

مدى توافر بنود مسؤولية الادارة كأحد متطلبات المواصفة الدولية ISO9001-2000

في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية/ نينوى⁺

**THE AVAILABILITY OF ADMINISTRATION
RESPONSIBILITIES ITEMS AS A REQUIREMENT
OF ISO9001-2000 IN THE STATE COMPANY OF DRUGS
INDUSTRIES AND MEDICINES REQUIREMENTS – NINEVAH**

ماجد محمد صالح *

المستخلص:

نحاول من خلال البحث الحالي تناول موضوع على قدر كبير من الاهمية يتمثل بمسؤولية الادارة كأحد متطلبات المواصفة الدولية ISO9001-2000، ويعد تطبيق بنود هذا المتطلب الحجر الاساسي لتطبيق بنود المتطلبات الاخرى اذ ان قيام الادارة بمسؤولياتها على وفق بنود المواصفة الدولية يعد دعماً وتعزيزاً لنجاح تطبيق كافة البنود، وتشير الدراسات السابقة الى ان العديد من المنظمات فشلت في تطبيق انظمة حديثة وناجحة في منظمات مماثلة لعدم ايلائها الدعم الكافي من قبل الادارة العليا .وهكذا تبذل العديد من المنظمات جهود حثيثة ومحاولات جادة بهدف الحصول على شهادة المواصفة الدولية ISO لاقتناعهم التام بان اقصر السبل لتحقيق منتجات موثوق بها بالمواصفات والمقاييس العالمية والمقبولة من قبل الجميع يمر من خلال الحصول على هذه الشهادة.

وبموجب ماتقدم نتناول في هذا البحث بنود متطلب مسؤولية الادارة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية /نينوى بهدف الوقوف على نسب تطبيق وتوثيق هذه البنود بالدراسة والتحليل، وتقديم مقترحات وتوصيات تساعد على تحقيق بنود المتطلب كافة على افضل وجه.

Abstract:

During this research, we are trying discuss an important matter, which represents that the responsibility of administration is one of the International Standards Organization "ISO9001-2000" requirements. The achievement of the terms of this requirement can considered as a basic step for achieving the other terms. Since the administration take their responsibility that agreeing with the terms of the International Standards Organization, can considered as a support step for success the achieving of all terms.

Past studies refer to that many organizations failed in achieve modern and success systems that because of the non-sufficient support by high administration. SO, many and organizations present a big efforts and serious trials for obtaining the ISO certification, thats they have a complete convenient that the only short method to gain a trust products with international

⁺ تاريخ استلام البحث ٢٠٠٧/٥/١٥ تاريخ قبول النشر ٢٠٠٨/٧/٢١

* أستاذ مساعد/المعهد التقني/الموصل .

specifications and measurements, and to be accepted, is passing through this certificate.

We hereby takein this research terms for responsibility require of the administration of General Company for Drugs & Medicine Manufacturing Ninavah, for applying and documenting this terms by studying and analysing, present suggestions and recommendations thats to assists for achieving the terms required in best way.

المقدمة:

شهدت بداية الالفية الثالثة للقرن الواحد والعشرين تغييرات عديدة في كافة المجالات ومنها ادارة الانتاج والعمليات، وبروز ظاهرة العولمة ورفع الحواجز بين الدول عن التجارة الدولية، وكان الحدث الابرز الانتشار الواسع للمواصفة الدولية الايزو و بخاصة الدول النامية بعد ان ساد في العديد من منظمات الدول المتقدمة ونتيجة لتزايد الاهتمام على المستوى العالمي بالجودة واستخدامها من قبل العديد من المنظمات كاسبقية تنافسية لتحقيق اهداف بعيدة المدى ولما توفره للمنظمة من اسواق عالمية، وكانت المواصفة الدولية هي البوابة الرئيسية لتحقيق المنظمات مبتغاها والمتمثلة بتقديم المواصفات والمقاييس والمعايير التي تمكنها (اذا ماطبقته بشكل صحيح وسليم) ان تنتج منتجات وتقدم خدمات بمواصفات دولية وتطوير مستمر للمنتجات وبالتالي تحقيق رضا الزبون.

وهكذا خطت العديد من المنظمات خطوات واثقة لتطبيق متطلبات الحصول على المواصفة الدولية وكانت الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية/ نينوى احد هذه المنظمات الساعية وبحرص للحصول على المواصفة، واذا كانت الظروف التي يمر بها العراق منذ اذار ٢٠٠٣ ولحد الان قد اوقفت تقدمه باتجاه التطبيق الشامل، فانها اليوم اكثر جدية وحرصا واصرار على اعادة تطبيق المتطلبات باتجاه الحصول على شهادة المواصفة الدولية، ومثالها الأعلى بان العديد من المنظمات استطاعت ان تطور وتحسن جودة منتجاتها وتزيد مبيعاتها بعد الحصول على الشهادة الدولية، فضلاً عما سبق وانطلاقاً من الاهمية المتزايدة للمواصفة الدولية في تعزيز المركز التنافسي للمنظمة،سعى البحث الى دراسة مسؤولية الادارة كاحد المتطلبات الاساسية لتطبيق المواصفة بهدف الوقوف على البنود التي بلغتها بالتطبيق والتوثيق وتأثير حالات التطبيق وعدم التوثيق ومن ثم حالة عدم التطبيق وعدم التوثيق لتكون ادلة عمل للشركة ومعرفة موقفها الفعلي من تطبيق المتطلب.

المحور الأول - منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً:- مشكلة البحث:

يعد تطبيق متطلب مسؤولية الادارة اللجنة الاولى في وضع الاسس المتينة لتطبيق بنود متطلبات المواصفة الدولية ISO9001-2000 ومن ثم التأهل للحصول على شهادتها، لكون هذا المتطلب يعد الانطلاقة الحقيقية للتطبيق السليم المقترن بالدعم المتواصل والمتابعة المستمرة للادارة العليا ولهذا جاء متقدماً في العرض من قبل اللجنة الدولية على المتطلبات الرئيسية الاخرى، بعد متطلبات عامة- وبعد متطلبات التوثيق، وانطلاقاً من هذا الدور جاء تناولنا لهذا المتطلب بالدراسة والتحليل.

ومن اجل التعرف على موقف الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / نينوى من مراحل تطبيق بنود متطلب مسؤولية الادارة، وتأشير البنود الاكثر والاقل تطبيقاً، والاقترب والابتعد تلامساً، يثير الباحث التساؤلات التالية.

- ١- مامدى توافر بنود متطلب مسؤولية الادارة باعتباره القاعدة الاساسية لتحقيق تطبيق بنود المتطلبات الاخرى للحصول على شهادة المواصفة الدولية الايزو في الشركة المبحوثة؟
- ٢- هل هناك تعهد موثق من قبل الإدارة العليا للشركة عينة الدراسة باعتماد التحسين المستمر لنظام ادارة الجودة الشاملة كمنهج عمل ثابت؟
- ٣- هل تتم تعديلات على متطلبات الزبون بموجب نظام معتمد لهذا الغرض؟
- ٤- هل تتضمن سياسة الجودة التزام وإلزام من قبل الإدارة العليا بتحقيق الجودة وتطويرها باستمرار من اجل الوصول إلى المواصفة العالمية؟
- ٥- ماهي البنود الموثقة والمطبقة بشكل سليم ضمن مسؤولية الإدارة في الشركة عينة الدراسة؟
- ٦- ماهي البنود الاقرب الى التلامس والابتعد الى التلامس في الشركة مجتمع الدراسة؟

ثانياً:- أهمية البحث:

تتوضح أهمية البحث من خلال التطورات المتسارعة للصناعات المختلفة في مجال الجودة ومنها صناعة الادوية وضرورة تقديم منتجات ذات جودة عالية على وفق معايير محددة مسبقاً، إذ أثبتت الدراسات ذات العلاقة وحالات التطبيق العملية بان الحصول على المواصفة كاحد انظمة الجودة الحديثة يعد مؤشراً على وجود نظام متكامل للجودة قادر على تحقيق ميزة تنافسية لمخرجات المنظمات في الأسواق العالمية. تعد الجودة العالية الطريق الانسب والاقتصر لتحقيق رغبات وطلبات الزبائن وخاصة وان متطلب مسؤولية الادارة يعد الحجر الاساس لتطبيق بنود المتطلبات الاخرى وتقديم منتجات ذات جودة عالية. فضلاً عما تقدم فان الشركة قيد الدراسة تبذل جهود استثنائية من اجل تطبيق بنود المواصفة الدولية فكان هذا البحث محاولة جادة. بهدف الوقوف على حقيقة احد متطلبات المواصفة الدولية وتطبيق بنودها من خلال تأشير مستويات تحقيق متطلب مسؤولية الادارة. كما يمكننا القول وبكل تواضع أن البحث يعد اساهمة متواضعة في مجال دراسة وتحليل بنود احد متطلبات المواصفة التي تعد حجر الاساسي باتجاه تطبيق البنود الأخرى.

ثالثاً:- اهداف البحث:

يحاول البحث التعرف على واقع تطبيق بنود مسؤولية الادارة كاحد متطلبات المواصفة الدولية الايزو في الشركة قيد الدراسة بالبحث والتحليل بهدف التعرف على المستويات التي بلغت تطبيقات البنود وتحليلها والوقوف على نسب التلامس لكل بند . خاصة وان الشركة قد بدأت طريق الحصول على المواصفة الا ان ظروف الحرب حالت دون ذلك.

وفي نفس الوقت فان البحث يهدف الى تقديم دراسة نظرية وميدانية متواضعة عن المواصفة الدولية كاطار مفاهيمي في محاولة لبناء اطار فكري يسهم في عكس صورة طريق الحصول على شهادة المواصفة الدولية ISO، بدأ بتحقيق وتطبيق مسؤولية الادارة المتطلب الاساسي الذي تدعم به تطبيقات المتطلبات الاخرى وتزويد الادارة بالبيانات والمعلومات التي تساعدنا في استكمال اجراءات التاهيل.

ولما كانت المواصفة التي تحقق العديد من الفوائد، فإن تقديم دراسة ميدانية عن واقع حال تطبيق احد متطلباتها تعد اسهاماً متواضعة في طريق تحديد الافاق المستقبلية للتطبيق بشكل سليم، فضلاً عن محاولة تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات تخدم مجتمع الدراسة والمنظمات المماثلة.

- ١- فضلاً عن ماسبق فقط خطت الدراسة اهداف عديدة ونحاول التعرف عليها وفق المحاور الآتية.
التعرف على مواقف و آراء الادارة وروساء الاقسام والمسؤولين والمهتمين بالجودة حول تطبيق بنود مسؤولية الادارة كاحد متطلبات المواصفة الدولية الرئيسية.
- ٢- تحديد المستوى الذي بلغته تطبيق بنود متطلب مسؤولية الادارة طيلة الفترة الماضية.
- ٣- تحديد البنود الأكثر تقدماً في مجال التطبيق والاقبل تقدماً لايلاءها الاهتمام المطلوب.
- ٤- تحديد الاجراءات المطلوبة لبناء نظام ادارة الجودة الشاملة طبقاً للمواصفة 9001-2000 بشكل متكامل المستلزمات والتأهيل الكامل للشركة بتأمين متطلبات المواصفة.
- ٥- تقديم عدداً من التوصيات والمقترحات على ضوء نتائج واستنتاجات الدراسة بهدف مساعدة الادارة في الوقوف على حقيقة التطبيق وتحديدها من التطبيق الاقل اوعدم التطبيق وحالات التوثيق او عدم التوثيق لكل بند. وتقديم الحلول المناسبة لها من وجهة نظر المواصفة وقياساتها الدولية.

رابعاً:- فرضية البحث:

من اجل تحقيق البحث اهدافه فقد اعتمد الباحث فرضية مفادها،تتوافر بشكل جزئي بنود متطلب مسؤولية الادارة كاحد المتطلبات الاساسية للحصول على المواصفة الدولية الايزو ممثلة ببنود(التزام الادارة، الاهتمام بالزبون، سياسة الجودة، التخطيط، المسؤوليات والصلاحيات والاتصالات، والمراجعة الادارية) في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية/ نينوى.

خامساً:- اساليب جمع البيانات والمعلومات:

اعتمد الباحث على عدد من الادوات البحثية لغرض اتمام متطلبات الدراسة وتحقيق اهدافها تمثلت بالاتي.

أ- **الجانب النظري :-** اعتمد هذا الجانب بشكل اساسي على العديد من المصادر العلمية العربية والاجنبية كالرسائل الجامعة والابحاث والدوريات والمؤلفات ذات العلاقة فضلاً عن الاستعانة بخدمات شبكة المعلومات الانترنت والاصدارات الحديثة من هذه المصادر والمراجع .

ب- **الجانب الميداني:-** تعد قائمة الفحص * (Check list) وفقراتها المقتبسة من النشرات المعتمدة دولياً والمعدة من قبل منظمة المواصفة الدولية ISO المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب الميداني للدراسة والمتضمنة ٣٤سوالاً خاصاً ببنود متطلب مسؤولية الادارة وباعتماد ثلاثة اوزان للقياس تعتمد عند احتساب الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وكمايلي (مطبق وموثق الوزن ١٠- مطبق وغير موثق الوزن ٥- غير مطبق وغير موثق الوزن صفر) اذ وزعت عشرون استمارة على افراد مجتمع الدراسة من رؤساء اقسام وممن لهم مسؤوليات واهتمامات بالجودة وحسب طبيعة عملهم، فضلاً عن المقابلات مع الافراد المبحوثين ذوي العلاقة بالجودة وتحقيقها والمحافظة عليها باتجاه تقديم منتجات على وفق المواصفات المحددة مسبقاً وماتيسر من اطلاع على الوثائق والسجلات ذات العلاقة بتطبيقات الجودة.

سادساً:- الدراسات السابقة:

بهدف استكمال منهجية البحث لابد من تناول الدراسات السابقة باعتبارها احد عوامل إثراء البحث العلمي وسوف يتعرض الباحث إلى أهم الدراسات ذات العلاقة ببحثنا الحالي.

١ - دراسة (الجوري 1999)

أجريت الدراسة تحت عنوان ((متطلبات الحصول على شهادة المواصفة ISO9000 في الشركات الصناعية لمحافظة نينوى)) البالغ عددهم (١٤) شركة بهدف معرفة توجهات الإدارة العليا بشأن مدى توفر المتطلبات الأساسية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها بان هناك اختلاف بين الشركات المبحوثة فيما يخص التلامس مع متطلبات المواصفة الدولية ISO9000[4].

٢ - دراسة الطراونة (2000)

تناول الباحث في دراسته التي كانت تحت عنوان ((ISO9000 الفوائد والصعوبات دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية الحاصلة على ISO9000)) بهدف التعرف على واقع التحسين من التطبيق للمواصفة وكانت أهم نتائج الدراسة ممثلة بتحقيق المنظمات المبحوثة نسباً من التحسين والفوائد، فضلاً عن بعض الصعوبات في التطبيق[26].

٣ - دراسة إبراهيم (١٩٩٩) تحت عنوان ((نظام إدارة الجودة ISO9001 في معمل السجاد الميكانيكي)) أجريت هذه الدراسة لتحديد الفجوة بين الواقع الفعلي لتطبيق إدارة الجودة المتبع في المعمل مقارنة مع متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9001 لتحديد نقاط الضعف بهدف معالجتها وترسيخ نقاط القوة وكانت ابرز النتائج، ضعف التوثيق في المعمل وان إجراءات الجودة تعاني من نقص وعدم وضوح لبعض الفقرات المطلوبة للنظام[27].

٤ - دراسة (Romano 2000)

في دراسة تحت عنوان ((ISO9000 وإثره على الأداء)) بالتطبيق على عينة من (١٠) منظمات صناعية في إيطاليا طبقت ISO9000 للفترة من ١٩٩٣-١٩٩٧ بهدف دراسة اثر نظام إدارة الجودة على الأداء من اجل تحسين نوعية الأداء وتقليل التكاليف، وكانت ابرز نتائج الدراسة، لنظام ISO9000 تأثيراً واضحاً في نوعية الأداء الداخلي عن طريق تحسين نظام التصنيع الخارجي اعتماداً على كسب ثقة ورضا الزبون[22].

٥ - دراسة (Verboom 2002)

أجرى الباحث دراسة تحت عنوان ((هل يستطيع نظام إدارة الجودة-ISO9001 2000 مساعدة قطاع الخدمات الإنسانية من خلال توضيح تجربة منظمة (Mediar) السويسرية في تطبيق النظام)) وكان هدف الحصول على النظام هو تحقيق التحسين المستمر للخدمات الإنسانية التي تقدمها المنظمة باعتماد نظام توثيق المعلومات بالمواصفات اللازمة، وكانت ابرز نتائج التطبيق مساعدة نظام ادارة الجودة ISO9001-2000 في تطوير عمل كوادر المنظمة وزيادة التأثير في المستفيدين من خدمات المنظمة[22].

المحور الثاني- الاطار الفلسفي لانظمة المواصفة الدولية ISO 2000-9001

أولاً:- مدخل الى المواصفة (الشهادة) الدولية الايزو ISO

وفي اطار تعريف المواصفة الدولية ISO فقد اتفق كل من (Krajewiski & Ritzman) على انها مجموعة مواصفات تغطي متطلبات توثيق برنامج الجودة، وبامكان كافة المنظمات الحصول على شهادة المواصفة بعد تقديم اثبات لفاحص خارجي مما يدل بانها تستطيع التلاقي مع كل اوجزاء من المواصفة الدولية [1]، في حين يشير كل من (Arkovic & Handfield) للمواصفة بانها تشابه الى حد كبير العقد بين المشتري (الزبون) والبائع (المورد) يؤكد فيه بان المنتج قد انتج داخل عمليات انتاج بموجب معايير الجودة، وتوافق المنظمة مع هذه المواصفة قيام طرف محايد باجراء الفحص والتدقيق [2].

اما (Elmuti) فقد عدها دليل عمل للمنظمات الساعية لتحسين وادامة برنامج متطابق للسيطرة النوعية فضلاً عن كونها تمثل حجر الاساس للمنظمات الساعية الى استخدام مواصفات متوافقة دولياً مع انظمة ونماذج الجودة [3].

ويعرف (الجبروري) المواصفة بانها نظام موثق للجودة يضم مجموعة مواصفات قياسية تعبر عن مجموعة مبادئ ادارة نظم الجودة واسسها، وهي تطبيق بحسب طبيعة اعمال المنظمة وتهدف الى تقوية الميزة التنافسية للمنظمة وارضاء الزبائن والاصرار على التحسين المستمر والشامل لكافة ارجائها والشركات التي تتوافق على بنود احدى مواصفاتها بمنح شهادة بذلك [4].

في حين اشار (Slack) الى المواصفة باعتبارها مكونة من مجموعة مواصفات تؤسس بدورها المتطلبات الخاصة بانظمة الجودة في المنظمات [5].

ويعرف الايزو من وجهة نظر (ASQ) على انها مواصفات وادلة عمل لنظم ادارة الجودة العالمية لها سمعتها الدولية وصفاً اساسياً علمياً لاقامة نظام ادارة الجودة [6].

كما يعرفها كل من (Jakson & Ashton) بانها مواصفات ادارية تنصب كلها على نظام الجودة للشركات وبكافة انواعها واحجامها وطبيعة العمل الذي تقوم به، بهدف تكامل مكونات المنتج لتلبية احتياجات ومتطلبات محددة مسبقاً [7].

اما (قدار) فقد عد المواصفة بالوثيقة المتظمة وصف دقيق للمادة او السلعة سواء كانت اولية ام تحت الصنع ام منتجاً نهائياً لتكون صالحة للاستعمال والاستخدام للغرض الذي حققت من اجله [8].

في حين اوضح (الحميضي) المفهوم من جهة النظر الشمولية باعتبارها شهادة دولية للجودة تمنح للمنظمات التي حققت انجازاً ملموساً في تطوير برنامج عملها بما يتوافق مع متطلبات هذه المواصفة العالمية [9].

ويرى الباحث بان الحميضي لم يشير الى ان التطوير الملموس في برنامج عمل المنظمة هو تطوير في المجال التطبيقي للاسس والقواعد التي تمكن من بلوغ المواصفة الدولية علمياً والالتزام الحرفي بها. وفي نفس السياق بين كل من (Heizer & Ronder) بان المواصفة (الشهادة) ISO هي عبارة عن سلسلة من المواصفات والمقاييس المعتمدة عالمياً وتستخدم في تأكيد جودة كافة الانشطة والعمليات الانتاجية والخدمية في المنظمة [10].

كما اوضح (العزاوي) بان الباحثان (Owenl & Chran) قد عرفا المواصفة بانها مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص المطلوب توافرها في انظمة الجودة [11]. يلاحظ من التعاريف السابقة بانها تتمحور وبشكل بارز حول توفير الضمان للزبون واقناعه بان المنظمة تنتج منتجاتها وتقدم

خدماتها بأسلوب او طريقة تلبي رغباته وطموحاته ووفق المواصفات والمقاييس الدولية وفي نفس الوقت مدققة من قبل طرف ثالث خارجي ومحايدين وباعتبارها اللغة العالمية المشتركة والموحدة لكافة الاعمال الصناعية والتجارية والخدمية وبنيت على التراكم المعرفي لادارة الجودة. اما فيما يخص كلمة (ISO) كمعنى التعادل او التساوي وعدم الاختلاف، فقد استمد اختصار كلمة (ISO) من (ISOS) اليونانية وتستخدم كجزء متقدم من الكلمات المرتبطة بمفهوم المساواة (ISO metistic) تعني مقاسات متساوية وتعني كلمة (ISO thermal) (تواجد درجات حرارة متساوية [12] ولذا فان المقصود بكلمة (الايزو) هو وجود مواصفات قياسية متجانسة لعملية معينة قادرة على تقديم وحدات من الانتاج المتماثلة [13].

ان الايزو كمصطلح مشتق من الكلمات الثلاثة International Standardization organization المنظمة العالمية للمواصفات، ولتحقيق ذلك بادرت بعض الدول لدراسة فكرة اقامة اتحاد عالمي يبين اجهزة التقييس فيها لاصدار مواصفة قياسية موحدة. وقد تم عقد لقاء عام (1946) بين وفود (25) دولة في لندن تمخض عن الاتفاق اقامة منظمة دولية تعنى بشؤون التقييس والاعمال ذات العلاقة اتفق على تسميتها بمنظمة (ISO) واختير جنيف مقراً لها وان المنظمة باشرت اعمالها واصدرت جملة من مواصفات موحدة عممت في الدول الاعضاء في ٢٣/٢/١٩٤٧ [14]. وبعد ان اصبحت الجودة السلاح التنافسي لمختلف المنظمات اصبحت لزاماً عليها مراجعة استراتيجياتها واسبقياتها التنافسية بما يحقق ويعزز ويطور هذه الجودة، وهكذا تطورت مفاهيم واسس وفلسفات وانظمة الجودة بحيث باتت *وردت البنود في اصدارات مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، ٢٠٠٢، واقتبست فقرات القائمة من مصدر (العاني خليل ابراهيم واخرون ٢٠٠٢، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000، مطبعة الاشقر، بغداد. الشغل الشاغل للمنظمات الانتاجية والخدمية على حد السواء خاصة واثبت الواقع العملي ان الاستثمار في الجودة يضمن للمنظمة النمو والازدهار. وسر نجاح المنظمة في مواجهة المنافسة الشديدة [15].

وكانت للخطوات المتسارعة لليابان في مجال ادارة الجودة الشاملة وجهود الدول والمنظمات الاوربية في مجال المواصفة الدولية الايزو ISO ابلغ الاثر في تطوير وتحسين الجودة وبلوغها مستويات مكنتها من اجتياز الحدود الوطنية الى الاسواق العالمية خاصة وانها بنيت على التراكم المعرفي لادارة الجودة فضلاً عن كونها فلسفة ادارية وليست مواصفة معملية او اقليمية لمنتج ما. ومن الجدير بالذكر فان منظمة (ISO) تتميز بسماحتها لدول العالم المختلفة ان تضع المواصفات الخاصة بها على نهج المواصفة الدولية وواجبت لذلك الموافقة عليها واعتمادها للاستخدام داخل هذه الدولة ويوضح الجدول (١) المواصفات المعتمدة في دول العالم بعد الموافقة عليها من قبل منظمة الايزو ISO [16] [5].

جدول (١): المواصفات المعتمدة في بعض الدول العالم المقابلة للمواصفة الدولية ISO

ت	الدولة	اسم المواصفة
١	بلجيكا	NBNKS
٢	الدانمارك	DS/EN29000
٣	ماليزيا	MS,85
٤	استراليا	AS3900
٥	ايرلندا	IS300
٦	نيوزلندا	NZS5600
٧	كندا	CSAZ299
٨	اسبانيا	UNE66900
٩	هولندا	NEN ISO 9000

NS5801	النرويج	١٠
NFX50	فرنسا	١١
DINISO9000	المانيا	١٢
1001:2002	العراق	١٣

ثانياً: - التطبيقات العملية للمواصفة الايزو:

من المناسب تناول التطبيقات العملية للمواصفة الدولية الايزو من خلال استعراض بعض ممارساتها في الدول الاوربية ولغاية ١٩٨٧. عام اصدار اول مواصفة دولية للايزو وتوابعها كمييار موحد للجودة وكالاتي [11]، [16]، [17].

- ١- يعد حلف الناتو اول من استعان بمواصفة الايزو في مجال الانشطة الخدمية عام ١٩٤٩.
- ٢- ويعد اتحاد شركات الفحم والفولاذ الاوربية اول من استخدم المواصفة في الانشطة الانتاجية والخدمية على حد سواء.
- ٣- وفي عام ١٩٥٧ ونتيجة لظهور حاجة ملحة للمواطنين الاوربيين للسلع المنزلية والسيارات اذ قامت حينها (٥) دول اوربية (بلجيكا، فرنسا، المانيا، ايطاليا، لكسمبورك) باقامة اتحاد فيما بينها ووقعت على اتفاقية تجارية في روما اطلق عليها اتفاقية روما التجارية لمنافسة المنتجات المستوردة على اساس الجودة والسعر المناسب.
- ٤- شهد عام ١٩٥٨ توسع الاتحاد اعلاه بعد ان انضمت سبع دول اخرى واطلق عليه المجموعة الاوربية.
- ٥- قام حلف الناتو عام ١٩٦٨ بتطوير مواصفة تعالج المنظمة الادارية ومتطلباتها سميت مواصفة الحلفاء للجودة (AQAP-1).
- ٦- وفي عام ١٩٧٠ طورت بريطانيا مواصفة خاصة بها اطلق عليها DEFISTAN-05-8 واستخدمتها في الجوانب العسكرية والمدنية، ومن ثم قامت الهيئة البريطانية للمواصفات (BSI) باصدار مواصفات تحت اسم BS5750 يمكن استخدامها في كافة اوجه النشاطات المختلفة.
- ٧- طلب المعهد البريطاني للمواصفات (BSI) عام ١٩٧٩ من منظمة الايزو ISO تشكيل لجنة فنية متخصصة بالاعداد لاصدار مواصفات عالمية لتأكيد الجودة، ونفذ ذلك من قبل لجنة فنية اطلق عليها ISO/TC176 انضمت اعضاء من (٢٠) دولة.
- ٨- مع بداية الثمانينات ادركت المنظمة العالمية للمواصفات (ISO) وضع مقاييس عالمية لادارة الجودة.
- ٩- في عام ١٩٨٧ وبعد دراسات وتطورات في مجال ادارة الجودة تم وضع المواصفة الدولية ISO9000 على وفق اسلوب المواصفة البريطانية BS5750، وفي نفس الوقت عملت الهيئة البريطانية للمواصفات BSI مع الهيئة العامة للمواصفات ISO بتوحيد اسس المواصفة الدولية.
- ١٠- ومن ثم قام المجمع الاوربي بتطوير مواصفة على نهج المواصفتين BS5750, ISO9000 سميت (EN29000) واستخدمت بين مجموعة السوق الاوربية المشتركة، ومن الجدير بالذكر ان المواصفات الثلاثة اعلاه وعلى الرغم من خصوصية كل منها الا انها جميعاً مشتقة من ملامح ومبادئ ادارة الجودة الشاملة TQM.
- ١١- تشكلت عام ١٩٩٠ الشبكة الاوربية لتقييم واصدار شهادات الجودة بجهود المجموعة الاوربية (المكونة في حينها من انكلترا، فرنسا، بلجيكا، المانيا، الدانمارك، السويد، سويسرا) بهدف احكام عملية التعاون والتنسيق للاعتراف بشهادات الجودة الصادرة من الدول الاعضاء في الشبكة الاوربية.

١٢- ومن ثم تم اقرار المواصفات وتوحيدها في عام ١٩٩٤. لتكون متماثلة كلياً وادمجت مع بعضها تحت اسم ENISO9000.

١٣- ونظراً لصدور المواصفة الدولية الموحدة تبنتها واعتمدتها (51) دولة من ضمنها الدول الاعضاء في منظمة المجموعة الاوربية (EC) ممثلة ببريطانيا،فرنسا،اسبانيا،المانيا وايطاليا فضلاً عن دول منظمة (EFTA) ومنها اليابان والسويد والنمسا وسويسرا.

ومن نافلة القول فان هذه المواصفة تنصب مباشرة على المنظومة الادارية للمنظمة وبمثابة مواصفات ادارية وليست فنية ويمكن تطبيقها على كافة المنظمات على اختلاف احجامها وأنواعها وطبيعة العمل الذي تقوم به [18]، وفي نفس الوقت فان المنظمة الدولية للمواصفة ISO تقوم بمراجعة للمواصفات كل ٤-٥ سنوات وحسب الحاجة واجراء بعض التعديلات في المواصفة وهي ليست جوهرية وانما تشمل بعض البنود وفيما يتعلق بالاجراءات التصحيحية لضمان فترة استقرار لمستخدميه [19]. واذا كانت الدول الاوربية في مقدمة الدول التي حصلت على شهادة المواصفة فان بريطانيا تعد الدولة الاولى في العالم الحاصلة شراكاتها على المواصفة الدولية وفي دراسة اجريت عام ٢٠٠٢ تبين بان المنظمة حققت (44388) شهادة من (ISO9001-2000) لغاية نهاية عام 2001، [20].

وفي نفس السياق فان المواصفة تهتم بالغايات اكثر من الوسائل، اذ تختلف هذه الوسائل باختلاف نوعية النشاط واسلوب وطبيعة المنظمة الراغبة بالمطابقة مع متطلبات المواصفة لذا اصبحت شاملة من اجل المحافظة على صيغتها العامة [21] فهي تمكن المنظمة من اظهار قدرتها على توفير منتجات تلبي طلبات ورغبات الزبائن وبما يسهم في تعزيز ثقة ورضا الزبون.

ثالثاً:- موجبات التعديل واصدار المواصفة ISO9001-2000:

اجري استقصاء من قبل اللجنة الفنية (ISO/TC/176) شمل المنظمات الحاصلة على شهادة المواصفة والمنظمات المانحة والمدققين ومراكز التدريب والمنظمات المتخصصة، فضلاً عن قيام اللجنة الفنية باجراء مراجعة مستفيضة للاداء للوصول الى مقياس ملائم لبداية القرن الواحد والعشرين، للوقوف على دوافع اجراء تعديل على الاصدار ISO9001:1994، وقد تبين من نتيجة الاستبيان بان الاسباب والدوافع التي دعت الى اجراء التعديل تكمن في الاتي [22][16].

- ١- ان يكون النظام مبنياً على نموذج العملية مترابطة وليس على عناصر منفصلة عن بعضها.
- ٢- ان تكون ممكنة الاستخدام بكل سهولة ويسر ولمختلف المنظمات والقطاعات.
- ٣- ان تكون اكثر انسجاماً واستجابة مع المواصفة القياسية الدولية لانظمة ادارة البيئة (ISO14000).
- ٤- ان تكون سهلة الاستخدام ووضوح اللغة والقابلية السريعة للترجمة وسهولة الفهم.
- ٥- ان يحتوي نظام ادارة الجودة على متطلبات تستطيع من خلالها التحسين المستمر وتحقيق رضا الزبون.
- ٦- ضرورة ربط المواصفات بشكل ايجابي وواضح بالانشطة ومقتضيات الاداء الفعلية وقياسها.
- ٧- ضرورة التفكير بمزيد من التطبيق لمبادئ ادارة الجودة الشاملة لكونه المرحلة البدائية لتحقيق تلك المبادئ .

٨- الحاجة الى توفير اساس علمي لتنسيق ومخاطبة واعية للاحتياجات الرئيسية للمنظمات التي تعمل في قطاعات محددة كصناعة السيارات والمعدات الطبية وغيرها.

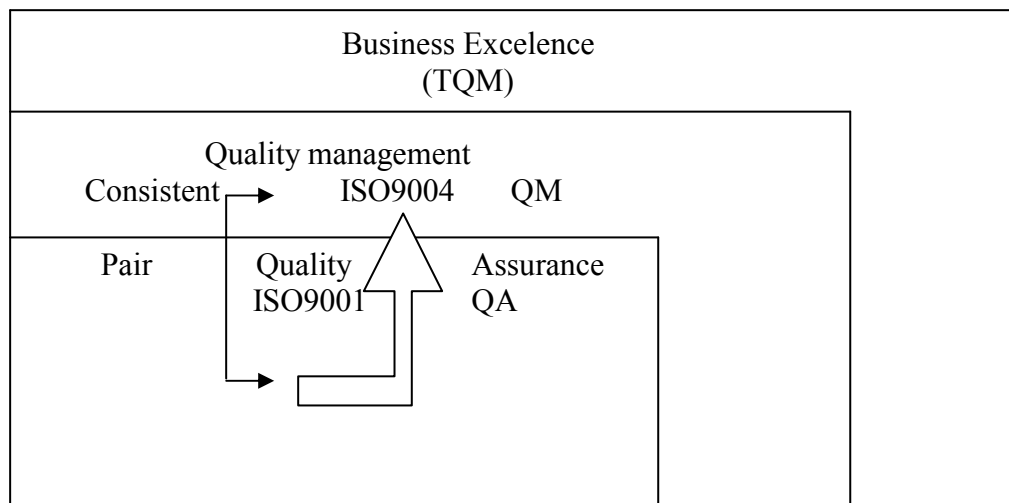
بهدف قيادة وتشغيل منظمة ما وبنجاح لا بد من توجيهها وضبطها بطريقة نظامية واضحة المعالم ويمكن بلوغ ذلك من خلال تطبيق وإدامة وصيانة نظام إدارة الجودة مصمم للتحسين المستمر في الأداء مع الاهتمام الكلي باحتياجات وطلبات كافة الجهات المستفيدة من المنظمة.

وجدير بالذكر ان تطبيق هذه المواصفات ليس إلزامياً إلا في الحالات التي تفرضها السلطات المختصة او عندما تتضمن عليها العقود، ولكن ما ان تطلب هذه المواصفات في السوق حتى تصبح لأمفر منها في واقع الامر هذا ما أخذ ينتشر في العالم بسرعة. لذا فان الفلسفة الجديدة للجودة تحاكي التوحيد بالمواصفات لأغراض تجارية ممثلة بالمواصفة القياسية لنظم إدارة الجودة ISO مقدمة من أجل تلبية احتياجات ورغبات الزبون سعياً إلى امتلاك ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والنمو في أسواقها التنافسية.

رابعاً:- الأهداف الأساسية للتعديل:

اما بالنسبة للأهداف الأساسية للتعديل وإصدار المواصفة الدولية ISO9001-2000 فانها تتمثل بالاتي [16]

- ١- جعل التطبيق أكثر سهولة وفي مختلف المهام والأنشطة والأعمال سواء الانتاجية أو الخدمية.
- ٢- توضيح لغة المواصفة وجعلها أكثر سهولة ويسر في الفهم والترجمة.
- ٣- إمكانية الربط بين منظومة الجودة والعمليات المكونة لأعمال المنظمة.
- ٤- يعد الأيزو 9000 المرحلة المبدئية تمهيداً للتطبيق الأكثر تقدماً وفائدة لمبادئ الجودة الشاملة من خلال مواصفة جديدة الأيزو 9004 التي أصبحت يتكون منها الثنائي المتوافق (Consistent pair) مع المواصفة أيزو 9001 في الإصدار الجديد.
- ٥- إمكانية جعل المواصفة الجديدة أكثر تكاملاً وتوافقاً مع المواصفات الدولية أيزو للمنظومات الإدارية الأخرى كالأيزو 14000 (إدارة البيئة الشاملة).
- ٦- تمثل نماذج الامتياز في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة Deming في اليابان وانموذج منظمة الجودة الأوروبية (النموذج الامتياز في الأعمال BEM وغيرها) قمة تطبيقات الإدارة بالجودة الشاملة والتطوير المستمر للمنظومة ورضاء العملاء.
- ٧- سرعة الاستجابة للاحتياجات الملحة للقطاعات المتخصصة من خلال متطلبات المنظومة الجديدة الأيزو 9000.
- ٨- عدت اللجان الفنية نماذج الامتياز وبشكل خاص الانموذج الأوروبي هو الغاية الأساسية الذي يبدأ طريق تحقيقه بالتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية ISO9001-2000 الجديدة، ثم الانتقال إلى مرحلة أكثر تقدماً يطلق عليها المواصفة الدولية ISO9004 الجديدة والتي تمثل مدخلاً إلى مرحلة تطبيق نماذج الامتياز وكما مؤشر في الشكل التالي.



شكل (١): مراحل تطبيق نماذج الامتياز

العاني، خليل ابراهيم وآخرون، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات ISO9001-2000، مطبعة الاشقر، بغداد، 2002، ص103.

ومن الجدير بالذكر فان اهتمامات المواصفة الدولية ISO تتمحور حول ركيزيتين اساسيتين لنجاح اية منظمة سواء كانت انتاجية او خدمية وهما:-

١- **رضا الزبون:-** اذ ان المواصفة الدولية ISO تولي اهتماما متزايدا ومتميزا بالزبون من خلال افراد بند خاص ضمن متطلب مسؤولية الادارة يركز على الزبون فهو هدف وغاية المنظمات الساعية الى النجاح والرقى والمنافسة بقوة في عالم يتصف بالمتغيرات المستمرة. ولهذا تعمل المواصفة للتفوق على توقعات الزبون واحتياجاته سواء لجودة المنتج او الخدمة ويكون هذا التفوق قوة محركة للمنظمة وهدفها الاساسي وسر تواجدها واستمرارها، وهكذا يجب ان يكون التركيز في كل المستويات الادارية والعمليات المختلفة على معرفة احتياجات الزبون وتوقعاته والعمل للتفوق عليها.

٢- **التحسين المستمر:-** جاء تركيز المواصفة الدولية ISO على محور التحسين المستمر انسجاما وتوصلا مع التغييرات والتطويرات المتواصلة في البيئة الخارجية. سواء من خلال تلبية احتياجات وطلبات الزبون المتجددة او مواجهة منتجات الشركات المنافسة التي تؤكد على استراتيجية تحسين وتطوير منتجات بما يتلائم واحتياجات السوق الحقيقية.

خامساً:- اصدارات المواصفة الدولية ISO

هناك ثلاثة اصدارات اساسية للمواصفة الدولية ISO متداولة ومطبقة من قبل بعض المنظمات وهناك منظمات اخرى تسعى الى تطبيقه في بيئتنا العراقية، اما الاصدار الرابع 10011 فانه لم يتم تداوله وتطبيقه في العراق وكمايلي. [16]،[4]،[23].

أ- اصدار (ISO9000-1987)

ويتكون هذا الاصدار من خمسة مواصفات ثلاثة منها تعاقدية 9001,9002,9003 واثنان ارشادية 9000,9004

١- المواصفة ISO9000

وتختص بتقديم الارشادات العامة للاختبار والاستخدام والذي يحدد مجالات تطبيق كل من الايزو 9001,9002,9003.

٢- المواصفة ISO9001

هي انظمة جودة كنموذج لتوكيد الجودة في المنظمات التي تمارس الانشطة الاتية - التصميم Design - التركيب Installation - التطوير Development - الانتاج Production - الخدمات Servicing . وهي المواصفة التي تناسب تلك المنظمات التي يكون نطاق عملها اكثر شمولاً وتحتوي المواصفة على (20) عنصراً

٣- المواصفة ISO9002

وهي انظمة جودة كانموذج لتأكيد الجودة في المنظمات التي تمارس الفعاليات الآتية :
- الإنتاج Production - التركيب Installation - الخدمات Servicing وهذه المواصفة تناسب تلك المنظمات التي لا تشمل أنشطتها على التصميم وتخصص في الصنع أو الإنتاج (السلع أو الخدمات) فقط وتحتوي على (18) عنصراً.

٤- المواصفة ISO9003

وتختص بنشاطات الفحص والتخزين والتقييس وتطبيق في المختبرات ومجهزي الاجهزة فهي لاتعمل بالانتاج او تقديم الخدمات وانما يقتصر عملها على الفحص والتفتيش والاختبار.

٥- المواصفة ISO9004

وتختص بتحديد عناصر مكونات نظام الجودة للمنظمات الصناعية والخدمية على حد السواء، وتعد المرشد لتحديد كيفية ادارة الجودة كمواصفة ارشادية على خلاف الايزو 9001,9002,9003 والتي تعد كل منها مواصفة تعاقدية.

ب- اصدار (ISO9001-1994)

ويمثل نموذج لضمان الجودة ويختص بنشاطات التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب وخدمات ما بعد البيع، وتتضمن (عشرين مطلب ثمانية منها مرتبطة بمجال التنظيم الإداري واثنى عشر بمجال العمليات التشغيلية) ويستخدم الاصدار في الحالتين الآتيتين.

١- عندما يطلب من المورد كطرف اول القيام بتصميم المنتج المطلوب ويتوجب على الزبون كطرف ثاني تحديد هذه المتطلبات وبموجب العقد المبرم بين الطرفين أي الإنتاج حسب الطلب.

٢- يمكن للزبون ان يتق بان المنتج المطلوب انتاجه وتوريده سيكون مطابق للمواصفات المطلوبة كما في اعمال الهندسة المعمارية. وتعتمد المتطلبات في هيكلها الاساسي على ثلاثة محاور رئيسية وكالاتي

١- الرقابة على منظومة الجودة

٢- عملية التشغيل داخل الشركة

٣- الأنشطة الساندة لمنظومة الجودة.

ج- اصدار (ISO9001-2000)

يختص هذا الاصدار بضمان جودة المنتج لتحقيق تعزيز رضا الزبون كهدف اساسي.وقد تضمن هذا الاصدار تغييرات في بيئة المواصفات دون التغيير للمتطلبات الاساسية وتعد التعديلات اتجاها نحو فلسفة نظام ادارة الجودة الشاملة،[11].وقد شمل هذه المواصفة التعديل الشامل والتطوير، وكان للتعديل اسباب عديدة منها[16]،[21]،[24]

١- الانتقادات التي وجهت للمواصفة نفسها وضرورة الاتجاه نحو نموذج العملية كاساس لنظام الادارة (المنظومة الادارية)

٢- ضرورة البحث عن مزيد من التطبيق باتجاه مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

٣- صعوبة الفهم والتفسير لبعض بنود المواصفة السابقة (ISO9000).

٤- وجود حاجة للحد من عدد المواصفات التي تتألف منها العائلة وتبسيطها.

٥- تحقيق انسجام افضل فيما بينها من جهة وبينها وبين مواصفة انظمة ادارة البيئة من جهة اخرى.

سادساً:- العلاقة بين المواصفة الدولية ISO وادارة الجودة الشاملة

يعد البعض بان طريق الوصول الى نظام ادارة الجودة الشاملة طويل، وان المواصفة الدولية الايزو ومحتواها وبمختلف اصداراتها ونشراتها هي الخطوة الاولى بالاتجاه السليم وحجر الاساس لبناء نظام ادارة الجودة الشاملة، وبموجب ماتقدم سعت العديد من المنظمات لتطوير انظمتها الخاصة بالجودة وزيادة قدرتها التنافسية لعبور حواجز التصدير يتبنى مشاريع انظمة الايزو. وان المواصفة تدعو الى المساواة وعدم التباين الممكن عندما تتواجد المواصفات القياسية. وهكذا عدت المواصفة الايزو باصداراتها الثلاثة الاداة الفاعلة للتطبيق وتحقيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة والتي تحتاج الجهود الكبيرة لتحقيق رغبات وطلبات العملاء وارضائها فضلاً عن تحقيق مسؤولية الادارة ووضعها امام التزامها طويل الامد والتحسين المستمر بمشاركة جماعية وروح الفريق المتعاون.[4] اما فيما يخص العلاقة بين الايزو وادارة الجودة الشاملة، يرى اغلب الكتاب وذوي الاختصاص فيها التكامل والانسجام، ففي الوقت الذي يمثل الايزو نظاماً للجودة قائماً على مواصفات موثقة، فان ادارة الجودة الشاملة تعد ادارة للجودة من منظور شامل وبموجب ذلك فانهما متكاملين ومن نسيج واحد وغير متعارض على الرغم من ان ادارة الجودة الشاملة تنظم في جوانبها نظام الايزو، اذ يمكن للمنظمات الحصول على الشهادة دون ان تكون قد استكملت تطبيق ادارة الجودة الشاملة او بدات رحلتها نحوها وهكذا فان تركيز ادارة الجودة الشاملة على فاعلية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل متكامل (لأجل ارضاء الزبون) يجعلها مدخلاً للتوافق مع المواصفة الايزو وبذلك تكون ادارة الجودة الشاملة مكتملة للايزو ISO ولاكنها وليست بديلة عنها، وهذا ماتم توضيحه في اصدارات الايزو (9001-2000).

وعليه يمكن للقارى ان يجد مفاهيم متعددة لادارة الجودة الشاملة ومتباينة على المستوى العالمي، في حين يرى بان للايزو مراجعة محددة من قبل المنظمة العالمية للتقييس وبطبيعة الحال فان المواصفات هذه يكون لها معنى واحد متفق عليه وله قواعد ومنهجية يسهل التوافق معها على المستوى العالمي.

وتكون العلاقة الاساسية فيها بين المورد والزبون منهجية نظامية معززة بالوثائق والتدقيق ومكملة لتوجه الادارة والعاملين معتمدة المواصفة في ذلك على مبادئ ادارة الجودة الشاملة. ومن نافلة القول فان التاكيد على ان المنتجات الكبيرة في الصناعات اليابانية تعزى الى تطبيقات ادارة الجودة الشاملة ويشير هيتوشي كيومي استاذ الجودة اليابانية ورئيس اللجنة المعنية ببرامج تأهيل الشركات اليابانية للايزو، ان مواصفات الايزو تمثل ادارة الجودة على وفق وجهة نظر الزبون، بينما تتبع ادارة الجودة اليابانية من وجهة نظر المورد، وعلى خلاف الايزو فان ادارة الجودة الشاملة تذهب ابعد من توقعات الزبون وتسعى دائماً لاستباق حاجاتهم وتوقعاتهم بما يمكن من الفوز بالحصصة السوقية المنشودة ودعم تقدم المنظمة[16]، ويوضح الجدول (٢) علاقة ادارة الجودة الشاملة بالمواصفة الدولية الايزو.

الجدول(٢):العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والمواصفة الدولية ISO

المواصفة الدولية الايزو	ادارة الجودة الشاملة TQM
١- نظام للجودة يقوم على مواصفات محددة وموثقة.	١- تعد ادارة الجودة من منظور شامل.
٢- تمثل ادارة الجودة من وجهة نظر الزبون.	٢- تمثل ادارة الجودة من وجهة نظر المورد.
٣- المراجعة الدورية تهتم بالتحديث المستمر وفقاً للتحسينات التي افرزها برنامج الجودة الشاملة ان وجدت.	٣- تهتم بالتحسين المستمر.
٤- تركز على البعد الفني الخاص بطرق واجراءات التشغيل.	٤- تهتم بالبعد الانساني الاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام

الفني فلسفة ومفاهيم أشمل.	
٥- تشمل كافة الاقسام والشعب والوحدات وفرق العمل.	٥- يمكن تطبيقها كلياً او جزئياً على بعض الادارات والاقسام او الشعب او الاختصاصات.
٦- مسؤولية مشتركة لكافة الاقسام والشعب والوحدات.	٦- مسؤولية قسم اوادارة مراقبة للجودة.

العاني، خليل ابراهيم واخرون، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات ISO9001-2000، مطبعة الاشقر، بغداد، 2002. ص55.

وفي سياق العلاقة يجد (الجبوري) (Curkovic & Hand Field) يؤكدان على ان افضل وسيلة للإشارة الى خصائص المواصفة الدولية ربطها بمفهوم ادارة الجودة الشاملة ويتجلى ذلك يعرضها للمواصفة بانها مواصفة تعرض الطبيعة الاساس لمراحل العمل الضرورية للمنظمة وتصفها لتحقيق ادارة الجودة الشاملة وفي نفس الوقت هي خطوة اولية باتجاه اقامته وهي الاساس الجوهرى لمفهوم ادارة الجودة الشاملة، [4].

وفي نفس الوقت فان الباحث اعلاه يشير الى ان الدراسة التي اجريت عام ١٩٩٧. على ٥٠٠ منظمة مسجلة على المواصفة الدولية في الولايات المتحدة الى ان المنظمات التي تبنت ادارة الجودة الشاملة كفلسفة ادارية تمتلك خبرات افضل للتسجيل على المواصفة من خلال الفهم المناسب لاهمية دعم الادارة العليا والتدريب على الجودة، والاتصالات ذات العلاقة.

سابعاً: - مسؤولية الادارة كاحد متطلبات المواصفة الدولية ISO9001-2000.

انسجماً مع اهداف البحث والتي تتمحور حول وصف و تحليل بنود مسؤولية الادارة كاحد متطلبات المواصفة الدولية الايزو ISO9001-2000 في الشركة قيد الدراسة وبهدف اجراء تقييم لمدى توفر هذه البنود، ومن ثم تقديم التوصيات الخاصة بتحديد الاجراءات المطلوبة لتطبيق وتوثيق هذا المتطلب وفقاً للمواصفة الدولية، يرى الباحث ضرورة تناول متطلبات تطبيق كل بند بشكل موجز بالتركيز على بنود مسؤولية الادارة لتكون الركيزة الاساسية للجانب العملي من البحث وتحديد نسب التطبيق والتوثيق لكل بند من البنود المعتمدة في دراستنا الحالية.

اولاً: - المتطلبات غيرالرئيسية [23]، [22]، [25].

١ - المجال وحقل التطبيق.

كافة متطلبات هذا النظام تعد عامة وقابلة للتطبيق ولكافة المنظمات بغض النظر عن نوعها وحجمها وطبيعة المنتجات التي تقدمها.

٢ - الوثائق المرجعية.

تتضمن الوثائق المرجعية معينا من خلال الاشارة اليها في النص فانها تتشأ مايزود بالمؤن لهذه المواصفة الدولية.

٣ - المصطلحات والتعاريف

تتطبق لاغراض هذه المواصفة المصطلحات والتعاريف الواردة في ISO9001-2000 وقدتم تعديل البعض منها التي تخص ISO 9001-1994.

ثانياً:- المتطلبات الرئيسية.

ان المواصفة (9001-2000) كمواصفة موحدة الغيت بموجبها المواصفات الثلاثة (9001,9002,9003) وقد اتجهت نحو التأكيد على التطوير المستمر واتباع نموذج العملية وتركيز على الاهتمام بالعملاء Customer Focusing والاتجاه نحو تأمين متطلبات (TQM) في حدها الأدنى . ان المواصفة 9001-2000 تجع كافة متطلبات نظام ادارة الجودة متطلبات رئيسية يضم كل منها مجموعة من العناصر يعطي الاول منها خلاصة للمتطلبات الواردة في كل محور وقد ركزت على مايلي:-

٤- نظام ادارة الجودة.

٤-١ المتطلبات العامة. ٤-٢ متطلبات التوثيق.

٥- مسؤولية الادارة.

٥-١ التزام الادارة

٥-٢ الاهتمام بالزبون. ٥-٣ سياسة الجودة. ٥-٤ التخطيط.

٥-٥ المسؤوليات والصلاحيات والاتصالات. ٥-٦ المراجعة الادارية.

٦- ادارة الموارد.

٦-١ توفير الموارد. ٦-٢ الموارد البشرية. ٦-٣ البنية التحتية. ٦-٤ بيئة العمل.

٧- تحقيق المنتج.

٧-١ التخطيط لتحقيق المنتج. ٧-٢ العمليات المتعلقة بالزبون. ٧-٣ التصميم والتطوير.

٧-٤ المشتريات. ٧-٥ عمليات الانتاج والخدمات. ٧-٦ ضبط ادواق القياس

والمراقبة.

٨- القياس والتحليل والتحسين.

٨-١ فقرة عامة. ٨-٢ القياس والمراقبة. ٨-٣ ضبط المنتج غير المطابق. ٨-٤ تحليل البيانات.

٨-٥ التحسين المستمر

بعد عرض بنود متطلبات المواصفة الدولية لابد لنا من تناول متطلب مسؤولية الادارة ببندوه وفقراته الاساسية بشئي من الياجازوكالاتي

٥- مسؤولية الادارة.

٥-١ التزام الادارة

يجب ان يكون تعهد موثق من قبل الادارة العليا للمنظمة باعتماد التحسين المستمر لنظام ادارة الجودة الشاملة كمنهج عمل ثابت وتقديم دليل على ذلك من خلال

أ- توعية عاملي المنظمة باهمية الموارد الضرورية لتحقيق الجودة التي تتجاوب مع متطلبات الزبون والمتطلبات القانونية والنظامية.

ب- وضع سياسة الجودة.

ت- تقوم الادارة العليا للمنظمة بمراجعات ادارية دورية للتأكد من ديمومة كفاءة نظام ادارة الجودة الشاملة وتطويره باستمرار.

ث- القيام بالمراجعات الدورية.

ج- ضمان توفير الموارد.

٢-٥ التركيز على الزبون

يتطلب من الادارة العليا ان تعتمد سياقاً موثقاً للتحديد الدقيق لمتطلبات الزبون بعد تحديدها بشكل دقيق وتوفير المقدرة لدى المنظمة على الايفاء بها في سجل معتمد لهذا الغرض من اجل تعزيز رضا الزبون.

٣-٥ سياسة الجودة

يتوجب على الادارة العليا ان تضمن بان سياسة الجودة مراعية لمايلي:

- أ- سياسة الجودة ملائمة لاهداف المنظمة من حيث الموارد الضرورية لتحقيقها.
- ب- تؤكد على الالتزام بالمطابقة مع المتطلبات والتحسين المستمر لفاعلية النظام.
- ت- تحديد اطار عمل لوضع ومراجعة اهداف الجودة.
- ث- مبلغة ومفهومة لكافة العاملين في المنظمة.
- ج- تتم مراجعتها لضمان استمرارية ملائمتها.

٤-٥ التخطيط

١-٤-٥ اهداف الجودة

تتعهد الادارة العليا بان اهداف الجودة متوافقة مع الوظائف ومستويات المنظمة، وتتضمن تلك الاهداف المطلوبة للايفاء بمتطلبات المنتج. كما يجب ان تكون الاهداف متوافقة مع سياسة الجودة وقابلة للقياس.

٢-٤-٥ تخطيط نظام ادارة الجودة

يجب ان تضمن الادارة العليا الاتي.

- أ- ان التخطيط للنظام يتم بهدف الايفاء بالمتطلبات الواردة في (١-٤) فضلاً عن تحقيق اهداف الجودة.
- ب- المحافظة على تكامل النظام عندما يتم تخطيط وتنفيذ تغييرات عليه.

٥-٥ المسؤوليات والصلاحيات والاتصالات.

١-٥-٥ المسؤوليات والصلاحيات .

تتعهد الادارة العليا بان تكون المسؤوليات والصلاحيات معرفة ومبلغة لكافة العاملين في المنظمة وفق نظام اتصالات مناسب.

٢-٥-٥ ممثل الادارة

- تعين الادارة العليا عضو يمثلها للقيام باشراف على تطبيق المواصفة الدولية للجودة ISO9001 يتمتع بالمسؤوليات والصلاحيات التالية بغض النظر عن مسؤولياته الاخرى.
- أ- التأكد من وضع وتنفيذ وصيانة العمليات المطلوبة للنظام.

- ب- رفع تقارير الى الادارة العليا عن اداء النظام ومدى الحاجة الى التحسين.
- ت- التأكد من تقرير الوعي بمتطلبات الزبون وتعزيزه بين عاملي المنظمة.

٣-٥-٥ الاتصالات الداخلية

تضمن الادارة العليا بتوفير نظام اتصالات بين مختلف المستويات ووظائف المنظمة فيما يخص عمليات النظام ومدى فاعليتها.

٦-٥ مراجعة الادارة

١-٦-٥ عام

تراجع الادارة العليا النظام في فترات مخطط لها لضمان استمرارية ملائمته وكفايته وفاعليته، حيث يتم عن طريق هذه المراجعة تحديد فرص التحسين والحاجة الى التغيير في النظام، بما في ذلك سياسة الجودة واهدافها وتتم صيانة سجلات مراجعة الادارة.

٢-٦-٥ مدخلات المراجعة.

وتحتوي المدخلات لمراجعة الادارة معلومات عن مايلي.

أ- المراجعة الادارية لنتائج التدقيقات الداخلية للجودة والمعلومات عن شكاوى المستهلكين ونسب التلف ومدى مطابقة المنتجات للمواصفات.

ب- التغذية العكسية من الزبون.

ت- اداء العمليات ومطابقة المنتج.

ث- موقف الاجراءات الوقائية او التصحيحية.

ج- اجراءات المتابعة المتخذة بخصوص مراجعات الادارة السابقة.

ح- التغييرات التي اثرت على النظام.

خ- التوصيات بخصوص التحسين.

٣-٦-٥ مخرجات المراجعة.

تتضمن مخرجات مراجعة الادارة اية قرارات واجراءات لها علاقة بالاتي.

أ- تحسين فاعلية النظام وعملياته.

ب- تحسين المنتج اعتماداً على متطلبات الزبون.

ت- الموارد اللازمة.

المحور الثالث - الجانب الميداني والتطبيقي

اولاً:- التعريف بالشركة مجتمع الدراسة

أ- وصف عينة البحث:

تأسست الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/ نينوى في ٢٢/٤/٢٠٠٢ وفقاً لأحكام قانون الشركات العامة رقم ٢٢ لسنة ١٩٩٧ المعدل، بعد إن كانت مصنع صغير (مصنع أدوية نينوى) تابعاً للشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء. وذلك بعد أن بلغ الإنتاج

مرحلة جديدة في التطوير النوعي والكمي نتيجة لنصب عدد من المكائن الحديثة ذات الطاقة الإنتاجية العالية وإنتاج مستحضرات لم تنتج سابقا في المصنع والدخول في إنتاج أدوية متخصصة ولأول مرة، تعتمد الشركة في إنتاجها على الدساتير العالمية الأكثر تطورا تحت سيطرة نوعية محكمة، فضلا عن اعتماد الشركة القواعد المطلوبة في نظام التصنيع الدوائي الجيد (GMP).

ب- وصف الأفراد المبحوثين .

- يشير الجدول (٣) إلى أهم خصائص مجتمع الدراسة من حيث الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة.
- فيما يخص التحصيل الدراسي تشير النسب المئوية الخاصة بالشهادة أن (٩٠%) من المبحوثين يحملون مؤهلات أكاديمية بواقع (٨٠%) بكالوريوس (١٠% ماجستير).
 - وبخصوص الجنس فإن (٧٠%) من المبحوثين يكونون الذكور في حين (٣٠%) من المبحوثين يمثلون الإناث.
 - إما بالنسبة إلى عدد سنوات الخدمة في الشركة فإن الأفراد الذين تتراوح خدمتهم بين (٦-١٠) سنة يمثلون (٥٠%) من المبحوثين ويمثل (٤٥%) من لديهم خدمة (١١ سنة فأكثر) مما يدل على توفر عنصر الحيوية والخبرة في الشركة.
 - إما بالنسبة للأعمار فإن أعمار مجتمع الدراسة توضح بأن (٤٠%) من المبحوثين تقع أعمارهم بين (٢١-٣٥) و (٦٠%) من المبحوثين تزيد أعمارهم على ٣٦ سنة ما يشير إلى وجود العنصر الشبابي الداعم للخبرة في الشركة.

جدول (٣): خصائص وسمات الأفراد عينة الدراسة

التحصيل الدراسي						الفئات العمرية					
دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	٢١ - ٢٥	٢٦ - ٣٠	٣١ - ٣٥	٣٦ - ٤٠	٤١ - ٤٥	٤٦ - ٥٠	العدد	%
١٠	١٦	٨٠	١٠	١	٥	٢	١٠	٥	٢٥	٣	١٥
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

الخدمة بالمعمل				الجنس	
١ - ٥	٦ - ١٠	١١ - ١٥	١٦ - ٢٠	٢١ - ٣٠	٣١ - فما فوق
العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
١	٥	١٠	٥٠	٤	٢٠
%	%	%	%	%	%
١٤	٧٠	٦	٣٠	١٤	٧٠
%	%	%	%	%	%

ثانياً:- وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

يتناول هذا الجزء من البحث وصف وتشخيص متغيرات الدراسة والممثلة بـ (التزام الإدارة- الاهتمام بالزبون سياسة الجودة- التخطيط- المسؤوليات والصلاحيات والاتصالات- المراجعة الإدارية) على وفق اجابات المبحوثين في الشركة المبحوثة، اذ يبين الجدول (١- ملحق ١) التوزيعات التكرارية والواسط الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه المتغيرات وكما يلي:-

١ - التزام الادارة:-

اوضح (95%) من الافراد المبحوثين بان هناك تعهد مطبق وموثق من قبل الادارة العليا للشركة باعتماد التحسين المستمر لنظام الجودة كمنهج عمل ثابت، وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا العنصر (X1) (9,75) و (1,08) على التوالي. كما اشار (90%) بان هناك تطبيق وتوثيق للالتزام الادارة العليا بتوفير المواد الضرورية لتحقيق الجودة التي تتجاوب مع متطلبات الزبون وبوسط حسابي للعنصر (X2) (9,5) وانحراف معياري (1,5).

في حين اكد (70%) بان الادارة العليا تطبق وتوثق المراجعة الادارية الدورية للتأكد من (ديمومة كفاءة نظام ادارة الجودة في الشركة وكانت قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لـ (X3) (8,5) و (2,29) على التوالي مما يشير الى تجانس الاجابة. واخيراً فان نسبة التطبيق والتوثيق على مستوى هذا البند فقد كانت (85%) وبوسط حسابي بلغ (9,25) وانحراف معياري (0,36).

٢ - الاهتمام بالزبون

اشار (50%) من المبحوثين بان التعديلات على متطلبات الزبون تتم بموجب نظام معتمد لهذا الغرض وان هذه التعديلات فضلاً عن تطبيقها فانها موثقة، وكان الوسط الحسابي (6,5) والانحراف المعياري (2,6) لهذا العنصر (X8). اما نسبة الاجابات التي اشارت الى التطبيق والتوثيق للعناصر (X4, X5, X6, X7, X9) فقد تراوحت بين (30%-35%) اذ اوضح الافراد المبحوثين على وفق هذه النسبة الى ان الشركة تعتمد سياق موثق للتحديد الدقيق لمتطلبات الزبون، وان متطلبات الزبون توثق بعد تحديدها بشكل دقيق وتوفر المقدرة لدى الشركة للايفاء بها في سجل معتمد لهذا الغرض، وان هناك عملية تقييم لمقدرة الشركة على تلبية متطلبات الزبون، وان هناك سياق معتمد لمراجعة متطلبات الزبون، فضلاً عن ان هناك سياق معتمد في الشركة لابلاغ التعديلات التي تطرأ على متطلبات الزبون للأفراد المعنيين بتنفيذها، وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العناصر بين (3,25) و (6,5) و (1,07) و (2,6) على التوالي مما يدل على تجانس الاجابات. في حين كانت نسبة التطبيق والتوثيق على مستوى اجمالي هذا البند (90%) والوسط الحسابي (5,75) والانحراف المعياري (0,74).

٣ - سياسة الجودة

يشير (90%-95%) من الافراد المبحوثين الى ان هناك تطبيق وتوثيق لسياسة الجودة الملائمة لاهداف الشركة من حيث الموارد الضرورية لتحقيقها، وللالتزام والالزام بسياسة الجودة من قبل الادارة العليا بهدف تحقيق الجودة وتطويرها باستمرار، ولتهيئة سياسة الجودة اطار عمل واضح لتحديد اهداف الجودة وكذلك هناك تطبيق وتوثيق لصياغة سياسة الجودة بلغة سهلة الفهم والاستيعاب من قبل مختلف مستويات العاملين في الشركة، فضلاً عن ان قيام الادارة العليا بمراجعات دورية للتأكد من استمرارية ملائمة سياسة الجودة وتطويرها تطبق وتوثق بشكل سليم. وتراوح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعناصر (X10, X11, X12, X13, X15) بين (9) و (9,5) و (0,02) و (0,94) مما يدل على تجانس الاجابات.

وبنفس الاتجاه يؤكد (80%) من المجيبين بأنه تم تطبيق وتوثيق ابلاغ العاملين كافة في الشركة بسياسة الجودة والتأكد من فهمها وتنفيذها وكانت قيم الوسط الحسابي لهذا العنصر (X14) (8) والانحراف المعياري (1,78)، أما نسبة التطبيق والتوثيق على مستوى البند فقد بلغت (90%) وبوسط حسابي بلغ (9,0) وانحراف معيار (0,61).

٤ - التخطيط

فيما يخص بند التخطيط كاحد بنود متطلب مسؤولية الادارة، فقد بين (80%) بأنه يتم تطبيق وتحديد وتوثيق الاجراءات وتعليمات العمل لتحقيق الجودة، وبلغ الوسط الحسابي لهذا العنصر (X20) (9) والانحراف المعياري (2) كما اشارت نسبة بين (50%) و (65%) بان هناك تطبيق وتوثيق لما يلي (اهداف الجودة المتوافقة مع سياسة الجودة والقابلة للقياس، ولاهداف الجودة الممكنة التحقق ضمن امكانيات الوظائف ذات العلاقة بالجودة المعتمدة في الشركة، ولاهداف الجودة المنصبة على وجوب تحقيق المنتجات طبقاً للاحتياجات النوعية للزبائن، ولاهداف الجودة التي تفي بتعهد الادارة العليا بالتحسين المستمر لجودة المنتجات المصنعة كمنهج عمل ثابت، ولتوثيق الفعاليات التي تضمن توافق العمليات الانتاجية مع التفشي والاختبار ويتم متابعتها، وتطبيق وتوثيق للمعايير المحددة لقبول كافة المتطلبات والخصائص لجودة المنتجات، وقد تراوح الوسط الحسابي والانحراف المعياري بين (6,5) و (8,25) - (2) و (2,46) للعناصر (X16, X17, X18, X19, X22, X24) وهذا يؤكد على تجانس الاجابات.

وبنفس الاتجاه اشار (40%-45%) الى عناصر (X21, X23, X25) تطبق وتوثق اجراءات التأكد من ان الجهات المعنية تقوم بتهيئة اجراءات تشغيل تفصيلية لكل كالة لها تأثير على جودة المنتج، وتحديد وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الجودة بما فيها المعدات والاجهزة والمواد وطرأ الاختبار والقياس، فضلاً عن تطبيق تحديد اجراءات مصادقة الزبون على خطط الجودة وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه العناصر (7,25) و (6,5) و (6,5) والانحراف المعياري (2,48) و (2,43) و (2,45) على التوالي، واتساقاً مع نسبة الاجابات لهذا البند، فقد بلغت نسبة التطبيق والتوثيق الاجمالية (55%) وبقيمة وسط حسابي بلغت (7,5) وانحراف معياري (0,60).

٥ - المسؤوليات والصلاحيات والاتصالات.

اشارت (70%) من الاجابات بان هناك تطبيق وتوثيق لتسمية ممثل الادارة للقيام بالاشراف على تطبيق المواصفة الدولية للجودة الايزو وبلغ الوسط الحساب والانحراف المعياري للعنصر (X28) (8) و (2,14) على التوالي. كما اكد (60%) بان ممثل الادارة يقوم برفع تقارير دورية عن كفاءه اداء نظام ادارة الجودة معززة بمدى الحاجة الى تحسين النظام ويتم توثيق ذلك، وكان الوسط الحسابي لهذا العنصر (X29) (7,5) والانحراف المعياري (2,37) مما يشير الى تجانس الاجابات.

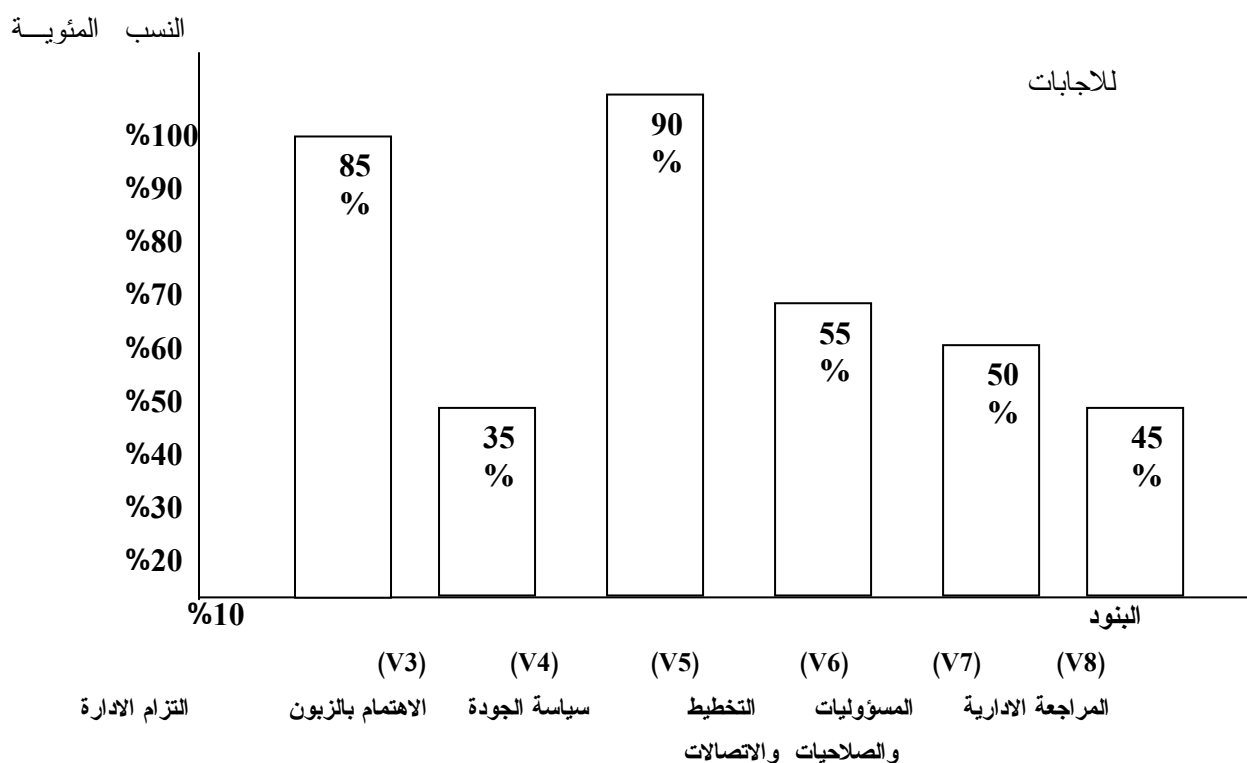
واخيراً فان (40%-50%) من المبحوثين يوضحون بان التطبيق والتوثيق يشمل مايلي (تحديد وتوثيق المسؤوليات والصلاحيات ذات العلاقة بالجودة لافراد الشركة، وامتلاك الشركة لنظام اتصالات داخلية بما في ذلك عقد اجتماعات دورية للمعنيين لمناقشة فاعلية نظام ادارة الجودة، واكد (30%) بان مايقوم به ممثل الادارة بنشر الوعي ووجوب تحقيق متطلبات الزبائن داخل الشركة يتم تطبيقه وتوثيقه وقد بلغ الوسط الحسابي للعناصر (X26) و (X27) و (X30)، (6,25) و (7,5) و (4,5) والانحراف المعاري (2,51) و (2,5) و (3,02). أما

على المستوى الكلي للبند فقد بلغ الوسط الحسابي للتطبيق والتوثيق (50%) وبوسط حسابي (6,75) وانحراف معياري (0,74).

٦ - المراجعة الادارية

اشار (50%) من المبحوثين بان مدخلات المراجعة الادارية تتضمن نتائج التدقيقات الداخلية للجودة والمعلومات عن شكاوي الزبائن ونسب ومدى مطابقة المنتجات للمواصفات، وان مخرجات المراجعة الادارية تتضمن اتخاذ اجراءات لتطوير جوده المنتجات بما يفي بمتطلبات الزبائن ويفوق توقعاتهم وتوفير الموارد اللازمة وان كل ماتم ذكره اعلاه يطبق ويوثق وكان الوسط الحساب للعنصر بين (X33) و (X34) (6,5) و (7) والانحراف المعياري (2,6) و (2,46)، وفي نفس الوقت يتم تطبيق وتوثيق (40%) من تقويم الادارة العليا للشركة نظام ادارة الجودة دورياً، وماينتج عن المراجعة الادارية من تحديد فرص تحسين كفاءه نظام الجودة وسياسة واهداف الجودة، وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذين العنصرين (X31) و (X32)، (7) و (6,5) - (2,44) و (2,36).

وقد بلغ التطبيق والتوثيق على المستوى الكلي للبند (45%) وبوسط حسابي وانحراف معياري بلغا (6,75) و (2,47) على التوالي. يلاحظ من عرض وصف وتشخيص متغيرات الدراسة بان بند سياسة الجودة وبند التزام الادارة قد تميزا واشرا اعلى نسبة تطبيق وتوثيق حيث بلغا (85%) و (90%) على التوالي، في حين تراوحت قيم البنود الاخرى بين (35%) و (50%). ويمكن توضيح النسبة المئوية لمدى تلبية كل بند من بنود متطلب مسؤولية الادارة كاحد متطلبات التأهل للحصول على المواصفة الدولية الايزو-ISO9001 2000 من خلال نسبة اجابات افراد مجتمع الدراسة كما في الشكل التالي. من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.



شكل (٢): نسبة تلبية كل بند من بنود متطلب مسؤولية الادارة حسب اجابات المبحوثين*

ثانياً:- اختبار فرضية البحث احصائيا

بهدف قياس مدى توافر بنود متطلب مسؤولية الادارة والاستجابة لها، كاحد متطلبات التأهل الاساسية للحصول على المواصفة الدولية الايزو ISO9001-2000، اعتمد الباحث على احتساب التكرارات وقيم متوسطات اجابات افراد مجتمع الدراسة والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود المتطلب واحتساب قيم المختبر الاحصائي $T\text{-test}^{**}$ ومقارنتها بالقيم المثلى التي يمكن الحصول عليها من الجداول الاحصائية على وفق الفرضية العدمية الاتية:***

(عدم وجود فرق ذات دلالة معنوية بين متوسطات اجابات عينة الدراسة لكل بند من بنود متطلب مسؤولية الادارة مع الدرجة المثالية التي يمكن استخراجها من الجداول الاحصائية) .

وبهدف قياس مدى التوافق مع بنود متطلب مسؤولية الادارة والممثلة بـ (التزام الادارة، الاهتمام بالزبون، سياسة الجودة التخطيط، المسؤوليات والصلاحيات والاتصالات والمراجعة الادارة) وعند ملاحظة الجدول (الملحق ١) فان نتائج التحليل الاحصائي للاجابات تشير الى ان المعمل قيد الدراسة قد تمكن من تطبيق بندين من متطلب مسؤولية الادارة المكونة من (6) بنود، بقييم مقبولة ، احصائيا، وفي نفس الوقت بلغت نسبة التطبيق والتوثيق على مستوى البنود مجتمعة (60%) من اجابات المبحوثين، في حين جاءت نسبة التطبيق وعدم التوثيق (30%) من اراء المبحوثين، وب نفس الاتجاه بلغت نسبة عدم التطبيق وعدم التوثيق (10%) من اجابات المبحوثين وبلغ الوسط الحسابي الاجمالي (7,5) والانحراف المعياري الاجمالي (0,62)

اما بالنسبة الى البنود المميزة والاكثر تطبيقا وتوثيقا احصائيا ومعنوية اعتماداً على مقارنة قيم T المحسوبة بقيمتها الاحصائية في الشركة قيد الدراسة فقد كان بند التزام الادارة (V3) وبند سياسة الجودة (V5) اذ بلغت نسبة التطبيق والتوثيق (85%) و (90%) على التوالي وبواسط حسابية بلغت (25,09) و (9,0%) وبانحرافات معيارية (36%) و (61,0) على التوالي.

وفيما يخص قيم (T) المحسوبة للبنود المميزة التزام الادارة (V3) وسياسة الجودة (V5) فقد كانت (1,831) و (1,453) على التوالي وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (2,093) عند مستوى معنوية (0,25) ودرجة حرية بلغت (19). يتبين مما سبق بان الشركة قيد الدراسة قد استجابة لبندين من اصل (6) بنود لمتطلب مسؤولية الادارة وبنسبة تلامس (33,3%) وبذلك تحققت الفرضية جزئيا وعلى مستوى البنود (V3) و (V5).

اما بالنسبة للبند (V4) الاهتمام بالزبون والبند (V6) التخطيط والبند (V7) المسؤوليات والصلاحيات والاتصالات والبند (V8) المراجعة الادارية، فقد كانت قيم (T) المحسوبة لكل منها (5,101) و (3,684) و (3,901) و (4,333) على التوالي وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2,093) عند مستوى معنوية (0,025) ودرجة حرية (19) وبذلك بلغت نسبة عدم التلامس (66,7%) مما يدل على عدم تحقق الفرضية فيما يخص البنود (V4) و (V6) و (V7) و (V8).

* المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على اجابات المبحوثين

** بهدف التعرف على مدى الاستجابة مع البنود قيد الدراسة استخدم الباحث المختبر الاحصائي (T) TEST الخاص باختبار الفرضيات المتعلقة بالمتوسطات عندما يكون تباين المجتمع غير معلوم وحجم العينة صغيرا اعتمادا على المصدر (الراوي، خاشع محمود، ١٩٧٩، المدخل الى الاحصاء ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة الموصل).

*** وضعت فرضية العدم باعتبارها احد خطوات استخدام المختبر الاحصائي T TEST.

يلاحظ من العرض السابق بان البند(V3) التزام الادارة والبند(V5) سياسة الجودة هي الاكثر تميزاً سواءً على مستوى متوسط اجابات المبحوثين او من خلال نتائج المختبر الاحصائي(T) ومقارنة قيمتها المحسوبة بقيم (T) الجدولة وكما مشار اليها في وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وفي متن التحليل الاحصائي اعلاه.

المحور الرابع- الاستنتاجات والتوصيات

استكمالاً لما افرزه الجانب النظري من مفاهيم و آراء الباحثين وكتاب وما توصل اليه الجانب الميداني من وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليلها واختبارها احصائياً، نتناول في هذا الجزء اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة ومن ثم لتكون اساساً للتوصيات التي يراها الباحث ملائمة لمجتمع الدراسة والمنظمات المماثلة. وكما يلي.

اولاً:- الاستنتاجات

- ١- يعتبر تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة مهماً في تحقيق ضوابط ومتطلبات الايزو (9001-2000).
- ٢- تركزت معظم اجابات المبحوثين حول تطبيق وتوثيق مسؤولية الادارة بشكل متميز في بند سياسة الجودة وهذا مايؤكد على ايلاء الادارة اهتمام كبير بهذا البند.
- ٣- اكدت اغلب اجابات عينة الدراسة على تطبيق وتوثيق بند التزام الادارة كاحد بنود مسؤولية الادارة ممايوضح اهتمام ادارة الشركة وبتحديد مهام ومسؤوليات الجهات ذات العلاقة بتطبيق هذا المتطلب.
- ٤- افرزت نتائج الوصف والتشخيص تطبيق مسؤولية الادارة بشكل متميز في بند سياسة الجودة.
- ٥- اما فيما يخص نتائج التحليل الاحصائي T فقد اشارت الى ان بند سياسة الجودة وبند التزام الادارة هي الاكثر تلامساً مع بنود المواصفة الدولية ايزو مما يؤكد نتائج الوصف والتشخيص لهذين البندين.
- ٦- وفقاً لنتائج الوصف والتشخيص والمختبر الاحصائي T فان الادارة تطبق البند سياسة الجودة وبند التزام الادارة. مما يشير الى اهمية نظام ادارة الجودة في الشركة قيد الدراسة.

ثانياً:- التوصيات

- ١- يرى الباحث ضرورة اهتمام الادارة بموضوع الحصول على شهادة المواصفة الدولية الايزو (Iso 9001) لاهميتها بالنسبة الى الصناعة الدوائية التي تحتاج الى مثل هذه المعايير الدولية الداعمة للمقاييس العالمية الصحية باتجاه تقديم منتجات مطابقة بنسبة(100%) مع المواصفات الموضوعية.
- ٢- كما توصي ادارة الشركة بزيادة اهتمام بنود متطلب مسؤولية الادارة الاخرى فيما يخص بنود (الاهتمام بالزبون- التخطيط- المسؤوليات والصلاحيات والاتصالات- المراجعة الادارية) باعتبارها ضرورية لاكمال بنود هذا المتطلب باعتباره الركيزة الاساسية لتطبيق البنود الاخرى.

- ٣- ضرورة اقامة دورات تطويرية في مجال المواصفة الدولية ISO 9001 بدءاً بالادارة العليا باعتبارها الركيزة الاساسية للتطبيق المدعوم والسليم والناجح وانتهاء بكافة العاملين لتعزيز الوعي الثقافي لتحقيق الجودة والتميز في صناعة لا تقبل غير التميز والجودة العالية.
- ٤- استحداث وحدة ادارية متخصصة بـ ادارة الجودة الشاملة TQM وتكليف متخصصين للعمل على تطبيق الايزو ISO9001 ومعالجة لسلبياته وتعزيز الاجابات واقامة الدورات التطويرية للأفراد العاملين في هذا المجال.
- ٥- تشجع الباحثين سواء داخل او خارج الشركة على اجراء دراسات للمتطلبات الاخرى باتجاه الوقوف على الواقع الميداني لبنود هذه المتطلبات ومن ثم العمل على تطبيقها على وفق الاسس العلمية.

جدول (١- ملحق ١): نتائج التكرارات والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية

والاختيار الاحصائي T لاجابات افراد مجتمع الدراسة للشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية

رقم البند	مطبق وموثق	مطبق وغير موثق	غير مطبق وغير موثق	المؤشرات الاحصائية		T البند	الملاحظات
				وسط حسابي	انحراف معياري		
X1,V3	19	%95	1	%5	—	1.831	قيمة T للبند
X2	18	%90	2	%10	—		
X3	14	%70	6	%30	—		
المعدل	17	%85	3	%15	—		
X4,V4	7	%35	12	%60	4		
X5	6	%30	10	%50	4		
X6	7	%35	9	%45	6		
X7	6	%30	8	%40	4		
X8	10	%50	6	%30	5	5.101	قيمة T للبند
X9	6	%30	9	%45	4		
المعدل	7	%35	9	%20	4		
X10,V5	19	%95	—	%5	1		
X11	19	%95	—	%5	1		
X12	18	%90	—	%10	2		
X13	18	%90	—	%10	2		
X14	16	%80	—	%20	4		
X15	18	%90	—	%10	2	1.453	قيمة T للبند
المعدل	18	%90	—	%10	2		
X16,V6	11	%55	8	%40	1		
X17	12	%60	6	%30	2		
X18	12	%60	8	%40	—		
X19	10	%50	8	%40	2		
X20	16	%80	4	%20	—		
X21	9	%45	11	%55	—		
X22	11	%55	9	%45	—	3.684	قيمة T للبند
X23	8	%40	9	%45	3		
X24	13	%65	7	%35	—		
X25	8	%40	10	%50	2		
المعدل	11	%55	8	%40	1		
X26	8	%40	9	%45	3		
X27	10	%50	10	%50	—		
X28	14	%70	4	%20	2		
X29	12	%60	6	%30	2	3.901	قيمة T للبند
X30	6	%30	6	%30	8		
المعدل	10	%50	7	%35	3		

		2,44	7	—	—	%60	12	%40	8	X31,V8
		2,36	6,5	%10	2	%50	10	%40	8	X32
		2,6	6,5	%20	4	%30	6	%50	10	X33
		2,46	7	%10	2	%40	8	%50	10	X34
قيمة T للبند	4.333	2,47	6,75	%10	2	%45	9	%45	9	المعدل

عناصر بنود مسؤولية الادارة كاحد متطلبات المواصفة الدولية الايزو	مطبق وموثق	مطبق وغير موثق	غير مطبق وغير موثق
٢- مسؤولية الادارة ١-٢ التزام الادارة ١- هناك تعهد موثق من قبل الادارة العليا باعتماد التحسين المستمر لنظام الجودة كمنهج عمل ثابت. ٢- هناك التزام موثق للادارة العليا بتوفير الموارد الضرورية لتحقيق الجودة التي تتجاوب مع متطلبات الزبون . ٣- قيام الادارة العليا بمراجعات ادارية دورية للتأكد من ديمومة كفاءة نظام ادارة الجودة وتطويره باستمرار.			
٢-٢ الاهتمام بالزبون ١- تعتمد الشركة سياق موثق للتحديد الدقيق لمتطلبات الزبون. ٢- توثق متطلبات الزبون بعد تحديدها بشكل دقيق وتوفر المقدرة لدى المنظمة على الايفاء بها في سجل معتمد لهذا الغرض. ٣- تتم عملية تقييم قدرة الشركة على تلبية متطلبات الزبون باستمرار. ٤- وجود سياق معتمد لمراجعة متطلبات الزبون. ٥- التعديلات تتم على متطلبات الزبون بموجب نظام معتمد لهذا الغرض. ٦- للشركة سياق معتمد لابلغ التعديلات التي تطرأ على متطلبات الزبون للأفراد المعنيين بتنفيذها.			
٢-٣ سياسة الجودة ١- وجود سياسة للجودة ملائمة لاهداف الشركة من حيث الموارد الضرورية لتحقيقها. ٢- تؤكد سياسة الجودة على التزام والزام من قبل الادارة العليا بتحقيق الجودة وتطويرها باستمرار . ١- توجد سياسة للجودة تهي اطار عمل واضح لتحديد اهداف الجودة. ٢- تصاغ سياسة الجودة بلغة سهلة الفهم والاستيعاب من قبل مختلف مستويات العاملين في الشركة. ٥- يتم ابلاغ كافة العاملين في الشركة بسياسة الجودة والتأكد من فهمها وتنفيذها. ٦- قيام الادارة العليا بمراجعات دورية للتأكد من استمرارية ملائمة سياسة الجودة وتطويرها.			

			٢-٤ التخطيط ١- اهداف الجودة متوافقة مع سياسة الجودة وقابلة للقياس. ٢- اهداف الجودة ممكنة التحقق ضمن امكانيات الوظائف ذات العلاقة بالجودة المعتمدة في الشركة. ٣- اهداف الجودة منصبة على وجوب تحقق المنتجات طبقاً للاحتياجات النوعية للزبائن. ٤- تفي اهداف الجودة بتعهد الادارة العليا بالتحسين المستمر لجودة المنتجات المصنعة كمنهج عمل ثابت. ٥- يتم تحديد وتوثيق الاجراءات وتعليمات العمل لتحقيق الجودة. ٦- يتم التأكد من ان الجهات المعنية تقوم بتهئية اجراءات تشغيل تفصيلية لكل الة لها تأثير على جودة المنتج. ٧- توثق الفعاليات التي تضمن توافق العمليات الانتاجية مع التفتيش و الاختبار ويتم متابعتها. ٨- يتم تحديد وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الجودة بما فيها المعدات و الاجهزة والمواد وطرائق الاختبار والقياس. ٩- تحدد معايير القبول لكافة المتطلبات والخصائص الجودة للمنتجات. ١٠- يتم تحديد الاجراءات الخاصة بمصادقة الزبون على خطط الجودة.
عناصر بنود مسؤولية الادارة كاحد متطلبات المواصفة الدولية الايزو	مطبق وموثق	مطبق وغير مطبق وغير موثق	
٢-٥ المسؤوليات والصلاحيات والاتصالات ١- يتم تحديد وتوثيق المسؤوليات والصلاحيات ذات العلاقة بالجودة في مختلف الدوائر والاقسام. ٢- تمتلك الشركة نظاما للاتصالات الداخلية بما في ذلك عقد اجتماعات دورية للمعنيين لمناقشة فاعلة نظام ادارة الجودة. ٣- تتم تسمية ممثل الادارة للقيام بالاشراف على تطبيق المواصفة الدولية للجودة الايزو 9001-2000 . ٤- قيام ممثل الادارة برفع تقارير دورية عن كفاءة اداء نظام ادارة الجودة معززة بمدى الحاجة الى تحسين النظام. ٥- قيام ممثل الادارة بنشر الوعي بوجوب تحقيق متطلبات الزبائن داخل الشركة.			
٢-٦ المراجعة الادارية ١- قيام الادارة العليا بالمراجعة الادارية لنظام ادارة الجودة بصيغة دورية كلما استدعت الحاجة الى ذلك. ٢- ينتج عن المراجعة الادارية تحديد فرص تحسين كفاءة نظام الجودة بما في ذلك سياسة واهداف الجودة. ٣- تتضمن مدخلات المراجعة الادارية نتائج التدقيقات الداخلية للجودة والمعلومات عن شكاوي الزبائن ونسب ومدى مطابقة المنتجات للمواصفات.			

			٤- تتضمن مخرجات المراجعة الادارية اتخاذ اجراءات لتطوير جودة المنتجات بما يفي بمتطلبات الزبائن ويفوق توقعاتهم وتوفير الموارد اللازمة لذلك.
--	--	--	---

المصادر:

- 1- Krajewski, L.J, &Ritzman, L.P, *operation management- strategy & analysis*, 4th, ed, Addison wesley pub co. N.J,1996.
- 2- Arkovic S, & Handfield R, "Use of ISO9000 & Baldringe Award criterion in supplier Quality Evaluation inter" *Journal of purchasing & Material Management*,P4, May, 1996.
- 3- Elmuti, D. "World-class standard For Global competitiveness An over view of ISO9000" *Induestiral management*, sep.104,P5,1996.
- ٤- الجبوري، ميسر احمد ، *متطلبات الحصول على شهادة ISO9000، دراسة استطلاعية لآراء عينية من مدراءالشركات الصناعية العراقية، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 1999.*
- 5- Slack, Nigle, Stuart Chamberts, Christine Haland, Alan Harrison, Robert Johnston, *Operation management*, 2nd ed, washington Dc pitman publishing,1998.
- 6-"American society for Quality"(ASQ), *Quality press standard catalog* spring-May,2005
- 7- Jakson, p. & Ashton, D.(1995), "Achieving Bse ISO9000 "Sunday Time publication, 3(5) march,1995.
- ٨- قدار، ظاهر رجب، *المدخل الى ادارة الجودة الشاملة الايزو 9000، الطبعة الاولى، دارالحصا، دمشق، 1998.*
- ٩- الحميضي، عبدالرحمن بن محمد، "اتجاهات الادارة العليا نحو تطبيق مواصفات الايزو 9000 ، في الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك)"، *مجلة الادارة العامة، المجلد(40)العدد/1 ابريل،معهد الادارة العامة: 153، 2000.*
- 10- Heizer,Jay & Ronder Bary,*Operation management*,6th ed, prentice Hall,Inc, New Jersey,USA,2001.
- ١١- العزاوي، محمد عبد الوهاب، "متطلبات ادارة الجودة الجامعية وفقاً للمواصفة ISO9001-2000"، *مجلة بحوث مستقبلية العدد/5، 67، 2002.*
- 12- Lori J & Smith,L, "CPA,perspectives on ISO9000", *The CPA Journal*,7(8)July,P.266,1998.
- ١٣- البرواري، نزار عبدالمجيد "مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وامكانات تطبيقها في المنظمات العراقية، رؤية مستقبلية"، *مجلة المنصور، العدد الاول، 6، 2000.*
- ١٤- اللوزي، موسى سلامة ، *التطور التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن ، 2003.*
- 15- Ronald pollock, "Total Quality managment", *www.gslis utxas edu*,(2002).
- ١٦- العاني، خليل ابراهيم وآخرون، *ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات ISO9001-2000، مطبعة الاشقر، بغداد، 2002.*
- 17- Chase R, & Aquilano N, *production & operations management manufacturing & services*, 7th ed, Mc Grow- Hill, N.Y,1995.

- ١٨- البرواري، نزار عبدالمجيد، القيسي، محمد خليل " نظام ادارة الجودة ISO9000، دراسة تطبيقية في معمل السجاد الميكانيكي"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 1:163، 2000.
- 19- David weallems, "The Quality Audit fo ISO9001-2000 development", *Quality management Jornal*, vol.9, No.5, P.2, 2001.
- 20- Oliver Chabot, "ISO 9000 & ISO1400 Certifications reach record levels in, 2001," *Management System*, vol.3, No.3, P.2, 2002.
- ٢١- نصرالله، نظمي "ايزو 9000 اصدار عام 2000 خطوة جديدة على الطرق لتطوير المنظومة الادارية"، *اصدارات اتحاد الصناعة العربية*، القاهرة، 17:2000.
- ٢٢- حسن، محمد مصطفى، اثر مؤشرات فاعلية نظام المعلومات الادارية في اقامة متطلبات نظام ادارة الجودة الشاملة ISO9001-2000، دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات قيد التأهيل للحصول على شهادة نظام ادارة الجودة ISO9001-2000، في نينوى/ كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2003 .
- ٢٣- الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية " الدليل الاسترشادي رقم 1001، انظمة" الرياض، السعودية، 2002.
- 24- Eduardo Germano, "Interoperation of the ISO9000 Family of standards", *Management System*, vol.3, No.2, P.13, 2002.
- 25- ISO9001-2000, "Quality Management systems Reqairements", 3rd, ed, 2002.
- ٢٦- الطراونة، محمد احمد، الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الاردنية، مجلة المنار، المجلد ١، العدد ٣٦، ١٩٩٦.
- ٢٧- ابراهيم، محمد خليل ١٩٩٩، نظام ادارة الجودة ISO 9001، دراسة تطبيقية في معمل السجاد الميكانيكي، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.