اسم الملك واسم من اعتمد صحتها، وكانوا يطلقون على وحدة الأوزان اسم (مين) وكانت تعادل 500 غرام تقريباً (حبة، 1979: 5) والكلدانيون كان لهم أسلوب معين في القياس ، واعتمدوا في الحساب على طرائق ثلاثة، العشرية ومنشأها العد بأصابع اليدين العشرة ، والطريقة

الاتي عشرية التي كانوا يستسهلونها لكثرة عواملها المعادلة للرقم (12) ثم السينية وأساسها رقم (6) ، وكان المصريون القدماء يتصدرون المهتمين بالقياس ، فاتخذوا من الواحد الصحيح وحدة للترقيم والعد مضاعفة وكسراء ، وأعطى الإغريقيون القياس اهتماما وكانت لهم وحدة قياس للطول تساوي ثلثي الذراع الفرعوني سموها (القدم اليوناني وسموها 16 قسما)، وكان العرب أكثر تفوقا في القياس ؛ لأن رفع الغبن وقمع الغش من الواجبات الدينية التي أمر بها الإسلام الذي يدين به العرب وتوعد المطوفين بسوء المأب (المنظمة العربية للمواصفات ، 1985: 16) ، وتناولت آيات كريمة وأحاديث نبوية شريفة موضوع القياس والتقييس، والجودة ، وضرورة الابتعاد عن الغش وإتقان العمل كما جاء في الآية الكريمة { بسم الله الرحمن الرحيم ... وأقيموا الوزن بالقسط ولا تخسروا الميزان ... صدق الله العظيم } (سورة الرحمن : آية 19) ، (العالم ، 2010: 29). وبعد الحرب العالمية الأولى أدركت الدول الصناعية أهمية التقييس للقضاء على الحاجز التقنية الصناعية والتجارية ، وجعل المواد المصنعة من منتجين مختلفين قابلة للتداول بينها دون معوقات ، مما شجع على بدء التنسيق بين بعض المنظمات الدولية للتقييس ، ففي عام 1928 عقد مؤتمر في نيويورك أسفرا عن إنشاء الاتحاد الفدرالي للجمعيات الوطنية (التقييس International Federation of the National Standardization Association) . وفي أواخر الثلاثينيات انسحب عدد من الأعضاء من عضوية الاتحاد تحت تهديد الحرب ، والذي أعلن توقفه عن العمل رسميا عام 1942 . وفي العام 1944 خلفه لجنة الأمم المتحدة لتنسيق المعايير United Nations Standards Coordinating Committee (UNSCC) التي شكلتها المنظمات الوطنية في (18) دولة حليفة ، كانت هذه اللجنة مؤقتة اقتصر عملها على زمن الحرب . وشهد العام 1946 اجتماع (25) مندوبيا من 25 دولة في لندن ، لمناقشة أمر إنشاء منظمة دولية جديدة يكون هدفها تسهيل التنسيق ، والتمثيل الدولي للمواصفات الصناعية ، وأسفرا الاجتماع عن تأسيس المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (International Standardization Organization)

المنظمة العربية للمواصفات ، (الصرن ، 2001: 94). . يعود نشوء المعايير ISO 9000 وتطورها كمعايير لأنظمة الجودة إلى الصناعات العسكرية والنووية (El-tawil 1996:3) فالحاجة إلى هذه المعايير أفرزتها ظروف الحرب العالمية الثانية بسبب فشل عدد من منتجات تلك الصناعات في أداء عملها ، فكان لا بد من ضمان جودة هذه المنتجات وضمان عدم وجود عيوب فيها ، لأن ذلك سيؤدي إلى خسارة تلك المنظمات وإفلاسها . (العالم ، 2010: 66) يوضح الشكل (6) المراحل التاريخية لتطور معايير ISO 9000 :-



(Sadgrove, 1995:20)

الشكل (6)

المراحل التاريخية لتطور معايير ISO 9000

ويمكن بيان هذه المراحل على النحو الآتي:

المرحلة الأولى

مواصفات الصناعة العسكرية :

شهد عقداً الخمسينيات والستينيات سعيًّا عدديًّا من المؤسسات أو ما يسمى بالمشترين الكبار إلى تبني مواصفات العسكرية الصادرة حديثاً آنذاك، رغبة منها في تحسين كفاءتها الإنتاجية، والاختيار الأفضل للمجهزين بالاعتماد على مبادئ تأكيد الجودة للترويج في أدبياتها التسويقية باعتمادها لهذه المبادئ (Charif & Jalal, 1995: 446)، بعدها أصدرت تلك المؤسسات مواصفات تأكيد جودة خاصة بها لعملياتها وتجهيزها، إذ كانت تلك المواصفات تُصمم بحسب المتطلبات الفردية لتلك المؤسسات التي اعتمدت أساساً لتقدير المجهزين و اختيارهم ، وبهذا وجد المجهزون والشركات أنفسهم أمام مجموعة كبيرة ومتباينة وأحياناً متعارضة في متطلبات تأكيد الجودة الذي قاد إلى التقويمات المتعددة (Rothery, 1996: 9-10)، كانت الرؤية واضحة بضرورة إصدار مواصفات قياسية دولية موحدة لنظم الجودة بسبب التباين في المواصفات القياسية العسكرية مثل - Mil 9858A- Q 1963 سنة 1963 في الولايات المتحدة والمواصفات القياسية البريطانية BS5750 التي أصدرها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية عام 1979 مما دفع إلى تكوين لجنة ضمت ممثلي عن (91) دولة هي الدول الأعضاء في المنظمة الدولية للتوكيد القياسي ، وأصدرت مواصفات موحدة بديلة عن تلك المواصفات التي أصدرتها كل دولة على حدة (الشبراوي، 1995: 102) (السلمي، 1995: 49- 91).

المرحلة الثانية

المواصفات الوطنية :

انتشرت أنظمة إدارة الجودة وقيام المنظمات في أوروبا وأميركا بوضع مواصفات قياسية لأنظمة الجودة لديها ولمجهزيها للتأكد من قدرة المنظمة ومجهزتها على إنتاج منتجات تتوافر فيها الخصائص والمميزات المطلوبة الذي يعرف بتوكيد الجودة أو ضمنها وتجهيز تلك المنتجات ، فضلا عن المواصفات الخاصة بالصناعة العسكرية أبرزت الحاجة إلى توحيد هذه المواصفات في إطار البلد الواحد في الأقل (عباسي 1997: 18-19) . وفي مطلع السبعينيات اهتمت المؤسسات الصناعية والإنتاجية والخدمية بتحقيق جودة المطابقة لمواصفات أنظمة الجودة (Quality of Conformance) ، مما حفز عددا من الحكومات الأوروبية إلى توحيد مواصفات وطنية لأنظمة إدارة الجودة وإصدارها بغية تقوية الوضع التنافسي لمؤسساتها في الداخل ، وتمكنها من المنافسة على المستوى الدولي ولاسيما بعد ظهور الصناعة اليابانية كمنافس قوي، لما حققته منتجاتها من تفوق ملحوظ في الجودة على مثيلاتها من المنتجات الأوروبية والأميركية (Hill, 1993: 109-110) . لذلك سعى عدد من هيئات التقييس الوطنية في تلك الدول إلى إصدار مواصفات وطنية ، وكانت لهيئة المواصفات البريطانية (BSI) في مجال تأكيد الجودة في بداية السبعينيات ومنتصفها، وهي حصيلة الجهد الذي بذلتها إرشادات تأكيد الجودة بإصدارها للمواصفة القياسية (BS5750) الخاصة بمتطلبات تأكيد الجودة للأغراض التعاقدية بثلاثة أجزاء 1، 2، 3 عام 1979 التي كانت أول محاولة أوروبية نحو تأسيس نظام لتقدير المجهزين في البيئة الصناعية البريطانية بالاعتماد على المواصفات (Rothery, 1996: 11-12) BS 5750 . وفي السنة نفسها التي أصدرت فيها BSI مواصفتها تقدمت عن طريق عضويتها في منظمة ISO بطلب

رسمي لتطوير مواصفات عالمية لتقنيات تأكيد الجودة وإدراكاً من منظمة الايزو ISO لإيجاد مواصفات خاصة بالجودة من تأكيد وإدارة، فقد تم تأليف لجنة فنية هي ISO/ TC176 (التي حددت مهمتها بوضع مسودة مواصفات لإدارة الجودة وتأكيدها Russell & Taylor, 1995:131)، وعلى أثرها قامت اللجنة الفنية في عام 1985 بنشر إصدارها الأول بصورة مسودة للمناقشة، وتمت المصادقة عليها للنشر النهائي عام 1987 لتكون أول مواصفة عالمية لأنظمة إدارة الجودة سميت ISO9000 التي كانت تستند في محتواها إلى المواصفة الوطنية البريطانية (BS5750) بنحو كبير، لكنها عكست في الوقت نفسه المتطلبات العالمية (بولاند، 1996:97) وبين عامي 1979 و1987 تبنت بعض الدول مثل كندا وأستراليا وأميركا مواصفات وطنية لأنظمة الجودة التي كانت لا تختلف عن بعضها إلا قليلاً ، فالكثير منها كانت نسخاً مشابهة أو مماثلة للمواصفة البريطانية BSI5750 (Sadgrave, 1995:2) ، ولعل السبب الكامن وراء إصدار مواصفات قياسية دولية لنظم الجودة تحدد ملامح نظام الجودة في أية منظمة إنتاجية أو خدمية ، هو لم يعد كافياً لضمان جودة المنتج أو الخدمة بل يجب ضمان جودة المنظمة قبل ذلك إذ أن جودة المنظمة، هي أكبر ضمان لإدارة الجودة لأن جودة النظام ككل تضمن استمرار جودة المنتج أو الخدمة وتوحيد مواصفاتها على مدى زمني طويل ، لذلك صدرت المواصفات القياسية الدولية ايزو 9000 ISO لتوحيد ما يجب أن يكون عليه نظام إدارة الجودة (الشبراوي، 1995: 102) . إذ تسعى اليوم جميع المنظمات وبشتى أنماطها وأنشطتها إلى إظهار أنها تمتلك نظاماً على درجة عالية من الكفاءة والجودة ، ينعكس بنحو مباشر أو غير مباشر على جودة خدماتها ومنتجاتها بحيث يتتيح هذا النظام إلى إدارة الأنشطة بنحو متكامل (طوالبة، 1999:30) وفي السنوات التي تلت إصدار القياسات ايزو ISO9000 تم إصدار سلسلة من القياسات ISO10000 (التي اعتمدت عليها عائلة المواصفة القياسية ايزو ISO9000) . وتمثلت اجمعها عائلة من ت اعتمدت عليها عائلة المواصفة القياسية ايزو ISO9000 . واهتمت سلسلة المواصفات الايزو ISO9000 إصدار عام 1994 المواصفات بأجزاء منها

التعاقدية الثلاثة (9003، 9002، 9001) بمتطلبات توكيد الجودة في المنظمات المختلفة على اختلاف أنواعها وأنشطتها المختلفة، وقد جرى العرف بان المنظمة الدولية للتقييس (Iso) تراجع الموصفات القياسية (السلطي، 1996: 18) ، وقد تكون هذه المراجعة

السنّة	الموصفات القياسية	الاعتماد
1959	MIL -9858 ممتلكات برنامج الجودة	لأغراض الصناعة العسكرية لوزارة الدفاع الأمريكية DOD
1963	MIL -Q- 9857A	لأغراض الصناعة العسكرية لوزارة الدفاع الأمريكية
1968	AQAP-1 متطلبات نظام ضبط الجودة الصناعي لبرنامج الحلفاء أو منشورات تأكيد الجودة NATO	لأغراض الصناعة العسكرية لحلف الناتو
1968	C-1 مواصفات تتعلق بمتطلبات برنامج الجودة	متطلبات تأكيد الجودة في الحالات التعاقدية للطرف الثاني
1971	ANS1Z-18 مواصفات تتعلق بمتطلبات برنامج الجودة	متطلبات تأكيد الجودة في الحالات التعاقدية للطرف الثاني
1970	DEF-STAN 05-08 الموصفة AQAP1 العسكرية البريطانية على غرار	لأغراض الصناعة العسكرية البريطانية
1972	BS3891 دليل تأكيد الجودة	دليل للشركات التي ترغب في تأسيس الجودة
1973	سلسلة المواصفات DEF-STAN 05-21,24,29 DEF-STAN,05-08 بالاعتماد على البريطانية	لأغراض الصناعة العسكرية البريطانية
1974	ART,1,2,3 BSI 5179 بثلاثة أجزاء	مواصفات لأنظمة تأكيد الجودة موجهة للاعتمادات الصناعية والتجارية
1979	ANSI/ASQC Z1.15 أدلة أساسية لأنظمة الجودة	تحديد العناصر الأساسية المطلوبة لتقديم أنظمة الجودة في الصناعات الإنتاجية
1979	تم تشكيل اللجنة الفنية ISO/TC 179	لإعداد مسودات مواصفات خاصة بتأكيد الجودة وادارتها
1981	تم نشر الدليل الخاص بالمواصفة BSI5750	المساعدة على فهم المواصفة BSI5750 وتطبيقها
1985	قام اللجنة الفنية ISO/TC 176	

	بإصدار سلسلة المعايير القياسية ISO 9000 للمناقشة	
توحيد المعايير الخاصة بمنظمة الجودة لتسهيل التبادل التجاري الدولي	أصدرت منظمة ISO سلسلة المعايير ISO 9000 القياسية	1987
اعتماد ISO 9000 أساساً لتقدير المطابقة	تبنت المجموعة الأوروبية متطلبات ISO 9000 أساساً لتقدير المجهزين	1989
قيام منظمة ISO بالتعديلات الدورية (5-7) سنوات لتضمين المعايير المنشورة التطورات الحالية	إعادة نشر تنقيح المعايير ISO (9000, 9001, 9002, 9003, 9004)	1994
تعديل دوري لمواكبة التطورات وفقاً لفلسفة إدارة الجودة	إعادة إصدار المعايير ISO 9000, 9001	2000
تعديل دوري	إصدار المعايير ISO 9001	2008

كل أربع سنوات أو خمس، في العام 2000 أجري تعديل جذري وشامل تم دمج جميع المعايير التعاقدية للمعايير ISO 9000 ضمن معايير دولية جديدة هي

ISO9001:2000، وفي العام 2008 تم إصدار المعايير ISO9001:2008

بموجبهما تم تدعيم التوافق مع معايير المتطلبات البيئية ISO14001:2004 (القرار 9:2009). وتلخيصاً لهذه الجهود فإن الجدول (1) يوضح التطور التاريخي لمعايير أنظمة إدارة الجودة.

الجدول (1) التطور التاريخي لمعايير الجودة

المرحلة الثالثة :

المواصفات العالمية :

انتشرت مواصفات ISO 9000 بنحو واسع منذ صدورها في عام 1987 ، ولاقت استحساناً وقبولاً لم تلّاقيه مواصفات أخرى ، وهذا الاعتماد من المنظمات المختلفة وفي أكثر من دولة أدى إلى أن يكون أحد أهم الأهداف стратегية لجنة الفنية ISO/TC 176 عند إصدارها للمواصفة الذي شخصته في رؤيتها لعام 2000 إذ سارعت دول كثيرة إلى اعتمادها كمواصفات وطنية ، إذ يحق للدول وضع مواصفات وطنية لمؤسساتها وفقاً لنهج المواصفة العالمية وبحدودها بحيث تتم الموافقة عليها واعتمادها داخل الدولة، وبنحو يسمح بكافّاتها مع المواصفة العالمية تحت تسميات المواصفات المعتمدة في تلك الدولة (Rothery, 1996: 4-12) (نظمي، 1999: 26-27) . وفي عام 1989 تم إصدار سلسلة المواصفات ISO 9000 في مجال إدارة الجودة التي تعد مواصفة إدارية تتصبّع على النظام الإداري وتأكيدها، فهي ليست مواصفة فنية ولا تتعلق بجودة المنتج ولكنها تبحث في كفاءة

النظام ومدى التطور الذي يحققه وتصلّح لشّتى أنواع المنظمات (الطائي وأخرون، 2009: 312) واكتسبت مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 أهميتها باعتمادها كمواصفات وطنية في أكثر من 99 دولة فضلاً عن الأهمية الإقليمية باعتمادها من هيئات التقييس التابعة للتحالفات الاقتصادية كما في الجدول (2) الذي يبيّن مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 ومكافّاتها مع أنظمة إدارة الجودة الوطنية والإقليمية وإن الدور الذي أدته المجموعة الأوروبيّة البالغ عددها (12) دولة عن طريق تبنيها لمواصفات ISO 9000 يمثّل العامل الأكثر أهمية الذي قاد للقبول والانتشار السريع في التطبيق ، وذلك باعتماده أحد مفاتيح بوابة الدخول إلى السوق الأوروبيّة المشتركة

وكان العامل الأساس الذي دفع المجموعة الأوروبية لتبني (Heizer,&Render,1996:80) مواصفات ISO9000 هو الانخفاض في تطور اقتصadiات بلدان المجموعة الأوروبية في عقدي السبعينيات والثمانينيات ، والخوف من السيطرة الأمريكية واليابانية والآسيوية على الصناعة العالمية في القرن الحادي والعشرين، فضلا عن الفشل في الاعتماد الجزئي على الاختلافات في المعايير الفنية في الحد من سيطرة تلك البلدان على الأسواق الأوروبية والعالمية ، هذه الأسباب كلها دفعت المجموعة الأوروبية إلى العمل على إيجاد نظام لتقدير مدى التزام المجهزين بالمواصفة القياسية العالمية الخاصة بأنظمة إدارة الجودة الذي يمكنهم من الدخول إلى السوق الأوروبية المشتركة، وفي الأعوام الأولى من اعتماد معايير الايزو بلغ عدد المنظمات البريطانية المسجلة أكثر من 10000 منظمة (marquardt, 1997:16-17) (العلي، 2008:330).

جدول (2)

أنظمة إدارة الجودة الايزو ISO9000 ومكافأتها بأنظمة الجودة الوطنية

المواصفات الوطنية	المواصفات الإقليمية
CAN / ISO 9000	EN ISO 9000
العراق المواصفة العراقية 1001,1000	اللجنة الأوروبية للتقييس COPANT – ISO 9000
NF EN ISO 9000	للمواصفات
DIN EN ISO 9000	AFS 9000 المنظمة الإقليمية التفريغية
VIS 9900	للتقييس
BNSI IASQC/ Q9000	12000 المواصفة القياسية العربية (المنظمة العربية للتنمية الصناعية للتنمية والتعدين)
BS EN ISO 9000	

المصدر: (العزاوي ، 2005:37)

جدول (3)

يوضح مكونات عائلة ISO 9000

الغرض	المقاييس والإرشادات
وصف الأسس وتحديد المصطلحات الفنية لأنظمة إدارة الجودة	Iso 9000:2000 أنظمة إدارة الجودة - أسس ومفردات
تحديد المتطلبات الرئيسية لأنظمة إدارة الجودة والتي يمكن أن تعتمد من قبل المنظمة للحصول على الشهادة أو في التقويم الداخلي ولأغراض التعاقد .يركز على فاعلية نظام إدارة الجودة في الوصول إلى متطلبات المستفيد إن هذا الجزء من عائلة iso9000 الذي يمكن عن طريقه فحص الحصول على الشهادة	Iso 9001:2000 أنظمة إدارة الجودة - المتطلبات
هذه المقاييس إرشادية تزود المنظمة بإرشادات واضحة للتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة لفائدة جميع الأطراف عن طريق تعزيز رضا الزبائن	Iso 9004:2000 أنظمة إدارة الجودة - إرشادات لتحسين الأدوار
يزود بدليل للتحقق من قدرة النظام على تحقيق أهداف الجودة المعروفة و يمكن اعتماد هذه المقاييس داخليا للتحقق من أداء المنظمة	Iso 1911:2000 لتدقيق أنظمة إدارة الجودة والبيئة
مرشد لتطبيق iso9001 في قطاعات محددة (قطاع السيارات)	Iso/Ts16949- 19 أنظمة الجودة صناعة السيارات متطلبات خاصة لتطبيق iso9001:2000
دليل للتطوير المحافظة ،تحسين استراتيجيات وأنظمة التدريب التي تؤثر في جودة المنتجات	Iso 10015:1999 دليل التدريب
يزود بمرشد لكيفية تحقيق الفوائد الاقتصادية من تطبيق إدارة الجودة	Iso/TR 10014:1998 مرشد لإدارة اقتصاديات الجودة
دليل لضمان جودة كل من عمليات المشروع ومنتجاته	ISO 10006:1997 إدارة الجودة - دليل للجودة في إدارة المشروع
دليل لتحديد الخصائص الرئيسية لنظام تعديل وفحص المعدات	ISO/DIS 10012:1997

<p>لضمان دقة المقاييس</p>	<p>ضمان جودة مقاييس المعدات- الجزء الأول : التركيز على نظام تبيير المعدات وفحصها</p>
<p>دليل إضافي لتطبيق الأساليب الإحصائية للسيطرة على العمليات لتحقيق أهداف الجزء الأول</p>	<p>ISO10012:1997 جودة مقاييس المعدات - الجزء الثاني مرشد للسيطرة على مقاييس العملية</p>
<p>دليل للمساعدة في إعداد مراجعة، قبول ، تنقية خطط الجودة</p>	<p>ISO 10005:1995 الجودة دليل لخطط الجودة</p>
<p>دليل لضمان انسانية المنتجات التي تتكون من عمليات ووظائف معقدة عندما تتغير العناصر والمكونات بسرعة وفردية</p>	<p>ISO10007:1995 الجودة دليل لإدارة التركيبة</p>
<p>دليل للتطوير والمحافظة على كتيب الجودة المرتبط بحاجات المنظمة</p>	<p>ISO 10013:1995 دليل لتطوير أدلة الجودة</p>

المصدر : (Beaumont, L.R.,:2002:1)

المبحث الرابع :

جوائز إدارة الجودة الشاملة :

تقدم جوائز الجودة للمنشآت المتميزة في مجال الجودة من قبل جهة رسمية مستقلة ليس لها ارتباط بالمنشأة الحاصلة على الجائزة ، و بنيت جميع هذه الجوائز على أساس تقويم المؤسسات المتقدمة حسب معايير محددة ، بعض هذه المعايير ترتكز على قياس نتائج مستوى الجودة في المؤسسات و البعض الآخر يقيس مطابقة المؤسسات لمتطلبات العميل و البعض الآخر يقوم الجهد المبذول من قبل المؤسسات لضمان تواافق جودة المنتج و ثباته لديها و يتم تقويم أداء هذه المؤسسة وفقاً لدرجات أو علامات مخصصة لكل عنصر من عناصر التقييم و قد تنظم هذه الجوائز على مستوى عالمي أو على مستوى إقليمي أو محلي و بعض

النظر إلى مسميات أو موقع الجائزة أو منشأها إلا إن جميعها تهدف إلى تحقيق أهدافاً مشتركة يمكن ذكر أهمها فيما ياتي :-

- 1) زيادة وعي المجتمعات بأهمية إدارة الجودة الشاملة: بسبب مساهمتها الهامة في زيادة الميزة التنافسية للمؤسسات المشاركة فيها .
- 2) تشجيع التقييم الذاتي للمؤسسة : و مقارنة أداء المؤسسة مع المعايير الموضوعة .
- 3) الحث على تشجيع تبادل المعلومات: و نشر ثقافة الجودة و العوائد المتحققة منها .
- 4) زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز .
- 5) تشجيع المؤسسات على تقديم و تطبيق عمليات تطوير إدارة الجودة الشاملة .

تصنيف جوائز الجودة :

يمكن تصنيف جوائز الجودة إلى مستويين رئيسيين :-

(أ) المستوى العالمي :- و هي جوائز الجودة التي تعطى على المستوى العالمي ، حيث لا تتحصر في دولة معينة ويمكن اجمال الجوائز وعلى النحو الآتي:-

- 1) جائزة ديمنج (Deming) التي أنشئت عام (1951) على مستوى اليابان و تحولت إلى المستوى العالمي عام (1984) .
- 2) جائزة الجودة الأوروبية تأسست عام (1992) .

3) جائزة الجودة الذهبية لمنطقة شرق آسيا و دول المحيط الهادئ .

(ب) المستوى الوطني :- و هي جوائز الجودة التي تعطى على مستوى الدولة حيث تتحصر في المنشآت التي تعمل في تلك الدولة و الجدير بالذكر أنه يوجد أكثر من أربعين جائزة جودة لمعظم دول العالم المتقدمة و النامية من أهمها :-

1) جائزة مالكوم بالدرج (Malcolm Baldrige) الأمريكية التي أنشئت عام (1987).

2) جائزة سنغافورة الوطنية للجودة ، أنشئت عام (1994) .

3) جائزة المملكة المتحدة للجودة ، أنشئت عام (1994) .

4) جائزة دبي للجودة ، أنشئت عام (1995) .

5) جائزة السويد للجودة ، أنشئت عام (1996) .

6) جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز ، أنشئت عام (2003).

7) جائزة الملك عبد العزيز للجودة بالسعودية ، أنشئت عام (2000) .

اهم جوائز الجودة :

سنستعرض باختصار لخمس جوائز كالتالي :-

اولاً : جائزة ديمنج :

وضعت جائزة ديمنج من خلال اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951 وذلك اعترافاً بجهود المهندس ديمنج واسهاماته في تقدم الصناعة اليابانية وخاصة الالات الاحصائية لضبط الجودة حيث اعتبرها اليابانيون من اهم اسباب نجاح اليابان في الجودة . كما تمنح للافراد الذين اسهموا في دراسات

ادارة الجودة الشاملة ونشر مبادئ الجودة الشاملة ،اما بالنسبة للهدف من منح جائزة ديمنج فهو يتضمن تقييم مدى نجاح جهود تطبيق ادارة الجودة الشاملة للمنظمات واختيار المنظمة الاكثر نجاحا في التطبيق . وقد حققت كثيرة من الشركات التي فازت بجائزة ديمنج فوائد عديدة من جراء قيامها بتطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة فبعضها استطاع تخفيض تكاليف الانتاج بنسب ملموسة والبعض الاخر استطاع ان يخفض من نسبة الاخطاء المرتكبة والبعض قلل من معدل شكاوى العملاء.

ثانياً : جائزة مالكوم بالدرج الوطنية للجودة:

اسست جائزة مالكوم بالدرج الوطنية للجودة في الولايات المتحدة عام 1987 بهدف تعزيز التنافسية في المؤسسات الامريكية وتقديرا لجهود مالكوم بالدرج في تحسين كفاءة وفعالية وزارة التجارة ويقوم المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا بادارة برنامج الجائزة وهذا المعهد تابع لوزارة التجارة الامريكية بالتعاون مع القطاع الخاص ،والهدف الرئيسي من الجائزة هو تشجيع الاهتمام بموضوع الجودة واستيعاب المنظمات لمفهوم التميز في العمل ،بالاضافة الى تبادلالمعلومات والخبرات عن تجارب الشركات الفائزة بمجال الجودة .

مراحل جائزة مالكوم:

- 1) استلام الالتمات من المنظمات الراغبة بالاشتراك .
- 2) المراجعة المستمرة لتقارير المنظمات بصفة مستقلة فردية .
- 3) ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية والمتعلقة بالمراجعة الجماعية من قبل الحكم .
- 4) اجراء المراجعة الجماعية من قبل الحكم .
- 5) ترشيح المنظمات المؤهلة للمرحلة التالية والمتعلقة بالزيارات الميدانية مالكوم بالدرج .
- 6) اجراء المراجعات الخاصة بالزيارات الميدانية .
- 7) الاختيار النهائي والتوصية باسماء المنظمات الفائزة بالجائزة.

- 8) ارسال تقارير تغذية عكسية الى المنظمات المشاركة بالجائزة لتوضيح نقاط القوة والضعف ونقط التحسين بالنسبة لكل عنصر من العناصر التقييم. وتعتمد جائزة مالكوم بالدرج الوطنية للجودة في تقويمها لنواحي القوة و مجالات التحسين على سبعة مجموعات رئيسية هي :-
- أ) القيادة : دور القيادة العليا في ايجاد القيمة وتوجيه الموظفين.
- ب) التخطيط الاستراتيجي : كيف تقوم المنظمة بوضع خططها الاستراتيجية وكيفية التطبيق لهذه الاستراتيجيات.
- ج) التركيز على العميل: كيف تحدد المنظمة احتياجات العميل وتوقعاته وتعزيز العلاقات وتلبية رغباته بصورة مرضية .
- د) المعلومات والتحليل : مدى فعالية استخدام المعلومات لدعم انظمة الادارة.
- ه) تطوير الموارد البشرية : من حيث التدريب وتوجيهها باتجاه تحقيق اهداف المنظمة.
- و) ادارة العمليات : فحص كافة العمليات سواء المتعلقة بالعملاء او التصميم او تقديم الخدمة .
- ز) نتائج الاعمال : فحص اداء المنظمة في المواضيع المؤثرة على نتائج الاعمال بما في ذلك رضا العملاء وتحقيق الاهداف والاداء التشغيلي .

وتوزيع درجات التقييم على المعايير كما في جدول (4)

جدول (4) توزيع الدرجات على المجموعات

اسم المجموعة	عدد النقاط	ن
القيادة:	125 نقطة	1
الخطيط الاستراتيجي	85 نقطة	2
التركيز على العميل	85 نقطة	3
المعلومات والتحليل	85 نقطة	4
تطوير الموارد البشرية	85 نقطة	5
ادارة العمليات	85 نقطة	6
نتائج الاعمال	450 نقطة	7
الاجمالي	1000 نقطة	8

اعداد الباحث

ويتم التعامل مع كافة المرشحين بالجائزة بسرية مطلقة ويتعهد المقيمون والحكام بعدم الافصاح عن المعلومات الخاصة باي منظمة مرشحة للجائزة ام المنظمة التي تحصل على الجائزة فان معلوماتها الخاصة باستراتيجية الجودة الناجحة لديها ثم يتم نشرها لمن يرغب بالاطلاع عليها وذلك حتى تستفيد المنظمات الارجى من تجاربها .

ثالثاً : الجائزة الاوربية للجودة :

تأسست الجائزة عام 1991 عن طريق المؤسسة الاوربية لادارة الجودة والمكونة من اكثر من 800 عضو من منظمات الاعمال الخاصة وال العامة لتشجيع المنظمات الملزمة بالتميز في اداء الاعمال وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في دول اوريا ويتم منح الجائزة الى اربعة فئات للمنظمات هي :-

أ. الشركات الكبيرة .

ب. الدوائر والوحدات التشغيلية للشركات .

ج. منظمات القطاع العام .

د. المنظمات المتوسطة والصغيرة .

وقد وضعت المؤسسة الاوربية لادارة الجودة نموذجا للتميز خاصا بها وسمتها

(EFQM Excellence model) في بداية عام 1992 حيث استخدمته كثيرا من

المنظمات لعمل تقييم ذاتي لادائها او لاعداد المنظمة للمشاركة في الجائزة الاوربية

للجودة ، ووضع كاطار لتقدير طلبات المشاركين في الجائزة .

يشتمل هذا النموذج على تسعه معايير في مجموعتين رئيسيتين :-

المجموعة الاولى :

العناصر المساعدة:

1) القيادة : التميز هو القيادة الطموحة .

2) الافراد : التميز هو زيادة مساهمات الموظفين من خلال تطويرهم و زيادة انتاجهم .

3) السياسة و الاستراتيجية : التميز هو الرؤيا القيادية و تصور المستقبل.

4) الشراكة و الموارد : التميز هو اقامة شراكات مع اصحاب المصالح المتبادلة .

5) العمليات : التميز هو ادارة المنظمة من خلال الانظمة و العمليات و الحقائق.

المجموعة الثانية :

اهم النتائج:

ا) النتائج المتعلقة بالافراد : التميز هو تحقيق نتائج ترضي المالكين و الموردين.

ب) النتائج المتعلقة بالعملاء : التميز هو تحقيق نتائج ترضي العملاء.

ج) لنتائج المتعلقة بالمجتمع : التميز هو تفهم المنظمة لمتطلبات المجتمع المحلي و تلبيتها.

د) نتائج الاداء الرئيسية : تعبّر هذه النتائج عن كفاءة اداء المنظمة من خلال قياس جودة الخدمة و المنتج. ومن مميزات هذا الانموذج اخذه بعين الاعتبار الاثار التي يمكن ان يحققها النظام على المجتمع وهذا جزء متميز عن باقي الجوائز و

يتماشى من افكار المسؤولية الاجتماعية و التوجهات العالمية الحديثة المتعلقة بالمحافظة على البيئة و المجتمع .

رابعاً : جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بالأردن :

تهدف جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بالقطاع الخاص الى تعزيز التنافسية بين المنظمات الاردنية من خلال نشر ثقافة الجودة و التميز بالاداء . (الدليل ، 2003 / 2004) و تمنح الجائزة مرة كل عامين الى خمسة فئات محددة :

ا) المؤسسات الصناعية الكبيرة او وحداتها الفرعية.

ب) المؤسسات الخدمية الكبيرة او وحداتها الفرعية.

ج) المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة (التي يقل عدد موظفيها عن 50 موظف)

د) المؤسسات الخدمية الصغيرة و المتوسطة (التي يقل عدد موظفيها عن 50 موظف).

ه) المؤسسات الزراعية و التسويق الزراعي .

بشكل عام فانه من حق اي مؤسسة اردنية الاشتراك في برنامج الجائزة و يستثنى من ذلك شركات التبغ و الكحول ، المؤسسات العسكرية و الدينية و الخيرية و الجمعيات غير الربحية و الدوائر الحكومية . والمعايير الرئيسية للجائزة لا تختلف معايير الجوائز بصفة عامة في المضمون و لكن تختلف بالتفاصيل . و بالتالي يمكن تحديد الخطوط العريضة لها كما يأتي :

• القيادة : دور الادارة العليا في المنظمة و المتعلق بوضع رؤية قيادية

للمنظمة تعكس فلسفتها و اختيار القادة المؤهلين و تدريبهم و تقييم ادائهم

بالاضافة الى دعم القيادة و تشجيعها لنشاط الابداع عند الموظفين.

- **التخطيط الاستراتيجي** : يتناول هذا المعيار تخطيط اهداف المنظمة و الاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الاهداف اعتماد على تحليل البيئة الخارجية و الداخلية و تحويل اهداف الى خطط عمل .
- **ادارة الموارد** : ويركز هذا المعيار على قدرة المنظمة على ادارة مواردها من موارد بشرية و معلوماتية و مادية و تقنية بكفاءة وفعالية كبيرة .
- **ادارة العمليات** : يركز هذا المعيار على درجة التزام المنظمة بتقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات العملاء و مراءات الحفاظ على البيئة وذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي مناسب ووصف وظيفي واضح لكل موظف فيها ، كما يركز المعيار على التخطيط وتوثيق و تطبيق انظمة جودة فعالة تغطي كافة نشاطات المنظمة ، بالإضافة الى جمع و تحليل البيانات المتعلقة بالعملاء واستخدام النتائج في اجراء التحسينات المستمرة .
- **النتائج** : يركز هذا المعيار على نتائج اعمال المنظمة من حيث درجة رضا العملاء ورضا العاملين وجودة المنتج واداء الموردين و الاثر على الاقتصاد و المجتمع وتوزيع درجات التقييم على المعايير كما في جدول (5) .

جدول (5) توزيع الدرجات على المعايير

الرتبة	اسم المعايير	درجات التقييم
1	القيادة	150 نقطة
2	التخطيط	150 نقطة
3	ادارة الموارد	250 نقطة
4	ادارة العمليات	200 نقطة
5	النتائج	250 نقطة
	الاجمالي	1000 نقطة

إعداد الباحث

المعايير الفرعية للجائزة :

ويطلق عليها الابعاد وهي كالتالي :

أ) التطبيق : مدى تطبيق متطلبات المعيار اعتماداً على ملائمة الوسائل المستخدمة

.

ب) المشاركة : مدى مشاركة المعنيين كالعاملين و العملاء و المالك و الموردين و المجتمع .

ج) الاتصال : مدى فعالية طريقة إيصال ونشر متطلبات المعايير إلى المعنيين في المنظمة.

د) التحسين المستمر : كيفية اجراء التحسينات المستمرة و تنفيذ مشاريع التحسين في المنظمة في كافة متطلبات المعايير .

خامساً : جائزة الملك عبد العزيز للجودة بالسعودية

في عام 2000 تم انشاء جائزة للجودة تحمل اسم المؤسس الملك عبد العزيز ال سعود عرفاناً بدوره في توحيد و تأسيس المملكة العربية السعودية و تمنح للقطاعات التي تحقق أعلى معدلات الجودة ، وقد قام على إعداد معاييرها اجراءاتها و ادتها نخبة من المتخصصين في هذا المجال من ابناء الوطن وحددت الهيئة العربية السعودية للمواصفات و المقاييس مقرًاً لامانة الجائزة و تهدف الجائزة الى تطوير قطاعات الدولة المختلفة من خلال تطبيق منهجية و معايير عالمية تؤدي الى التميز في الاداء و تشجيع افضل الممارسات ، و تتویج الجهود المميزة المبذولة من المنشآت من خلال تكريمهما لما لها من دور بارز في دعم تطوير القطاعات الحكومية و الخاصة الانتاجية منها و الخدمية و دعم تسهيل الاجراءات و الارتقاء

بالعاملين و بالخدمات و المنتجات وتحقيق اهداف الدولة و قطاعاتها بالدرجة النهائية خدمة المواطن .

اهداف الجائزة هي :-

- (1) نشر الوعي بالجودة : و اهمية نطبيقها.
- (2) تحفيز القطاعات الخاصة و العامة: لتبني مبادئ واسس الجودة الشاملة و تطبيقها على المستوى الوطني.
- (3) العمل على رفع الجودة: في القطاعات الصناعية و الخدمية لتصبح قادرة على المنافسة العالمية .
- (4) الارقاء بمستوى القيادات الادارية: في المنشآت لتحقيق اهداف الجودة الشاملة بمسؤولياتها.
- (5) تحفيز و تفعيل التحسين و التطوير المستمر: لاداء كافة العمليات الانتاجية و الخدمية.
- (6) حث المنشآت على الالتزام بالمواصفات و المقاييس الوطنية و الدولية.
- (7) تكريم افضل المنشآت ذات الاداء المتميز: و التي تحقق اعلى مستويات الجودة.
- (8) زيادة فاعلية مشاركة المنشآت في بناء وخدمة المجتمع.
- (9) التركيز على كسب الولاء الدائم و العلاقات المتينة: مع العملاء و العاملين و الموردين و المستثمرين بتطبيق افضل النظم لتحديد و تلبية احتياجاتهم و متطلباتهم و توقعاتهم.
- (10) تأسيس قاعدة معلوماتية : لجائزة الملك عبد العزيز للجودة.
- (11) تبني التخطيط الاستراتيجي للجودة: لرسم ووضع الخطط و الاهداف ووسائل تحقيقها.
- (12) تدريب و تطوير الكوادر البشرية الوطنية: و توفير الظروف الملائمة للعمل وزيادة الكفاءة و القدرات الفنية و العملية في مجال الجودة.

- (13) الاستفادة من كافة الموارد الوطنية المتاحة: لتحسين الاداء التشغيلي و الاقتصادي على مستوى المنشآت ومن ثم على المستوى الوطني.
- (14) ممارسة قياس مستويات الاداء: في الاعمال المختلفة (التقييم الذاتي) و مقارنتها بمستويات اداء المنشآت المنافسة وقياس التحسن في النتائج على مر الزمن.
- (15) التعريف بالتجارب السعودية الرائدة: في مجال الجودة واتاحة الفرصة للاستفادة منها.
- (16) زيادة اعداد المتخصصين في مجال الجودة من مدققين و فنيين وخبراء.

فئات الجائزة : تقدم الجائزة لثلاث فئات هي :-

- 1) المنشآت الكبيرة : وهي المنشآت التي يتجاوز راس مالها مائة مليون ريال.
- 2) المنشآت المتوسطة : وهي المنشآت التي يتجاوز راس مالها من عشرة الى مائة مليون ريال.
- 3) المنشآت الصغيرة : وهي المنشآت التي يقل راس مالها عن عشرة ملايين ريال.

مجالات الجائزة :

تكون على النحو الاتي :-

1- الجهات الانتاجية.

2- الجهات الخدمية.

معايير الجائزة:

يتوقع من المنشآت التي تتقى للحصول على الجائزة توفير القدر المناسب من المعلومات و البيانات حول اجراءاتها الرئيسة لتوضيح الاساليب التي تنتهجها و النتائج المحققة منها و تكون معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة من تسع معايير كالتالي :

- (1) **القيادة الادارية** :- يتناول هذا المعيار الدور القيادي الذي تقوم به الادارة العليا في المنشآة في تحديد القيم و التوجهات و معايير الاداء ، ويهم هذا البند بصورة خاصة بكيفية تواصل الادارة العليا مع الموظفين كافة ، و مراجعتهم المستمرة لاداء المنشآة و قيامهم بایجاد بيئة تشجع على التمكّن و الاداء المتميز .
- (2) **الخطط الاستراتيجي** :- يتناول هذا المعيار الطريقة و الآلية التي تستخدمها المنشآة في تحديد رؤيتها و تطلعاتها و اهدافها بعيدة المدى ، بما في ذلك تحسين موقفها التناصي و ادائها بصورة عامة في مجالات رضا العملاء و العاملين و المساهمين و الموردين و المجتمع ، وكيفية ايصال هذه الخطط و الاهداف للعاملين وربطها بالعمل اليومي ، بالإضافة الى متابعتها و تعديلها باستمرار .
- (3) **الموارد البشرية** :- يبحث هذا المعيار كيفية العمل على توظيف كامل قدرات الموظفين لتحقيق تميز مرتفع الاداء وكيفية مشاركة الموظفين بهدف تطوير امكانياتهم لضمان فاعليتهم وكيفية تامين صحتهم و سلامتهم و رفاهيتهم .
- (4) **ادارة الموردين / الشركاء** :- يتناول هذا المعيار كيفية ادارة العمليات الخاصة بالموردين و الشركاء لتحقيق تميز في علاقات العمل وجودة المدخلات و المخرجات المتبادلة لایجاد قيمة مضافة و تزيد من المرونة و الاستجابة السريعة للتغيير و تؤسس علاقات متوازنة طويلة المدى بين الشركاء .
- (5) **ادارة العمليات** :- توضح المنشآة المتقدمة للحصول على الجائزة كيفية تحديد (العمليات) الرئيسة و ادارتها و تحسينها لتصميم المنتجات و الخدمات و توصيلها

(6) التركيز على العميل: - توضح المنشاة المتقدمة للحصول على الجائزة الطريقة التي تستخدمها في تحديد المتطلبات و التوقعات و افضليات العملاء و الاسواق لضمان بقاء منتجاتها او خدماتها مناسبة لهم و لتطوير اعمال اخرى .

(7) دور المنشاة في المجتمع : - يتناول هذا المعيار نظرة المجتمع ككل الى اثر المنشاة عليه و الاجراءات الاضافية المتعلقة باثر المنشاة على المجتمع.

(8) نتائج الاعمال: - توجز المنشاة هنا النتائج الرئيسية التي تركز على العملاء في المنشاة بما في ذلك المعلومات المتعلقة برضاء العملاء ونتائج اداء المنتجات و الخدمات و الموارد البشرية و الموردين و الاستثماري البحث و التطوير و التصدير .

هيئة المحكمين وفرق التقييم المستقلة :

تمحح الجائزة من خلال هيئة المحكمين وفرق التقييم المستقلة التي تقوم بمراجعة استمارات التقدم واجراء زيارات ميدانية يستخدم المقيمون الجائزة التالية لاعطاء حكم موضوعي عن مستوى الجودة المتقدمة :-

جدول (6) توزيع درجة التقييم على الانماط

الانماط	درجة التقييم	ت
القيادة الادارية	150 نقطة	1
التخطيط الاستراتيجي	90 نقطة	2
الموارد البشرية	110 نقطة	3
الموردون و الشركاء	80 نقطة	4
ادارة العمليات	170 نقطة	5
التركيز على المستفيد	90 نقطة	6
التاثير على المجتمع	60 نقطة	7
نتائج الاعمال	250 نقطة	8
المجموع	1000 نقطة	

اعداد الباحث

ويعطى لكل معيار من المعايير السابقة وزن محدد يختلف بحسب اهمية المعيار بالنسبة للمملكة ويكون الوزن على شكل درجات لكل معيار حيث يبلغ عدد الدرجات الاجمالية للمعايير كلها 1000 درجة ويشمل كل معيار رئيسي على عدة معايير فرعية تسمى عناصر . يأتي الاصدار الثاني من معايير و لواح و دليل الجائزة بناءً على التزام ادارتها باخضاع برنامج الجائزة ومكوناته لعملية المراجعة والتحديث والتحسين المستمر لكي تواكب التطورات و التغيرات العالمية و تتماشى مع الاحتياجات الجديدة للدولة ((الجلة العليا لجائزة الملك عبد العزيز للجودة (الدورة الثانية(2009).

الفصل الرابع

المدخل الفكري للايزو 2000: ISO9001

المبحث الاول

ISO9001:2000 وادارة الجودة الشاملة :

يتصنف المدخل الفكري والتنظيمي والحديث للايزو ISO9001:2000 عن المداخل المعتمدة سابقا مثل الايزو 1987 ISO9001 والايزو 9001:1994 بتركيزه على المبادئ الفكرية والفلسفية التي تم اعتمادها في إدارة الجودة الشاملة المتمثلة بالمفاهيم الآتية :-

اولا: ركائز ISO9001:2000 :

يمكن اجمال اهم الركائز وعلى النحو الاتي :-

1. التركيز على المستفيد (الزيون) : يجب أن تمتلك الامانة القدرة على فهم متطلبات المستفيدين الحالية وتتوقع متطلباتهم المستقبلية والعمل على تثبيتها والسعى إلى تحقيقها باعتماد إعداد استراتيجية تحسين الأداء والجودة وتطويرهما .

2. الإدارة العليا: هي مسؤولة عن تحقيق أفضل النتائج بأكفاء الطرق بواسطة أشخاص (الهواري، 1976:27). وهي التي تقوم بتنفيذ مجموعة من المهام والواجبات بغية الوصول إلى متطلبات ISO9001 ومن هذه المهام والواجبات وضع أسلوب لإدارة عملياتها وتحديد السياسات والأهداف والمراجعة الدورية لهذه الأهداف والسياسات لزيادة فاعلية النظام وقيادة الاتصالات مع المستفيدين لتحديد حاجاتهم ورغباتهم وتحديد أهداف الجودة ونشرها في المؤسسة وأقسامها كلها وضمان فاعلية الاتصالات الداخلية والخارجية وألا يعمل الأكفاء تحت قيادة

من هو أقل كفاءة (جامعة تشرين ، 2005: 9) (جريدة الصباح ، الملحق الاقتصادي ، 2010: 12)

3. مشاركة العاملين: هذا المبدأ يعد من أكثر المبادئ أهمية؛ لأن من دون العاملين سوف لن تبقى المؤسسة مستمرة، إذ ليس المهم هو اعتماد التقنيات المتقدمة بل الأكثر أهمية الأفراد الذين يعملون عليها، ولأن جوهر العملية هي العاملون الذين يعانون عصب المؤسسة، وليس هناك شيء أهم من العنصر البشري فيها . وان المشاركة الجمعية للأفراد ، تدفع إلى الإحساس بسلطان العمل الذي يدفع إلى بذل أقصى الطاقات من أجل النتائج المطلوبة التي تحقق رضا المستفيد (القرنار 2009، 15:).

4. مدخل العملية : يعتمد مدخل العملية على بناء نظام إدارة كفاءة؛ لأن الهدف الأساسي من تبني ISO 9001 هو تطبيق هذا المدخل معتمداً المفاهيم الأساسية لرضا المستفيد وتحقيق رغباته في المنتج والخدمة المقدمة التي تلبي حاجاته فضلاً عن توثيق العملية وملاءمة المدخلات والمخرجات لأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وان يدار نظام إدارة الجودة بطريقة أن مخرجات كل عملية هي مدخلات للعملية التي تليها وتطبيق ذلك على أنشطة المؤسسة كافة (الخضير 1995، 26:) ، أي إن الجودة عملية تراكمية متصلة (جامعة تشرين ، 2005: 9) .

5. اعتماد مدخل تحليل النظم في الإدارة : يرتبط هذا المبدأ بالمبادأ السابق ارتباطاً واضحاً؛ لأن الهدف منه الوصول إلى نظام إدارة فاعل وتحديد العلاقات التبادلية للعملية وفهمها حتى تتجز المؤسسة أهدافها . (الطوبل ، 1997: 101-102)

6. التحسين المستمر : هو القدرة على إجراء التحسينات وتنفيذها، إذ إن العمليات وأفعال التصحيح والوقاية والتدقيق الداخلي ومراجعة الإدارة هي مبادئ محركة تؤدي إلى دعم التحسين المستمر للمنتجات و العمليات والأنشطة وفضلاً عن

اعتماد الإدارة العليا المقاييس للبحث عن طائق فاعلة للتحسين (جودة، 2009: 311)

(الجنابي، 2001: 68) وان عملية التحسين هي استراتيجية تناافية ترکز عليها المنظمات

على المدى البعيد ، وان تكامل تخطيط تحسين الجودة مع تخطيط المنظمة

الستراتيجي يضع الجودة في المنظمة موضعًا استراتيجيًّا، ويتم بواسطة إدخال

الجودة في ثقافة المنظمة وأنشطتها اليومية وتشجيع ثقافة المنظمة التي تلتزم

بتحسين الجودة وجعلها محورا رئيسا في خططها المختلفة & T.S Raghunthan

، وضبط الجودة من أجل زيادة كفاءة نظام إدارة الجودة . (others, 1997: 192)

7. المدخل الواقعي (ال حقيقي) لصناعة القرارات : اعتماد نظم إدارة المعلومات والبيانات

في المنظمة وتحديد المعايير والمقاييس التي تناسب طبيعة عملها وجعلها متيسرة

بالمستوى الذي يسهل على الإدارة العليا عملية اتخاذ القرارات . (المنصور، 1997: 69)

8. علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين : تقوم المنظمة ببناء علاقات ثابتة وراسخة

مع الموردين حيث يكونون امتدادا لها وجزءاً منها فضلا عن تقديم الدعم الضروري

لهم لضمان تلبية لمتطلباتها (Goult, 2001:30) (خضير ، 2010:127).

9. التركيز على مفهوم الحامض النموي للمنظمة *organizational DNA* : وهو

مصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد معا شخصية المنظمة، يساعد على

شرح أدائها وقد وضعت هذا المفهوم شركة (Booz Allen Hamiton) بهدف إعطاء

المنظمات طريقة سهلة لتحديد الصعوبات التي تعوقها وكيفية معالجتها ويتكون الحامض

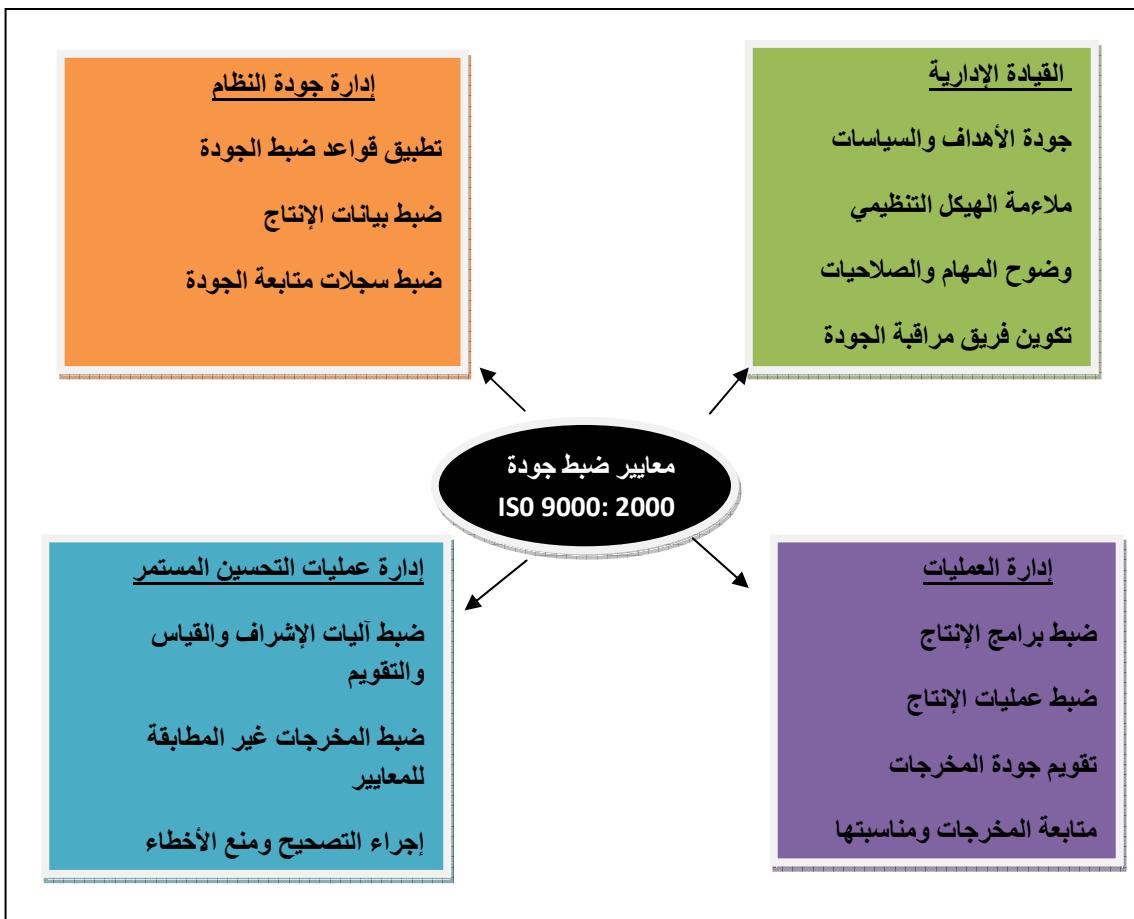
النموي للمنظمات من أربع وحدات هي ، حق القرار المناسب (Decision Rights) ،

وال المعلومات (Information) ، والمحفزات (Motivators) ، والهيكل التنظيمي

(Structure) ، وتحدد هذه الوحدات عن طريق ترابط بعضها ببعضها الآخر في تحديد

أسلوب أداء المنظمة ، ومدى تمكّنها من تحقيق أهدافها (الجمعية العربية للإدارة ، 2006: 4)

(جامعة الدول العربية ، 2008: 108)



المصدر : من اعداد

الباحث

الشكل (7)

يوضح آلية ضبط جودة نظام إدارة الجودة ISO9000

المبحث الثاني

علاقة الجودة الأساسية :

يمكن تناول العلاقات على النحو الآتي :

1) العلاقة ISO 9000 بتطور حركة الجودة

لا يقتصر الايزو ISO9000 بوصفه موصفة عالمية لنظام إدارة الجودة، بل هو أحد المحطات المميزة في تطور حركة الجودة، وبعد الخطوة الأولى الصحيحة نحو طريق إدارة الامتياز . كما انه يمثل البنية الهيكلية الأساسية الجيدة التي تبني عليها إدارة الجودة (Pearmain, 1997: 27) .

تنقسم حركة تطور الجودة على أربع مراحل أساسية هي: -

المرحلة الأولى : - مرحلة فحص الإنتاج باستخدام الوسائل الفنية في مطلع القرن التاسع عشر بسبب ظهور الإنتاج الكبير الذي يتطلب وجود وظيفة مستقلة تقوم على فحص الإنتاج لمعرفة درجة المطابقة للمواصفات .

المرحلة الثانية : - مرحلة اعتماد الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة التي بدأ استخدامها مع بدايات القرن العشرين مع قيام G.S. RADFORD بنشر كتابه عام 1922 ضبط الجودة في المصانع (THE QUALITY CONTROL IN MANUFACTURING) وقد كان ذلك بداية وجود قسم مستقل لضبط الجودة يعتمد على اعتماد الأساليب الإحصائية ، إذ شهدت هذه المرحلة إدخال أهم الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة مثل (العينات الإحصائية وعينات القبول وخرائط الجودة) التي شاع اعتمادها في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وطوال مرحلة الخمسينيات .

المرحلة الثالثة : - عرفت بمرحلة التأكيد من الجودة وضمانها، فقد بدأت في الصناعة العسكرية والنووية، ثم تطورت لتكون بمنزلة الرد الأوروبي على مفهوم الضبط الشامل للجودة (TOTAL QUALITY CONTROL) الذي استطاعت اليابان بواسطته غزو الأسواق الأوروبية في عقدي السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي ، وبهذا اعتمد الأوروبيون مبادئ تأكيد الجودة ثم إدارة الجودة في بناء الایزو ISO9000 كنظام لإدارة الجودة واعتماده كأحد الأسلحة التافسية الستراتيجية في مواجهة الغزو الآسيوي الأميركي لأسواقها عن طريق اعتماده أساساً للوصول إلى الإدارة الشاملة للجودة .

المرحلة الرابعة : - مرحلة الإدارة الستراتيجية للجودة التي تمثل الطور المتقدم في مرحلة الإدارة الشاملة للجودة المعتمدة الجودة كصلاح تافسي ، في إدارة الجودة الستراتيجية (STRATEGIC QUALITY MANAGEMENT) تعني التكامل بين أصول فن الإدارة وبين مبادئ الجودة الشاملة أو الستراتيجية لتطوير وتنفيذ ستراتيجيات ومنهجياتها وأنشطتها ومداخلها وتقنياتها أعمال ناجحة للمنظمة وتنفيذها (Stephens, 1997:53) (ماضي، 1995: 68-70) وقد نالت الجودة اهتماماً كبيراً وتطورت على أيدي ابرز رواد الجودة وعبر مراحل زمنية مختلفة ، و يوضح الجدول (7) تطور إسهامات ابرز رواد الجودة في مفهوم الجودة .

جدول (7) تطور إسهامات ابرز رواد الجودة في مفهوم الجودة

الإسهامات	اسم العالم	السنة
نشر كتابه مبادئ الإدارة العلمية الذي ظهرت فيه دراسات الحركة والزمن	Fredrick Taylor	1911
نشر كتابه الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة	Walter shewhart	1931
تطبيق تقنيات تحديد العينات الإحصائية في مسوحات السكان	Adward Deming	1940
نشر كتابه بعنوان الرقابة على الجودة مؤكدا دور الإدارة العليا في التخطيط	Joseph Juran	1951
طرح مفهوم الخلو من العيوب	Philip Crosby	1970
نشر كتابه بعنوان الجودة مجانية	Philip Crosby	1979
نشر كتابه بعنوان الجودة،الإنتاجية والوضع التنافسي وسمى بالأب الروحي للجودة	Adward Deming	1982
إقرار جائزة باسم جائزة مالكولم بالدرige	Malcolm Balridge	1987

المصدر: - (خضير ، 2010: 25) (بح، 2003: 41-51) (خضير ، 2009: 91-

(96)

2) العلاقة بين إدارة الجودة الآيزو ISO والجودة الشاملة TQM:

هناك خلط كبير لدى البعض بين مفهومي الجودة الشاملة والمواصفة العالمية الآيزو ، إذ اعتقد كثير بأنهما يحملان المعنى ذاته والكثير يتحدث عن الآيزو وكأنه يقصد إدارة الجودة الشاملة . وبغية رفع اللبس بين المفهومين، يعبر نظام إدارة الجودة الآيزو عن مجموعة من الإجراءات التي يجب على المنظمات القيام بها والمقاييس أو المواصفات التي يجب أن تتوفرها في عملها الإنتاجي (سلع ، أو خدمات) ، والمحددة من المنظمة الدولية أو العالمية للمقاييس الآيزو ، في مسعى منها إلى الحصول على إحدى شهاداتها ، وبالتالي فنظام إدارة الجودة يركز على النظم الفنية وإجراءات تطبيقها ، التي تهدف إلى تحسين كفاءة العمليات

وجودتها في المنظمات الصناعية أو الخدمية وان حصول المنظمة على شهادة الايزو هو إثبات لتحقيقها مستوى جودة معيناً ومحدداً والإسهام في تحقيق كفاءة إنتاجيته وتخفيض التكاليف . إن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث ، الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة ، وهذا التغيير يشمل جميع وظائف العمل في المنظمة و مجالاته معتمداً على العمل الجمعي والتعاون والتحسين المستمر للأداء الكلي ، لتحقيق النجاح على المدى الطويل ، عن طريق إرضاء عملاء (مستقidi) المنظمة تحديداً و يوضح الجدول (8) العلاقات والفوارق بين نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة

الجدول (8)

العلاقة والفارق بين نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة

الفرق	الايزو ISO	نظام إدارة الجودة	إدارة الجودة الشاملة TQM
المنشأ	أوروبا	السيطرة على الجودة	السيطرة على الجودة
النشأة العلمية	السيطرة على الجودة	السيطرة على الجودة	السيطرة على الجودة
تاريخ النشوء	1987		بعد الحرب العالمية الثانية
الهدف	تأسيس عمليات إدارية جوهرية	رضا الزبون والعاملين	
جهة التقويم	جهة خارجية	مبادرات داخلية لتقويم الجودة والعمليات	مبادرات داخلية لتقويم الجودة والعمليات
مبادرة	الإدارة العليا تتبني مبادرة التغيير	الإدارة العليا تتخذ قرار الحصول	الإدارة العليا تتبني مبادرة التغيير

النوع	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع	النوع																	
تطبق من دون إدارة الجودة الآيزو ولا تحصل المؤسسة على شهادة الجودة الآيزو	يطبق من دون إدارة الجودة الشاملة وتحصل المؤسسة على شهادة الجودة الآيزو بموجبه	تركيز أقل على نظام التوثيق وكتابة التقارير	تركيز كبير على نظام التوثيق	فلسفة أدارية شاملة فضلاً عن اعتمادها مجموعة من معايير الجودة تطبق بنحو كامل	التزام المؤسسة بالمعايير التي تفرضها منظمة الآيزو لتحقيق الجودة	تركيز وبنحو رئيسي على إدارة العاملين	إدارة الموارد والعاملين	اعتماد مبدأ المشاركة للتخلص من مشاعر الخوف واعتماد مبدأ الدمج الوظيفي	التحفيز يكون على وفق متطلبات نظام إدارة الجودة الآيزو المحدد من منظمة الآيزو	تقليل اعتماد الفحص إلى أدنى حد ممكн	الاعتماد على الفحص والاختبار بشكل أساسي	تعد جزءاً من عملية التقويم	لا يركز على المقارنة المرجعية بشكل واضح	ثورة في التغييرات والإبداع	مجموعه من الإجراءات والتغييرات تتبناها المؤسسة لتحسين الجودة للحصول على شهادة الآيزو	نظام إداري يركز على تفاعل العاملين والجوانب المرتبطة باتجاهات ودوافع وسلوكيات وطموحات وانتماء الأفراد في المنظمة	نظام فني يركز على الجانب الفني للعمليات والطريق الإجرائية وتعليمات تشغيل النظام الإنتاجي	إدارة العملية	أسلوب التغيير	المقارنة المرجعية	التحفيز	النوع	النوع

الالتزام الإدارية العليا	الاعتماد
<p>دور الإدارة العليا للمؤسسة كبير في ادارة الجودة الشاملة</p> <p>تعتمده جميع الإدارات والاقسام وفرق العمل في المؤسسة</p> <p>السيطرة على الجودة ، الأساليب الإحصائية</p>	<p> يؤدي التزام الإدارة العليا في المؤسسة دورا كبيرا في تبني المعاصفة</p> <p>يعتمد في بعض الأقسام والإدارات وليس بالضرورة تطبيقه على مستوى المؤسسة ككل</p> <p>إرشادات ومتطلبات تقدمها منظمة الايزو</p>
	<p>أدوات التحليل</p>

المصدر: - (الجبوري، 2005: 94)

3) علاقـة نظام أدارـة الجـودـة الاـيزـو ISO9001 بـالمـقارـنة المـرجـعـية

: Benchmarking

إن أصل كلمة Benchmarking مشتقة من عملية مسح الأرض التي يتم وضع علامة على صخرة مثلاً كنقطة مرجعية أو دلالة Benchmark ، وكاـصطـلاح لـغـوي عـربـي اـخـتـفـتـ التـرـجـمـات ، إـذ يـطـلـقـ عـلـيـهـ الـقـيـاسـ الـمـقـارـنـ بـأـفـضـلـ أـداءـ أوـ الـمـعـاـيـرـ الـقـيـاسـيـةـ الـمـقـارـنـةـ ، وـسـمـيـ أـيـضاـ الـقـيـاسـ إـلـىـ نـمـطـ أوـ الـمـقـارـنـ بـمـنـافـسـ أـنـمـوذـجـيـ وـأـفـضـلـ وـصـفـ قـدـمـهـ Camp بـوـصـفـهـ درـاسـةـ منـهجـيـةـ ، عـمـلـيـةـ اـسـتـكـشـافـيـةـ ، وـطـرـيـقـةـ لـتـحـسـنـ وـفـرـصـةـ لـلـتـعـلـمـ وـالـتـزـامـ لـلـإـدـارـةـ وـسـيـلـةـ لـتـعـرـيـفـ أـفـضـلـ الـمـارـسـاتـ الـتـيـ تـحـقـقـ مـعـاـيـرـ التـفـوـقـ وـتـنـسـمـ بـالـاسـتـمـارـ (الجـبورـيـ، 2008: 356-358) ، إنـ الـمـقـارـنـةـ الـمـرـجـعـيـةـ مـعـ الـمـنـافـسـينـ تـمـكـنـ الـمـؤـسـسـةـ مـنـ مـعـرـفـةـ الـمـعـدـلـ الـذـيـ يـسـيرـ عـلـيـهـ الـمـنـافـسـونـ نـحـوـ التـحـسـنـ وـالـتـطـورـ ، وـإـذـ كـانـ هـذـاـ الـمـعـدـلـ الـذـيـ تـحـسـنـ بـهـ الـمـؤـسـسـةـ أـقـلـ مـنـ مـعـدـلـاتـ الـمـنـافـسـينـ فـانـ ذـلـكـ يـعـدـ نـذـيرـاـ بـالـخـطـرـ . وـلـاـ يـكـفـيـ أـنـ نـقـيـسـ التـحـسـنـ الـذـيـ طـرـاـ بـالـمـوـقـفـ الـعـامـ فـيـ الـعـامـ الـمـاضـيـ ، فـقـدـ يـكـونـ التـحـسـنـ الـذـيـ طـرـاـ فـيـ ذـلـكـ الـعـامـ غـيرـ كـافـ إـذـاـ مـاـ قـوـرـنـ بـالـتـحـسـنـ الـذـيـ تـحـقـقـ لـدـىـ الـمـنـافـسـينـ . وـالـمـقـارـنـةـ الـمـرـجـعـيـةـ هـوـ الـأـسـلـوبـ الـذـيـ يـمـكـنـ الـمـؤـسـسـةـ مـنـ تـحـدـيدـ مـاـ إـذـاـ كـانـ الـأـهـدـافـ الـمـحـدـدـةـ تـنـاسـبـ حـاجـاتـ السـوقـ الـتـيـ تـتـأـثـرـ بـالـمـنـافـسـينـ ، إـذـ لـاـ يـكـفـيـ أـنـ

نحدد أهدافاً تزيد بنسبة معينة عن الأهداف المحققة في العام الماضي ، ويعد ذلك مؤشراً للتقدم والتحسين . ويصلح هذا الأسلوب للتطبيق في المنظمات الخدمية والإنتاجية كما يصلح لكلا القطاعين العام والخاص .

وكانت اليابان أول دولة تطبق مفهوم المقارنة المرجعية ، عندما بدؤوا في زيارة عدد من المنظمات الغربية في بداية الخمسينيات، واستطاعوا استيعاب ما نقلوه عن الغرب عن طريق مجموعة ضخمة من التعاقدات للحصول على حق المعرفة، مع مراعاة اختيار ما يناسبهم وملائمتها ظروفهم، تلك العملية كانت في نهاية السبعينيات وبعدها بدأت اليابان في تطوير مبتكراتها الخاصة، الأمر الذي لم يمنعها من الاستمرار في تطبيق سياسة المقارنة ، حتى يقفوا على مدى التطور لدى الدول الأخرى المنافسة ليكونوا أكثر تطوراً ويرتفعوا بمكان الصدارة في الإنتاج الصناعي على وجه الخصوص وتهدف المقارنة المرجعية إلى تحديد نواحي القصور بالمقارنة بالآخرين للعمل على استكمال النقص ، وهو وسيلة للتحقق من أن الأهداف المراد تحقيقها تناسب حاجات السوق في نظام الجودة المطابق للمواصفات القياسية الدولية الـ ISO 9001:2000 ، الإدارة العليا وعلى التأكيد من أن السياسات المتعلقة بالجودة مفهومة من لدن الجميع وإنها تطبق وتصان وفي هذا النظام أيضاً هنالك تحديد واضح للواجبات والمسؤوليات والعلاقات لدى جميع من يؤثر في الجودة. وبما إن المقارنة المرجعية هي مقارنة ما يجري في المؤسسة بما يجري في مؤسسة أخرى ناجحة في المجال موضوع المقارنة ، فان مفهوم المقارنة المرجعية يتفق مع مفهوم الـ ISO 9001:2000 في هذه الناحية . فعند تطبيق نظام للجودة طبقاً لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية الـ ISO 9001 تجري مقارنة بين ما هو موجود فعلاً وما يجب أن يكون موجوداً طبقاً لما نصت عليه المواصفة وبناءً على هذه المقارنة تتخذ إجراءات التحسين والتطوير، والفرق الجوهرى بين المقارنة المرجعية كأسلوب تحسين وبين الـ ISO كأسلوب للتحسين أيضاً ؟ هي أن

المقارنة المرجعية تتم مع الآخرين ، أي إن المرجع هنا هو المؤسسات الأخرى ولاسيما الناجحة منها ، في حين المرجع في حالة الإيزو هو المعاصفة نفسها أو الوثيقة الخاصة بها التي يضعها فريق التطبيق نصب أعينهم في أثناء مراحل إنشاء نظام للجودة ويقوم فريق التقويم والمراجعة الذي يمنح الشهادة بالتأكد من مدى مطابقة عناصر الجودة للعناصر القياسية كما نصت عليها وثيقة الإيزو ولا تمنح شهادة الإيزو إلا في حالة المطابقة (الشبراوي،

1995: 123، 126)(زاهر، 2007: 8) ، أن ظهور المستوى العالمي للأداء ، لم يعد بمقدور المنظمات الانصراف عن تحسين أدائها وتتجدد نفسها وتدعيم قدراتها التنافسية، خوفا من اندثارها، بدأت بالتركيز على مقاييس جديدة لتقدير أدائها وهي المقارنة مع المنافس النموذجي، وتؤدي هذه المقارنات الخارجية إلى تحديد ما يسمى بالفجوة التنافسية (Competitive gap) بين المنظمة والمنافس النموذجي وبالتالي تستطيع المنظمة أن تضع الخطط والبرامج الملائمة لقليل ما قد يوجد من فجوات تنافسية بينها وبين المنافسين ، ثم العمل على تجاوز هذه الفجوات، وتحقيق مزايا تنافسية وانتزاع مركز الصدارة في السوق. (التميمي، 2005: 65) إن المقارنة المرجعية هي أكثر التقنيات ملائمة في التوجه ، لأنها تعمل على رفع مستوى التوقعات وتزيدتها ؛ لأن هذه التوقعات هي التي تبني عليها الجودة في كل سياسات المنظمة من دون هذه المقارنة فان الغايات تمثل إلى تكون خادمة لذاتها ويبقى الوضع كما هو عليه. (16 : Sims & Sims, 1995) وابرز ما تحقق المقارنة المرجعية هو توافر القياسات الموضوعية من أجل تحديد القيم الأولية وتحديد الغايات ومراقبة التحسين وكذلك توافر معيارا مقبولا لتقويم أداء المؤسسات تعوض عن الصعوبة الكامنة في إيجاد معايير كمية بسبب طبيعة مخرجاته الخدمية ، فضلا عن تحديدها المجالات

الآتية :-

1) مدى إجادة دائرة او قسم ما مقارنة لها مع أخرى .

- 2) المستوى الجيد الذي تريد الدائرة او القسم أن تبلغه .
- 3) أية دائرة تعد الأفضل في عملها .

المبحث الثالث

كفاية وفاعلية الجودة :

ويمكن تناولها على النحو الآتي :

أولاً: مبادئ نظام إدارة الجودة :

ويعتمد نظام إدارة الجودة على المبادئ الخمسة التي تقود إلى نظام كفاءة تتعكس في سياسة المؤسسة وأهدافها تجاه الجودة وهي :-

1 . الإجراء : وثق ما تفعل (write what you do) توثيق كيف إن العمليات تجري في المؤسسة، أي وضع إجراءات موثقة ومحددة ومعرفة

2 . التنفيذ : افعل ما وثقت (do what you write) تنفيذ العمليات وفقا للإجراءات الموثقة

3 . التسجيل: سجل ما فعلته (record how you did) الإداره بالاستناد إلى الحقائق الموثقة عن طريق الاحتفاظ بالسجلات المناسبة

4 . التأكيد : وثق النتائج (check the result) مقارنة نتائج التطبيق بالمتطلبات من خلال التدقيق الداخلي للتأكد مما تم انجازه

5. المعالجة : عالج الفروقات (Treatment on the difference) إن المحافظة على جودة ثابتة ومتاسقة وملائمة أمر صعب ، وفي حال تراجع الجودة يتراجع رضا المستفيد .

ثانياً: دائرة ديمنج أهم الركائز لنظام إدارة الجودة:

تعد دائرة ديمنج أهم الركائز لنظام إدارة الجودة ISO 9001:2000

وهناك دورتان رئيسيتان يمكن تتبعهما في أنموذج العملية أحدهما عمودية تمثل العمليات الداخلية للمؤسسة والتي تبدأ بعمليات التزام الإدارة ثم إدارة الموارد وتهيئة متطلبات عملية تحقيق المنتج فاحتساب النتائج وتحليلها عن طريق عمليات القياس والتحليل والتحسين ، وتغلق هذه الدورة بالمراجعة الإدارية إذ تعود هذه الدورة إلى التزام الإدارة وكما يأتي:-

- (1) خطط (plan) : تتمحور عملية التخطيط في المؤسسة في الجوانب الآتية: -

(أ) التخطيط لوضع الأسس الخاصة بنظام إدارة الجودة ISO 9001: 2000

. وتحديد من المسؤول عن المتابعة والتنفيذ

(ب) تحديد خطة المشاريع والخدمات على وفق الموازنة المالية .

(ج) تحديد متطلبات أتمام العمل عن طريق تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية من

الكوادر والتخصصات الفنية والإدارية المطلوبة

(2) نفذ (DO) : تتفيد الخطط الموضوعة في البداية عن طريق توفير الموارد البشرية

والمادية المطلوبة لإتمام العملية وفقاً لمتطلبات نظام إدارة الجودة ISO9001:2000

اخذين بالحسبان اعتماد وسائل وتقنيات حديثة مثل الحواسيب والتقنيات المتقدمة الأخرى

(نجم، 2003، 162).

(3) افحص (Check) : فحص جميع العمليات التي تمت في المؤسسة عن طريق

عمليات المراقبة والقياس والتحليل ، وتحديد الفجوات التي ظهرت سواء أكانت خاصة

بمتطلبات نظام إدارة الجودة ، أو متطلبات تنفيذ العملية ، وان تركيز برامج نظام إدارة

الجودة في المؤسسة على التقويم بقصد التطوير والتحسين ، بوصف هذا الأسلوب احد

الأساليب الحديثة المعتمدة في تقويم المنظمات بنحو عام والخدمة بنحو خاص ،

وتوظيف مبادئ نظام إدارة الجودة وأفكاره في الانظمة يعود بالنفع على المؤسسة إذ يضع حجر الأساس لرؤيا فلسفية جديدة لأهدافها ورسالتها ، ويرفع من معنويات العاملين فيها وينحهم فرصة التعبير ويغير مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو المهنة مما يضفي على البيئة مناخاً منتجاً (عبد الصاحب ورعد، 2008: 290-251).

ولعل ابرز الجوانب التي يجب على المؤسسة تقويمها على وفق نظام إدارة الجودة ISO9001:2000 هي: -

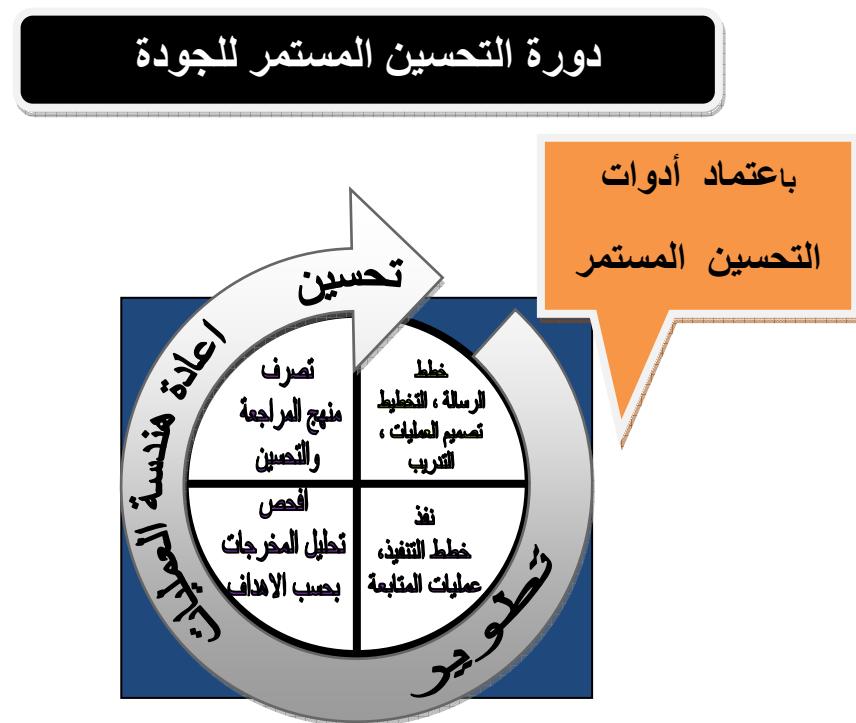
(أ) السيطرة على الجودة (Quality control) : هي عملية أساسية في إدارة الجودة QMS ، والمقياس الدقيق ليس سهلا عندما يكون التقويم لأداء الأفراد والتقويم هو أصل العمليات.

ب) تدقيقات داخلية للجودة تؤكد إثبات الانجاز بتحقيق الأداء المعلن .
(ج) التقويم الذاتي .
(د) التقويم الخاص بالعملية الخدمية .
(ه) تقويم الجهة الخارجية .

(و) تعرف (ACT) : إجراء المراجعة المستمرة لكل العمليات المنفذة والخاصة بنظام إدارة الجودة ، وإيجاد مجالات التحسين واجبة التنفيذ من أجل الإبقاء على عمليات التحسين المستمر(عبد الرحمن، 2008: 304). و أما الدورة الأفقيّة فتبدأ من الدور الحيوي للمستفيدين في تحديد مدخلات العملية، عن طريق متطلباتهم ثم تجرى عمليات تحقيق

المنتج وتقدير رضا المستفيد عن مخرجات العملية ، وتعتمد بيانات المخرجات لتحسين المدخلات ، وان كلتا الدورتين تشتراكان في القياس والتحليل والتحسين بوصفها حلقة تغذية عكسية لاسترجاع المعلومات عن ردود أفعال الجهات المستفيدة (مبارك ، 2001: 68)

و يوضح الشكل (8) ذلك :-



المصدر : (الصفار، 2006: 34) (القزاز ، 2010: 29) (خضر ، 2010: 29)

(133:)

الشكل (8) يوضح دائرة ديمنج

(ز) **لماذا الجودة والملاعنة ؟** الجودة ليست هي ما يتم تحقيقه ثم ينسى ، وإنما هي تحسين مستمر في الأداء وتحقيق الجدارة في المخرجات ، لأن عملية التحسين مستمرة لا تقف عند حد معين ، فضلاً عن كونها مراقبة ، وتحسين ، وتحفيظ

ستراتيجي ، وتوacial مستمر مع المستفيدين وتحقيق رضاهم وتطوير قدرات العاملين وتطوير مستمر للمخرجات و تقويم شامل للأداء و هدف يمكن قياسه.

(ح) **مقاييس الجودة** : تعد مقاييس الجودة من المعايير الأساسية التي عن طريقها يمكن تحديد متطلبات الجودة في المؤسسة، وتحديد مقاييس الجودة يعني : وضع مقاييس مناسبة لكل نشاط من أنشطة المؤسسة المعنية بغية صوغ التحسينات المطلوبة مستقبلا، وكلما كانت المقاييس واضحة ودقيقة فإنها ستؤدي إلى إلزام العاملين أفرادا وجماعات إلى السعي الحثيث لتحقيق المنتج الذي يتتصف بالدقة والوضوح ذاتهما (حضرير، 2007: 87-91)

(ط) إن جودة المنتج أو الخدمة تتسم بنوعين من السمات أو الخصائص القابلة للقياس هي:-

(1) الصفات المتغيرة : variables specifications

وتمثل السمات أو الخصائص التي يمكن للمؤسسة أن تقوم بقياسها (وزن و طول وعرض وحجم و عمق ، وسمك ، ...الخ) إذ إن هذه الخصائص أو السمات تخضع بطبيعة القياس لأمور كمية أو رقمية ، وليس هناك في تحديد تلك السمات أو الخصائص أية شروط شخصية (غير موضوعية) ولا يختلف اثنان في تحديد تلك السمات أو الخصائص.

(2)الصفات التمييزية : (attributes specifications)

وتمثل المعايير أو الخصائص التي لا يمكن قياسها كمياً أو رقمياً وإنما تخضع لشروط معينة تتسم بأحد المعيارين ، وهما: جيد أو رديء، صالح أو غير صالح، معابر أو سليم، لذا فإن الشروط والمقاييس لمثل هذه الخصائص غالباً ما يكون المعيار الشخصي لها أكثر تأثيراً في تحديد جودتها من عدمه، لذا فإن مقاييس

إدارة الجودة تعد أداة أساسية لتحقيق الموقف المطلوب أو الأهداف المراد انجازها للقياس وهي :-

(أ) قياسات الملاحظة : وهذه المقاييس تعتمد على ملاحظة الأداء المنجز ومقارنته بالمعايير المراد تحقيقها. قياسات الفاعلية وتنتم عن طريق متابعة الأنشطة التشغيلية والمالية واستثمار القدرات المتاحة بفاعلية ، وهذه الأنشطة هي :-

1. نتائج العمليات التشغيلية في المنظمة ككل .
2. الفروقات المالية المتحققة من الأنشطة المختلفة .
3. استثمار امثل للوقت .
4. استجابة المستفيدين عن طريق تضمين الأنشطة المختلفة تطوير وتحسين المخرجات .

5. معدلات العيوب التي تصاحب المخرجات .
6. الأنشطة التدريبية والتطويرية التي تستهدف تحسين الأداء .
7. الابتكار والتجديد المستمر في مجالات إدارة الجودة .

(ب) قياس الأداء ومؤشراته المختلفة: هذا المعيار يتبع الأنشطة المتحققة والتأكد من الانجازات المقترنة بها وهي :-

- 1) المبيعات والتطورات المرتبطة بها والتحقق من إمكانية توفير متطلبات نجاحها وتحقيق الأهداف المقترنة بها .
- 2) التأكد من أن الكلفة الكلية المنتج تدل على الكلفة الحقيقة للإنجاز وتقليص نسبة الهدر واستثمار الوقت المتاح .
- 3) تحقيق المستوى الأدنى من الكلف التي تقترب بأعلى انجاز نوعي للمخرجات التي يتعامل معها المستفيد .
- 4) زيادة عوامل الخدمة التي تلتصق المستفيد بأنشطة المنظمة.
- 5) معالجة الفاقد والهدر عن طريق الاستثمار الأمثل للموارد .

6) الالتزام بالمواعيد المحددة للمخرجات (المنتج أو الخدمة) وهذا يؤشر

الثقة العالية التي ينبغي أن تكون متبادلة مع المنظمة والمتعاملين معها

(ج) فضلا عن مؤشرات قياسية أخرى ينبغي أن تؤخذ بالحسبان ، وهي: -

1) المقترنات التي تقدم للإدارة العليا أو للجان الفنية في المنظمة: تعد

من المؤشرات ذات الأهمية في التطوير والتحسين المستمرين .

2) سبل انجاز التحسينات والانتهاء منها : إذ لا يكفي الانجاز بالنحو

المطلوب ، إذ لا بد من الاستمرار في التحسينات .

3) تقليل شكاوى المستفيدين بشأن الخدمة المقدمة : وهذا المعبار يؤشر

درجة الرضا المتحقق وهو المقياس الذي يتم في ضوئه قياس كفاءة

الإنجاز أو الأداء ودرجة انسجامه مع حاجات السوق والنظر من أن

المستفيدين دائمًا على حق في ما يقترحونه. وإن هذه المؤشرات القياسية

في الانجاز ترتبط بالمستويات الإدارية والتنظيمية كافة، ويسهم فيها

المعنيون في المنظمة جمیعاً سواء على الصعيد الفردي أم الجماعي ،

وهي تعزز العمل الهداف ، وتحفز العاملين في الأداء المرغوب لديهم

أفرادا وجماعات، ويعطي للمنظمة دورا فاعلا في تحقيق الأهداف.

(د) الدرجة أو الرتبة : ويقصد بها انتهاء أسلوب التمييز (Standardization

وتعرف الرتبة بأنها فئة أو ترتيب يعطى لكيانات ذات الاستعمال الوظيفي نفسه ولكن

باختلاف متطلبات الجودة (عبسي، 1998: 71-72) ، وتعني أيضًا وضع مواصفات

قياسية للمخرجات بحيث يجري في ضوء هذه المواصفات تحديد المدخلات ومتطلبات

العمليات وتوفيرها بالنحو المطلوب ، وان المستفيد يمكنه التعرف وبدقة على

المخرجات التي ينوي اعتمادها، وفي ضوء الأسس المعتمدة في التمييز يتم التزام

الحكومات المعنية بمتابعة المواصفات والمقاييس النوعية للمخرجات، ولذا يمكن القول

إن التخطيط يعني إمعاناً في التبسيط (Simplification) وينجم عن اعتماده تحقيق المزايا التي يسهم بها التبسيط إضافة لتحقيق الفوائد والمزايا الإضافية التي تعود على المخرجات والمستفيد على حد سواء (ماضي، 1995: 107-108).

(ه) ملاءمة المخرجات: يعد مفهوم الملاءمة من أكثر المفاهيم الشائعة في إعطاء صورة واضحة لجودة المخرجات؛ إذ إن الجودة تمثل مجموعة السمات أو الصفات والخصائص التي تتسم بالمخرجات التي يؤدي الالتزام بها تحقيق متطلبات المستفيد وتحقيق رغباته وإشباع حاجاته الحالية والمستقبلية، ونظراً لما تتسم به الجودة من مقابلة تلك الحاجات أو المتطلبات التي يروم المستفيد الحصول عليها باعتماده تلك المخرجات ولذا فإن الملاءمة تعد الحالة الفاعلة في تحقيق متطلبات المستفيد، وحتى يمكن الوصول إلى تحقيق الملائمة فيجب أن تقوم المنظمة المعنية باتخاذ الإجراءات الآتية:-

(1) تحقيق المستوى الملائم لجودة المخرجات لكي تفي بمتطلبات المستفيد عن طريق:-

1. ان يتم تصميم المخرجات بما يلائم حاجات سوق العمل ورغباتها .
2. القيام بأداء العمل وانجاز المنتج أو الخدمة بنحو صحيح وحال من العيوب من أول مرة (do the right things right at the first time) وبذلك يتم تقليل الإهدر أو الأخطاء في العملية الإنتاجية وتقليل التكاليف إلى الحد الأدنى مما يعكس على تخفيف التكاليف وزيادة الحصص في سوق العمل ، والربحية التي تؤدي إلى توسيع أنشطة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لمخرجاتها .
3. تحفيز العاملين للالتزام بالجودة الملاءمة ، وتصعيد دور الانتماء العضوي للأفراد في داخل المنظمة ، وتحقيق شعار الجودة مسؤولية الأفراد كافة كل على وفق مسؤولياته وميادين عمله .

4. تحقيق مبدأ المرونة للتعامل مع الجودة، وعدها رحلة مستمرة في التطوير والتحسين، أي إن الجودة تساير باستمرار متطلبات السوق والتباين بالاحتياجات والرغبات المستقبلية، لذا فإن المرونة حالة دائمة للتعامل في إطار العمليات الإنتاجية والتشغيلية.

(2) إشباع رغبات المستهلكين (المستفيدين) ، وعد هذا المبدأ محور النشاطات الهدافة إلى تحسين الجودة وتطويرها ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق :

1. السعي بنحو حديث إلى الاقتراب من المستفيدين وتعزيز الاتصال بهم لغرض الاطلاع عن قرب على حاجاتهم والسعى الحديث إلى تلبية متطلبات تلك الحاجات ويتم

ذلك عن طريق المقابلة والملاحظة ، وبعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب نجاحا في انجاز الأهداف.

2. التعرف على الحاجات والرغبات والمتطلبات والتباين بها إذ يعد ذلك الخطوة الرئيسية باتجاه تحقيق تلك الحاجات بالنحو الذي يؤمن حالات الرضا والقبول بتلك المتطلبات .

3. جعل القرارات تتبع من حاجات السوق كي تجعل المنظمة أكثر استقراراً وثباتاً في السوق، وتحقق الحصة السوقية والميزة التافسية لتلك المنتجات (المخرجات) والاحتفاظ بها ، وبهذا فإن سبل الملاعبة تتبع أساسا من حقيقة إن المخرجات المزمع تقديمها للسوق تتبع من الرغبات والاحتياجات ، ولذا تترجم عمليات التشغيل في المنظمة مع توفير تلك المتطلبات عن طريق الدقة في تصميم تلك المخرجات بما ينسجم مع المتطلبات أو الحاجات العملية ، وبالتالي فإن دقة الأداء من شأنها تحقيق الدقة بين المتطلبات والأداء ، وهذا من شأنه مطابقة اعتماد المخرجات

• . (ماضي ، 1995: 108)

(3) درجة استقرار الموصفات :- إن أية مخرجات تقدم ينبغي أن تتسم بمواصفات أو مقاييس معينة محددة بموجب التصميم ؛ لأن السوق غالبا ما يلتصرق بتعامله مع

المخرجات في حدود السمات أو المقاييس ، الأمر الذي يتطلب أن تتسم تلك السمات بالثبات والاستقرار ، إلا إن صور الاستقرار والثبات لا يعينان عدم التطوير والتحسين ، فبوجود المرونة التي تتسم بها تلك الموصفات تمنحها الاستجابة للتغيرات أو التطورات التي تحصل في أدوات المستفيدين واتجاهاتهم . (الدراركة والشبل ، 2002: 88)

(4) مسارات تحقيق الجودة والملاءمة : ويمكن اجمال مسارات تحقيق الجودة و

الملاءمة كالتالي:

1) الالتزام بالموصفات والمقاييس: والسعى لإحداث التطوير المستمر في الأنشطة والعمليات في المنظمة كافة ، وان تكون عملية التطوير والتحسين المرتكز الأساس لنجاح المنظمة في أداء أنشطتها .

2) ضرورة القيام بالأعمال بطريقة صحيحة: ومن أول مرة ومن دون عيوب وأخطاء zero defects وهذا يتطلب الرقابة الفعالة قبل التنفيذ في العمليات وبعد الانتهاء منها . (الطائي ، 2009 ، 54 – 55)

3) الاهتمام بالتدريب والتطوير: وإعطاء البرامج التطويرية والتدريبية أهمية أساسية في زيادة كفاءة القوى البشرية ومهاراتها ، ويعود التركيز على هذا المجال من الأساس الهدافة والفاعلة نحو ترسيخ سبل النجاح العالي في تحقيق الجودة والملاءمة المطلوبة للمخرجات ، والتركيز على سبل الإشراف المعتمدة في إدارة تلك البرامج التطويرية بما ينسجم مع احدث المبتكرات الفنية والفكرية في حقول التطوير المستهدف .

4) لاعتماد على الأفراد العاملين: وإعطاؤهم حق التصرف وفق الخطط واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات التشغيلية، وعد العاملين كافة مسؤولين عن النشاط النوعي كل على وفق موقفه من المسؤولية المتاحة بالجودة وتحقيقها وتطويرها .

5) تنمية مدخل التكامل في تطبيق إدارة الجودة وتطويره : وتجنب القرارات

غير المستندة إلى رؤيا واضحة بين شتى جوانب النظام التشغيلي في الأداء ، واعتبار الأجزاء المؤلفة لذك النظام ككل متكامل ومترابط يعزز بعضه بعضًا في تحقيق الأنشطة المراد انجازها ، واعتماد سبل التعاون والتكامل البناء في تشجيع الأبعاد كافة التي تتضمنها الفعاليات التشغيلية ، إذ إن الجودة وتحقيق أهداف المنظمة ليست مقتصرة على جزء تنظيمي من دون غيره ، بل إن المنظمة عبارة عن سلسلة متكاملة من الأجزاء كافة التي يربط بعضها بعضًا وكل يسهم بتحقيق الهدف النهائي من زاوية إسهامه.

6 - اعتماد مبدأ العمل الجماعي ونبذ أساليب العمل الفردي : وإعطاء الجماعة وفريق العمل الدور الأساس والفعال في تشجيع سبل الأداء وترصينه .

7 - الجودة ميزة تنافسية وتمثل أساس القدرة : التي يجب أن تتمتع بها المنظمة ، لأن المنافسة واقع تشهده المجتمعات الإنسانية ولاسيما في ظل توجهات العولمة .

8 - الاهتمام بالموارد المتاحة للمنظمة واستثمارها استثماراً فاعلاً: وتحقيق القدرة التنافسية للمنظمة في ضوء اعتمادها سبل الاستثمار للموارد وعد الوقت واستعماله من بين أهم الموارد المتاحة للمنظمة.

9 - استثمار جوانب المعرفة الإنسانية على الصعيد الفني والتنظيمي: وتسخير التطورات التقنية والمعلوماتية في تحسين الأداء التشغيلي وتطويره وعد ذلك من بين أهم الأنشطة التي تعتمدتها المنظمات في انجاز أهدافها .

10 - الركون لسبل الاستقرار في المواصفات والمقاييس: المعتمدة للمنتجات (المخرجات) ، والالتزام بسبل تنفيذها وفقاً لذلك ، وعد حالات التحسين

والتطور هي حالة الاستقرار والثبات في استمرارية المنظمة بإنجازها مهامها وأهدافها المطلوبة باعتبار الجودة رحلة مستمرة في إطار التحسين المستمر. إن تطبيق الايزو يركز على أنموذج تحقيق الجودة باعتماد مدخل العملية (الصاحب، 2004: 12).

ثالثا : الموقف من نظام إدارة الجودة 9000 Iso: نظرت معظم منظمات العالم الإنتاجية والخدمية بشتي أنشطتها إلى اعتماد نظام الجودة 9000 Iso / بجدية كاستراتيجية تضمن لها النجاح والنمو والربحية واتساع الأسواق المحلية والعالمية باقتدار عال ، وعد جواز سفر من الدرجة الأولى لمرور المنتجات الصناعية والخدمية عبر حدود الدول إلى الأفق العالمي ، أو شهادة حسن سير وسلوك المنتج بالنسبة إلى المنظمات التي تتلزم بالمواصفات القياسية التي تحدها المنظمة العالمية للمواصفات (حسين ، 2008: 99) (الشبراوي ، 1995: 116) ، ومن معالم هذا الاهتمام هي :-

(1) تدرس دول الاتحاد الأوروبي إغلاق أسواقها أمام المنتجات من مصادر لم تعتمد الايزو.

(2) أنشأت دول شرق آسيا دوائر (صندوق الدعم) لتشجيع المنظمات على اعتماد الايزو وتقديم الدعم المادي الذي يصل إلى 75% من تكاليف الاعتماد.

(3) أصدرت الصين تشريعات تلزم المنظمات المستمرة فيها أن تعتمد المواصفة العالمية الايزو في أنشطتها الإنتاجية والخدمية .

(4) صارت شهادة المطابقة الايزو ISO9000: 2000 مطلباً تجارياً وشرطًا للمنافسة في ظل اتفاقات منظمة التجارة العالمية وملحقاتها إذ صيغت بما ينسجم مع التجارة الدولية.

5) أشارت النشرة الإحصائية الدولية (Quality system up) إلى أن عدد المنظمات التي حصلت على شهادة الايزو بلغت 951469 منظمة لغاية سنة 2007 موزعة بين 175 دولة منها عدد من المنظمات في الوطن العربي، وهذه الأعداد في تزايد مستمر، في حين لم تحصل أية منظمة عراقية على شهادة الايزو العالمية حتى الآن . (الصفار، 2009: 2) (الغراز، 2009: 10)

6) وهناك نوعان من شهادات المطابقة المعتمدة في مجال الجودة هما :-

أ. شهادات المطابقة لأنظمة الجودة

هناك مستويان لشهادة المطابقة لأنظمة الجودة هي :

المستوى الأول : (A) المنظمة العالمية ISO : إن هذه المنظمة لا تتدخل نهائياً في منح الشهادات بل تقوم بإصدار الموصفات.

المستوى الثاني : (B) المنظمات العالمية للاعتماد International Accreditation : تقوم هذه المنظمات بمتابعة جهات التسجيل (المستوى الثالث) بصورة مستمرة ، إذ تقوم أساساً بتقديم جهات التسجيل وتحتها الدعم لكي تكون قادرة على ممارسة أعمالها بإعطائهما شهادة دالة على صلاحيتها ، ومن هذه المنظمات :-

1) المنظمة البريطانية لاعتماد جهات منح الشهادات UKAS.

2) COFRAC: فرنسا

3) الولايات المتحدة الأمريكية : RAB.

4) ألمانيا : TGA- DAR

5) كندا : SCC

6) دول الباسفيك MAC.

7) المملكة العربية السعودية SASO.

8) لبنان : LIBAC

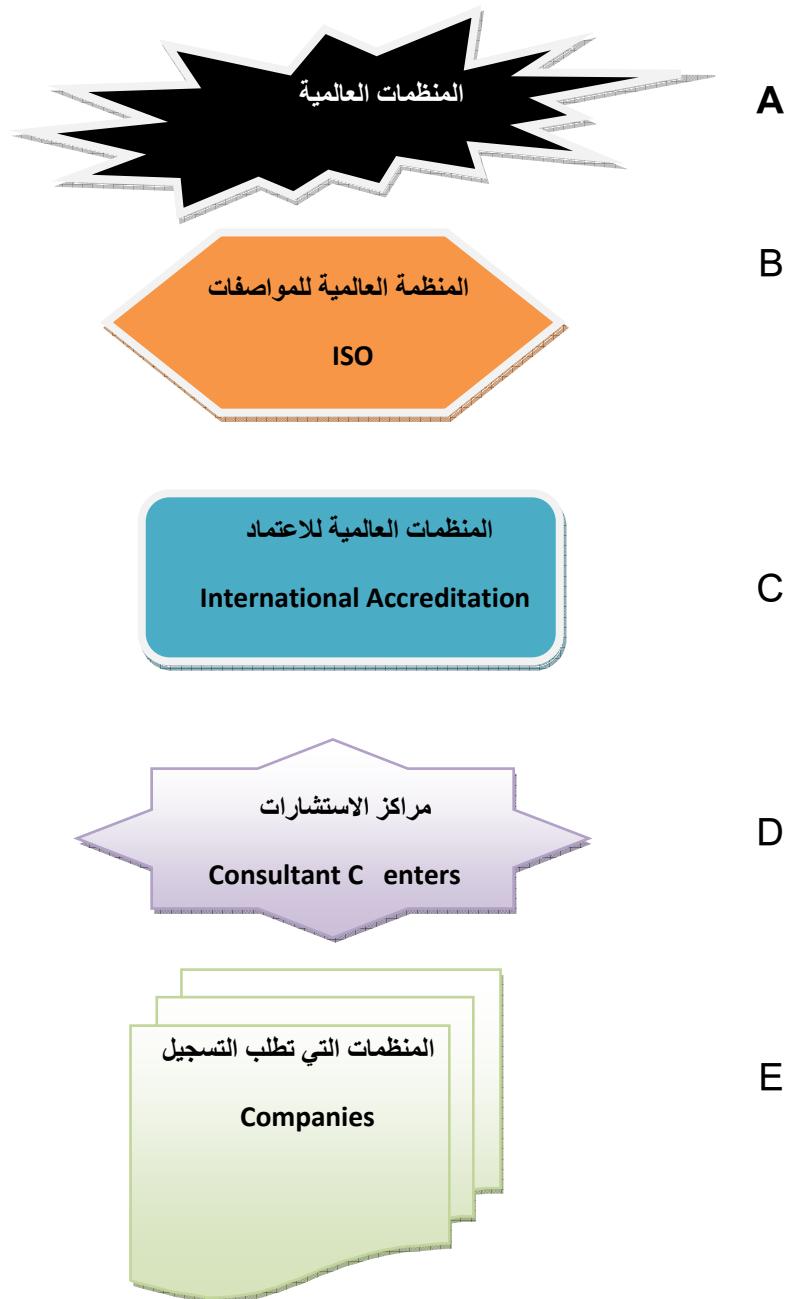
9) وهناك مؤسسات تسمى IAF.

وتعنى هذه المؤسسة بتنظيم عالمية الاعترافات المتبادلة بين هيئات الاعتماد والمراقبة المتبادلة في ما بينها.

المستوى الثالث : **Certification Bodies** : وهو المستوى الذي تتعامل معه المنظمات التي ترغب في الحصول على شهادة نظام إدارة الجودة الإيزو . إذ تقوم بتقدير المنظمات التي طبقت نظام إدارة الجودة ، وهي جهة معتمدة من المستوى الثاني ، وتقرر منح المنظمات شهادات اعتماد وفقاً لمتطلبات المعايير الدولية التي تصدرها المنظمة العالمية ISO (المستوى الأول) ، وينبغي أن تكون جهات التسجيل معترف بها من المستوى الثاني ، وهي عديدة ، منها مؤسسة عالمية موجودة في أكثر من مئة دولة في العالم وفي معظم الدول العربية وهي :-

Moody international certification : تأخذ صلاحياتها من هيئات اعتماد مختلفة من فرنسا وإنجلترا وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية ولأهمية هذا المستوى يوصف إن المنظمات تتعامل معه مباشرة على لا تمارس هذه المؤسسات الاستشارات (المستوى الرابع) إلى جانب التقويم ومنح الشهادات ، أي لا تكون هي الخصم والحكم في الوقت نفسه وتقوم ب أعمال المراجعة (التدقيق الدوري) بواسطة زيارتها المتكررة للمنظمات التي منحتها الشهادة لكي تتأكد من أن نظام الجودة مطبق وتم المحافظة عليه باستمرار قد تكون كل سنة أو تسعه شهور وان تقوم جهة التسجيل بما يأتى :-

- أ) إرسال استمارة استقصاء معلومات يتم فيها تحديد ممثل الإدارة العليا في المنظمة ، وقد يكون رئيس لجنة الايزو فيها هو حلقة الاتصال ، إما من جانب جهة التسجيل فيحدد مسؤولاً للتقدير والمتابعة يطلق عليه Client manager
- ب) تقوم جهة التسجيل بمراجعة دليل الجودة (Quality Manual) ودليل الطرائق (Manual procedure) الإجرائية
- ج) تستوفي جهة التسجيل الرسوم المتعلقة بالقيام بأعمال التقويم ومنح الشهادة والزيارات بصورة دفعات ويوضح الشكل (9) المستويات الإدارية الخاصة بمنح شهادة الايزو العالمي .



المصدر : اعداد الباحث

شكل (9) يوضح المستويات الإدارية الخاصة بمنح شهادة الايزو العالمية

المستوى الرابع (D) : مراكز الاستشارات (consultancy centers)

وهو الطرف المستقل الذي يمتلك الخبرة والإمكانية والممارسة في مساعدة المنظمات لتأمين متطلبات مواصفة الايزو. و تستعين المنظمات بهذه المراكز عادة

عندما لا تمتلك الخبرات الكافية لوضع نظم جودة لنشاطاتها . ومن الجدير بالذكر هنا ضرورة عدم الجمع بين الاستشارة في مثل هذه المراكز ، إذ ينبغي أن تكون هذه المراكز محايدة ودورها ينحصر في تهيئة المنظمة الإدارية للمنظمة نحو التوافق مع المعايير القياسية ، وهذا يتطلب التعاون والتنسيق مع الإدارة العليا في المنظمة وإجراء التوعية الشاملة والكافحة للعاملين كافة وبروح الفريق الواحد .

المستوى الخامس (E) المنظمات الإنتاجية والخدمية:

منها امانة بغداد التي تطلب الحصول على شهادة الايزو وتعامل عادة مع المستوى الثالث (جهات التسجيل) والمستوى الرابع (مركز استشاري) وتحدد المنظمات الراغبة في التأهيل ممثل الإدارة الذي يقود عمليات التأهيل بهدف الحصول على شهادة الايزو .

ب. شهادات المطابقة للمنتجات :

هناك شهادة تدخل في ما يسمى بـ مطابقة المنتجات (Product) وتقوم هيئة منح الشهادة بالتدقيق على نظام إدارة الجودة (certification) فضلا عن اخذ عينات من المنتج وفحصها بحسب المعايير المعتمدة للمنتج نفسه وتم عملية سحب العينات بنحو دوري وبزيارات معلنة وغير معلنة ، وعندها يحق للمنظمة المعنية وضع علامة الجودة التي تؤكد أن نوعية المنتج تم التأكيد منها من هيئة الشهادة Certification Body ، وعلى سبيل المثال NF في فرنسا، و SASO في المملكة العربية السعودية ، و IRI في لبنان وغيرها . (الصفار ، 2009: 8-26) (القرزاز ، 2010: 26) .. ويمكن تطبيق نظام الجودة ISO9001:2000 على كل الصناعات ، المنتجات ، المنظمات ، ويضم نظام ISO 9001:2000 عددا من المتطلبات التي توضح بالتفصيل كيف يمكن للمنظمات أن تضع نظاماً مناسباً للجودة وتحافظ عليه وتطوره بحيث

يناسب حاجات المستفيدين ، إذا طبقت المنظمة تلك المتطلبات وأوفت بها، فعندما سيتم التصديق على أن هذه المنظمة طبقت نظام الجودة (العشيري وأخرون 2003: 39). وإن الحصول على شهادة ISO9001 يعد دليلاً تقدمه المنظمة لبيانها يشير إلى صحة المنهج الذي تتبعه وعلى جودة منتجاتها ، ويمكن عده البداية وليس النهاية ، فيمكن للمنظمة بعد الحصول على الشهادة أن تتكامل مع نماذج جودة أخرى مثل إدارة الجودة الشاملة (sun, 2003: 132) ..

ج. شهادات المطابقة للمنتجات :

أن شهادة المطابقة لمنتج ما ، هي عبارة عن وثيقة تبين أن المنتج يلبي متطلبات مواصفة قياسية معينة ، أما شهادة المطابقة لنظام الجودة فهي عبارة عن وثيقة تبين أن نظام إدارة الجودة في منظمة ما صناعية خدمية تعليمية زراعية يطابق متطلبات مواصفة إدارة الجودة وتحل شهادات المطابقة سواء للمنتجات أو لأنظمة إدارة الجودة .

رابعاً : انعكاسات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2000 ممؤسساتياً ووطنياً :
إن تطبيق نظام إدارة الجودة الـ ISO 9001:2000 يؤدي إلى توفير جو الانسجام في الأداء وعلاقات داخلية وخارجية فاعلة وتحسين في عملية صنع القرار الإداري ، ويحقق التحسين المستمر في إنتاجية المنظمة ويخفض التكاليف فضلاً عن المزايا والفوائد الجوهرية الكثيرة التي تتعكس على التنظيم والأداء (عثبي ، 2008: 16) (احمد سيد، 1997: 16-20) (الطائي وأخرون، 2009: 936-947) (Francis, 1997: 121-120)

وتعود الفوائد إلى الأطراف الآتية: -

(أ) للمؤسسة الخدمية: - ويمكن تلخيص أهم الفوائد وعلى النحو الآتي :

1) تحديد المتطلبات والواجبات والصلاحيات للعاملين: في المؤسسة وفهم طبيعة العمل بأنه مسؤولية جمعية ، وعد نظام الإدارة الفعال هو حجر الأساس في تنظيم العمل وتطويره حاضراً ومستقبلاً . (عباسي، 1997: 41) (الدوري ، وصالح ، 2009: 39).

2) ضبط النظام الإداري : في المؤسسة وتطويره نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.

3) استمرار تحقيق الجودة العالمية للمنتجات والخدمات: إذ إن تطبيق معايير المعاشرة الدولية من شأنه أن يسهم بنحوٍ فعال في مواصلة التطور والتحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات . (خضير ، 2010: 95)

4) تحليل قياس جميع العمليات: التي تقوم بها المؤسسة وتصميمها كقياس مستوى المستفيدين أو قياس مدى فاعلية المخرجات في سوق العمل .

5) نقل السلطة والمسؤولية أو تخييلها للمستويات الأدنى: إلى قوى فرق العمل ، مع الاحتفاظ في الوقت نفسه بالإدارة стратегية المركزية . (أبونعجة ، ومسعد ، 1998: 149-150)

6) التخطيط السليم لطرائق العمل والإرشادات: والسعى للحصول على مخرجات تتميز بالجودة والملاءمة من المرة الأولى ، والعمل على تقليل عمليات التعديل في المخرجات من أجل ترشيد الكلف.

7) تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق: التي تسجل الإجراءات والعمليات وطرائق العمل بنحوٍ يساعد على تحقيق المعاشرات العالمية (بح، 2003: 38)

8) رفع كفاءة الأنشطة التشغيلية : والعمليات الإنتاجية وفعاليتها بصورة عامة . (خضير ، وأبواتايه، 2001: 17-18)

9) دور نظام الجودة عن طريق التدقيق الداخلي: ومتابعة إجراءات التعديل والتصحيح والاجتماعات الدورية لغرض مواكبة نوعية المخرجات ورفع الكفاءة وزيادة حصة المخرجات في السوق ، أي زيادة الحصة السوقية والمحافظة عليها.

(Fuente&others,2004:675) (حسان ، 1992:47)

10) علامة الجودة تكسب المؤسسة شهرة واسعة وسمعة جيدة : وتعطيها الثقة الكاملة في المنافسة ، وكذلك استيعاب متطلبات المستفيدين ، وتوثيق الخطوات المتخذة للوصول إلى الجودة والملاءمة المطلوبة ، أي زيادة قدرتها التافسية (sun,2003:132) (عبيد ، 2002:76) مما ينعكس على كسب ثقة المستفيد على مستوى القطاعين الحكومي والخاص(حسين ، 2008:60) (الشبراوي ، 1995:108)

11) التحسين المستمر: لمخرجات العملية الخدمية . (البنا،2007: 14)

12) توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء.

13) توفير لغة ومصطلحات مشتركة وواضحة على الصعيد الدولي .

14) تحقيق الانخفاض المستمر بالتكاليف المتعلقة بالجودة .

15) تربية روح التفاعل الجمعي: وتوفير سبل العمل الجمعي وتنمية روح الفريق الواحد والثقة العالية وتوفير سبل الرقابة الذاتية للأداء . (خضير ، 2007:250)

16) يسهم في إدارة أنظمة الجودة المطبق بكفاءة وفاعلية : نتيجة خضوع المؤسسة لمراقبة دورية من المدققين الذين تعينهم الجهة المانحة للشهادة. (Taylor,1995:45)

17) أداء أفضل في عملية صنع القرار: لأن نظام إدارة الجودة نظام للمعلومات ، فالمراجعات الداخلية ومراجعات الأداء الإداري والتوثيق السليم هي التي تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة في عمل المؤسسة .

18) إن ثقافة الجودة وبرامجه: تؤدي إلى اشتراك كل المسؤولين في إدارة المؤسسة من الفنيين والإداريين ليكونوا جزءا من برنامج ثقافة الجودة ، وبالتالي فالجودة تعني القوة

الدافعة المطلوبة لدفع نظام المؤسسة نحو فعال لتحقق أهدافه ورسالته المنوطة به من المجتمع. (الشبراوي، 1995: 109)

19) وضع سياسات وستراتيجيات: للنهوض بالمؤسسة لتحقيق الجودة والتميز في عصر العولمة الذي صارت فيه المؤسسات أكثر تنافساً لجذب الكفاءات العلمية المتميزة. (داخلي، 2010: 71-70)

20) زيادة القيمة المضافة : التي تمنع الأخطاء قبل حدوثها بواسطة المراقبة المحكمة التي تؤدي إلى زيادة القيمة المضافة .

21) اعتماد نظام إدارة الجودة ISO9001 يسهل التوافق والانسجام مع بقية الأنظمة .

(ب) للمستفيدين :- ويمكن إجمال أهم الفوائد وعلى النحو الآتي :-

أ) سهولة اتخاذ القرارات السريعة والمناسبة للمخرجات المطلوبة: التي تتميز بمواصفات الجودة المعتمدة والموثوق بها دولياً وتسهيل عملية الاختيار بما يلبي حاجات المستفيد من دون اعتماد فرق التدقيق في الآليات المعتمدة في المؤسسة عن كيفية تحقيق المخرجات التي تم اعتمادها، وهذا ينعكس في ضغط النفقات.

ب) إعطاء مؤشر لضمان السلامة وحفظ الصحة: وان المخرجات تتميز بالكفاءة والجودة والملاءمة وان كلف اعتماد المخرجات مقبولة ومتوازنة مع حجم المردود الذي تقدمه .

ج) الارتقاء بمستوى العاملين : في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية .

د) الرضا عن العمل: الذي يحظى باستمرار باهتمام الباحثين في الإدارة، والصناعة، وعلم النفس ، والتربية ، وعلم الاجتماع ، وهذا الاهتمام منبعه اثر الرضا عند العاملين في المؤسسات المختلفة في ما يتعلق بسلوكهم ، وإنتاجيتهم في العمل ، ونظرأً لقلة الموارد يتحتم على المنظمات التركيز على إنتاجية العاملين ، ودراسة البيئة المحيطة بهدف زيادة إنتاجيته وفعاليته ، ولهذا تحرص المنظمات على بث روح العمل في العاملين ، ليحقق الرضا الوظيفي والأداء الأفضل، وبذلك تحقق المنظمات أهدافها . (التويجري ، 1988: 5)

هـ) ضبط شكاوى المواطنين ومشكلاتهم والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة .

و) الوفاء بمتطلبات المجتمع .

(ج) على المستوى الوطني :- ويمكن اجمال اهم الفوائد وعلى النحو الاتي :-

1) اتباع المواصفات والمعايير العالمية للنظم الإدارية: في أداء المؤسسة ينعكس إيجابا في تطور الإنتاج الصناعي والزراعي والتجاري والخدمي بصورة واضحة وایجابية على المستوى الوطني .

2) اعتماد الأساليب العلمية الحديثة : واعتماد أنظمة إدارة الجودة ISO 9001:2000 وتأهيل القوى العاملة لإدارة المؤسسة بصورة عامة وبasis علمية يؤدي إلى تنشيط التقدم الإداري والعلمي بصورة مدرورة .

3) المؤسسة : التي تعتمد أنظمة إدارة الجودة تتميز بالتنظيم والنظافة ويانها واجهة حضارية ومتطرفة .

4) المراقبة المحكمة للعمليات الخدمية .

ويعد حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001:2000 ISO خطوة مهمة لانطلاق إلى تطبيق الجودة الشاملة ، وبالتالي تحسين مخرجاتها وزيادة درجة الاعتمادية ، وتحقيق مزايا تنافسية ، وبالتالي احتلال مراكز متقدمة في التصنيف العالمي الايزو ISO9001:2000 الذي هو عبارة عن متطلبات نظم إدارة الجودة المستندة إلى مدخل العملية Process model الذي يرتكز على أربعة عناصر هي : مسؤولية الإدارة ، وإدارة الموارد ، وتحقيق المنتج ، والقياس والتحليل والتحسين ، إذ أشار تقرير لجنة TC176 VISION:2000 وعنوانه ، ستراتيجية تنفيذ المواصفات الدولية في التسعينيات إلى أن نجاح مواصفة ISO9001:2000 دوليا يعود إلى نقطتين :-

(أ) احتواؤها على مفاهيم وأدلة إرشادية شاملة لإدارة الجودة ، فضلا عن نماذج خاصة بمتطلبات ضمان الجودة الخارجي ، وباعتماد هيكلية النظم المتكاملة تم جمع الموصفات على وفق نظام يسير ، سهل التذكر والاسترجاع ومصنف رقميا ، وتعد تلك الخصائص ذات قيمة عالية للمتطلبات الصناعية والتجارية والخدمية الدولية .

(ب) صدورها في وقت تتمامي الحاجات للتقييس الدولي في مجال الجودة ، فضلا عن مشاريع التبني الواسع لمصادقات نظم الجودة من طرف ثالث (الجبوري، 2008: 216-217).

المبحث الرابع :-

تطبيق أنظمة إدارة الجودة (ISO 9001:2000) في دوائر وأقسام امانة بغداد : -
اولا: اهم الخطوات التي تمر بها امانة بغداد لتأسيس أنظمة إدارة الجودة (ISO 9001:2000)

1) قناعة ادارة المؤسسة : وإصرارها على الحصول على شهادة نظام إدارة الجودة الايزو وتذليل العقبات التي تعترض ذلك (أبوالنصر ، 2008:100).

2) **بناء ثقافة مؤسسية:** تكون فيها إدارة الجودة بنحو عام هي القيمة الموجهة لنشاط الأفراد، ويتتحقق هذا عندما تتخذ الإدارة الخطوات الضرورية لتحسين أداء المديرين والفنين والإداريين والعاملين في المؤسسة كافة . (بسيلوني، 1996: 20) إن تطوير ثقافة الجودة في نطاق المؤسسة وتنفيذ وسائل الجودة وأدواتها ينتج منها المزيد من التوافق في الخدمة المقدمة ، وتحسين مستويات الأداء فضلا عن ارتفاع درجة رضا المستفيدين ، ورفع الروح المعنوية للعاملين (كوش، 2002: 220).

(3) اختيار انظمه إدارة الجودة. (ISO9001: 2000)

٤) تأسيس وحدة ضبط الجودة .

5) ترجمة بنود المعاشرة العالمية 2000 ISO9001 : إلى مصطلحات تناسب امانة بغداد.

6) اختيار مجال عمل نظام الجودة.

7) تحديد مراحل العمل : ووضع جدول زمني لتنفيذ كل مرحلة

8) العمل على توفير التخصيصات المالية المطلوبة لتفعيل نفقات التأهيل .

9) تسمية ممثل الادارة الذي يتولى السيطرة النوعية: ومنحه الصلاحيات المطلوبة لنجاحه في تأدية الواجبات التي تفضي إلى حصول المؤسسة على الشهادة المطلوبة .

10) اجراء مسح شامل: للممارسات والإجراءات والسجلات كافة الموجودة في المؤسسة.

11) تحديد إجراءات : وسجلات جديدة لسد الفجوات الموجودة في نظام إدارة الجودة المنفذ.

12) دمج الإجراءات المعتمدة في المؤسسة القديمة: منها الجديدة ووضعها في دليل الإجراءات .

13) إصدار دليل الجودة : وتوزيعه بين فرق البرنامج في المؤسسة للتصديق والتعديل .

14) كتابة دليل نظام إدارة الجودة في امانة بغداد.

15) تدريب الموظفين: في كيفية التعامل مع الدليل ومبادئ أنظمة إدارة الجودة ISO9001:2000.

16) تسمية مدققين داخليين : عددهم (12-8) من قيادات الامانة ودوائرها وأقسامها وتأهيلهم بمتطلبات أنظمة إدارة الجودة عن طريق التدريب بدورات متخصصة.

17) عمل جولتي تدقيق داخلي .

18) استدعاء طرف خارجي لتقويم أنظمة إدارة الجودة المطبقة .

١٩) تسجيل امانة بغداد في أنظمة إدارة الجودة: للحصول على شهادة

(الجهاز المركزي للتقدير والسيطرة النوعية، 2004: 12/12) (أبو النصر 9001: 2000)

(الشبراوي، 1995:103-107) (2008، 100:102-102)

(102-100:2008·

جدول (9) ابرز خطوات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2000 في أمانة بغداد

جدول (9) ابرز خطوات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2000 في أمانة بغداد

الإدارات	الإدارات	الإدارات
1) اتخاذ الإدارة العليا قرار البدء في التطبيق 2) تعيين ممثل الإدارة وتأليف لجنة الجودة 3) تقويم الوضع الحالي في امانة بغداد وتحديد الإجراءات وخطوات العمل والوثائق الإرشادية المطلوب تطويرها		أولاً : مرحلة التوجيه والتمهيد
1) ترجمة بنود الإيزو لمصطلحات تناسب عمل امانة بغداد 2) وضع خطة التطبيق التفصيلية 3) تأليف فرق العمل الفرعية وتحديد مهامها 4) اختيار مجال التطبيق دائرة او قسم 5) إعلان بدء برنامج التطبيق وتنمية العاملين في ما يتعلق بالمواصفة ISO 9001:2000		ثانياً: مرحلة الإعداد
1) توثيق الإجراءات وتعليمات العمل 2) دمج الإجراءات الموجودة سابقاً والحديثة ووصفها في دليل الإجراءات 3) إعداد الوثائق الإرشادية 4) إصدار الدليل وتوزيعه بين فرق البرنامج لتصديقه أو تعديله		ثالثاً: مرحلة التوثيق.

<ol style="list-style-type: none"> 1) بدء حملة توعية عامة 2) تدريب العاملين على وثائق نظام إدارة الجودة 3) تطبيق الإجراءات الموثقة 4) التأكد من أن الإجراءات في مكانها المناسب ومفهومها من الجميع 	<p>رابعاً : مرحلة تطبيق النظام الموثق.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1) تعيين المدققين الداخليين وتدريبهم 2) التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة iso9001 3) مراجعة الإدارة 	<p>خامساً: مرحلة التدقيق الداخلي للنظام المطبق ومراجعة الإدارة</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1) التقويم الذاتي لنظام إدارة الجودة iso9001 2) اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة 3) اختيار الجهة المانحة للشهادة وتقديم الطلب إليها وإرسال الوثائق المطلوب تدقيقها 4) التحضير لتدقيق ما قبل التقديم 5) إعداد الترتيبات المطلوبة لتنفيذ تدقيق الهيئة المانحة والحصول على الشهادة 	<p>سادساً: مرحلة التحضير للتسجيل والتدقيق</p> <p>الخارجي الحصول على الشهادة</p>

المصدر :إعداد الباحث

ثانياً : اهم عناصر المعاصفة العالمية 2000: ISO 9001 وبنودها:

بغية التركيز في وصف المعاصفة يرى الباحث أن من الضروري التعريف بعناصر المعاصفة العالمية 2000: ISO 9001 وبنودها وفقاً لما ورد في نص المعاصفة وعرض آراء الباحثين والمتخصصين في كل عنصر وبنود فيها وهي :

أ. المجال **SCOPE** :- ويمكن تناول المجال وعلى النحو الآتي :-

1) عام **GENERAL** :- إن اعتماد نظام لإدارة الجودة في أية منظمة معينة ومنها امانة بغداد ينبغي أن يكون قراراً استراتيجياً تعتمده القيادة العليا في المنظمة يتم بموجبه بناء إدارة الجودة وتصميمها وتنفيذها على وفق الأهداف المتوقى بلوغها والمنتجات المراد تقديمها والعمليات التي تمارسها المنظمة ، ويتأثر القرار المراد اتخاذة بحجم المنظمة المعينة وهيكلها وغيرها من العوامل التي تؤدي دوراً فعالاً بهذا الخصوص ، كما إن هذا المعيار الدولي لا يعني

تماثل المنظمات في بنية النظم السائدة والتوحد في بناها التنظيمي و الوثائق المعتمدة في كل منها . (خضير، 54:2010)

2) التطبيق Application :- إن جميع متطلبات هذا الدليل عامة ويمكن تطبيقها في جميع المنظمات بغض النظر عن نوعها وحجمها وطبيعة منتجاتها ، وعندما يتعدى تطبيق بعض المتطلبات لأسباب تتعلق بطبيعة المنظمة أو منتجاتها ، يمكن عند ذلك استثناء ، وعليه تتطلب المطابقة لمتطلبات هذا الدليل أن يقتصر الاستثناء على قابلية المنظمة ومسؤوليتها ، في توفير خدمة أو منتج يلبي متطلبات المستفيد والمتطلبات النظامية القابلة للتطبيق .

3) المرجع القياسي Normative Reference :- تحتوي وثيقة المعاصفة شروطا واضحة في نصها لا يجوز إجراء أي تعديل أو تقيح على منشوراتها ، وان منظمات التقييس الوطنية المنتمية لمنظمة الإيزو والجهات المستفيدة من المعاصفة في الاتفاقيات المستندة إلى هذه المعاصفة هي التي تدل على إمكانية تطبيق أنظمة إدارة الجودة ISO 9001:2000 (الأسس والمعايير) وان هذه المعاصفة الدولية شجعت على تبني منهج العمليات عند إنشاء فعالية نظام إدارة الجودة وتطبيقها وتحسينها لتعزيز رضا المستفيد والإيفاء بمتطلباته (خضير ، 55:2010)

4) المصطلحات والتعاريف Terms and Definitions :- حلت المصطلحات المبينة في أدناه محل المصطلحات للمعاصفة الإيزو 9001
إصدار 1999 :-

- . Process Approach (1) مدخل العملية
- . Communication (2) الاتصال
- . Post delivery (3) بعد التسليم
- . Product Realization (4) انجاز المنتج
- . Data Analysis (5) تحليل البيانات
- . Provision (6) توفير
- . Statistical technique (7) تقنية إحصائية
- . Identification (8) تعريف

- . Awareness (9) توعية
 - . Supply chain (10) سلسلة التوريد
 - . Authority (11) سلطة
 - . Competence (12) قدرة
 - . Responsibility (13) مسؤولية
 - . Regulatory (14) نظامي
 - . Statutory (15) تدقيق
- (الطائي، وآخرون ، 2009: 328)

ب. نظام إدارة الجودة : **QUALITY MANAGEMENT SYSTEM**

1. متطلبات عامة : **General requirement**

- تقوم المنظمة بوضع نظام إدارة الجودة موثق و تعمل على تنفيذه وتحسنه وتحافظ عليه على وفق متطلبات المعاصفة القياسية ، ومن أجل تحقيق ذلك يجب أن تقوم بما يأتي: -
- (1) تحديد العمليات والإجراءات المطلوبة لنظام إدارة الجودة وتطبيقه في جميع أجزاء المنظمة.
 - (2) أسلوب تسلسل العمليات والإجراءات ونظام العمل وتعاقبها وتفاعلها .
 - (3) توفير المعلومات وتحليلها وأساليب القياس المناسبة لها .
 - (4) توثيق النتائج المتحققة والمخطط لها وتحديدها للاستمرار في التحسين المستمر للعمليات. (العالم، 2010: 71)

2 . متطلبات التوثيق : **Documentation Requirements**

تحتوي هذه الفقرة على المتطلبات الأساسية التي تصف البناء الكلي لنظام إدارة الجودة ، كما تتضمن توثيق الإجراءات ، والسياسات ، والأهداف ، وكل عمل يؤثر في الجودة ، وبذلك ينبغي على كل العاملين في المنظمة معرفة العمل الذي يقوم به كل منهم بما يحقق أعلى مستوى للجودة ، ويتحقق ذلك بواسطة توثيق مفصل لإجراءات العمل وتعليماته (العزاوي، 2005: 162) إذ يتتوع مستوى التفاصيل

في وثائق النظام وفقا لنوع العمل الذي يؤدي من حيث درجة التعقيد ودرجة التدريب وخبرة العاملين في الأداء ، مما يتطلب السيطرة على عملية التوثيق التي تتضمن المقاييس والمواصفات الخارجية ، ويجب على المؤسسة أن تهتم بأربعة أشياء هي:(المعلومات الصحيحة ،في المكان والزمان الصحيحين ، والعمل الصحيح)

(Goult,2001 :52)

3. متطلبات عامة **General Requirement**

المنظمة ملزمة بدراسة الأنشطة المؤثرة في الجودة ومعرفتها ، بغية تحديد نظام جودة فاعل وموثق ، كما تعد هذه الفقرة أداة التحقق من مدى مطابقة المنتجات لمتطلبات الجودة المحددة وذلك بواسطة إعداد دليل للجودة يضم وصفا كاملا للنظام .

4. دليل الجودة **Quality manual**

كتيب يضم شرحا لسياسة الجودة تضعه المؤسسة دليلاً لها يحتوي على مجال نظام الجودة ،والإجراءات المؤثرة ، ووصف التفاعل بين عمليات النظام ويحلق بالدليل بنحو مفصل المسؤوليات والصلاحيات للإدارات والأقسام والأعمال كافة ، وبطاقة الوصف الوظيفي. (قادر، 1998: 425)

5. ضبط الوثائق :

يبين الأسلوب المتبوع في ضبط الوثائق ومراجعتها والمصادقة عليها وتوزيعها بين المستفيدين، وتشمل الوثائق (دليل الجودة، والإجراءات، والتعليمات، والرسومات، والمتطلبات النظامية ، والمواصفات في المنظمة) ، وان تكون هذه الوثائق مقروءة وقابلة للتمييز بسهولة ، وان الوثائق ذات المصدر الخارجي مميزة ، ومنع اعتماد الوثائق الملغاة وتميزها في حالة الاحتفاظ بها (الطائي،وآخرون، 2009 : 331)

6. ضبط السجلات **Control of records**

سجلات تضم البيانات والمعلومات الخاصة بالأنشطة والعمليات المنفذة والمؤثرة في الجودة ، وينبغي تهيئة هذه السجلات وإدامتها لتقديم الدليل على المطابقة مع المتطلبات والتشغيل الفاعل لنظام إدارة الجودة ، كما يجب أن تبقى

هذه السجلات مقرءة وسهلة التميز ، مع إمكانية الرجوع إليها ، ويتخذ إجراء موثق لتحديد الضبط المطلوب لتمييز السجلات وتخزينها وحمايتها والرجوع إليها ومدة الاحتفاظ بها وتحديد الوثائق التي يمكن إتلافها بموجب سقف زمني معين. (محمد عبد الغني، 1996: 211).

7. مسؤولية الإدارة :Management Responsibility

ويمكن إجمالها كالتالي :-

أ) التزام الإدارة commitment : - وتمثل شخصاً أو مجموعة أشخاص في المستوى الأعلى تضطلع الإدارة العليا القيام بمسؤوليات إدارية عديدة وهي (الالتزام ، والسياسة ، والأهداف ، و التخطيط ، وتحديد الصالحيات والمسؤوليات ، والمراجعة الإدارية) وفي لغة ISO9001 يقصد بالإدارة العليا منتسبي المنظمة الذين يمتلكون صالحيات تفزيذية للإدارة والسيطرة على المنظمة، إذ يعتقد خبراء الجودة ديمنخ وجوران وغيرهم أن الإدارة مسؤولة قبل كل شيء عن 80% إلى 90% من مشكلات أية منظمة ، لهذا فإن مسؤولية الإدارة هي باكورة عناصر مقاييس ISO9001. (اوهارا، 1999: 131) (Cameron, 1984: 74) (IWA, 2004: 34) (الجبورى، 2005: 48)

ب) التركيز على الزبون (المستفيد) Customer focus : - يجب تركيز الإدارة العليا على أن متطلبات الزبون(المستفيد) محددة وتنفذ بدقة بهدف تحقيق المنتج وبعد التركيز على تحقيق رضا المستفيد الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه باستمرار بوصفه المرتكز الأهم في نجاحها والسعى إلى بلوغ أهدافها في ظل الفكر النوعي الشامل . (خضير ، 2010 : 138)

ج) سياسة الجودة Quality policy : - يقصد بها توجهات الإدارة في ما يتعلق بنظام الجودة والتي تمثل جزءاً من السياسة الكلية للمنظمة ، وعلى وفق هذه السياسة تصدر عن المنظمة وثيقة تحدد فيها أهداف وسياسة الجودة ، وتكون معلنة ومعروفة لجميع منتسبي المنظمة (قاسم، 2005: 222) وان تكون هذه السياسة ملائمة لرسالة المنظمة ورؤيتها وفيها التزام واضح بالموافقة مع المتطلبات الواردة في المواصفة وبالتحسين المستمر لفاعلية نظام إدارة الجودة ISO9001:2000)، كما إن التعريف الناجح للسياسة يوصل بنحو دقيق إلى

العاملين بالمنظمة تصميم قادتها وعزمهم على أن يروا إدارة الجودة ناجحة.

(جابلونסקי، 1996: 91).

د) التخطيط Planning :- إن التخطيط يمثل إحدى الوظائف الإدارية التي تقوم بها إدارة المنظمة ، وتهتم بتقسيم الموارد والتنسيق بين هذه الأنشطة وتحديد أهداف الجودة المطلوبة للمطابقة بمتطلبات المنتج ، وان تكون هذه الأهداف قابلة لقياس ومرتبطة بسياسة الجودة.(خضير، 2010: 139) (قاسم، 2005: 222) (القران وعبد المالك، 2004: 126)

ه) المسؤولية والصلاحية والاتصالات Responsibility, Authority, & communication

:

يتضمن هذا المتطلب الفرعي من مسؤوليات الإدارة تحديد مسؤوليات العاملين وصلاحياتهم تجاه عمليات تقويم نظام إدارة الجودة أو مراقبة العمليات ، و توفير الأدوات والموارد المناسبة لمراجعة أنشطة الإنتاج ، وإقامة نظام إدارة الجودة عن طريق وضع هيكل تنظيمي رسمي شامل لجميع المستويات التنظيمية في المنظمة يوضح العلاقات بين المسؤولين والعاملين من إدارة وأداء ، ويتحقق من تأثير الاعتماد في الجودة فضلا عن تعين ممثل للإدارة بصلاحيات محددة تجاه الأنشطة ذات العلاقة بنظام الجودة بالمنظمة. (قاسم، 2005: 222) (الطائي، وأخرون، 2009: 335)

و) مراجعة الإدارة Management Review :- تقوم الإدارة العليا بإعادة النظر بنظام إدارة الجودة للمنظمة في مدد زمنية مخططة للتأكد من سلامته وملائمه باستمرار ، ويجب أن تشمل المراجعة إعادة النظر بالتغييرات في نظام إدارة الجودة بما في ذلك سياسة الجودة وأهدافها ، وكذلك تخمين فرص التحسين ، مع الاحتفاظ بسجلات تلك المراجعة. (العالم، 2010: 105)

ز) إدارة الموارد Resource Management :- تقوم المنظمة بتحديد جميع الموارد الكافية وتوفيرها لضمان الجودة، التي تتضمن الموارد البشرية والمعدات والأدوات والأموال والبني التحتية وبيئة العمل وظروفه.

ح) توفير الموارد Provision of Resource :- من أولويات إدارة الموارد توفير الموارد المطلوبة للتطبيق، والمحافظة، وتحسين نظام إدارة الجودة ، فضلا عن ذلك التأكد من أداء العاملين بصورة متكاملة ومؤثر في الجودة

والتأكيد من أن الموارد متوفرة كماً ونوعاً بحيث تتوزع بين ثلاثة مجالات هي:
الموارد البشرية ، و البنى التحتية ، وبيئة العمل. (Bradley, 1994:52)

1) **الموارد البشرية Human Resource** :- وهم الذين يؤدون أعمالاً تؤثر في جودة المنتج، ويجب أن يكونوا ذوي كفاءة عالية اكتسبت بواسطة التعليم والتدريب والخبرة وان تقوم فاعلية الأعمال المنفذة، والتأكد من أن منتسبي المنظمة مدركون لأهمية نشاطاتهم بالجودة، وكيفية إسهامهم في انجاز أهداف الجودة ، وضرورة الاحتفاظ بسجلات التعليم والتدريب والمهارات ، أي إنها تلك العملية التي يتم بمقتضاها تقدير حاجات المنظمة من الأفراد من حيث العدد والنوعية لمدة مقبلة وذلك وفق حجم المهام والأهداف المقررة في الخطة العامة للمنظمة وعلى أساس بنية القوى العاملة الحالية. (الفارس وآخرون ، 2000:114)، **ذلك يجب على المنظمة القيام بالآتي**

-:

- (أ) التدريب المستمر للعاملين.
 - (ب) تحديد المسؤوليات والصلاحيات لشتي المستويات الإدارية والتشغيلية .
 - (ج) تحديد أهداف العاملين ، وفرق العمل ، وإدارة العملية وتقدير النتائج .
 - (د) التمييز والتحفيز .
 - (ه) تيسير إشراك العاملين في تحديد الأهداف وصناعة القرارات .
 - (و) المراجعة الدورية لاحتياجات العاملين .
 - (ز) توفير الظروف المناسبة للإبداع .
 - (ح) التركيز على فرق العمل الفاعلة .
 - (ط) إيصال المقترنات والأفكار .
 - (ك) اعتماد المقاييس الخاصة برضاء العاملين .
 - (ل) البحث والاستفسار عن أسباب ترك العاملين المنظمة ومغادرتها (العاوبي، 2005:136)(الجبورى، 2005:50)
- إن المنظمة التي تتشد نظام إدارة الجودة لابد لها من أن تستثمر الموارد البشرية أفضل استثمار ممكن ، وذلك لدورها الفاعل في تنفيذ النظام وتطويره بكفاءة وفاعلية لتحقيق متطلبات المخرجات المطلوبة لسوق العمل التي تحقق رضا

المستفيد، إذ تسعى المنظمة إلى تطوير مهارات منتسبيها عن طريق تدريب القوى العاملة التي تقع عليها مسؤولية تنفيذ النشاطات ذات التأثير في الجودة .

: Infrastructure (2) البنية التحتية

هي الموارد المطلوبة لتحقيق مطابقة المنتج في المختبرات والورش والمعامل، وعلى المنظمة أن تحافظ على البنية التحتية المطلوبة لتحقيق المستوى المطلوب من التهيئة والإعداد بغية الحصول على المخرجات المطلوبة وذلك بواسطة:

- أ. الأبنية وأماكن العمل والمعدات المرافقة لإنجاز الأعمال .
- ب. تجهيز العمليات process Equipment بالأدوات ومنها البرمجيات .
- ج. خدمات الصيانة والخدمات الداعمة الأخرى مثل النقل والاتصالات .
- د. تحديد المخاطر المحتملة وتتضمن استراتيجيات لحماية مصالح الأطراف المستفيدة .

: Work Environment (3) بيئة العمل

يتطلب بلوغ التطابق مع متطلبات المخرجات المحددة : -

- 1- توافر بيئة عمل فيزيائية وكيميائية وبيولوجية مناسبة لطبيعة عمل المنظمة وخصوصياتها.
- 2- تكثيف الوعي بأهمية نظام إدارة الجودة ومعطياتها للمنظمة والعاملين فيها كافة .
- 3- تهيئة متطلبات الإطعام والنقل والصحة و(شروط السلامة المهنية) .
- 4- اعتماد نتائج التقويم الفاعل لتطوير بيئة العمل .
- 5- الهندسة البشرية (الايركونومكس) Ergonomics التي يقصد بها ملاءمة العمل للعامل .
- 6- إيجاد فرص التطوير الذاتي بما فيها تقويض الصالحيات .

7- تحقيق المنتج **product Realization** :- يعد انجاز المنتج احد أهم العناصر للمواصفة **Iso 9001:2000** ، ويضم هذا الغنر مجموعة العمليات المطلوبة لإنتاج السلع والخدمات التي تشمل:-

-: **planning for product Realization** يعد التخطيط من الخطوات الضرورية لتطبيق نظام إدارة الجودة ، وهو التخطيط لجودة المنتج ويضم كيفية تنفيذ الخطة ، والمعدات التي تحتاج إليها في التنفيذ ، والموارد المطلوبة والطريقة المعتمدة في فحص العملية وصيانتها وتوثيقها ، أي انه يشمل جميع الأنشطة من تحديد متطلبات الخطة إلى ، تطبيقها والأنشطة هي :-

أ) أهداف الجودة ، مواصفات الإنتاج ، متطلبات التسليم .

ب) تحديد العمليات الضرورية وتوثيق الموارد الخاصة بالمنتج وتوفيرها .

ج) نشاطات التحقق المطلوبة والمصادقة والمراقبة والتفتيش والاختبار المطلوبة، فضلا عن مقاييس قبول المنتج .

د) السجلات التي يجب أن تستعمل لإظهار مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات

-: **Customer – Related processes** (2) العمليات المتعلقة بالمستفيد

وتقسم على ثلاثة مجالات : -

Related requirement to the product (أ) المتطلبات المتعلقة بالمنتج وهي: -

1) المتطلبات التي يرغب فيها المستفيد بضمنها متطلبات التسليم وخدمات ما بعد البيع

2) المتطلبات التي تحددها المنظمة نفسها التي لها ضرورة في استعمال محدد .

3) المتطلبات القانونية والنظمية المتعلقة بالمنتج .

(العزراوي، 2005: 145)

Review of Requirement (ب) مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج

Related to the product :- تراجع المنظمة المتطلبات المتعلقة بالمنتج بعد تحديدها ، وينبغي أن تسبق هذه المراجعة تعهد المنظمة بتجهيز المستفيد بالمخرجات بالتأكد من:-

أ) تحديد متطلبات المنتج .

ب) إيجاد الحلول لمتطلبات العقد أو الطلب في حال اختلافها .

ج) إن المنظمة لديها المقدرة على تلبية المتطلبات المحددة .

د) تحديد صلاحيات تنفيذ الفعاليات ومتطلبات الأفراد .

ه) تحديد الموارد الالزمه لتنفيذ الفعاليات .

(ج) الاتصال بالمستفيد **Customer Communicate**:- تحدد المنظمة

ترتيبات فاعلة لالاتصال بالمستفيدين ، وتتفذ هذه الترتيبات عن طريق :-

1. معلومات عن المنتج . (الصفار، 2006:15)

2. الاستفسارات ،والعقود، ومعالجة الأوامر بضمنها التعديلات .

3. معلومات التغذية الراجعة (feedback) من المستفيد بضمنها الشكاوى .

(3) التصميم والتطوير **Design & Development** :- وتنضم ما يأتي:-

أ) التخطيط للتصميم والتطوير **Design & Development** :-

يجب على المنظمة أن تخطط المنتج وتضبطه وتصمه

وتطوره ، وان تحدد مراحل التصميم ومراجعة كل مرحلة من مراحله،

والتحقق من ذلك والمصادقة عليها مع وجوب تحديد المسؤوليات

والصلاحيات الخاصة بالتصميم .

ب) مدخلات التصميم والتطوير **Design & Development Input** :-

ينبغي تحديد المدخلات الخاصة بمتطلبات المنتج والمحافظة على

السجلات، ويجب أن تشمل المدخلات المتطلبات الوظيفية والأداء

والمتطلبات الثانوية والنظامية القابلة للتطبيق، والافادة من المعلومات التي

أفرزتها تصاميم سابقة مماثلة . (القراز، آخرون، 2001:52)

ج) مخرجات التصميم والتطوير **Design & out put** :-

تعمل المنظمة على توفير مخرجات التصميم والتطوير **Development**

بنحو يسمح بالتحقق والمقارنة مع مدخلات التصميم والتطوير والمصادقة

عليها قبل إطلاقها، ولا بد أن تلبي هذه المخرجات مدخلات التصميم

والتطوير وتوفير المعلومات المناسبة للشراء والخدمة، وتحديد خصائص المنتج الأساسية من أجل الاستعمال الآمن و المخصص له .

د) مراجعة التصميم والتطوير **Design & Review**

-: تراجع المنظمة وبنحو منظم التصميم والتطوير وفي مراحل مناسبة وفقا للاستعدادات المخططة لغرض تقويم قابلية نتائج التصميم والتطوير للإيفاء بالمطلبات، وتحديد أية مشكلات واقتراح الإجراءات الضرورية .

ه) التحقق من التصميم والتطوير **Design & Verification**

-: من الضروري إجراء عملية التحقق وفقا للترتيبات المخططة للتأكد من أن مخرجات التصميم والتطوير تفي بمتطلبات مدخلات التصميم والتطوير وينبغي المحافظة على سجلات المراجعات وأية أفعال ضرورية .

و) صلاح التصميم والتطوير **Design & Development Validation**

-: يجب على المنظمة وفقا للترتيبات المخططة التأكد من قدرة المخرجات على تلبية المتطلبات من أجل الاعتماد المعد سلفا ، ويجب استكمال المصادقة قبل التسليم ، أو تركيب المنتج كلما كان قابلا للتطبيق . (الشبراوي 1995:119)

ز) السيطرة على تغييرات التصميم والتطوير **Control of change**

-: تحديد التغييرات على التصميم والتطوير والمحافظة على السجلات ومراجعة التغييرات التي تشمل تقويم مدى تأثيرها في الأجزاء المكونة للمنتج ، والتحقق منها بحسب ما هو مناسب ، والمصادقة عليها وتسجيل نتائج مراجعة التغييرات والإجراءات الضرورية وتوثيقها . (Goult,2001:59) (قاسم,2005:223-224)

(4) الشراء **Purchasing** :- يعني هذا الجزء بتوفير متطلبات العملية التشغيلية لضمان انسيابيتها ، ويقسم على ثلات مجالات، وهي كما يأتي:

1) عمليات الشراء **Purchasing process** :- يجب أن تضمن المنظمة

أن المنتج الذي تم شراؤه متطابق مع متطلبات الشراء المحددة ، علما إن نوع السيطرة على المنتج المشترى وحجمها يعتمدان على مدى تأثيره في تحقيق المنتج اللاحق أو المنتج النهائي، ويجب أن تختار المنظمة المجهزين استنادا إلى قابلياتهم في تجهيز المنتج بموجب المتطلبات المحددة من المنظمة ، وان تعتمد معايير الاختيار والتقويم وإعادة التقويم ، والمحافظة على سجلات نتائج التقويمات وأية إجراءات ضرورية أخرى ناجمة عن التقييم .

2) معلومات الشراء **Purchasing Information** :- يجب أن تثبت معلومات الشراء الخاصة بالمنتج المطلوب شراؤه بما في ذلك متطلبات اعتماد المنتج والإجراءات والعمليات والمعدات المطلوبة ومتطلبات تأهيل الأفراد ، ولا بد للمنظمة أن تتأكد من كفاية متطلبات الشراء لإيصالها إلى المجهز .

3) التحقق من المنتج المشترى **Verification of purchased products** :- تنشئ المنظمة فعالية الفحص والفعاليات التي تضمن أن المنتج المشترى قد لبى المتطلبات المثبتة للشراء وعليها أن تضع الترتيبات المطلوبة للتحقق المقصود ، وأسلوب أطلاق المنتج على وفق معلومات الشراء إذا رغبت في التحقق في موقع المجهز .

4) عمليات الإنتاج والخدمات **Production & service provision** :- من خلال

أ. السيطرة على الإنتاج والخدمات **Control production & service**

تقوم المنظمة بالخطيط للإنتاج وتوفير الخدمة بظروف مسيطر عليها يجب أن تتضمن: -

1. توافر المعلومات التي تصف خصائص المنتج.

2. توافر تعليمات العمل .

3. استعمال المعدات المناسبة .

4. توافر أجهزة الرقابة والقياس .

5. تطبيق أنشطة الرقابة والقياس .

6. تطبيق نشاطات الإطلاق والتسليم وخدمات ما بعد البيع .

ب. صلاح تدابير عمليات الإنتاج وتوفير الخدمات **Validation processes for production and service provision**

عمليات الإنتاج وتوفير الخدمة التي يمكن التحقق من مخرجاتها بالمراقبة والقياس اللاحقة لها ، ويتضمن ذلك أية عملية لا يظهر قصورها إلا بعد استعمال المنتج أو بعد تقديم الخدمة، ويجب أن تثبت المصادقة مقدرة العمليات على تحقيق النتائج المخططة ، ويجب أن توافر الاستعدادات المطلوبة لهذه العمليات التي تتضمن :-

- أ) معايير محددة لمراجعة العمليات المصادق عليها .
- ب) المصادقة على المعدات وتأهيل الأفراد.
- ج) اعتماد طرائق وإجراءات محددة .
- د) متطلبات السجلات.
- هـ) إعادة المصادقة .

ج. التميز والتتبع **Identification & Tractability** :- يجب على المنظمة

أن تميز المنتج بوسائل مناسبة في أثناء العمليات الإنتاجية والخدمية ، وتحديد حالة المنتج استنادا إلى متطلبات القياس والمراقبة.

د. ممتلكات المستفيد (الزيون) :- يجب على المنظمة أن تظهر العناية بمتلكات الزيون بشكل خفي أثناء بقاء هذه الممتلكات تحت سيطرتها أو قيد الاستعمال من المنظمة، وعليها التأكد من وقاية ممتلكات الزيون المجهزة وحمايتها وسلامتها لغرض الاستعمال وبضمها المنتج.

هـ . حماية المنتج :- يجب على المنظمة أن تحافظ على مطابقة المنتج في أثناء المعالجة الداخلية ، والتسليم في المكان والزمان المحددين ، كما يجب أن تشمل هذه المحافظة التميز ، والمناولة والتغليف ، والتخزين والحماية ، وتطبيقها على جميع الأجزاء المكونة للمنتج .

و. ضبط أدوات القياس والمراقبة **control&Monitoring& Measuring Devices** :- يجب على المنظمة تحديد طرائق المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها ،

وان تحدد أجهزتها المطلوبة لتقديم الدليل على مطابقة المنتج للمتطلبات المحددة ،

ولضمان نتائج صحيحة يجب أن يتوافر في معدات القياس ما يأتي:-

1) معايرتها ، أو التحقق منها في مجالات محددة قبل الاستعمال ، بالمقارنة مع مقاييس عالمية أو وطنية .

2) مضبوطة أو أعيد ضبطها بحسب الضرورة.

3) تمت صيانتها من التعديلات التي يمكن أن تبطل نتائج القياس.

4) محمية من الضرر في أثناء التداول والصيانة والخزن .

وبينبغي على المنظمة أن تسجل نتائج المعايرة وتوثقها وتتحقق منها وان تحفظ

بالسجلات التي وثق فيها كل ذلك (العزاوي، 2005: 151) (الطائي وآخرون، 2009: 346)
(الجبوري، 2005: 56-52)

8. القياس والتحليل والتحسين **Measurement Analysis& Improvement**

يجب على المنظمة أن تخطط للجودة بكل مفاصيلها وبنحو كامل ، وتحتاج انسيابية العملية إلى الاختبار ، وتبدا خطوات الاختبار من التصميم الأولي للمنتج إلى التسليم النهائي له ، فضلا عن مراقبة أنشطة التخطيط بدقة لقياس مدى فاعلية الكلفة والحصول على المعلومات المفيدة عن انسيابية الأنشطة ، و مدى ملاءمة الحقائق القانونية والنظمية المعتمدة من المنظمة مع متطلبات البيئة الخارجية .
(HO, 1994:83)

وتقوم المنظمة بالخطيط وتطبيق القياس والتحسين لتحقيق ما يأتي :-

1) بيان مدى مطابقة المنتج .

2) التأكد من مطابقة نظام إدارة الجودة .

3) استمرار تحسين فعالية نظام إدارة الجودة.

4) تحديد الطرائق القابلة للتطبيق، بما فيها التقنيات الإحصائية ونطاق

اعتمادها . (العاني وآخرون، 2002: 162)

أ. الرقابة والقياس **Monitoring and Measurement**

1) إرضاء المستفيد **Customer satisfaction** :- كإحدى قياسات نظام إدارة الجودة يجب على المنظمة أن تراقب المعلومات المتعلقة بقدرة المستفيد على الفهم

(الإدراك الحسي) إذا ما قامت المنظمة بتلبية متطلباته، ويجب تحديد طائق الحصول على المعلومات واعتمادها . (الطائي وآخرون، 2009 : 349)

2) التدقيق الداخلي **Internal audit**:- يجب على المنظمة القيام بأعمال التدقيق الداخلي في أوقات منتظمة لتحديد ما إذا كان نظام إدارة الجودة يتصف بما يأتي :

(1) مطابقته مع الترتيبات المخططة ومع متطلبات ISO 9001: 2000 ومتطلبات نظام إدارة الجودة المعد من المنظمة .

(2) تحسين فاعليته باستمرار. (الجبوري، 2005: 57).

3) قياس العمليات ومراقبتها: **Monitoring & measurement of product**:- ينبغي على المنظمة أن تطبق طائق مناسبة لقياس عمليات نظام إدارة الجودة وهذه الطرق يجب أن تظهر قابلية العمليات لبلوغ النتائج المخطط لها وعندما لا يتم، الحصول على النتائج المرغوب فيها يجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية بما يلائم ضمان مطابقة المنتج.

4) قياس المنتج ومراقبته **Monitoring & Measurement of product**:- تقوم المنظمة بقياس المنتج ورقابته للتحقق من متطلباته حتى يتم الإيفاء بها . ويتم إنجاز ذلك في مراحل مناسبة من عملية تحقيق المنتج طبقاً للترتيبات المخططة لها في الفقرة (1- 7) ويحافظ على دليل مطابقة المنتج أو تسليم الخدمة لحين تكامل الترتيبات المخططة وحتى يتم المصادقة عليه من سلطة وثيقة الصلة بالموضوع أو المستفيد إذا كان ذلك ممكنا. (العاني وآخرون ، 2002: 164)

5) السيطرة على المنتجات غير المطابقة: - **Control of Non Conforming** :- يتطلب من المنظمة تمييز المنتجات التي لا تطابق المواصفات وضبطها لمنع استعمالها غير المقصود أو بيعها إلى المستفيدين .

6) تحليل البيانات : **Analysis of data** :- تحدد المنظمة البيانات وتجمعها وتحلّلها لبيان مدى فاعلية نظام إدارة الجودة وملاءمتها وإجراء التحسينات الممكنة ، وتشمل البيانات المتحصل عليها من فعاليات القياس والمراقبة وأية

مصادر أخرى ، ويشترط أن توافر البيانات المعلومات ذات العلاقة برصا المستفيد ، والمطابقة مع الموصفات وخصائص العمليات وتوجهاتها.

7) التحسين **Improvement** :ويمكن تناوله وعلى النحو الآتي :-

أ. التحسين المستمر **Continual Improvement** :- قيام المنظمة

بتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة باستمرار في ضوء اعتماد سياسة الجودة والملاءمة مع أهداف الجودة ونتائج التدقيق وتحليل المعطيات والأفعال التصحيحية والوقائية ، ومراجعة الإدارة .

ب . الإجراءات التصحيحية **Corrective Action** :- يتطلب من المنظمة أن تقوم باتخاذ الإجراءات التصحيحية لإزالة أسباب عدم المطابقة من أجل منع ظهورها مرة أخرى ، ويجب أن يكون الإجراء التصحيحي مناسباً لتأثيرات عدم التطابق غير المحسوسة ، وعلى المنظمة أن تحدد الطريقة الموثقة للإجراءات التصحيحية لغرض

--:

1) مراجعة حالات عدم المطابقة (بضمنها شكاوى المستفيدين).

2) تحديد أسباب عدم المطابقة .

3) تحديد الحاجة إلى إجراءات تضمن عدم تكرار حالات عدم المطابقة .

4) تعيين الإجراءات المطلوبة وتنفيذها .

5) تسجيل نتائج الإجراءات المتخذة .

6) مراقبة الإجراءات التصحيحية المتخذة .

ج . أفعال الوقاية **Preventive action** :- يجب على المنظمة اتخاذ الإجراء الملائم لإزالة أسباب عدم المطابقة الممكنة بواسطة أفعال الوقاية ، لكي تمنع حدوثها إذ يجب أن تكون الأفعال الوقائية متناسبة مع آثار المشكلات الممكنة.

(Goult,2001:74) وان ثُعد مراقبة الجودة عملاً جمعياً ، يسعى إليه جميع منتسبي المنظمة كهدف مشترك (جيمس ، وآخرون ،2000: 40)(الشبراوي، 1995: 122)(الصفار، 2006: 2006: 122)(خضير ، 2010: 152-156)

ثالثاً: تصورات خاطئة حول الايزو ISO 9001:2000:- شهادة الايزو ISO 9001:2000 هي شهادة تحصل عليها المنظمات التي يكون نظام إدارة الجودة الإدارية فيها مطابقاً للمواصفات الدولية ، وتعتبر هذه الشهادة الأكثر استخداماً على المستوى العالمي كمقاييس لجودة الإدارة، وبرغم الاهتمام المتزايد والتفاخر بالحصول عليها ، إلا أن هناك عدداً من التصورات الخاطئة التي ما تزال عالقة في أذهان الأفراد من جهة ، والمنظمات التي لم تحصل على هذه الشهادة من جهة أخرى وابرز هذه التصورات هي:-

1- إن شهادة الايزو ISO9001:2000 هي دليل على جودة منتجات المنظمات التي تحصل عليها ، إن مما يعزز هذا التصور الخاطئ هو استغلال عدد من المنظمات ، ولاسيما الخاصة منها ، حصولها على الشهادة لإثبات جودة منتجاتها برغم أن الشهادة لا تتعلق بجودة المنتجات وإنما بجودة النظام الإداري Management system فجميع البنود والعناصر الواردة في المواصفة الدولية ISO9001:2000 تتعلق بجودة النظام الإداري وليس بجودة الخصائص والمواصفات الفنية للمنتجات .

2- شهادة الايزو ISO9001:2000 تحصل عليها الشركات الخاصة فحسب : ويعد هذا التصور خاطئاً لأن أية منظمة Organization مهما كان نوعها أو حجمها سواء كانت عامة أم خاصة أم تطوعية تستطيع التقدم للحصول على الشهادة عن فرع من فروعها أو نشاط واحد من نشاطاتها ، وهذا ما يفسر لنا حصول بعض المنظمات على أكثر من شهادة.

3- يجب أن تحصل المنظمة ككل على شهادة الايزو ISO 9001:2000 ولعل هذا التصور الخاطئ يؤدي لإحجام المنظمات الكبيرة والمتنوعة الأنشطة ،

وترددها عن التقدم للحصول على الشهادة ، وفي حقيقة الأمر تستطيع أية منظمة التقدم للحصول على الشهادة عن فرع من فروعها أو نشاط واحد من نشاطاتها ، وهذا ما يفسر لنا حصول بعض المنظمات على أكثر من شهادة .

4- الحصول على شهادة الايزو 9001:2000 : عملية مكلفة وتحتاج إلى وقت طويل ، ويلاحظ في هذا السياق أن بعض المكاتب الاستشارية تعزز هذا التصور عن طريق مطالبتها بمبالغ طائلة مقابل خدماتها ، عموما الحصول على الشهادة لا يحتاج إلى الكثير من التكاليف ولا سيما إذا قامت المنظمة بتطوير نظام الجودة لديها بجهود ذاتية إذ تتحصر التكاليف في رسوم التدقيق والشهادة ، أما الوقت المطلوب للحصول على الشهادة فقد لا يتعدي عدة شهور وذلك تبعا للجهود المبذولة لتطوير النظام بما يوافق المواصفات الدولية .

5- شهادة الايزو 9001:2000 يتم الحصول عليها من منظمة المواصفات والمقاييس الدولية مباشرة : وبما يعزز هذا التصور ادعاء بعض المنظمات أن لجان تفتيش من منظمة المواصفات والمقاييس الدولية قامت بالتأكد من مطابقة نظمها للمواصفات الدولية في حقيقة الأمر يتم الحصول على الشهادة من شركات مانحة معتمدة إذ يقوم مفتشون من تلك الشركات وليس من منظمة المواصفات والمقاييس الدولية بزيارة المنظمات الراغبة في الحصول على الشهادة وهذه الشركات موجودة في شتى دول العالم وهي - في معظمها - شركات خاصة.

6. شهادة الايزو 9001:2000 شهادة أبدية ليس لها مدة صلاح محددة : والحقيقة أن الشهادة لها مدة صلاحية لا تتعدي ثلاثة سنوات من تاريخ الحصول عليها إذ لا بد بعد ذلك من إعادة الفحص والتدقيق لتجديد الشهادة ، من ناحية أخرى وبعد الحصول على الشهادة يتم إجراء عدة زيارات وجولات تفتيشية (3 - 4) جولات وذلك لضمان استمرار مطابقة نظام إدارة الجودة المعمول به للمواصفات الدولية .

7. المنظمات الحاصلة على شهادة الايزو 9001:2000 وصلت إلى نهاية المطاف: فيما يتعلق بجودة نظامها الإداري، في حقيقة الأمر الحصول على الشهادة هو

بداية الطريق ليس للمحافظة على جودة النظام فحسب بل والتحسين المستمر للعمليات والنشاطات وتفعيل النظام ونقله للممارسات عملية يشعر بها الموظفون والمراجعون هذه بعض التصورات الخاطئة عن شهادة الايزو 9001:2000 ISO، وهي في معظمها تعود لنقص المعرفة (مكتبة المقالات *articles.php? action = show& Id*)

/http:www.manhal.net, p:1-2
(عقلاني ، 2008: 62-71) (الجبوري ، 2005: 91-94)

المبحث الخامس : -

تم التطرق الى ملخص الاختلافات بين (ISO 9001 : 2000) و (ISO 9001 : 2008)، حيث تم تطبيق (ISO 9001 : 2000) في امانة بغداد بسبب سهولة النصوص الواردة فيه و عند التحرك لغرض الحصول على الشهادة سيتم على ضوء (ISO 9001 : 2008) لان الاضافة تكون سهلة وذلك لاستيعاب كادر الامانة ما هو الايزو وكيفية تطبيقه للوصول لافضل الخدمات المقدمة للجهة المستفيدة.

فيما يلي سوف نعرض التغيرات الأساسية و التغيرات البسيطة للمواصفة (ISO 9001:2008) في الجدول رقم (10)

الاختلافات بين (ISO 9001 : 2000) و (ISO 9001 : 2008)

جدول رقم (10)

الموافق ISO 9001 : 2008	الموافق ISO 9001 : 2000	الموافق بند
<p>بالرغم من أن عملية التعاقد الخارجي لا زالت جزءاً أساسياً في المعيار الجديد فهي تؤكد على ضرورة توافق العملية مع كلاً من المتطلبات القانونية ومتطلبات العميل. وبالرغم من قيام المنظمة بالتعاقد الخارجي تظل مسؤولية ضمان أن كل العمليات الضرورية تتوافق مع كافة المتطلبات التشريعية والإلزامية و تلك الخاصة بالعميل على عاتق المنظمة . و المادة تعرف مسؤوليات المنظمة بصورة أكبر المساعدة في تحديد أي أثر او مشكلة قد تحدث بينك وبين المورد و كذلك لضمان إدارتها بصورة فعالة في عملياتك الأساسية</p>	<p>عندما تقوم أي منظمة بالتعاقد على أي عملية مع آخرين من شأنها أن تؤثر على توافق المنتج مع المعايير فإن المنظمة يجب أن تضمن وجود سيطرة و أشراف على تلك العمليات و أن التحكم في مثل هذه التعاقدات سوف يتم تحديده داخل نظام التحكم بالجودة</p>	4.1 متطلبات عامة
<p>تضمن هذه الفقرة الإشارة إلى المواقف التي فيها وثيقة واحدة يمكن أن تحتوي على أكثر من إجراء . و إجراءات التوثيق يمكن أن تغطيها وثيقة واحدة أو أكثر . هناك مرونة أكبر في خلق إجراءات التوثيق</p>	<p>عندما يتم ذكر مصطلح "إجراءات موثقة" في إطار المعيار الدولي فإن ذلك يعني أن الإجراءات محددة و موثقة و مطبقة و يتم الحفاظ عليها</p>	4.2.1 متطلبات التوثيق
الموافق ISO 9001 : 2008	الموافق ISO 9001 : 2000	الموافق بند
<p>الآن مطلوب من المنظمة تحديد مدى الوثائق الخارجية التي تتطلب تحكم بغض النظر الحفاظ على نظام الإدارة و تشغيله</p>	<p>تم لضمان أن الوثائق ذات المصادر الخارجية يتم تحديدها و التحكم في توزيعها</p>	4.2.3.f متطلبات التوثيق

<p>المعيار يحدد ان عضو الإدارة يجب ان يكون عضوا في فريق إدارة المنظمة و ليس عضو إدارة من الخارج</p>	<p>تقوم الإدارة العليا بتعيين عدد من الإداريين و الذين بصرف النظر عن مهامهم الأخرى تكون لديهم مسؤولية و سلطة تضمن</p>	<p>5.5.2 ممثل الإدارة</p>
<p>الكفاءة هي من الأمور الأساسية و ازدادت قيمتها في المعيار الجديد و هو يحدد كفاءة العاملين التي تؤثر على توافق المنتج بصورة مباشرة او غير مباشرة مع معايير الجودة و ذلك يجب ان يخضع لسيطرة المنظمة</p>	<p>العاملين الذين يقومون بعمل يؤثر على جودة المنتج يجب ان تتوافر لديهم كفاءة على أساس التعليم و التدريب و المهارات و الخبرة الملائمة لطبيعة العمل</p>	<p>6.2.1 الموارد البشرية : عام</p>
<p>من بين أمثلة ذلك لأن نجد نظم المعلومات لضمان وصول المنتج . و المعيار الجديد اكثر وضوحا عن طريق تحديد ان المنتجات يتم إطلاقها لكي تصل الى المستهلك . و المنظمة يجب ان تتحقق بسجلات عن من هو المسؤول عن إطلاق المنتج كي يصل للمستهلك</p>	<p>الخدمات المساعدة مثل (النقل و الاتصالات)</p>	<p>(c) 6.3 البنية التحتية</p>
<p>ان تعريف بيئة العمل الان هو اكثر تحديدا كي يتضمن العوامل البيئية و المادية و عوامل أخرى مثل المناخ و الإضاءة و الصوت و درجة الحرارة للتأكد من تحقق شروط توافق المنتج مع العاير المقررة</p>	<p>المنظمة سوف تقرر و تدير بيئة العمل التي تكون ضرورية لتحقيق التوافق مع متطلبات الإنتاج</p>	<p>6.4</p>
<p>ISO 9001 : 2008</p>	<p>ISO 9001 : 2000</p>	<p>بند المعاصفة</p>
<p>المعيار الجديد يوفر وصفاً لماهية ما بعد التوصيل و التي تتضمن الالتزامات التعاقدية مثل خدمات الصيانة و قطع الغيار و توفير الضمان و التخلص من النفايات (التدوير او الرمي)</p>	<p>المتطلبات التي يحددها المستهلك و تتضمن متطلبات التوصيل و متطلبات أنشطة ما بعد التوصيل</p>	<p>7.2.1.a تحديد المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج</p>

<p>تم إضافة بند أرشادي أضافي لتوسيع تعريف هذه المادة . و المعيار يقول للمستخدمين ان الأنشطة الواردة في هذه المادة يمكن القيام بها كنشاط واحد او بصورة منفصلة ايهما افضل لتحقيق شروط معيار الإنتاج</p>	<p>المنظمة سوف تدير التواصل ما بين الجماعات المختلفة المشتركة في التصميم و التطوير لضمان التواصل الفعلى و التوزيع الواضح للمهام و يتم تحديث خطط الإنتاج بما يتلائم مع مراحل تقدم التصميم و التطوير</p>	<p>7.3.1 تخطيط التصميم و التطوير</p>
<p>تم إضافة وصف إضافي لتحديد معنى توفير الخدمة لكي يتضمن تفاصيل حول كيفية حفظ المنتج</p>	<p>سوف يتم تقديم نواتج التصميم و التطوير في شكل يجعل من الممكن التأكد منها و سوف يتم الموافقة عليه قبل إطلاقه و ناتج التصميم و التطوير سوف : (أ),(ب),(ج),(د).....</p>	<p>7.3.3 درجات التصميم</p>
<p>تم إضافة توجيه جديد لكي يعطي القراءة على الرقابة الدائمة على فعالية البرمجيات المستخدمة و تحديد مدى ملائمتها لتحقيق اهدافها</p>	<p>عند استخدام برامج الحاسوب في المراقبة و القياس فإنه يجب التأكد من قدرة هذه البرامج على الوفاء بالتطبيق المقصود</p>	<p>7.6 ضبط إجهزة المراقبة و القياس</p>
<p>تم إضافة إشارة جديدة لتفصير الطرق المختلفة حول قياس و مراقبة رضاء المستهلك من خلال تحليل البيانات و الأستقصاء و الضمان و تقارير المتعاملين</p>	<p>كأحد مقاييس اداة نظام مراقبة الجودة فإن المنظمة سوف تراقب المعلومات المتعلقة بأدراك المستهلك حول ما اذا كانت المنظمة قد حققت متطلبات المستهلك و ان طرق الحصول عليه و استخدام هذه المعلومات سوف يتم تحديدها</p>	<p>8.2.1 رضا الزبون</p>
<p>ISO 9001 : 2008</p>	<p>ISO 9001 : 2000</p>	<p>بند المعاصفة</p>
<p>المعيار يحدد متطلبات سجلات المراجعة الداخلية التي يجب الاحتفاظ بها</p>	<p>المعيار القديم لا يقول بضرورة وجود سجلات مراجعة داخلية</p>	<p>8.2.2 التدقيق الداخلي</p>

<p>تم إضافة إشارة جديدة لتوسيع معنى "الطرق الملائمة" لتحديد أن المنظمة يجب أن تضع في اعتبارها نمط و مدى الرقابة و القياس لكل عملية لتحديد أثرها على مدى توافق المنتج و مدى فاعليتها في إطار QMS</p>	<p>المنظمة سوف تطبق طرق ملائمة للرقابة و كلما أمكن لقياس عمليات نظام إدارة الجودة و تلك الطرق سوف توضح قدرة العمليات على تحقيق النتائج المخطط لها . و عندما لا تتحقق النتائج المخطط لها سوف يتم التصحيح و اتخاذ إجراءات تصحيحية عندما تدعوا الحاجة لذلك لضمان التوافق مع معايير المنتج</p>	<p>8.2.3 مراقبة و قياس العمليات</p>
<p>المعيار أصبح أكثر وضوحا في تحديد أن المنتجات يتم إطلاقها للتوصيل المستهلك و المنظمة يجب أن تحفظ بسجلات عن من هو المسؤول عن إطلاق المنتج</p>	<p>لن يتم إطلاق المنتج و كذلك توصيل الخدمة حتى يتم التأكد من الأكمان المرضي للترتيبات المخطط لها . و يجب أن يتم الموافقة عليها من السلطات المختصة و كذلك من المستهلك كلما أمكن ذلك</p>	<p>8.2.4 مراقبة و قياس المنتج</p>

المصدر : من اعداد

الباحث

الفصل الخامس

التطبيق(الجانب العلمي)

المبحث الاول :

اسلوب جمع البيانات والمعلومات الاحصائية :

تم جمع البيانات والمعلومات وفق الاجراءات الآتية :-

اولاً: اختيار العينة :- بهدف تحقيق الهدف من الأطروحة تم اختيار عينة حصصية تتألف من (97) فني ، و(35) إداري من دوائر مختارة بصيغة عمدية من دوائر أمانة بغداد ويوافق 20% من كل دائرة . و كما مبين في الجدول الآتي :-

جدول (11)

العينة المختارة وفق العينة الحصصية من دوائر أمانة بغداد

العينة المختارة				عدد المنتسبين ذات العلاقة				اسم الدائرة
%	المجموع	إداريين	فنين	%	المجموع	إداريين	فنين	
%38	50	10	40	%39	250	48	202	دائرة ماء بغداد
%22	29	5	24	%22	144	24	120	شركة ابن رشد
%12	15	5	10	%12	75	27	48	دائرة المشاريع
%10	13	4	9	%10	66	21	45	دائرة بلدية المنصور
%10	12	4	8	%9	60	22	38	دائرة بلدية الاعظمية
%8	10	4	6	%8	49	18	31	دائرة بلدية الصدر الثانية
%100	130	32	97	%100	644	160	484	المجموع
	%100	%25	%75		%100	%25	%75	%

المصدر :- إعداد وتحليل الباحث

التحليل باستخدام معيار النسبة :

يمكن إجمال أهم النتائج وعلى النحو الآتي :-

- أ . إن نسبة الفنيين بلغت 75% وأما الإداريين فبلغت النسبة 25% .
- ب. أن أعلى نسبة سجلت عند اسم دائرة ماء بغداد حيث بلغت النسبة 38% ، ثم جاءت شركة ابن رشد بالمرتبة الثانية حيث بلغت النسبة 22% .

ثانياً : الاستبانة :

بهدف جمع البيانات أو المعلومات عن موضوعة الأطروحة ، تم تصميم الاستمار الإحصائية أو استمار الاستبيان أو الاستبانة كما حددتها المجمع العلمي العراقي من قبل الباحث وبالتعاون مع المشرف وتم توزيع الاستمار على المبحوثين بعد إن صادق عليها ثلاثة من الأساتذة الجامعيين ، ويمكن الاطلاع عليها في الملحق ، وبعد ملئها من قبل المبحوثين تم تدقيقها وتم استبعاد استمارتين للإداريين أحدهما من دائرة بلدية المنصور وأخرى من دائرة بلدية الاعظمية كونهما غير متكاملتين بالنسبة للإجابة . فيكون عدد الاستمار المتبقي 130 استماراً (97 فني و 33 إداري) ، وبعدها تم تبويبها في جداول ومن ثم تحليلها وفق المعايير أو المقاييس الإحصائية وعلى النحو الآتي :-

1) جدول الفئات العمرية للمبحوثين :-

جدول (12) الفئات العمرية للمبحوثين

الوظيفة	العمر							المجموع
	%	26-36	35-45	45-55	55-65	65 فأكثر	سنة	
فني	%75	97	5	30	27	23	12	
إداري	%25	33	1	9	15	7	1	
مجموع	100	130	6	39	42	30	13	
	100	%5	%30	%32	%23	%10		%

المصدر : - من إعداد وتحليل الباحث

التحليل باستخدام معيار النسبة :

يمكن إجمال أهم النتائج وعلى النحو الآتي :-

- أ . سجلت الفئة العمرية (45-36) سنة أعلى نسبة بلغت 32% وتأتي بعدها الفئة العمرية (55-46) سنة حيث بلغت النسبة 30% .
- ب. سجلت الفئة العمرية (55-46) سنة أعلى نسبة للفنيين حيث بلغت 31% .
- ج. سجلت الفئة العمرية (45-36) سنة أعلى نسبة للإداريين حيث بلغت 45% .

2) جدول التحصيل العلمي للمبحوثين :-

جدول (13)

التحصيل الدراسي للمبحوثين

%	التحصيل العلمي					الوظيفة
	دبلوم	بكالوريوس	دكتوراه	أو دبلوم	ماجستير	
%75	97	-	4	93		فني
%25	33	-	-	33		إداري
%100	130	-	4	126		المجموع
%100	-	%3	%97			%

المصدر :- من إعداد وتحليل الباحث.

التحليل باستخدام معيار النسبة :

يمكن إجمال أهم النتائج وعلى النحو الآتي :-

- أ. سجلت أعلى نسبة عند التحصيل العلمي بكالوريوس حيث بلغت 97% .

ب. سجلت أعلى نسبة عند التحصيل العلمي بكالوريوس عند الوظيفة فني حيث بلغت . %96

(3) جدول المركز الوظيفي للمبحوثين :
جدول (14) المركز الوظيفي للمبحوثين

المجموع	ملاحظ فني أو مشرف عمل	مسئول وحدة تنظيمية	مدير شعبة	مدير قسم	معاون مدير عام	مدير عام	المركز الوظيفي
							الوظيفة
97	33	33	22	8	1	-	فني
33	8	12	9	4	-	-	إداري
130	41	45	31	12	1	-	المجموع
	%32	%35	%24	%9	% 8.0	-	%

المصدر : - من إعداد وتحليل الباحث.

التحليل باستخدام معيار النسبة :-

يمكن إجمال أهم النتائج وعلى النحو الآتي :-

أ. أعلى نسبة سجلت عند المركز الوظيفي مسئول وحدة تنظيمية حيث بلغت %35 وتأتي بعدها نسبة المركز الوظيفي ملاحظ فني أو مشرف عمل حيث بلغت %32 .
 ب. تساوت النسب عند مركزي الوظيفة مسئول وحدة تنظيمية وملاحظ فني أو مشرف عمل حيث بلغت %34 عند الوظيفة فني .

(4) جدول سنوات الخدمة للمبحوثين :-

جدول (15) سنوات الخدمة للمبحوثين

الوظيفة	5 سنوات	سنة	10 - 6	سنة	15 - 11	سنة	20 - 16	سنة	21 فأكثر	المجموع	فئات الخدمة	أقل من
											فني	أداري
97	26	17	26	17	11	21	16	20 -	21 فأكثر	المجموع		
33	7	11	9	5	1	33	16	20 -	21 فأكثر	أداري		
130	33	28	35	22	12	130	16	20 -	21 فأكثر	المجموع		
100	%25	%22	%27	%17	%9	100	16	20 -	21 فأكثر	%		

المصدر : - من إعداد وتحليل الباحث.

التحليل باستخدام معيار النسبة :

يمكن إجمال أهم النتائج وعلى النحو الآتي :-

أ. أعلى نسبة سجلت عند فئة الخدمة 11-15 حيث بلغت 27% . وتأتي بعدها فئة الخدمة 21 سنة فأكثر .

ب. تساوت نسبتي فئتي الخدمة عند 11-15 و 21 سنة فأكثر حيث بلغت 27% .

5) جدول التزام الإدارة بتطبيق نظام إدارة الجودة :-

جدول (16) التزام الإدارة بتطبيق نظام إدارة الجودة

رقم السؤال	الوظيفة	نعم	محايد	لا	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	ترتيب الأهمية
1	فني	72	16	9	97	32	35	74	10
	إداري	29	3	1	33	11	16	88	3
2	فني	82	15	-	97	32	44	85	5
	إداري	32	1	-	33	11	18	97	1
3	فني	79	9	9	97	32	40	81	8
	إداري	29	3	1	33	11	16	88	3
4	فني	61	20	16	97	32	25	63	14
	إداري	22	6	5	33	11	9	67	13
5	فني	81	11	5	97	32	42	84	6
	إداري	29	3	1	33	11	16	88	3
6	فني	79	11	7	97	32	40	81	8
	إداري	32	1	-	33	11	18	97	1
7	فني	78	8	11	97	32	40	80	9
	إداري	27	3	3	33	11	14	82	7
8	فني	70	18	9	97	32	33	72	12
	إداري	24	7	2	33	11	12	73	11
9	فني	71	18	8	97	32	34	73	11
	إداري	30	2	1	33	11	16	91	2
10	فني	83	12	2	97	32	44	86	4
	إداري	30	2	1	33	11	16	91	2
11	فني	82	10	5	97	32	43	85	5
	إداري	27	4	2	33	11	14	82	7
12	فني	82	5	10	97	32	43	85	5
	إداري	28	4	1	33	11	15	85	5

المصدر : اعداد البحث

المبحث الثاني

المقاييس او النماذج الاحصائية المستخدمة في التحليل هي :

1. مقياس النسبة : وهو نسبة الجزء الى الكل $\times 100$

$$P = n_i / N \times 100$$

2. الوسط الحسابي : وهو مجموع القيم على عددها

$$\sum X_i / n = X$$

3. الوسط الحسابي الموزون : وهو مجموع حاصل ضرب المشاهدات او القيم في الاوزان او النسب مقسوما على مجموع الاوزان او النسب

$$X = \sum X_i W_i / \sum W_i$$

4. الانحراف المعياري : وهناك طرائقان مختصرة وآخرى طويلة وعلى النحو الآتى:-

أ. الطريقة المطولة :

ب. الطريقة المختصرة :

5. تحديد ترتيب الاهمية النسبية للأجابات عن اسئلة الاستبانة

أ. التزام الادارة : تعلن امانة بغداد التزامها بتطبيق نظام ادارة الجودة وذلك من خلال العمل على تحسين نوعية المخرجات بنوعيها : السلع والخدمات وتطويرها عن طريق ترتيب اهمية استقصاء العينة المبحوثة في الاجابة على الاسئلة من واحد الى اثنا عشر كما مبين في اعلاه وكانت ترتيب الاهمية على النحو الآتى :-

جدول (17) ترتيب الاهمية النسبية لثلاث رتب هي : (3 و 2 و 1)

السؤال	الترتيب	الوظيفة	السؤال
2	1	اداري	ان تكون رسالة امانة بغداد موثقة و معلنة ، لكل العاملين والمستفيدین ؟
6	1	اداري	تحديد حجم العمل وتوزيعه بعدلة و مسؤولية ؟
9	2	اداري	ملائمة حجم العمل مع القدرات الشخصية والمؤهل العلمي والخبرة ؟
10	2	اداري	اعتراف المديرين وتقديرهم واحترامهم للاداء المتميز في العمل ؟
1	3	اداري	الهدف الرئيس لامانة بغداد يتركز على خدمة المستفيدین و رضاهم ؟
3	3	اداري	اهداف امانة بغداد قابلة للقياس بموجب معايير الجودة والملاءمة ؟
5	3	اداري	ضمان توافر المتطلبات المادية والبشرية والمالية ؟

الاستنتاج :

من ترتيب (1 و 2) لجدول (15) نجد بان هناك اخفاق كبير في عمل امانة بغداد من حيث الاعلام ومن حيث وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، ومن حيث عدم عدالة التقييم ، وعدم تقدير المتميزين في العمل ، وعدم اعتماد التخصص والمؤهل العلمي والخبرة .

ب. وضع المستفيدین (المواطنین في بغداد) في مركز الاهتمام : يجب على امانة بغداد التاکد من ان حاجات المواطنین و توقعاتهم قد اخذت بالحسبان و تم ترجمتها الى متطلبات لتحقيق رضاهم ، وهذا يتم بدراسة البيئة الخارجية و حاجاتها و تحليل مشكلات العاصمة بغداد و دراستها و ذلك من خلال الاجابة على اسئلة الاستبانة .

جدول (18)

وضع المستفيدين من سكنا العاصمة بغداد

رقم	الوظيفة	نعم	محايد	لا	المجموع	الوسط	الانحراف	%	الاهمية	السؤال
13	فني	56	17	24	97	32	21	%58	7	
14	إداري	22	9	2	33	11	10	%67	6	
15	فني	85	12	-	97	32	46	%88	3	
15	إداري	29	3	1	33	11	16	%88	3	
16	فني	84	7	6	97	32	45	%87	4	
16	إداري	30	2	1	33	11	16	%91	2	
16	فني	85	6	6	97	32	46	%88	3	
17	إداري	32	1	-	33	11	18	%97	1	
17	فني	65	18	14	97	32	28	%67	6	
	إداري	27	3	3	33	11	14	%82	5	

المصدر : من اعداد الباحث

جدول (19)

ترتيب الاهمية النسبية لثلاث رتب هي : (1 و 2 و 3) لجدول (18)

السؤال	الترتيب	الوظيفة	السؤال
16	1	اداري	التركيز على التمايز والتفوق في الاداء للعلميين ؟
15	3	فني	الإيمان بان تحقيق الجودة مسؤولية مشتركة جميع منتسبي الامانة ؟
14	2	اداري	نشر ثقافة الجودة والوعي باهمية اعتماد معايير الجودة بين جميع العاملين في امانة بغداد ؟
	3	اداري	ال المصدر : اعداد الباحث .

الاستنتاج :- من خلال استعراض اجابات الاسئلة (14 و 15 و 16) وجدنا هناك اجماع على معايير الجودة من قبل جميع منتسبي امانة بغداد لتحقيق التمييز والتفوق في الاداء .

ج. سياسة جودة اداء امانة بغداد والدوائر التابعة لها : بحيث يجب على ادارة امانة بغداد ان تتأكد من سياسة الجودة وفق الاجابة على الاسئلة .

جدول (20)

سياسة جودة امانة بغداد والدوائر التابعة لها

الاهمية	%	الانحراف	الوسط	المجموع	لا	محايد	نعم	الوظيفة	رقم
12	%68	30	32	97	10	21	66	فني	18
9	%82	14	11	33	–	6	27	إداري	
5	%87	45	32	97	4	9	84	فني	19
1	%97	18	11	33	1	–	32	إداري	
6	%86	44	32	97	5	9	83	فني	20
3	%91	16	11	33	1	2	30	إداري	
11	%77	37	32	97	8	14	75	فني	21
1	%97	18	11	33	–	1	32	إداري	
9	%82	42	32	97	3	14	80	فني	22
3	%91	17	11	33	–	3	30	إداري	
9	%82	41	32	97	6	11	80	فني	23
3	%91	16	11	33	1	2	30	إداري	
8	%84	42	32	97	3	13	81	فني	24
4	%88	16	11	33	1	3	29	إداري	
7	%85	43	32	97	12	3	82	فني	25
3	%91	17	11	33	–	3	30	إداري	
4	%88	46	32	97	4	8	85	فني	26
4	%88	16	11	33	–	4	29	إداري	
4	%88	46	32	97	4	8	85	فني	27
2	%94	17	11	33	1	1	31	إداري	
4	%88	46	32	97	2	10	85	فني	28
4	%88	16	11	33	1	3	29	إداري	
10	%79	39	32	97	5	15	77	فني	29
4	%88	16	11	33	–	4	29	إداري	

المصدر : اعداد الباحث

الجدول (21)

ترتيب الاهمية النسبية لثلاث رتب هي : (19 و 21 و 25) لجدول (20)

رقم	السؤال	السؤال	الترتيب	الوظيفة
19	التزام الادارة العليا والعاملين اجمعهم بتنفيذ سياسة الجودة والعمل على تحقيقها وتطويرها باستمرار .؟		1	اداري
21	اعتماد امانة بغداد وسائل مراجعة لمعرفة مدى استيعاب جميع العاملين لسياسة الجودة وفهمها ؟		1	اداري
27	تعزيز روح التمايز والابداع عند العاملين ؟		2	اداري
20	تحديد اطار عمل واضح لاهداف الجودة ؟		3	اداري
22	وضع امانة بغداد برنامج لملاءمة سياسة الجودة لاهدافها من حيث توافر الموارد الضرورية لتحقيقها ؟		3	اداري
23	المرونة والسهولة في الهيكل التنظيمي ؟		3	اداري
25	وضع امانة بغداد تعليمات عمل واجراءات تساعد على اداري تنفيذ جميع الاجراءات لجودة في كل دوائر الامانة ؟		3	اداري

المصادر : اعداد الباحث

الاستنتاج : - من خلال الاسئلة : (19 و 21 و 20 و 22 و 23 و 25) نجد بانها تشتراك في تاكيد الجودة رغم ان الترتيب الثلاثة لم يكن الجانب الفي أي دور فيها .

د. اهداف الجودة : يجب على ادارة الجودة توثيق اهدافها ووظائفها الاساسية : (البحث ، وخدمة المجتمع ، والتطوير ، والتحديث عن طريق نقل التقنيات) وفق الاجابات على الاسئلة .

الجدول (22)

اهداف الجودة

الاهمية النسبية	%	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	لا	محايد	نعم	الوظيفة	رقم السؤال
2	%86	44	32	97	4	10	83	فني	30
1	%91	17	11	33	-	3	30	إداري	
7	%76	36	32	97	11	12	74	فني	31
3	%85	15	11	33	1	4	28	إداري	
3	%85	43	32	97	6	9	82	فني	32
1	%91	17	11	33	-	3	30	إداري	
5	%80	40	32	97	4	15	78	فني	33
3	%85	15	11	33	2	3	28	إداري	
4	%81	40	32	97	8	10	79	فني	34
6	%79	13	11	33	2	5	26	إداري	

المصدر : اعداد الباحث

جدول (23)

ترتيب الاهمية النسبية لثلاث رتب هي : (1 و 2 و 3) لجدول (22)

رقم السؤال	رقم السؤال	الوظيفة	الترتيب
30		اداري	اهداف الجودة متناسبة مع سياسة الجودة بالتحسين المستمر؟
32		اداري	التواصل والتفاعل بين اجهزة التخطيط والتنفيذ للتاكيد من ان التنفيذ يتم بنحو صحيح ؟
31		اداري	اعتماد التخطيط الاستراتيجي والتكامل والتناسق بين الخطط الطويلة والمتوسطة والقصيرة المدى ؟
33		اداري	تتبني خطط عمل بمشاركة جميع العاملين فيها ؟

المصدر : اعداد الباحث

الاستنتاج :- من خلال الاسئلة : (30، 32، 31، 33) نجد بانها تؤكد على التحسين المستمر من خلال اعتماد التخطيط الاستراتيجي بامانه الثلاثة والتنفيذ الصحيح لهذه الخطط وكان الجانب الاداري هو المسيطر.

هـ . تخطيط نظام ادارة الجودة : تحدد امانة بغداد كيفية تحقيق الاهداف التي تتفق مع المتطلبات المطلوبة والملائمة للواقع الخدمي وفق الاجابات على الاسئلة .

جدول (24)

تخطيط نظام ادارة الجودة

الاهمية	%	الانحراف	الوسط	المجمو	لا	محايد	نعم	الوظيفة	رقم
6	84	42	32	97	6	10	81	فني	35
1	100	19	11	33	-	-	33	إداري	
5	90	47	32	97	2	8	87	فني	36
3	94	17	11	33	1	1	31	إداري	
4	91	48	32	97	4	5	88	فني	37
2	97	18	11	33	-	1	32	إداري	
8	77	38	32	97	3	19	75	فني	38
4	91	16	11	33	1	2	30	إداري	
7	78	38	32	97	8	13	76	فني	39
4	91	17	11	33	-	3	30	إداري	
7	78	38	32	97	16	5	76	فني	40
9	70	11	11	33	2	8	23	إداري	

المصدر : اعداد الباحث

جدول (25)

ترتيب الاهمية النسبية لثلاث رتب هي : (24 و 3 و 2) لجدول (24)

الرتب	الوظيفة	السؤال	رقم السؤال
1	اداري	تخصيص راس المال المطلوب للأبنية على وفق المعايير المحددة والتي تتوفر فيها الفضاءات والمخبرات ومصادر المعلومات والخدمات لتحقيق اهداف الجودة ؟	35
2	اداري	الاحتفاظ بالسجلات الكافية لعمليات التقويم ورقابة الاداء .	37
3	اداري	تحديد المسؤوليات والصلاحيات المطلوبة لعمل دوائرها واقسامها الخدمية وبما يحقق الجودة والملائمة لمخرجاتها ؟	36

من خلال الاسئلة : (35 و 36 و 37) يتضح بان الاداريين ياكدون على اهمية تخصيص راس مال للأبنية الحديثة و اهمية التدوين و تحديد الصالحيات والمسؤوليات كونها لاتنسجم مع التحسين المستمر .

و. المسؤوليات والصالحيات : يجب على امانة بغداد تحديد المسؤوليات والصالحيات لجميع الوظائف والعلاقات المتداخلة بينها لتسهيل الاداء وتحسينه بما يؤدي الى سهولة التفاعل والاتصال بين منتسبيها وفق الاجابات على الاسئلة .

جدول (26)

المسؤوليات والصالحيات

الاهمية النسبية	%	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	لا	محايد	نعم	الوظيفة	رقم السؤال
8	68	31	32	97	5	26	66	فني	41
4	85	15	11	33	-	5	28	إداري	
3	88	46	32	97	3	9	85	فني	42
4	85	15	11	33	2	3	28	إداري	
3	88	46	32	97	6	6	85	فني	43
2	94	17	11	33	1	1	31	إداري	
9	63	26	32	97	11	25	61	فني	44
6	76	12	11	33	4	4	25	إداري	
6	76	37	32	97	5	18	74	فني	45
1	97	18	11	33	-	1	32	إداري	
5	77	37	32	97	9	13	75	فني	46
4	85	15	11	33	2	3	28	إداري	
7	73	35	32	97	4	22	71	فني	47
2	94	17	11	33	-	2	31	إداري	

المصدر : اعداد الباحث

جدول (27)

ترتيب الاهمية النسبية لثلاث رتب هي : (3 و 2 و 1) لجدول (26)

رقم السؤال	السؤال	الترتيب	الوظيفة	الاهمية النسبية
45	قدرة ادارة امانة بغداد على تنمية مواردها ذاتيا عن طريق المشاريع مع القطاع العام والقطاع الخاص؟	1	اداري	اداري
43	قدرة المستوى الاداري في امانة بغداد على انشاء مشاريع استراتيجية واعتبارها كمصادر لتمويل وتشغيل المستوى الفني؟	2	اداري	اداري
47	تحرص الادارة الفنية على انجاز الاعمال بطريقة صحيحة من المرة الاولى؟	3	فني	اداري
42	تعتمد ادارة امانة بغداد تحفيز للاداريين والفنين بما يدفع للابداع والتميز والابتكار؟	3	فني	فني

المصدر : اعداد الباحث

استنتاج : من خلال الاسئلة : (45 و 43 و 47 و 42) اتضح على قدرة الامانة على تحفيز الاداريين والفنين بما يدفع للابداع والتميز والابتكار .

ز. ممثل الادارة للجودة : يجب على ادارة امانة بغداد ان تعين ممثلا عن الادارة الفنية وتفوضه الصلاحيات الكافية لمتابعة نظام ادارة الجودة وتنفيذها وفقا لمتطلباتها المحددة وان مسؤولياته وفق الاجابات على الاسئلة .

جدول (28)

ممثل الادارة للجودة

رقم الاسئلة	الوظيفة	نعم	محايد	لا	المجموع	الوسط الحسابي	الاتحراف المعياري	%	الاهمية النسبية
48	فني	77	12	8	97	32	39	79	4
	اداري	26	5	2	33	11	13	79	4
49	فني	74	15	8	97	32	36	76	5
	اداري	29	4	-	33	11	16	88	2
50	فني	79	12	6	97	32	41	81	3
	اداري	31	1	1	33	11	17	94	1

المصدر : اعداد الباحث

جدول (29)

ترتيب الاهمية النسبية لثلاث رتب هي : (39 و 28 و 29) لجدول (28)

رقم السؤال	السؤال	الترتيب	الوظيفة
50	قدرة ممثل الجودة على بث الوعي بين منتسبي دوائر اداري فني	1	اداري
49	الامانة بمتطلبات ادارة الجودة ؟	3	فني
	تقديم التقارير لأدارة امانة بغداد من قبل دوائرها عن واقع ادارة الجودة متضمنا متطلبات التحسين ؟	2	اداري

المصدر : اعداد الباحث

استنتاج : من خلال الاسئلة : (49 و 50) يتضح اهمية تعين ممثل الادارة عن الجودة.

ح. الاتصالات الداخلية : يجب على ادارة امانة بغداد التاكد من فاعلية نظام الاتصالات المتوفرة بين شتى المستويات والوظائف المتعلقة بتقديم الخدمات وتأهيلهم بما يحقق مستوى الجودة والملائمة المطلوبة مع مراعاة الاجابة على الاسئلة .

جدول (30)

الاتصالات الداخلية

رقم السؤال	الوظيفة	نعم	محايد	لا	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الاهمية النسبية
51	فني	86	10	1	97	32	47	%89	3
	اداري	31	2	-	33	11	17	%94	1
52	فني	78	11	8	97	32	40	%80	5
	اداري	30	3	-	33	11	17	%91	2
53	فني	80	7	10	97	32	41	%82	4
	اداري	31	2	-	33	11	17	%94	1

المصدر : اعداد الباحث.

جدول (31)

ترتيب الامانة النسبية لثلاث رتب هي : (30 و 31 و 32) . لجدول (30)

رقم السؤال	السؤال	الترتيب	الوظيفة
51	قدرة الامانة على تحديث البيانات والمعلومات لمواكبة المتغيرات التي تفضي الى جودة العمليات والمخرجات .	1	اداري
53	يتوافق في الامانة نظام معلومات يرصد تحولات حاجة المجتمع الى تطوير البرامج بما يحقق الاستجابة لجودة المخرجات .	1	اداري
52	وجود نظام معلومات لتبادل البيانات والمعلومات وتدالوها وتتدفقها بين مستويات الامان افقيا وعموديا .	2	اداري

استنتاج : من خلال الاسئلة : (51 و 52 و 53) يتضح حاجة الامانة الى نظام معلومات متطور لاسيما وان لها القدرة على تحديث البيانات والمعلومات .

ط. الرقابة على الوثائق : يجب على امانة بغداد مراقبة الوثائق المطلوبة المتعلقة بالعملية الانتاجية والخدمية والمشاريع وفقا للأجابة على الاسئلة .

جدول (32)

الرقابة على الوثائق

رقم	الوظيفة	نعم	محايد	لا	المجموع	الوسط	الانحراف	%	الاهمية
54	فني	78	13	6	97	32	40	80	7
	اداري	26	5	2	33	11	13	79	8
55	فني	93	3	1	97	32	53	96	2
	اداري	31	1	1	33	11	17	94	3
56	فني	87	6	4	97	32	47	90	5
	اداري	32	1	—	33	11	18	97	1
57	فني	88	7	2	97	32	48	91	4
	اداري	31	1	1	33	11	17	94	3
58	فني	76	19	2	97	32	39	78	9
	اداري	26	5	2	33	11	13	79	8
59	فني	80	14	3	97	32	42	82	6
	اداري	27	3	3	33	11	14	82	6

المصدر : من اعداد الباحث

جدول (33)

ترتيب الاهمية النسبية لثلاث رتب هي : (32 و 33 و 34) .

رقم السؤال	السؤال	ترتيب الوظيفة	الوظيفة	الاصل
56	توافر التحديث الاخير للوثائق في موقع انجاز الاعمال لتسهيل انجاز الاعمال ؟	1	اداري	اداري
55	اعادة النظر بالوثائق عند الضرورة بحسب متطلبات الظرف الملائم لذلك ؟	2	فني	اداري
57	ازالة الوثائق الملغاة من اماكن استعمالها ؟	3	اداري	اداري
	المصدر : اعداد الباحث			

الاستنتاج :-

من خلال الاسئلة : (56 و 55 و 57) يتضح باهمية تحدث وتحسين الوثائق .

ي. الرقابة على السجلات :- تلتزم ادارة امانة بغداد بتحديد نوعية السجلات المطلوبة في جميع دوائرها .

جدول (34)

الرقابة على السجلات

رقم السؤال	الوظيفة	نعم	محايد	لا	المجموع	الوسط	الحسابي	المعياري	الانحراف	%	الاهمية النسبية
60	فني	86	6	5	97	32	46	89	5	89	5
	اداري	33	-	-	33	11	19	100	1	100	1
61	فني	82	11	4	97	32	43	85	6	85	6
	اداري	32	1	-	33	11	18	97	2	97	2
62	فني	88	6	3	97	32	48	91	4	91	4
	اداري	31	2	-	33	11	17	94	3	94	3
63	فني	88	6	3	97	32	48	91	4	91	4
	اداري	33	-	-	33	11	19	100	1	100	1
64	فني	72	13	12	97	32	34	74	7	74	7
	اداري	19	4	10	33	11	8	58	8	58	8

المصدر : اعداد الباحث .

جدول (35)

ترتيب الاهمية النسبية لثلاث رتب هي : (1 و 2 و 3). لجدول (34)

رقم السؤال	السؤال	الترتيب	الوظيفة
60	السجلات متاحة لإثبات التطابق المطلوب؟	1	اداري
63	اتلاف السجلات التي تتجاوز المدة الزمنية المحددة ؟	1	اداري
61	حفظ المعلومات على اقراص ليزرية ؟	2	اداري
62	تعريف السجلات وجمعها وفهرستها وحفظها وخزنها ؟	3	اداري

المصدر : الجدول من اعداد الباحث

الاستنتاج: من خلال الاسئلة : (60 و 63 و 61 و 62) يتضح اهمية تحديث السجلات وتحسينها والحفظ على الاقراص الليزرية .

ك . تخصيص العاملين : يجب على امانة بغداد ان تخصص الموارد (البشرية والمادية) المطلوب توافرها .

جدول (36)

تخصيص الموارد البشرية (العاملين)

رقم	الوظيفة	نعم	محايد	لا	المجموع	الوسط	الانحراف	%	الاهمية
65	فني	89	8	-	97	32	49	%92	4
	اداري	31	1	1	33	11	17	%94	3
66	فني	88	7	2	97	32	48	%91	5
	اداري	32	1	-	33	11	18	%97	2
67	فني	81	13	3	97	32	42	%84	8
	اداري	32	1	-	33	11	18	%97	2
68	فني	73	10	14	97	32	35	%75	10
	اداري	29	3	1	33	11	16	%88	6
69	فني	85	7	5	97	32	46	%88	6
	اداري	29	2	2	33	11	16	%88	6
70	فني	79	13	5	97	32	41	%81	9
	اداري	33	-	-	33	11	19	%100	1
71	فني	79	11	7	97	32	40	81	9
	اداري	28	4	1	33	11	15	85	7

المصدر : اعداد الباحث

جدول (37) ترتيب الاهمية النسبية لثلاث رتب هي : (1 و 2 و 3). لجدول (36)

رقم السؤال	السؤال	ترتيب الوظيفة
70	يجب ان تعتمد ادارة امانة بغداد نظام وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بحسب التخصص والمؤهل ؟	1 اداري
66	الالتزام بقواعد الصحة والسلامة المهنية وتعليماتها لحماية العاملين من اخطار العمل ؟	2 اداري
67	يجب ان تعتمد ادارة امانة بغداد معايير واضحة لاختيار العاملين بما ينسجم ومتطلبات ادارة الجودة ؟	2 اداري
65	يجب ان تتميز الادارات المخولة بالصلاحية بالكفاءة والمهارات والخبرات والمعارف المطلوبة ؟	3 اداري

المصدر : اعداد الباحث

استنتاج : من خلال الاسئلة (70 ، 66 ، 65 ، 67) يتضح بان على امانة بغداد وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من حيث التخصص والمؤهل والاختيار السليم للعاملين وتطبيق قواعد السلامة المهنية .

ل. التدريب وتطوير القابليات .

جدول (38) التدريب وتطوير القابليات

رقم	الوظيفة	نعم	محايد	لا	المجموع	الوسط	الانحراف	%	الاهمية
72	فنى	81	12	4	97	32	42	84	7
73	إدارى	27	5	1	33	11	14	82	8
74	فنى	86	11	-	97	32	47	89	4
75	إدارى	28	5	-	33	11	15	85	6
76	فنى	87	5	5	97	32	47	90	3
77	إدارى	32	-	1	33	11	18	97	1
78	فنى	77	15	5	97	32	39	79	10
79	إدارى	29	4	-	33	11	16	88	5
80	فنى	79	16	2	97	32	41	81	9
81	إدارى	31	1	1	33	11	17	94	2
82	فنى	71	16	10	97	32	34	73	11
83	إدارى	27	5	1	33	11	14	82	8
84	فنى	82	8	7	97	32	43	85	6
85	إدارى	31	2	-	33	11	17	94	2

المصدر : اعداد الباحث

جدول (39)

ترتيب الاهمية النسبية لثلاث رتب هي : (1 و 2 و 3). لجدول (38)

رقم السؤال	السؤال	الوظيفة	ترتيب
74	تقدير مدى فاعلية البرامج المعتمدة في مجال التدريب والتاهيل ؟	اداري	1
76	تعتمد امانة بغداد في الترقية للمناصب القيادية عن طريق اجتياز دورات التعليم المستمر بنظام ادارة الجودة ؟	اداري	2
78	تشارك امانة بغداد العاملين من الاداريين والفنين في الندوات والمؤتمرات الخاصة بالجودة ؟	اداري	2

المصدر : اعداد الباحث

استنتاج :- من خلال الاسئلة : (74 و 76 و 78) يتضح ان امانة بغداد تعتمد اجتياز دورات الجودة لترقية المناصب القيادية ، وتقدير فاعلية برامج التدريب ، ومشاركة الفنين والاداريين في ادارة الجودة .

م. البنية الاساسية :- تلتزم امانة بغداد بتحديد البنية الاساسية المطلوبة وتوفيرها والحفظ عليها لتحقيق التطابق مع متطلبات المخرجات وتشمل معايير الجودة وفق اجابات الاسئلة.

جدول (40)

البنية الاساسية

رقم	الوظيفة	نعم	محايد	لا	المجموع	الوسط	الانحراف	%	الاهمية
79	فنى	84	10	3	97	32	45	%87	5
	اداري	30	3	-	33	11	17	%91	2
80	فنى	82	10	5	97	32	43	%85	6
	اداري	24	7	2	33	11	12	%73	8
81	فنى	87	10	-	97	32	48	%90	3
	اداري	32	1	-	33	11	18	%97	1
82	فنى	87	5	5	97	32	47	%90	3
	اداري	32	1	-	33	11	18	%97	1
83	فنى	85	8	4	97	32	46	%88	4
	اداري	32	-	1	33	11	18	%97	1
84	فنى	85	10	2	97	32	46	%88	4
	اداري	25	6	2	33	11	12	%76	7

المصدر : اعداد الباحث

جدول (41)

ترتيب الامانة النسبية لثلاث رتب هي : (3 و 2 و 1). لجدول (40)

رقم السؤال	السؤال	الوظيفة	ترتيب
81	خدمات الصيانة	اداري	1
82	خدمات النقل والاتصالات	اداري	1
83	تعتمد امانة بغداد معايير الجودة في توفير المختبرات والورش وشبكات الاتصال	اداري	1

استنتاج : من خلال الاسئلة (81 و 82 و 83) يتضح بان خدمات الصيانة والنقل والاتصالات وتوفير المختبرات والورش ضرورية لمعايير الجودة.

ن. القياس والتحسين : يجب على ادارة امانة بغداد ان تحدد وتطبق انظمة لقياس عملياتها الانتاجية والخدمية وتحليلها وتطويرها وتحسينها ، وتطبيقها لغرض اثبات ان مخرجاتها تتطابق مع مواصفة ISO 9001:2000 كما يجب ان تحدد انواع القياس والتقويم ومواعده واقاته واعلان النتائج ، ويجب ان تخضع هذه النتائج لمراجعة ادارة الامانة .

جدول (42) القياس والتحسين

رقم السؤال	الوظيفة	نعم	محايد	لا	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الاهمية النسبية
85	فني	76	16	5	97	32	38	78	6
	اداري	27	6	-	33	11	14	82	4
86	فني	86	8	3	97	32	47	89	2
	اداري	29	4	-	33	11	16	88	3
87	فني	71	23	3	97	32	35	73	7
	اداري	20	7	6	33	11	8	61	8
88	فني	78	13	6	97	32	40	80	5
	اداري	30	2	1	33	11	16	91	1

المصدر : اعداد الباحث

جدول (43)

ترتيب الامنية النسبية لثلاث رتب هي : (3 و 2 و 1) لجدول (42)

رقم السؤال	السؤال	ترتيب الوظيفة	الوظيفة	الرتب
88	تنوع ادوات القياس الخاصة باداء العاملين ؟	1	اداري	
86	تعتمد نظام التغذية الراجعة كوسيلة للحصول على المخرجات المطلوبة وفقاً للتصميم المحدد ؟	2	فني	
	المصدر : اعداد الباحث	3	اداري	

استنتاج :- من خلال الاسئلة (88 و 86) يتضح بان التنوع في ادوات القياس ونظام التغذية الراجعة ضرورية لتحسين المخرجات.

س. مراجعة متطلبات الحصول على الشهادة .

جدول (44)

مراجعة متطلبات الحصول على الشهادة

رقم السؤال	الوظيفة	نعم	محايد	لا	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الاهمية النسبية
89	فني	80	6	11	97	32	41	%82	3
	اداري	28	3	2	33	11	15	%85	2
90	فني	78	10	9	97	32	40	%80	4
	اداري	32	1	-	33	11	18	%97	1
91	فني	80	9	8	97	32	41	%82	3
	اداري	26	7	-	33	11	13	%79	5

المصدر :- من اعداد وتحليل الباحث.

جدول (45)

ترتيب الامانة النسبية لثلاث رتب هي : (3 و 2 و 1). لجدول (44)

رقم السؤال	السؤال	الوظيفة	ترتيب
90	تحديد مسؤوليات الدوائر والاقسام الانتاجية والخدمية والافراد في تنفيذ متطلبات الشهادة ؟	اداري	1
89	تعتمد ادارة الامانة سيافا موثقا ودقيقا في تحديد متطلبات الحصول على الشهادة .	اداري	2
		فني	3

المصدر : اعداد الباحث

استنتاج :- من خلال الاسئلة (90 و 89) يتضح بان امانة بغداد تحاول الحصول على شهادة الايزوا.

الاستنتاجات : -

1. بالرغم من ان عدد الفنيين في العينة الحصصية كان 97 فني وعدد الاداريين كان 35 اداري فان نتائج التحليل كان لصالح الاداريين وهذا يدل على ان التهيئة لنظام الايزو كان فقط للجانب الاداري وليس مشتركا كما ينبغي مع الجانب الفني الذي يكون له الدور المهم في تطبيق هذا البرنامج الضروري لتحسين الاداء وبالتالي تحسين المخرجات من خلال تطبيق المعايير الدولية في هذا السبيل.
2. إن نسبة الفنيين بلغت 75% وأما الإداريين فبلغت النسبة 25% . وأن أعلى نسبة سجلت عند اسم دائرة ماء بغداد حيث بلغت النسبة 38% ، ثم جاءت شركة ابن رشد بالمرتبة الثانية حيث بلغت النسبة 22% .
3. سجلت الفئة العمرية (36 - 45) سنة أعلى نسبة بلغت 32% وتأتي بعدها الفئة العمرية (46 - 55) سنة حيث بلغت النسبة 30% .
4. سجلت أعلى نسبة عند التحصيل العلمي بكالوريوس حيث بلغت 97% . وسجلت أعلى نسبة عند التحصيل العلمي بكالوريوس عند الوظيفة فني حيث بلغت . 96% .
5. أعلى نسبة سجلت عند المركز الوظيفي مسؤول وحدة تنظيمية حيث بلغت 35% وتأتي بعدها نسبة المركز الوظيفي ملاحظ فني أو مشرف عمل حيث بلغت 32% .
6. أعلى نسبة سجلت عند فئة الخدمة 11 - 15 سنة حيث بلغت 27% . وتأتي بعدها فئة الخدمة 21 سنة فأكثر .
7. هناك اخفاق كبير في دعم الادارة لتطبيق نظام ادارة الجودة من خلال ضعف الاعلام ، وعدم تقدير المتميزين في العمل ، وعدم اعتماد التخصص والمؤهل العلمي والخبرة .
8. توافر متطلبات المستفيدين ، عامل اساس في الحصول على شهادة الجودة اذ ان هذه المتطلبات تعنى بحاجة المستفيد، وهم المواطنين الذين تعد مطالبهم المنتج الذي يجب ان تتمثل فيه مواصفات الجودة.
9. بين الكادر الاداري من خلال الجدول(20) بأنه يشترك في تأكيد سياسة الجودة رغم ان الجانب الفني ليس له اي دور فيها .

10. تاكيد الكوادر على التحسين المستمر من خلال اعتماد التخطيط الاستراتيجي
باماده الثلاثة والتنفيذ الصحيح لهذه الخطط وكان الجانب الاداري هو المسيطر من
خلال الجدول (22).

11. يتضح بان الاداريين يؤكدون على اهمية تخصيص راس مال للأبنية الحديثة
واهمية التدوين وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات كونها لاتنسجم مع التحسين
المستمر من خلال الجدول (24) .

12. الجدول (26) يوضح قدرة الامانة على تحفيز الاداريين والفنين بما يدفع للابداع
والتميز والابتكار .

13. من خلال الجدول (28) يتضح اهمية تعيين ممثل الادارة عن الجودة .

14. حاجة امانة بغداد الى بناء نظام معلومات متطور له القدرة على تحديث البيانات
والمعلومات وتحديث وتحسين الوثائق والسجلات وحفظها على الاقراص الليزرية .

15 . على امانة بغداد وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من حيث التخصص
والمؤهل والاختيار السليم للعاملين وتطبيق قواعد السلامة المهنية .

16. امانة بغداد تعتمد اجتياز دورات الجودة للترقية ، مما يستوجب تقويم فاعلية برامج
التدريب ، واسراك الفنين والاداريين فيها وبشكل مستمر.

17. تاكيد كوادر الامانة على خدمات الصيانة والنقل والاتصالات وتوفير المختبرات
والورش ضرورية لمعايير الجودة من خلال الجدول (40).

18. . تاكيد كوادر الامانة على التنوع في ادوات القياس ونظام التغذية الراجعة
ضرورية لتحسين المخرجات من خلال الجدول (42).

19. تاكيد كوادر امانة بغداد الحصول على شهادة الايزو بعد تطبيق النظام من
خلال الجدول (44) .

التوصيات والمقترحات:-

1. ضرورة مشاركة جميع العاملين في تنفيذ برنامج ايزو 9001 / 2000 كل حسب اختصاصه ومؤهله العلمي وخبرته وليس التركيز على الجانب الاداري فقط .
2. اختيار القيادات في الامانة وفقا لمعايير موضوعية علمية وإدارية ومن الذين لديهم رؤيا عن رسالة الامانة وتوجهاتها نحو الحصول على شهادة المعاصفة العالمية .
3. ضرورة إنشاء مركز للجودة في امانة بغداد يتولى مسؤولية وضع المعاصفات ونشر ثقافة الجودة لكافة التشكيلات التابعة لها .
4. زيادة الوعي بمفهوم المعاصفات العالمية عند القيادات والعاملين عن طريق تدريبهم واطلاعهم على تجارب البلديات العالمية الحاصلة على شهادة الايزو .
5. وضع خطط لتنمية القيم والاتجاهات لبناء ثقافة تنظيمية بالجودة والمعايير العالمية والجودة الشاملة والتتأكد من أن جميع العاملين من القيادات العليا فنيين و اداريين يستوعبون ثقافة الجودة.
6. ضرورة رفد الامانة بدماء جديدة من الشباب كونهم لهم القدرة والقابلية على تقبل التغيير واعتماد التحصيل العلمي المتقدم (دبلوم عالي ، ماجستير ، دكتوراه) عند التعين .
7. ضرورة الاهتمام بالاعلام ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، واعتماد العدالة في التقييم والتحفيز ، و اعتماد التخصص والمؤهل العلمي والخبرة .
8. ضرورة استغلال اجماع منتسبي امانة بغداد لتحقيق التمايز والتفوق في الاداء على معايير الجودة .
9. الاهتمام بادخال فلسفة ادارة الجودة الشاملة ونظم ادارة الجودة ومعايير الجودة في المناهج التربوية لковادر الامانة.

10. التاكيد على اهمية تخصيص راس مال للأبنية الحديثة واهمية التدوين وتحديد الصالحيات والمسؤوليات كونها لاتنسجم مع التحسين المستمر.
11. استغلال قدرة الامانة على تحفيز الاداريين والفنين بما يدفع للابداع والتميز والابتكار .
12. ضرورة تعيين ممثل الادارة عن الجودة من قبل امانة بغداد.
13. على امانة بغداد تطبيق قواعد السلامة المهنية في كافة التشكيلات التابعة لها.
14. ضرورة تفعيل خدمات الصيانة والنقل والاتصالات وتوفير المختبرات والورش واعتماد التنوع في ادوات القياس ونظام التغذية الراجعة كونها ضرورية لتحسين المخرجات لمعايير الجودة.
15. قيام امانة بغداد بتبني معطيات الدراسة الحالية.
16. ضرورة قيام امانة بغداد ببذل المستحيل للحصول على شهادة الايزو.
17. تصميم نظام إدارة المعلومات مبرمج على الحواسيب يتيح انسيابية المعلومات بين الدوائر والأقسام ، وان يكون هذا النظام شاملاً للبيانات والمعلومات والمعارف المتعلقة بأنظمة الجودة .
18. إجراء دراسة في امانة بغداد بموجب المعاصفة العالمية ISO 14000 الخاصة بالبيئة.
19. إجراء دراسة في امانة بغداد بموجب المعاصفة العالمية ISO 9001: 2008

اهم المصادر :-

أولاً : المصادر العربية :-

القرآن الكريم

أ- الكتب:-

- 1 . إبراهيم ، محمد خليل ، نظام إدارة الجودة ISO 9001 ، دراسة تطبيقية في معمل السجاد الميكانيكي ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، بغداد .
2. أبو النصر ، مدحت ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، TQM دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2008.
3. اوهارا، فرانكلين ، دليل ISO للمطابقة والحصول على معايير إدارة الجودة العالمية ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، لبنان، 1999 .
4. الدراركة ، مأمون ، والشبلبي ، طارق، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء ، عمان ،الأردن، 2002،
5. الدوري ، زكريا مطلقا ، وصالح ، احمد علي ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوردي العلمية ، عمان ،الأردن ، 2009.
6. الطائي ، يوسف حجيم ، وآخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، اليازوردي ، الأردن ، 2009.
7. الطراونة ، محمد احمد ، وبدرية المعتز البليسي ، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي ، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن ، مؤتة للبحوث والدراسات، م 17، ع 1 ، جامعة مؤته ، الأردن، 2002.
8. الياس ، وآخرون ، أنظمة إدارة الجودة ISO 9001:2000 برنامج المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا ، دمشق ، 2001.
9. السامرائي ،مهدى صالح إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، ط1،دار جرير ، عمان ، 2007.

10. السلمي ، علي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو ، دار غريب ، القاهرة ، مصر ، 1995 .
11. العالم، فتحي احمد، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية ، دراسة علمية وتطبيقية ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن، 2010 .
12. العاني ، خليل ، وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو iso9001:2000 مكتبة الأشرف ، بغداد ، 2002 .
13. العزاوي ،محمد عبد الوهاب انظمه إدارة الجودة والبيئة 1s0 9000,1s0 14000 ، دار وائل ، عمان ، الاردن ، 2005 .
14. العزاوي ،محمد عبد الوهاب ، متطلبات نظام إدارة الجودة الجامعية وفقا للمواصفة العالمية ISO 9001:2000 المنتمى الفكرى العربى الأول (المواصفات العالمية للجامعات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، العراق ، 2001،
15. العشيري، مصطفى ، وآخرون ، تخطيط العمل والتحكم فيه برنامج شراكة المؤسسات الخاصة بشمال أفريقيا والشرق الأوسط ، 2003.
16. العلي ، عبد الستار ، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة ، عمان ، 2008
17. الفارس ، سليمان خليل ، وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، الأفراد، منشورات جامعة دمشق، سوريا ، 2000.
18. الصرن،رعد حسن ، معجزة الجودة الشاملة ، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة ، ط1، دار علاء الدين ، سوريا ، 2001.
19. الصفار ، كفایة ، الرؤی الإستراتيجیة الخاصة بإدارة الجودة ISO 9001:2008 في العراق ، كلية الهندسة ، الجامعة المستنصرية ، 2009.
20. الصفار ، كفایة ، إدارة الجودة ودورها في التنمية الاقتصادية ، جمعية خريجي جايكا العراق ، المركز الثقافي النفطي، بغداد ، العراق ، 2006.
21. القزاز ، إسماعيل إبراهيم ، التطبيق العملي للمواصفة Iso 9001:2008 مع ملحق الترجمة العربية للمواصفة ، دار دجلة ، عمان ، 2009.

22. القزاز ، إسماعيل إبراهيم ، عادل عبد الملك ، 2004، التقييم الذاتي وعملية التحسين المستمر بموجب إرشادات مواصفة ISO 9004:2000، مكتب المشهداني للطباعة، بغداد .
23. القزاز ، إسماعيل إبراهيم ، آخرون ، متطلبات التطبيق العملي لمواصفة الایزو ISO 9001:2000 لنظام إدارة الجودة ، مكتب الأشقر للطباعة ، بغداد ، العراق 2001،.
24. القزاز ، إسماعيل إبراهيم، تدقيق أنظمة الجودة مع الترجمة العربية للمواصفة ISO 19011:2002 ، ط1، دار دجلة عمان ، الأردن، 2010.
25. التميمي ، فواز ، واحمد الخطيب ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001 ، عالم الكتاب الحديث ، عمان ، الأردن، 2008 .
26. الشبراوي، عادل ، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الناشر ، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع ، مصر، 1995.
27. بابكر ، عبد الباقي ، آخرون ، دليل التقويم والاعتماد في التعليم العالي ، إصدار الهيئة العليا للتقويم والاعتماد ، السودان ، 2008.
28. جودة ، محفوظ احمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، ط4، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2009.
29. جيمس وآخرون ، الموسوعة العلمية الشاملة للعلوم الإدارية والحقائب التدريبية ، ترجمة نزار عدنان الجبوري، م4 ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، لبنان، 2000.
30. دوهيرتي ، جيفري ، تطوير نظم الجودة في التربية ، ترجمة عدنان الأحمد وآخرين ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، المركز العربي للتعریف والترجمة والتألیف والنشر ، دمشق ، 1999 .
31. دوبينز ، لويد وكراد فورد ماسون ، إدارة الجودة "التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج " ترجمة حسين عبد الواحد ، ط1، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، القاهرة ، مصر، 1997.

32. زين الدين ، فريد عبد الفتاح ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، ط1، دار الكتب ، القاهرة ، 1996.
33. حبة، فرج، الموصفات والسيطرة النوعية ، مطبعة كلية العلوم ، جامعة بغداد، العراق ، 1979.
34. كوش، هيyo ، إدارة الجودة الشاملة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها، ترجمة طلال بن عايد ، معهد الادارة ، الرياض، السعودية ، 2002.
35. كوهن ، ستيفن ، ورونالد ستباك براند ، إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل عملی لواقع حقیقی ، ترجمة عبد الرحمن الهيجا، معهد الإدراة العامة، الرياض، السعودية، 1997.
36. محمد، حسين عبد العال ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والموصفات القياسية الايزو 9000-90014 واهم التعديلات التي أدخلت عليها ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية، 2008.
37. محمد عبد الغني حسن ، 1997، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
38. مارش، جرن، أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء. ج3 تعريب عبد الفتاح السيد، مركز الخبرات المهنية للإدارة الجيزة، القاهرة، مصر، 1997.
39. نظمي نصر الله ، الايزو 9000 ، خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الإدارية ،مطبع الأهرام التجارية ، قليوب ، مصر .
40. سنبل ، عبد العزيز ، التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2002.
41. عوض ، أحمد بن المبارك ، تصميم أنموذج تكاملی لنقديم نظامي إدارة الجودة والبيئة وفقاً لمتطلبات الموصفاتين ISO 9001& ISO 14001 دراسة حالة في الشركة اليمنية، 1999، العراق.
42. علوان ، قاسم نايف ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000 دار الثقافة، لبنان ، 2005.

43. عباسى، محمد جلال ، الايزو 9000 أداة للتطوير المستمر، عمان، الأردن 1997.
44. عبد الرحمن توفيق ، إدارة الجودة الشاملة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، مصر ، 2008.
45. عقلبي، عمر وصفى ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، ط 2 ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2008.
46. خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو 9000: ط1، دار صفاء ، عمان ، الاردن ، 2010.
47. خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة وخدمة العملاء ط2، دار المسيرة، عمان، الاردن ، 2007 .
48. خضير كاظم حمود ، وأبو تايه، سلطان ، متطلبات التأهيل لشهادة الايزو ISO 9000 دار اليقظة ، عمان ، الأردن ، 2001.

ب- المؤتمرات العلمية :-

49. ألبنا، رياض رشاد، إدارة الجودة الشاملة ، مفهومها وأسلوب إرサئها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة السعودية ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الواحد والعشرين للتعليم الإعدادي ، للفترة من 24-25 السعودية ، 2007 .
50. سيد مصطفى ، احمد ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، المؤتمر العلمي السنوي الثاني ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مصر، 1997 .
51. عبد الصاحب نجم عبد ،ورغد احمد منفي، نظرة أكاديمية لتدقيق وتطبيق الجودة على وفق المواصفة ISO9001، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، أعمال مؤتمرات الجامعات العربية ، تحديات وطموح، بحوث وأوراق عمل مؤتمر مراكش 2008،

52. الصاحب، محمود، الايزو 9000 في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك ، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الفلسطيني ، جامعة القدس المفتوحة ، رام الله ، 5-3 تموز ، 2004 .

ج- الرسائل الجامعية :-

53. أبو ليلي ، حسن محمد حسن ، إدارة الجودة الشاملة ، دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، 1998 .

54 . بدخ، احمد محمد احمد ، إدارة الجودة الشاملة ، أنموذج مقترن للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2003 .

55. الجنابي ، نادية لطفي ، تحديد وتحليل العوامل الرئيسية المؤثرة في الجودة بالتطبيق على المنتجات النفطية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، معامل الوزيرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ، 2001 .

56. الجبوري ، إخلاص زكي ، تطبيقات ISO9001CMM TQM لقياس جودة الأداء الكلي ، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2005 .

57. الكناني ، صبيح كرم، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية/ ابن الهيثم/ وابن رشد/ جامعة بغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية/ ابن الهيثم/ جامعة بغداد ، 2005 .

58. النيادي ، حمد علي حلليس ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك ،الأردن ، 1999 .

59. القرعان ، احمد محمد ، تطوير أنموذج لقياس درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004 .
60. التميمي، فواز ، استخدام نظام إدارة الجودة ، ايزو9000 في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهem عن هذا النظام ، أطروحة دكتوراه ،كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمان للدراسات العليا،2005.
61. طوالبة ، هادي محمد حسن ، اثر تطبيق المواصفة القياسية ISO 9000 على الأداء، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الشركات الصناعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارية والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 1999 .
62. مبارك ، احمد عوض ، ، تصميم أنموذج تكاملی لتقویم نظامی إدارة الجودة والبيئة وفقاً لمتطلبات المواصفتين 14001&ISO 9001 دراسة حالة في الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون ،أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية الإدارية والاقتصاد، جامعة بغداد ، 2001.
- 63 . عبيد، نغم حسن نعمة، اثر انتشار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي ، دراسة ميدانية في عينة من شركات النفط المختلط ، رسالة ماجستير غير منشورة ، في ادارة الأعمال مقدمة إلى كلية الإدارية والاقتصاد ، جامعة بغداد، 2002.

د- المجالات العلمية :-

64. أبو نبعة، ومسعد ، فوزية ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة المنارة ، م 5، ع 1 ، الأردن ، 1998 .
65. السلطى، مأمون ، التعرف على عائلة المواصفات القياسية ISO9000، مجلة الجودة،المعهد العالى للعلوم التطبيقية والتكنولوجية ، ع4، دمشق، 1996 .
66. التويجري ،محمد إبراهيم ، 1988، تأثير مركز التحكم كعامل وسطي في علاقة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي ، المجلة العربية للإدارة ، م 12، ع1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ،الأردن.

67. بسيوني ، سعاد ، إدارة الجودة الشاملة ، مدخل لتطوير التعليم الجامعي بمصر ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ع 20 ، 1996.
68. بولاند، توني ، وسيلبرغ ، ديفيد ، إدارة الجودة الشاملة ، آثار مبادرات إدارة الجودة على الهيكل الإداري ، وإدارة الموارد في مؤسسات القطاع العام ، المجلة الدولية للعلوم الإدارية ، م 1ع 1 ، معهد التنمية الإدارية،أبو ظبي ، 1996 .
69. داخل حسن جريو ، إدارة جودة التعليم العالي الشاملة ، مجلة المجمع العلمي العراقي ، ج 1 ، م 75 ، المجمع العلمي العراقي، بغداد، العراق، 2010.
70. زاهر، بسام ، اعتمادية التعليم في سوريا من منظور التحسين المستمر والجودة ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، م 29، ع 2، دمشق ، سوريا ، 2007.
71. عصام الدين نوفل عبد الجود ، ضبط الجودة الكلية وتطبيقاتها في مجال التربية ، مجلة التربية ، مركز البحوث التربوية ، العدد 30، السنة التاسعة، يوليو، الكويت، 1999.
72. فؤاد احمد حلمي ونشأت فضل شرف الدين ، مفهوم الجودة الشاملة بالتعليم الثانوي ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر، ع 276، مصر، 1998.
- هـ- الجرائد :-.
73. جريدة الصباح ،العدد 2104، ملحق نصف شهري يعنى بالشأن الاقتصادي ، ندوة نظام إدارة الجودة كمدخل لتحسين الأداء في دوائر وزارة التجارة ، العراق، 2010 .

و - جوائز الجودة:-

74. خاصة بالجوائز رقم (1) اللجنة العليا لجائزة الملك عبدالعزيز للجودة (الدورة الثانية)، 2009
75. خاصة بالجوائز رقم (3) برنامج جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ، الدورة الثالثة وزارة الصناعة والتجارة بالتعاون مع الشراكة الاردنية الامريكية للاعمال دليل تحديد الاهلية والاشتراك عمان الاردن 2004/2003

ثانياً: المصادر الأجنبية

- 76.Beaumont,L.R.,2002,ISO 9001:The standard Interpretation , Middletown ISO Easy .
- 77.Best,j.w.,1981,Research in Education 4th ed Englewood cliffs,N. prentice HII,Inc.
- 78.Bradley ,Michael 1994 Starting total quality management from iso 9000 TQM magazine , vol,6,no,1.
- 79.Bruce ,A.C.& Gerald ,A.M.,1994,Sixth international Conference on Assessing Quality in Higher Education . Hong Kong.
- 80.Cameron ,k.,1984, the effect of ineffectiveness research in organizational behavior CB.JALpress.
- 81.Charif , Hassan & jalal , ferhangk, 1995, total quality management & iso 9000 for small & medium – scale enterprises seminar on industrial strategies &policies under conditions of goal & regional changes , Bahrain 20 – 23 nov.
- 82.Durand , Ian ,& Comair ,G.H.,1997 ,the future of iso 9000 standards Quality system up date .
- 83.El- tawil Anwar 1996 Role of iso in improving Quality in developing countries seminar on total Quality management .
- 84.Francis ,Buttle ,1997,ISO9000 markting motivations & Benefits international journal of quality & Reliability management vol.14,no.9
- 85.Fritz ,susan , 1993,A, quality Assessment using the Buldrige criteria : Non – Academic service units in a large university , Lincoion vebreak.

- 86.Fuento & others 2004 ISO 9000 based quality assurance international journal of quality & Reliability management vol .20.no.6
- 87.Goult ,2001,intrduction to iso 9001:2000 hand book 1st ed. The Victoria group , U.K.
- 88.Hiezer , J.,Render ,B.,1996,Production & operation management 6th ed.prantic hall inc.USA .
- 89.Hill,Terry,1993,Essence of operation management 1st ed prentice – Hall international ,inc.
- 90.Ho, Samuel ,k,m, 1994, is the iso 9000 series for total quality management international journal of quality & Reliability management vol .5, no.10
- 91.(IWA)international work Quality management system, 2004, Guidelines for the application of iso 9001 in education .
- 92.krajewski. L. and ritzman I, 1999.operation manager strategic and analysis 5th ed Addison Wesley publishing co.
- 93.Marquardt Donald ,1997, Background &development of the iso 9000 Quality system marqualdt update april,.
- 94.Pearmain,T,1997,Quality&Environmental Management Iso 9000and Iso14000Resour Regional Training Seminar Amman ,March .
- 95.Praxiom Reseach Grouplimited 2002 ISO 9001:2000 Translated into plain English Alberta ,canda.
- 96.Rothery,briary ,1996, iso 9000, 2nd London,Rothery Gower publishing ltd.

- 97.Russell Robertas . & Taylor III Bernard w. 1995,Prodaetion & operation management focusing on quality and competitiveness 1st ed new jersey,prentice hall,inc .
- 98.Sara ,Lawrence,1993.Light – foot good high school ,new York . 100 .sadgrve , kit 1995, iso9000 IBS 5750 made casy 2nd ed lodon kogan page
- 100.sims ,& Ronland R. Sims 1995 ,Total quality management in ,conn.:praeger.
- 101.Stephens ,kenmeths.1997, Quality system & total quality , Aseptic pharmacentied manufacutries 11 march .
- 102.Sun ,2003, total quality management iso 9000 certification & performance improvement ,international journal of quality & Reliability , management ,vol.17,no.2
- 103.Taylor ,W.,A.,1995,Organizational differences in iso 9000 implementation practices international journal of quality & reliability management 7/12 .
- 104..Thelen ,mary j. 1997, interating process improvement ISO 9000 & TQM in SITA Research &Development in TQM Magazine vol.9 ,no.4
- 105.T.S.Raghunthan ,& others 1997, A comparative study of Quality practices : USA , China , & India industrial management & data system 97/5 .
- (2) Malcolm Baldrige National Quality Award 106. ,criteria Performance Excelleence 1997.
- 107.<http://www.daawa.net> .

الملحق

استبانة :-

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي المسؤول المحترم اجاباتكم الصحيحة والصريحة دليل على وعيكم وشعوركم بالمسؤولية تجاه وطنكم العزيز في تحقيق التحسين المستمر في خدمات امانة بغداد لساكني العاصمة الحبيبة بغداد خدمة للصالح العام . ونعرض على جنابكم الكريم استبانة ، وهي جزء اساسي لجمع البيانات والمعلومات الاحصائية بهدف انجاز اطروحة الدكتوراه بعنوان : (مقارنة نظام مراقبة الجودة المستخدم في امانة بغداد مقابل معايير الاعتماد ISO) . وان الباحث مسؤول عن سرية البيانات وامنها ولن تستخدم الا لأغراض البحث حصرا.

ملاحظة :- ضع علامة (X) في المكان المناسب.

1. العمر :- 25 سنة فمادون (45 - 36) (35 - 26) (56 سنة فاكثر) (55).

2. التحصيل الدراسي :- دبلوم () بكالوريوس () ماجستير او دبلوم عالي () دكتوراه ().

3. الاختصاص :- فني () اداري () .

4. المركز الوظيفي :- مدير عام () معاون مدير عام () مدير قسم () مدير شعبة () مسؤول وحدة تنظيمية () ملاحظ فني او مشرف عمل () .

5. عدد سنوات الخدمة :- اقل من خمسة سنوات (6 - 10) (10 - 15) (15 - 20) (20 - 21) (فاكثر) () .

6. مسؤولية الادارة :-

أ. التزام الادارة :- تعلن امانة بغداد التزامها بتطبيق نظام إدارة الجودة وذلك بتحسين نوعية مخرجاتها وتطويرها عن طريق :-

التعديلات المقترحة	نعم	محايد	لا	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001: 2000)	ت
				الهدف الرئيس لامانة بغداد يتركز على خدمة المستفيدين ورضاهem .	1
				أن تكون رسالة امانة بغداد موثقة ومعنفة، لكل العاملين والمستفيدين.	2
				أهداف امانة بغداد قابلة للقياس بموجب معايير الجودة والملاءمة.	3
				مرنة استراتيجيات لمواجهة التغيرات في مطالب المستفيدين وتوقعاتهم .	4
				ضمان توافر المتطلبات المادية والبشرية والمالية .	5
				تحديد حجم العمل وتوزيعه بعدلة ومسؤولية .	6
				ادارة الجودة عملية مستمرة ودائمة لمواجهة المنافسة من خلال رضا المستفيد في كافة دوائر الامانة	7
				تعتمد إدارة امانة بغداد آلية البقاء للأفضل والأجر (التنافس الايجابي) .	8
				ملاءمة حجم العمل مع القدرات الشخصية والمؤهل والخبرة.	9
				اعتراف المديرين وتقديرهم واحترامهم للأداء المتميز في العمل.	10
				بناء ثقافة راسخة وملتزمة بتحسين الجودة في العمل.	11
				تضطلع امانة بغداد بطاقة وصف وظيفي تحدد فيه السلطة والمسؤولية للرؤساء والمرؤسين بوضوح .	12

ب. وضع المستفيدين (المواطنين في بغداد) في مركز الاهتمام :- يجب على امانة بغداد التأكد من أن حاجات المواطنين وتوقعاتهم قد أخذت بالحسبان وتم ترجمتها إلى متطلبات لتحقيق

رضاه ، وهذا يتم بدراسة البيئة الخارجية وحاجاتها وتحليل مشكلات العاصمة بغداد ودراستها
وذلك من خلال :-

التعديلات المقترحة	نعم	محايد	لا	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001:2000)	ت
				تعزيز مشاركة منظمات المجتمع المدني ذات العلاقة بعمل الامانة في الرقابة ودعم مناخ الجودة.	13
				نشر ثقافة الجودة والوعي بأهمية اعتماد معايير الجودة بين جميع العاملين في امانة بغداد .	14
				الإيمان بان تحقيق الجودة مسؤولية مشتركة بين جميع منتسبي الامانة .	15
				التركيز على التميز والتفوق في الأداء للعاملين.	16
				تديم امانة بغداد العلاقات مع منظمات الجودة والاعتماد وهيئاتها الوطنية والإقليمية والدولية .	17

ج. سياسة جودة أداء امانة بغداد و الدوائر التابعة لها :- يجب على إدارة امانة بغداد أن تتأكد من سياسة الجودة من حيث :-

التعديلات المقترحة	نعم	محايد	لا	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001:2000)	ت
				اعتماد أنموذج من اللامركزية الإدارية في السلطة والأداء .	18
				التزام الإدارة العليا و العاملين اجمعهم بتنفيذ سياسة الجودة والعمل على تحقيقها وتطويرها باستمرار .	19
				تحديد إطار عمل واضح لأهداف الجودة .	20
				اعتماد امانة بغداد وسائل مراجعة لمعرفة مدى استيعاب جميع العاملين لسياسة الجودة وفهمها.	21
				وضع امانة بغداد برنامج لملاءمة سياسة الجودة لأهدافها من حيث توافر الموارد الضرورية لتحقيقها.	22
				المرونة والسهولة في الهيكل التنظيمي .	23
				أن تكون ادوار العاملين متكاملة ومتناسقة .	24

25	تضع امانة بغداد تعليمات عمل وإجراءات تساعد على تنفيذ جميع إجراءات لجودة في كل دوائر الامانة .			
26	اعتماد التقنية المتقدمة لتطوير العمل وتسهيل الأداء .			
27	تعزيز روح التميز والإبداع عند العاملين .			
28	إتاحة الفرص لتطبيق الأفكار والأساليب المعتمدة في العمل بنحوٍ إبداعي .			
29	توافر بيئة داعمة للبحث العلمي والنشر والتطوير .			

7. التخطيط :-

(1) أهداف الجودة :- يجب على إدارة الجودة توثيق أهدافها ووظائفها الأساسية (البحث ، وخدمة المجتمع ، و التطوير والتحديث عن طريق نقل التقنيات) وان تكون .

التعديلات المقترحة	نعم	محايد	لا	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001:2000)	ت
				أهداف الجودة متناسقة مع سياسة الجودة بالتحسين المستمر .	30
				اعتماد التخطيط الاستراتيجي والتكامل والتناسق بين الخطط الطويلة والمتوسطة والقصيرة المدى .	31
				التواصل والتفاعل بين أجهزة التخطيط والتنفيذ للتأكد من أن التنفيذ يتم بنحوٍ صحيح .	32
				تبني خطط عمل بمشاركة جميع العاملين فيها .	33
				يشارك المخططون بمتابعة تنفيذ الخطة ومعالجة مشكلات التنفيذ .	34

(2) تخطيط نظام إدارة الجودة:- تحدد امانة بغداد كيفية تحقيق الأهداف التي تتفق مع المتطلبات المطلوبة والملائمة للواقع الخدمي وان تتم مراعاة .

التعديلات المقترحة	نعم	محايد	لا	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001:2000)	ت
--------------------	-----	-------	----	--	---

				35	تخصيص رأس المال المطلوب للأبنية على وفق المعايير المحددة والتي تتوافر فيها الفضاءات والمخبرات ومصادر المعلومات والخدمات لتحقيق أهداف الجودة .
				36	تحديد المسؤوليات والصلاحيات المطلوبة لعمل دوائرها وأقسامها الخدمية وبما يحقق الجودة والملاءمة لمخرجاتها .
				37	الاحتفاظ بالسجلات الكافية لعمليات التقويم ورقابة الأداء.
				38	قيام أمانة بغداد بتعريف الدوائر وأقسامها بما أمكن تحقيقه على وفق متطلبات إدارة الجودة .
				39	توثيق النجاحات وسبل تحقيقها وكذلك المعوقات والمشكلات وأساليب معالجتها .
				40	تقوم أمانة بغداد بالتنسيق مع مؤسسات القطاع العام والخاص (مكاتب استشارية، ومشاريع، جامعات).

8. إدارة الجودة :-

- (أ) المتطلبات العامة :- تضع أمانة بغداد نظاماً لإدارة جودة مخرجاتها وملاءمتها كضابط لنوعية المخرجات المطلوبة للعمل، وتكيفه وفقاً لمتطلبات الأنشطة وتوسيع حجم الأمانة.
- (ب) المسؤوليات والصلاحيات:- يجب على أمانة بغداد تحديد المسؤوليات والصلاحيات لجميع الوظائف والعلاقات المتداخلة بينها لتسهيل الأداء وتحسينه بما يؤدي إلى سهولة التفاعل والاتصال بين منتسبيها والعمل على :-

التعديلات المقترحة	لا	محايد	نعم	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001:2000)	ت
				اعتماد نظام قياسي لمستوى الروح المعنوية لدى العاملين .	41
				تتبني إدارة امانة بغداد مبادئ الموضوعية والعدالة والشفافية في تعاملها مع العاملين .	42
				تعتمد إدارة امانة بغداد نظام تحفيز للإداريين والفنين بما يدفع للابداع والتميز والابتكار .	43
				قدرة المستوى الإداري في امانة بغداد على إنشاء مشاريع استراتيجية وأعتبرها كمصادر لتمويل وتشغيل المستوى الفني .	44
				قدرة الجهاز المالي والإداري في ضبط العمليات المالية والرقابية وإعداد الميزانيات .	45
				قدرة إدارة امانة بغداد على تنمية مواردها ذاتيا عن طريق المشاريع مع القطاع العام والقطاع الخاص .	46
				يمتلك المستوى الإداري والفنى في امانة بغداد وسائل ترشيد الإنفاق والحد من الهدر في الإمكانيات المادية والبشرية .	47
				تحرص الأدارة الفنية على انجاز الأعمال بطريقة صحيحة من المرة الأولى .	48

(ب) ممثل الإدارة : - يجب على إدارة امانة بغداد أن تعين ممثلا عن الإدارة الفنية وتفوضه الصالحيات الكافية لمتابعة نظام إدارة الجودة وتنفيذها وفقا لمتطلباتها المحددة وان مسؤولياته تشمل :-

التعديلات المقترحة	لا	محايد	نعم	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001:2000)	ت

				ضمان دقة تطبيق نظام إدارة الجودة والملاءمة وإدامته وياستمر .	49
				تقديم التقارير لإدارة امانة بغداد من قبل دوائرها عن واقع إدارة نظام الجودة متضمناً متطلبات التحسين.	50
				قدرة ممثل الجودة على بث الوعي بين منتسبي دوائر الأمانة بمتطلبات إدارة الجودة .	51

(ج) الاتصالات الداخلية :- يجب على إدارة امانة بغداد التأكد من فاعلية نظام الاتصالات المتوفرة بين شتى المستويات والوظائف المتعلقة بتقديم الخدمات وتأهيلهم بما يحقق مستوى الجودة والملاءمة المطلوبة مع مراعاة ما يأتي :-

التعديلات المقترحة	لا	محايد	نعم	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001:2000)	ت
				قدرة الأمانة على تحديث البيانات والمعلومات لمواكبة المتغيرات التي تفضي إلى جودة العمليات والخرجات.	52
				وجود نظام معلومات لتبادل البيانات والمعلومات وتدالوها وتدفقها بين مستويات الأمان أفقياً وعمودياً.	53
				يتواجد في الأمانة نظام معلومات يرصد تحولات حاجة المجتمع إلى تطوير البرامج بما يحقق الاستجابة لجودة المخرجات.	54

(د) الرقابة على الوثائق :- يجب على امانة بغداد مراقبة الوثائق المطلوبة المتعلقة بالعملية الانتاجية والخدمية والمشاريع مع مراعاة ما يأتي:-

التعديلات المقترحة	لا	محايد	نعم	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001:2000)	ت
				تدقيق الوثائق والمصادقة عليها قبل إصدارها.	55
				إعادة النظر بالوثائق عند الضرورة بحسب متطلبات الظرف الملائم لذلك.	56

				توفّر التحديث الأخير للوثائق في موقع انجاز الأنشطة لتسهيل انجاز الأنشطة .	57
				إزالة الوثائق الملغاة من أماكن استعمالها .	58
				عزل الوثائق الملغاة لأسباب قانونية وحفظها كمعلومات للرجوع إليها عند الحاجة .	59
				سهولة الرجوع إلى الوثائق عند الحاجة إليها .	60

(ه) الرقابة على السجلات :- تلتزم إدارة امانة بغداد بتحديد نوعية السجلات المطلوبة في جميع دوائرها وان تكون :-

التعديلات المقترحة	لا	محايد	نعم	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001:2000)	ت
				السجلات متاحة لإثبات التطابق المطلوب .	61
				حفظ المعلومات على اقراض ليزريّة .	62
				تعريف السجلات وجمعها وفهرستها وحفظها وحزنها .	63
				إتلاف السجلات التي تتجاوز المدة الزمنية المحددة للاحتفاظ بها .	64
				تتمتع السجلات بدرجة كافية من المواصفات المطلوبة للاستعمال .	65

9. إدارة الموارد:-

أ) تخصيص الموارد :- يجب أن تحدد امانة بغداد الموارد المطلوبة وتوفّرها وهي :-

(1) الموارد البشرية :- تخصيص العاملين .

التعديلات المقترحة	لا	محايد	نعم	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001:2000)	ت
				يجب أن تتميز الإدارات المخولة بالصلاحيّة بالكفاءة والمهارات والخبرات والمعارف المطلوبة .	66
				الالتزام بقواعد و الصحة وسلامة المهنية وتعليماتها لحماية العاملين من أخطار العمل .	67

				تعتمد إدارة امانة بغداد معايير واضحة لاختيار العاملين بما ينسجم ومتطلبات إدارة الجودة .	68
				توفر إدارة امانة بغداد النظام الاجتماعي والتعويض للعاملين فيها .	69
				تتوفر البيانات والمعلومات المطلوبة عن أعداد الموظفين، ومؤهلاتهم ، و خبراتهم ، و خلاصة خدماتهم .	70
				تعتمد إدارة امانة بغداد نظام وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بحسب التخصص والمؤهل .	71
				تعتمد امانة بغداد منظومة قيم مبنية على الإخلاص في العمل والشفافية والعدالة وتكافؤ الفرص .	72

(2) التدريب وتطوير القابليات :- يجب على إمانة بغداد العمل على :-

التعديلات المقترحة	لا	محايد	نعم	عنصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001: 2000)	ت
				تحديد المهارات المطلوبة للأشخاص القائمين بأعمال تؤثر في الجودة.	73
				توفير برامج التدريب والتأهيل بما يحقق الكفاءات جودة الأداء .	74
				تقدير مدى فاعلية البرامج المعتمدة في مجال التدريب والتأهيل.	75
				تضطلع امانة بغداد آلية مدى وعي المنتسبين بأهمية ما يقومون به في تحقيق أهداف الجودة .	76
				تعتمد امانة بغداد في الترقية للمناصب القيادية عن طريق اجتياز دورات التعليم المستمر بنظام إدارة الجودة .	77

				الاحتفاظ بالسجلات المطلوبة عن الشهادات والخبرات .	78
				تشرك امانة بغداد العاملين من الإداريين والفنين في الندوات والمؤتمرات الخاصة بالجودة .	79

3) البنية الأساسية : - تلتزم امانة بغداد بتحديد البنية الأساسية المطلوبة وتوفيرها والحفظ عليها لتحقيق التطابق مع متطلبات المخرجات وتشمل معايير الجودة كلاً من :

التعديلات المقترحة	لا	محايد	نعم	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001:2000)	ت
				المختبرات والورش والأجهزة.	80
				الحاسوب (الأجهزة والبرمجيات) .	81
				خدمات الصيانة.	82
				خدمات النقل والاتصالات.	83
				تعتمد امانة بغداد معايير الجودة في توفير المختبرات والورش وشبكات الاتصال .	84
				تعتمد امانة بغداد الموارد التكنولوجية لدعم العملية الانتاجية والخدمية.	85

4) القياس والتحسين : - يجب على إدارة امانة بغداد أن تحدد وتطبق أنظمة لقياس عملياتها الانتاجية والخدمية وتحليلها وتطويرها وتحسينها، وتطبقها لغرض إثبات أن مخرجاتها تتطابق مع مواصفة iso 9001:2000 كما يجب أن تحدد أنواع القياس والتقويم وموقعه وأوقاته وإعلان النتائج ويجب أن تخضع هذه النتائج لمراجعة إدارة الأمانة وإن تعتمد على : -

التعديلات المقترحة	لا	محايد	نعم	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001:2000)	ت
				تعتمد امانة بغداد التقنيات الحديثة في الرقابة على جودة الخدمات.	86
				تعتمد نظام التغذية الراجعة كوسيلة للحصول على المخرجات المطلوبة وفقاً للتصميم المحدد .	87

				توفير نظم معلنة وموضوعية لتقدير العاملين .	88
				تنوع أدوات القياس الخاصة بأداء العاملين .	89

10. مراجعة متطلبات الحصول على الشهادة :- يجب على امانة بغداد التأكد من :-

التعديلات المقترحة	نعم	محايد	لا	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001:2000)	ت
				تعتمد إدارة الأمانة سياساً موثقاً ودقيقاً في تحديد متطلبات الحصول على الشهادة.	90
				تحديد مسؤوليات الدوائر والأقسام الانتاجية والخدمية والأفراد في تنفيذ متطلبات الشهادة.	91
				قيام الأمانة ودوائرها وأقسامها الانتاجية والخدمية بوضع سيادات متطلبات الحصول على الشهادة يطلع عليها كافة الموظفين والعاملين.	92

الملحق

استبانة :-

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي المسؤول المحترم اجاباتكم الصحيحة والصريحة دليل على وعيكم وشعوركم بالمسؤولية تجاه وطنكم العزيز في تحقيق التحسين المستمر في خدمات امانة بغداد لساكني العاصمة الحبيبة بغداد خدمة للصالح العام . ونعرض على جنابكم الكريم استبانة ، وهي جزء اساسي لجمع البيانات والمعلومات الاحصائية بهدف انجاز اطروحة الدكتوراه بعنوان : (مقارنة نظام مراقبة الجودة المستخدم في امانة بغداد مقابل معايير الاعتماد ISO) . وان الباحث مسؤول عن سرية البيانات وامنها ولن تستخدم الا لأغراض البحث حصرا.

ملاحظة :- ضع علامة (X) في المكان المناسب.

1. العمر :- 25 سنة فمادون (45 - 36) (35 - 26) (56 سنة فاكثر) (55).

2. التحصيل الدراسي :- دبلوم () بكالوريوس () ماجستير او دبلوم عالي () دكتوراه ().

3. الاختصاص :- فني () اداري () .

4. المركز الوظيفي :- مدير عام () معاون مدير عام () مدير قسم () مدير شعبة () مسؤول وحدة تنظيمية () ملاحظ فني او مشرف عمل ().

5. عدد سنوات الخدمة :- اقل من خمسة سنوات (6 - 10) (10 - 15) (15 - 20) (20 - 21) (فاكثر) ().

6. مسؤولية الادارة :-

أ. التزام الادارة :- تعلن امانة بغداد التزامها بتطبيق نظام إدارة الجودة وذلك بتحسين نوعية مخرجاتها وتطويرها عن طريق :-

التعديلات المقترحة	نعم	محايد	لا	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001: 2000)	ت
				الهدف الرئيس لامانة بغداد يتركز على خدمة المستفيدين ورضاهem .	1
				أن تكون رسالة امانة بغداد موثقة ومعنفة، لكل العاملين والمستفيدين.	2
				أهداف امانة بغداد قابلة للقياس بموجب معايير الجودة والملاءمة.	3
				مرنة استراتيجيات لمواجهة التغيرات في مطالب المستفيدين وتوقعاتهم .	4
				ضمان توافر المتطلبات المادية والبشرية والمالية .	5
				تحديد حجم العمل وتوزيعه بعدلة ومسؤولية .	6
				ادارة الجودة عملية مستمرة ودائمة لمواجهة المنافسة من خلال رضا المستفيد في كافة دوائر الامانة	7
				تعتمد إدارة امانة بغداد آلية البقاء للأفضل والأجر (التنافس الايجابي) .	8
				ملاءمة حجم العمل مع القدرات الشخصية والمؤهل والخبرة.	9
				اعتراف المديرين وتقديرهم واحترامهم للأداء المتميز في العمل.	10
				بناء ثقافة راسخة وملتزمة بتحسين الجودة في العمل.	11
				تضطلع امانة بغداد بطاقة وصف وظيفي تحدد فيه السلطة والمسؤولية للرؤساء والمرؤسين بوضوح .	12

ب. وضع المستفيدين (المواطنين في بغداد) في مركز الاهتمام :- يجب على امانة بغداد التأكد من أن حاجات المواطنين وتوقعاتهم قد أخذت بالحسبان وتم ترجمتها إلى متطلبات لتحقيق

رضاه ، وهذا يتم بدراسة البيئة الخارجية وحاجاتها وتحليل مشكلات العاصمة بغداد ودراستها
وذلك من خلال :-

التعديلات المقترحة	نعم	محايد	لا	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001:2000)	ت
				تعزيز مشاركة منظمات المجتمع المدني ذات العلاقة بعمل الامانة في الرقابة ودعم مناخ الجودة.	13
				نشر ثقافة الجودة والوعي بأهمية اعتماد معايير الجودة بين جميع العاملين في امانة بغداد .	14
				الإيمان بان تحقيق الجودة مسؤولية مشتركة بين جميع منتسبي الامانة .	15
				التركيز على التميز والتفوق في الأداء للعاملين.	16
				تديم امانة بغداد العلاقات مع منظمات الجودة والاعتماد وهيئاتها الوطنية والإقليمية والدولية .	17

ج. سياسة جودة أداء امانة بغداد و الدوائر التابعة لها :- يجب على إدارة امانة بغداد أن تتأكد من سياسة الجودة من حيث :-

التعديلات المقترحة	نعم	محايد	لا	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001:2000)	ت
				اعتماد أنموذج من اللامركزية الإدارية في السلطة والأداء .	18
				التزام الإدارة العليا و العاملين اجمعهم بتنفيذ سياسة الجودة والعمل على تحقيقها وتطويرها باستمرار .	19
				تحديد إطار عمل واضح لأهداف الجودة .	20
				اعتماد امانة بغداد وسائل مراجعة لمعرفة مدى استيعاب جميع العاملين لسياسة الجودة وفهمها.	21
				وضع امانة بغداد برنامج لملاءمة سياسة الجودة لأهدافها من حيث توافر الموارد الضرورية لتحقيقها.	22
				المرونة والسهولة في الهيكل التنظيمي .	23
				أن تكون ادوار العاملين متكاملة ومتناسقة .	24

25	تضع امانة بغداد تعليمات عمل وإجراءات تساعد على تنفيذ جميع إجراءات لجودة في كل دوائر الامانة .			
26	اعتماد التقنية المتقدمة لتطوير العمل وتسهيل الأداء .			
27	تعزيز روح التميز والإبداع عند العاملين .			
28	إتاحة الفرص لتطبيق الأفكار والأساليب المعتمدة في العمل بنحوٍ إبداعي .			
29	توافر بيئة داعمة للبحث العلمي والنشر والتطوير .			

7. التخطيط :-

(1) أهداف الجودة :- يجب على إدارة الجودة توثيق أهدافها ووظائفها الأساسية (البحث ، وخدمة المجتمع ، و التطوير والتحديث عن طريق نقل التقنيات) وان تكون .

التعديلات المقترحة	نعم	محايد	لا	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001:2000)	ت
				أهداف الجودة متناسقة مع سياسة الجودة بالتحسين المستمر .	30
				اعتماد التخطيط الاستراتيجي والتكامل والتناسق بين الخطط الطويلة والمتوسطة والقصيرة المدى .	31
				التواصل والتفاعل بين أجهزة التخطيط والتنفيذ للتأكد من أن التنفيذ يتم بنحوٍ صحيح .	32
				تبني خطط عمل بمشاركة جميع العاملين فيها .	33
				يشارك المخططون بمتابعة تنفيذ الخطة ومعالجة مشكلات التنفيذ .	34

(2) تخطيط نظام إدارة الجودة:- تحدد امانة بغداد كيفية تحقيق الأهداف التي تتفق مع المتطلبات المطلوبة والملائمة للواقع الخدمي وان تتم مراعاة .

التعديلات المقترحة	نعم	محايد	لا	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001:2000)	ت
--------------------	-----	-------	----	--	---

				35	تخصيص رأس المال المطلوب للأبنية على وفق المعايير المحددة والتي تتوافق فيها الفضاءات والمخبرات ومصادر المعلومات والخدمات لتحقيق أهداف الجودة .
				36	تحديد المسؤوليات والصلاحيات المطلوبة لعمل دوائرها وأقسامها الخدمية وبما يحقق الجودة والملاءمة لمخرجاتها .
				37	الاحتفاظ بالسجلات الكافية لعمليات التقويم ورقابة الأداء.
				38	قيام أمانة بغداد بتعريف الدوائر وأقسامها بما أمكن تحقيقه على وفق متطلبات إدارة الجودة .
				39	توثيق النجاحات وسبل تحقيقها وكذلك المعوقات والمشكلات وأساليب معالجتها .
				40	تقوم أمانة بغداد بالتنسيق مع مؤسسات القطاع العام والخاص (مكاتب استشارية، ومشاريع، جامعات).

8. إدارة الجودة :-

- (أ) المتطلبات العامة :- تضع أمانة بغداد نظاماً لإدارة جودة مخرجاتها وملاءمتها كضابط لنوعية المخرجات المطلوبة للعمل، وتكيفه وفقاً لمتطلبات الأنشطة وتوسيع حجم الأمانة.
- (ب) المسؤوليات والصلاحيات:- يجب على أمانة بغداد تحديد المسؤوليات والصلاحيات لجميع الوظائف والعلاقات المتداخلة بينها لتسهيل الأداء وتحسينه بما يؤدي إلى سهولة التفاعل والاتصال بين منتسبيها والعمل على :-

التعديلات المقترحة	لا	محايد	نعم	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001:2000)	ت
				اعتماد نظام قياسي لمستوى الروح المعنوية لدى العاملين .	41
				تتبني إدارة امانة بغداد مبادئ الموضوعية والعدالة والشفافية في تعاملها مع العاملين .	42
				تعتمد إدارة امانة بغداد نظام تحفيز للإداريين والفنين بما يدفع للابداع والتميز والابتكار .	43
				قدرة المستوى الإداري في امانة بغداد على إنشاء مشاريع استراتيجية وأعتبرها كمصادر لتمويل وتشغيل المستوى الفني .	44
				قدرة الجهاز المالي والإداري في ضبط العمليات المالية والرقابية وإعداد الميزانيات .	45
				قدرة إدارة امانة بغداد على تنمية مواردها ذاتيا عن طريق المشاريع مع القطاع العام والقطاع الخاص .	46
				يمتلك المستوى الإداري والفنى في امانة بغداد وسائل ترشيد الإنفاق والحد من الهدر في الإمكانيات المادية والبشرية .	47
				تحرص الأدارة الفنية على انجاز الأعمال بطريقة صحيحة من المرة الأولى .	48

(ب) ممثل الإدارة : - يجب على إدارة امانة بغداد أن تعين ممثلا عن الإدارة الفنية وتفوضه الصالحيات الكافية لمتابعة نظام إدارة الجودة وتنفيذها وفقا لمتطلباتها المحددة وان مسؤولياته تشمل :-

التعديلات المقترحة	لا	محايد	نعم	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001:2000)	ت

				ضمان دقة تطبيق نظام إدارة الجودة والملاءمة وإدامته وياستمر .	49
				تقديم التقارير لإدارة امانة بغداد من قبل دوائرها عن واقع إدارة نظام الجودة متضمنا متطلبات التحسين.	50
				قدرة ممثل الجودة على بث الوعي بين منتسبي دوائر الأمانة بمتطلبات إدارة الجودة .	51

(ج) الاتصالات الداخلية :- يجب على إدارة امانة بغداد التأكد من فاعلية نظام الاتصالات المتوفرة بين شتى المستويات والوظائف المتعلقة بتقديم الخدمات وتأهيلهم بما يحقق مستوى الجودة والملاءمة المطلوبة مع مراعاة ما يأتي :-

التعديلات المقترحة	لا	محايد	نعم	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001:2000)	ت
				قدرة الأمانة على تحديث البيانات والمعلومات لمواكبة المتغيرات التي تفضي إلى جودة العمليات والخرجات.	52
				وجود نظام معلومات لتبادل البيانات والمعلومات وتدالوها وتدفقها بين مستويات الأمان أفقيا وعموديا.	53
				يتوافر في الأمانة نظام معلومات يرصد تحولات حاجة المجتمع إلى تطوير البرامج بما يحقق الاستجابة لجودة المخرجات.	54

(د) الرقابة على الوثائق :- يجب على امانة بغداد مراقبة الوثائق المطلوبة المتعلقة بالعملية الانتاجية والخدمية والمشاريع مع مراعاة ما يأتي:-

التعديلات المقترحة	لا	محايد	نعم	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001:2000)	ت
				تدقيق الوثائق والمصادقة عليها قبل إصدارها.	55
				إعادة النظر بالوثائق عند الضرورة بحسب متطلبات الظرف الملائم لذلك.	56

				توفّر التحديث الأخير للوثائق في موقع انجاز الأنشطة لتسهيل انجاز الأنشطة .	57
				إزالة الوثائق الملغاة من أماكن استعمالها .	58
				عزل الوثائق الملغاة لأسباب قانونية وحفظها كمعلومات للرجوع إليها عند الحاجة .	59
				سهولة الرجوع إلى الوثائق عند الحاجة إليها .	60

(ه) الرقابة على السجلات :- تلتزم إدارة امانة بغداد بتحديد نوعية السجلات المطلوبة في جميع دوائرها وان تكون :-

التعديلات المقترحة	لا	محايد	نعم	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001:2000)	ت
				السجلات متاحة لإثبات التطابق المطلوب .	61
				حفظ المعلومات على اقراض ليزريّة .	62
				تعريف السجلات وجمعها وفهرستها وحفظها وحزنها .	63
				إتلاف السجلات التي تتجاوز المدة الزمنية المحددة للاحتفاظ بها .	64
				تتمتع السجلات بدرجة كافية من المواصفات المطلوبة للاستعمال .	65

9. إدارة الموارد:-

أ) تخصيص الموارد :- يجب أن تحدد امانة بغداد الموارد المطلوبة وتوفّرها وهي :-

(1) الموارد البشرية :- تخصيص العاملين .

التعديلات المقترحة	لا	محايد	نعم	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001:2000)	ت
				يجب أن تتميز الإدارات المخولة بالصلاحيّة بالكفاءة والمهارات والخبرات والمعارف المطلوبة .	66
				الالتزام بقواعد و الصحة و السلامة المهنية وتعليماتها لحماية العاملين من أخطار العمل .	67

				تعتمد إدارة امانة بغداد معايير واضحة لاختيار العاملين بما ينسجم ومتطلبات إدارة الجودة .	68
				توفر إدارة امانة بغداد النظام الاجتماعي والتعويض للعاملين فيها .	69
				تتوفر البيانات والمعلومات المطلوبة عن أعداد الموظفين، ومؤهلاتهم ، و خبراتهم ، و خلاصة خدماتهم .	70
				تعتمد إدارة امانة بغداد نظام وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بحسب التخصص والمؤهل .	71
				تعتمد امانة بغداد منظومة قيم مبنية على الإخلاص في العمل والشفافية والعدالة وتكافؤ الفرص .	72

(2) التدريب وتطوير القابليات :- يجب على إمانة بغداد العمل على :-

التعديلات المقترحة	لا	محايد	نعم	عنصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001: 2000)	ت
				تحديد المهارات المطلوبة للأشخاص القائمين بأعمال تؤثر في الجودة.	73
				توفير برامج التدريب والتأهيل بما يحقق الكفاءات جودة الأداء .	74
				تقدير مدى فاعلية البرامج المعتمدة في مجال التدريب والتأهيل.	75
				تضطلع امانة بغداد آلية مدى وعي المنتسبين بأهمية ما يقومون به في تحقيق أهداف الجودة .	76
				تعتمد امانة بغداد في الترقية للمناصب القيادية عن طريق اجتياز دورات التعليم المستمر بنظام إدارة الجودة .	77

				الاحتفاظ بالسجلات المطلوبة عن الشهادات والخبرات .	78
				تشرك امانة بغداد العاملين من الإداريين والفنين في الندوات والمؤتمرات الخاصة بالجودة .	79

3) البنية الأساسية : - تلتزم امانة بغداد بتحديد البنية الأساسية المطلوبة وتوفيرها والحفظ عليها لتحقيق التطابق مع متطلبات المخرجات وتشمل معايير الجودة كلاً من :

التعديلات المقترحة	لا	محايد	نعم	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001:2000)	ت
				المختبرات والورش والأجهزة.	80
				الحاسوب (الأجهزة والبرمجيات) .	81
				خدمات الصيانة.	82
				خدمات النقل والاتصالات.	83
				تعتمد امانة بغداد معايير الجودة في توفير المختبرات والورش وشبكات الاتصال .	84
				تعتمد امانة بغداد الموارد التكنولوجية لدعم العملية الانتاجية والخدمية.	85

4) القياس والتحسين : - يجب على إدارة امانة بغداد أن تحدد وتطبق أنظمة لقياس عملياتها الانتاجية والخدمية وتحليلها وتطويرها وتحسينها، وتطبقها لغرض إثبات أن مخرجاتها تتطابق مع مواصفة iso 9001:2000 كما يجب أن تحدد أنواع القياس والتقويم وموقعه وأوقاته وإعلان النتائج ويجب أن تخضع هذه النتائج لمراجعة إدارة الأمانة وإن تعتمد على : -

التعديلات المقترحة	لا	محايد	نعم	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001:2000)	ت
				تعتمد امانة بغداد التقنيات الحديثة في الرقابة على جودة الخدمات.	86
				تعتمد نظام التغذية الراجعة كوسيلة للحصول على المخرجات المطلوبة وفقاً للتصميم المحدد .	87

				توفير نظم معلنة وموضوعية لتقدير العاملين .	88
				تنوع أدوات القياس الخاصة بأداء العاملين .	89

10. مراجعة متطلبات الحصول على الشهادة :- يجب على امانة بغداد التأكد من :-

التعديلات المقترحة	نعم	محايد	لا	عناصر نظام إدارة الجودة (ايزو 9001:2000)	ت
				تعتمد إدارة الأمانة سياساً موثقاً ودقيقاً في تحديد متطلبات الحصول على الشهادة.	90
				تحديد مسؤوليات الدوائر والأقسام الانتاجية والخدمية والأفراد في تنفيذ متطلبات الشهادة.	91
				قيام الأمانة ودوائرها وأقسامها الانتاجية والخدمية بوضع سيادات متطلبات الحصول على الشهادة يطلع عليها كافة الموظفين والعاملين.	92

اهم المصادر :-

أولاً : المصادر العربية :-

القرآن الكريم

أ- الكتب:-

- 1 . إبراهيم ، محمد خليل ، نظام إدارة الجودة ISO 9001 ، دراسة تطبيقية في معمل السجاد الميكانيكي ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، بغداد .
2. أبو النصر ، مدحت ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، TQM دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2008.
3. اوهارا، فرانكلين ، دليل ISO للمطابقة والحصول على معايير إدارة الجودة العالمية ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، لبنان، 1999 .
4. الدراركة ، مأمون ، والشبلبي ، طارق، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء ، عمان ،الأردن، 2002،
5. الدوري ، زكريا مطلقا ، وصالح ، احمد علي ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوردي العلمية ، عمان ،الأردن ، 2009.
6. الطائي ، يوسف حجيم ، وآخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، اليازوردي ، الأردن ، 2009.
7. الطراونة ، محمد احمد ، وبدرية المعتز البليسي ، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي ، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن ، مؤتة للبحوث والدراسات، م 17، ع 1 ، جامعة مؤته ، الأردن، 2002.
8. الياس ، وآخرون ، أنظمة إدارة الجودة ISO 9001:2000 برنامج المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا ، دمشق ، 2001.
9. السامرائي ،مهدى صالح إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، ط1،دار جرير ، عمان ، 2007.

10. السلمي ، علي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو ، دار غريب ، القاهرة ، مصر ، 1995 .
11. العالم، فتحي احمد، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية ، دراسة علمية وتطبيقية ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن، 2010 .
12. العاني ، خليل ، وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو iso9001:2000 مكتبة الأشرف ، بغداد ، 2002 .
13. العزاوي ،محمد عبد الوهاب انظمه إدارة الجودة والبيئة 1s0 9000,1s0 14000 ، دار وائل ، عمان ، الاردن ، 2005 .
14. العزاوي ،محمد عبد الوهاب ، متطلبات نظام إدارة الجودة الجامعية وفقا للمواصفة العالمية ISO 9001:2000 المنتمى الفكرى العربى الأول (المواصفات العالمية للجامعات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، العراق ، 2001،
15. العشيري، مصطفى ، وآخرون ، تخطيط العمل والتحكم فيه برنامج شراكة المؤسسات الخاصة بشمال أفريقيا والشرق الأوسط ، 2003.
16. العلي ، عبد الستار ، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة ، عمان ، 2008
17. الفارس ، سليمان خليل ، وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، الأفراد، منشورات جامعة دمشق، سوريا ، 2000.
18. الصرن،رعد حسن ، معجزة الجودة الشاملة ، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة ، ط1، دار علاء الدين ، سوريا ، 2001.
19. الصفار ، كفایة ، الرؤی الإستراتيجیة الخاصة بإدارة الجودة ISO 9001:2008 في العراق ، كلية الهندسة ، الجامعة المستنصرية ، 2009.
20. الصفار ، كفایة ، إدارة الجودة ودورها في التنمية الاقتصادية ، جمعية خريجي جايكا العراق ، المركز الثقافي النفطي، بغداد ، العراق ، 2006.
21. القزاز ، إسماعيل إبراهيم ، التطبيق العملي للمواصفة Iso 9001:2008 مع ملحق الترجمة العربية للمواصفة ، دار دجلة ، عمان ، 2009.

22. القزاز ، إسماعيل إبراهيم ، عادل عبد الملك ، 2004، التقييم الذاتي وعملية التحسين المستمر بموجب إرشادات مواصفة ISO 9004:2000، مكتب المشهداني للطباعة، بغداد .
23. القزاز ، إسماعيل إبراهيم ، آخرون ، متطلبات التطبيق العملي لمواصفة الایزو ISO 9001:2000 لنظام إدارة الجودة ، مكتب الأشقر للطباعة ، بغداد ، العراق 2001،.
24. القزاز ، إسماعيل إبراهيم، تدقيق أنظمة الجودة مع الترجمة العربية للمواصفة ISO 19011:2002 ، ط1، دار دجلة عمان ، الأردن، 2010.
25. التميمي ، فواز ، واحمد الخطيب ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001 ، عالم الكتاب الحديث ، عمان ، الأردن، 2008 .
26. الشبراوي، عادل ، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الناشر ، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع ، مصر، 1995.
27. بابكر ، عبد الباقي ، آخرون ، دليل التقويم والاعتماد في التعليم العالي ، إصدار الهيئة العليا للتقويم والاعتماد ، السودان ، 2008.
28. جودة ، محفوظ احمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، ط4، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2009.
29. جيمس وآخرون ، الموسوعة العلمية الشاملة للعلوم الإدارية والحقائب التدريبية ، ترجمة نزار عدنان الجبوري، م4 ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، لبنان، 2000.
30. دوهيرتي ، جيفري ، تطوير نظم الجودة في التربية ، ترجمة عدنان الأحمد وآخرين ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، المركز العربي للتعریف والترجمة والتألیف والنشر ، دمشق ، 1999 .
31. دوبينز ، لويد وكراد فورد ماسون ، إدارة الجودة "التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج " ترجمة حسين عبد الواحد ، ط1، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، القاهرة ، مصر، 1997.

32. زين الدين ، فريد عبد الفتاح ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، ط1، دار الكتب ، القاهرة ، 1996.
33. حبة، فرج، الموصفات والسيطرة النوعية ، مطبعة كلية العلوم ، جامعة بغداد، العراق ، 1979.
34. كوش، هيyo ، إدارة الجودة الشاملة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها، ترجمة طلال بن عايد ، معهد الادارة ، الرياض، السعودية ، 2002.
35. كوهن ، ستيفن ، ورونالد ستباك براند ، إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل عملی لواقع حقیقی ، ترجمة عبد الرحمن الهيجا، معهد الإدراة العامة، الرياض، السعودية، 1997.
36. محمد، حسين عبد العال ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والموصفات القياسية الايزو 9000-90014 واهم التعديلات التي أدخلت عليها ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية، 2008.
37. محمد عبد الغني حسن ، 1997، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
38. مارش، جرن، أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء. ج3 تعريب عبد الفتاح السيد، مركز الخبرات المهنية للإدارة الجيزة، القاهرة، مصر، 1997.
39. نظمي نصر الله ، الايزو 9000 ، خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الإدارية ،مطبع الأهرام التجارية ، قليوب ، مصر .
40. سنبل ، عبد العزيز ، التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2002.
41. عوض ، أحمد بن المبارك ، تصميم أنموذج تكاملی لنقديم نظامي إدارة الجودة والبيئة وفقاً لمتطلبات الموصفاتين ISO 9001& ISO 14001 دراسة حالة في الشركة اليمنية، 1999، العراق.
42. علوان ، قاسم نايف ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000 دار الثقافة، لبنان ، 2005.

43. عباسى، محمد جلال ، الايزو 9000 أداة للتطوير المستمر، عمان، الأردن 1997.
44. عبد الرحمن توفيق ، إدارة الجودة الشاملة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، مصر ، 2008.
45. عقلبي، عمر وصفى ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، ط 2 ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2008.
46. خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو 9000: ط1، دار صفاء ، عمان ، الاردن ، 2010.
47. خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة وخدمة العملاء ط2، دار المسيرة، عمان، الاردن ، 2007 .
48. خضير كاظم حمود ، وأبو تايه، سلطان ، متطلبات التأهيل لشهادة الايزو ISO 9000 دار اليقظة ، عمان ، الأردن ، 2001.

ب- المؤتمرات العلمية :-

49. ألبنا، رياض رشاد، إدارة الجودة الشاملة ، مفهومها وأسلوب إرサئها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة السعودية ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الواحد والعشرين للتعليم الإعدادي ، للفترة من 24-25 السعودية ، 2007 .
50. سيد مصطفى ، احمد ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، المؤتمر العلمي السنوي الثاني ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مصر، 1997 .
51. عبد الصاحب نجم عبد ،ورغد احمد منفي، نظرة أكاديمية لتدقيق وتطبيق الجودة على وفق المواصفة ISO9001، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، أعمال مؤتمرات الجامعات العربية ، تحديات وطموح، بحوث وأوراق عمل مؤتمر مراكش 2008،

52. الصاحب، محمود، الايزو 9000 في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك ، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الفلسطيني ، جامعة القدس المفتوحة ، رام الله ، 5-3 تموز ، 2004 .

ج- الرسائل الجامعية :-

53. أبو ليلي ، حسن محمد حسن ، إدارة الجودة الشاملة ، دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، 1998 .

54 . بدخ، احمد محمد احمد ، إدارة الجودة الشاملة ، أنموذج مقترن للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2003 .

55. الجنابي ، نادية لطفي ، تحديد وتحليل العوامل الرئيسية المؤثرة في الجودة بالتطبيق على المنتجات النفطية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، معامل الوزيرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ، 2001 .

56. الجبوري ، إخلاص زكي ، تطبيقات ISO9001CMM TQM لقياس جودة الأداء الكلي ، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2005 .

57. الكناني ، صبيح كرم، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية/ ابن الهيثم/ وابن رشد/ جامعة بغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية/ ابن الهيثم/ جامعة بغداد ، 2005 .

58. النيادي ، حمد علي حلليس ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك ،الأردن ، 1999 .

59. القرعان ، احمد محمد ، تطوير أنموذج لقياس درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004 .
60. التميمي، فواز ، استخدام نظام إدارة الجودة ، ايزو9000 في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهem عن هذا النظام ، أطروحة دكتوراه ،كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمان للدراسات العليا،2005.
61. طوالبة ، هادي محمد حسن ، اثر تطبيق المواصفة القياسية ISO 9000 على الأداء، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الشركات الصناعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارية والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 1999 .
62. مبارك ، احمد عوض ، ، تصميم أنموذج تكاملی لتقویم نظامی إدارة الجودة والبيئة وفقاً لمتطلبات المواصفتين 14001&ISO 9001 دراسة حالة في الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون ،أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية الإدارية والاقتصاد، جامعة بغداد ، 2001.
- 63 . عبيد، نغم حسن نعمة، اثر انتشار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي ، دراسة ميدانية في عينة من شركات النفط المختلط ، رسالة ماجستير غير منشورة ، في ادارة الأعمال مقدمة إلى كلية الإدارية والاقتصاد ، جامعة بغداد، 2002.

د- المجالات العلمية :-

64. أبو نبعة، ومسعد ، فوزية ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة المنارة ، م 5، ع 1 ، الأردن ، 1998 .
65. السلطى، مأمون ، التعرف على عائلة المواصفات القياسية ISO9000، مجلة الجودة،المعهد العالى للعلوم التطبيقية والتكنولوجية ، ع4، دمشق، 1996 .
66. التويجري ،محمد إبراهيم ، 1988، تأثير مركز التحكم كعامل وسطي في علاقة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي ، المجلة العربية للإدارة ، م 12، ع1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ،الأردن.

67. بسيوني ، سعاد ، إدارة الجودة الشاملة ، مدخل لتطوير التعليم الجامعي بمصر ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ع 20 ، 1996.
68. بولاند، توني ، وسيلبرغ ، ديفيد ، إدارة الجودة الشاملة ، آثار مبادرات إدارة الجودة على الهيكل الإداري ، وإدارة الموارد في مؤسسات القطاع العام ، المجلة الدولية للعلوم الإدارية ، م 1ع 1 ، معهد التنمية الإدارية،أبو ظبي ، 1996 .
69. داخل حسن جريو ، إدارة جودة التعليم العالي الشاملة ، مجلة المجمع العلمي العراقي ، ج 1 ، م 75 ، المجمع العلمي العراقي، بغداد، العراق، 2010.
70. زاهر، بسام ، اعتمادية التعليم في سوريا من منظور التحسين المستمر والجودة ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، م 29، ع 2، دمشق ، سوريا ، 2007.
71. عصام الدين نوفل عبد الجود ، ضبط الجودة الكلية وتطبيقاتها في مجال التربية ، مجلة التربية ، مركز البحوث التربوية ، العدد 30، السنة التاسعة، يوليو، الكويت، 1999.
72. فؤاد احمد حلمي ونشأت فضل شرف الدين ، مفهوم الجودة الشاملة بالتعليم الثانوي ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر، ع 276، مصر، 1998.
- هـ- الجرائد :-.
73. جريدة الصباح ،العدد 2104، ملحق نصف شهري يعنى بالشأن الاقتصادي ، ندوة نظام إدارة الجودة كمدخل لتحسين الأداء في دوائر وزارة التجارة ، العراق، 2010 .

و - جوائز الجودة:-

74. خاصة بالجوائز رقم (1) اللجنة العليا لجائزة الملك عبدالعزيز للجودة (الدورة الثانية)، 2009
75. خاصة بالجوائز رقم (3) برنامج جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ، الدورة الثالثة وزارة الصناعة والتجارة بالتعاون مع الشراكة الاردنية الامريكية للاعمال دليل تحديد الاهلية والاشتراك عمان الاردن 2004/2003

ثانياً: المصادر الأجنبية

- 76.Beaumont,L.R.,2002,ISO 9001:The standard Interpretation , Middletown ISO Easy .
- 77.Best,j.w.,1981,Research in Education 4th ed Englewood cliffs,N. prentice HII,Inc.
- 78.Bradley ,Michael 1994 Starting total quality management from iso 9000 TQM magazine , vol,6,no,1.
- 79.Bruce ,A.C.& Gerald ,A.M.,1994,Sixth international Conference on Assessing Quality in Higher Education . Hong Kong.
- 80.Cameron ,k.,1984, the effect of ineffectiveness research in organizational behavior CB.JALpress.
- 81.Charif , Hassan & jalal , ferhangk, 1995, total quality management & iso 9000 for small & medium – scale enterprises seminar on industrial strategies &policies under conditions of goal & regional changes , Bahrain 20 – 23 nov.
- 82.Durand , Ian ,& Comair ,G.H.,1997 ,the future of iso 9000 standards Quality system up date .
- 83.El- tawil Anwar 1996 Role of iso in improving Quality in developing countries seminar on total Quality management .
- 84.Francis ,Buttle ,1997,ISO9000 markting motivations & Benefits international journal of quality & Reliability management vol.14,no.9
- 85.Fritz ,susan , 1993,A, quality Assessment using the Buldrige criteria : Non – Academic service units in a large university , Lincoion vebreak.

- 86.Fuento & others 2004 ISO 9000 based quality assurance international journal of quality & Reliability management vol .20.no.6
- 87.Goult ,2001,intrduction to iso 9001:2000 hand book 1st ed. The Victoria group , U.K.
- 88.Hiezer , J.,Render ,B.,1996,Production & operation management 6th ed.prantic hall inc.USA .
- 89.Hill,Terry,1993,Essence of operation management 1st ed prentice – Hall international ,inc.
- 90.Ho, Samuel ,k,m, 1994, is the iso 9000 series for total quality management international journal of quality & Reliability management vol .5, no.10
- 91.(IWA)international work Quality management system, 2004, Guidelines for the application of iso 9001 in education .
- 92.krajewski. L. and ritzman I, 1999.operation manager strategic and analysis 5th ed Addison Wesley publishing co.
- 93.Marquardt Donald ,1997, Background &development of the iso 9000 Quality system marqualdt update april,.
- 94.Pearmain,T,1997,Quality&Environmental Management Iso 9000and Iso14000Resour Regional Training Seminar Amman ,March .
- 95.Praxiom Reseach Grouplimited 2002 ISO 9001:2000 Translated into plain English Alberta ,canda.
- 96.Rothery,briary ,1996, iso 9000, 2nd London,Rothery Gower publishing ltd.

- 97.Russell Robertas . & Taylor III Bernard w. 1995,Prodaetion & operation management focusing on quality and competitiveness 1st ed new jersey,prentice hall,inc .
- 98.Sara ,Lawrence,1993.Light – foot good high school ,new York . 100 .sadgrve , kit 1995, iso9000 IBS 5750 made casy 2nd ed lodon kogan page
- 100.sims ,& Ronland R. Sims 1995 ,Total quality management in ,conn.:praeger.
- 101.Stephens ,kenmeths.1997, Quality system & total quality , Aseptic pharmacentied manufacutries 11 march .
- 102.Sun ,2003, total quality management iso 9000 certification & performance improvement ,international journal of quality & Reliability , management ,vol.17,no.2
- 103.Taylor ,W.,A.,1995,Organizational differences in iso 9000 implementation practices international journal of quality & reliability management 7/12 .
- 104..Thelen ,mary j. 1997, interating process improvement ISO 9000 & TQM in SITA Research &Development in TQM Magazine vol.9 ,no.4
- 105.T.S.Raghunthan ,& others 1997, A comparative study of Quality practices : USA , China , & India industrial management & data system 97/5 .
- (2) Malcolm Baldrige National Quality Award 106. ,criteria Performance Excelleence 1997.
- 107.<http://www.daawa.net> .