

اثر الادارة العليا في تطبيق ادارة الجودة

دراسة تطبيقية في جامعة الفلوجة

The impact of senior management in the application of quality management

Applied study at the University of Fallujah

أ.م.د. خالد عبدالله إبراهيم

جامعة الفلوجة، كلية الإدارة اقتصاد

Khaled Abdullah Ibrahim

University of Fallujah, Faculty of Economics

المستخلص

منذ ان ولج العالم عصر الثورة الصناعية الأولى، ومنذ ان اتخذت العلاقات الإنسانية طابع التعامل بين الشركات المختلفة الجنسية من دول العالم، ومع كثافة التعامل مع شتى المرافق والتقنيات، وما نتج عنه من ضخامة للكف والكيف والنوع للمنتجات المختلفة، ومع اشتداد التنافس بين الشركات والدول، واحتدام الرغبة في الهيمنة على الاسواق المحلية والعالمية، الذي زاد من شعاره، ما شهده العالم من أزمات اقتصادية وتداعيات لبعض الدول الصناعية المتقدمة، وظهر مراكز ثقل جديدة لدول التقنيات الصناعية تمثلت باليابان وكوريا ودول جنوب شرق آسيا وغيرهم من الدول التي أضفت عنصر الإبداع في التقنية الصناعية الى دائرة التنافس العالمي.

ومن ثم تم الرجوع إلى عوامل وشروط الجودة وتسارع الاخذ بها بما يتفق واذواق الزبائن والسعر الاقتصادي الذي فرض أهميته معتمداً على معطيات عديدة. وظهر نظام ضبط الجودة الشامل او ما عرف بالموصفات القياسية الدولية ISO 9000 وكلها تهدف الى تحرير التجارة ووضع مقاييس محددة للتعاملات التجارية والخدمية والسلعية.

ومع الاخذ في الاعتبار كل ما سبق فضلاً عن تنامي الاهتمام بالصناعة لدى الدول النامية بما فيها الدول العربية ومحاولاتهم اللاهثة في اللحاق بالركب الصناعي فاخذت المواصفات القياسية الدولية اهميتها الشديدة لدى الدول النامية كافة.

لذا تم تناول ادارة الجودة في المؤسسات التعليمية ببعض نظمها وذلك لتسليط الضوء على مثل هذا الموضوع وربطه بدور الادارة العليا حيث ظهر مفهوم ادارة الجودة الشاملة الذي اصبح مدخلا اداريا فاعلا تنتهجه معظم المنظمات كافة، ولما كانت ادارة الجودة الشاملة في جوهرها وفلسفتها تستمد اسلوب التحسين المستمر كجزء من أدواتها الرئيسية والمهمة ولأنه يعد الركن

الاساسي في ادارة جودة الخدمة التعليمية والذي تم بموجبه تسلم الخدمة وتطويرها باتباع مناهج علمية تستند الى اسس موضوعية لكل من التحسين المستمر وادارة جودة الخدمة.

### Abstract

Since the emergence of the world in the era of the first industrial revolution, and since the human relations took the nature of dealing between companies of different nationality from the countries of the world, and with the intensity of dealing with various facilities and technologies, and the resulting enormity of the quality and quality of different products, and with the intensification of competition between companies and countries, And the growing desire to dominate the local and global markets, which increased its motto, the world witnessed the economic crises and the repercussions of some advanced industrial countries, and the emergence of new centers of gravity of the industrial technology countries were Japan, Korea and Southeast Asian countries and other countries that have added an element For innovation in .industrial technology to the global competition circuit

Hence, the factors and conditions of quality were reviewed and accelerated in accordance with the tastes of customers and the economic price, which imposed its importance based on many data. And the emergence of the comprehensive quality control system or the so-called international standards ISO 9000, all aimed at the liberalization of trade and the development of specific .standards for trade, service and commodity

Taking into consideration all of the above, as well as the growing interest in industry in developing countries, including the Arab countries, and their attempts to innovate in industrial catching up, the international standards have become very important in all .developing countries

Therefore, quality management in educational institutions has been addressed in some of its systems in order to shed light on this issue and to link it with the role of senior management. The concept of TQM has become an effective administrative approach

adopted by most organizations. Since TQM in its essence and philosophy, Of its main and important tools and because it is the cornerstone in the management of the quality of the educational service, in which the service was received and developed following scientific methods based on the objective basis for both continuous .improvement and quality management service

المبحث الاول: منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث

في ضوء التغيرات المستمرة الحاصلة في تقديم الخدمات التعليمية ومدى ملائمتها لحاجات ورغبات الطلبة، يسعى الطلبة الى الحصول على افضل مستويات الخدمة التعليمية ، اذ تمثل المعلومة المتطورة التي يتلقاها الطالب الاولوية في تفكيره لما لهذه المعلومة من مواكبة التطورات العلمية المتسارعة في العالم.

وإن الترددي او التخلف في تقديم الخدمات التعليمية نتيجة لنقص واضح في مواكبة تطورها وعدم تبني نظرة جديدة حول فلسفة العمل المتبعة في تقديم الخدمات التعليمية، ولهذا وجد الباحث دافعا قويا للخوض في هذه المسألة والتعمق في أبعاد هذه المشكلة للتمهيد لاعداد اسس تسترشد بها للوصول الى الجودة الشاملة بتطبيق نظام الايزو في قطاع التعليم، فليس من المهم تقديم خدمة التعليم في الوقت المناسب اذا لم تكن هذه الخدمة بالجودة العالية لارتباطها بتطور حياة الانسان.

وتتحدد مشكلة البحث بالاسئلة الاتية:

١. هل ان عملية تقديم الخدمة التعليمية يتم فيها مراعاة ابعاد الجودة الشاملة؟
٢. هل تحقق الخدمة التي تقدمها الكلية المبحوثة رضا الزبائن؟
٣. هل ان الادارة العليا في الكلية تعطي اولويات اهتمامها لجودة الخدمة التعليمية؟

ثانيا: أهمية وأهداف البحث:

يكتسب البحث أهمية خاصة لأهمية هذا الموضوع من جهة، ولكونه يخص نظام الايزو الذي يعد من افضل انواع الانظمة المطبقة في العالم من جهة اخرى، وكذلك يكتسب البحث اهميته من أهمية الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة ومدى مواكبة العالم في التطور العلمي المتسارع.

كما ان أهمية البحث تنبع من الحاجة الى التعرف على جوانب الخلل او القصور في تقديم الخدمات التعليمية للوصول الى اعلى درجات الجودة الشاملة المقدمة لهم ليتسنى للادارة العليا وضع الحلول او المعالجات لتجاوزها والارتفاع بها الى افضل درجات الجودة الشاملة.

ويسعى الباحث لاجراء دراسة تطبيقية حول واقع تطبيق نظام الايزو وتقويمه من اجل التعرف على نقاط الاقتراب والابتعاد عن مفاهيم ادارة الجودة الشاملة لیساعد هذا الكلية المبحوثة للارتقاء في تطبيقاته لهذه المفاهيم:

١. دراسة واقع حال ابعاد جودة الخدمة التعليمية المقدمة من قبل الكلية المبحوث بتحديد نقاط القوة والضعف وتعزيز الاول وتضعيف اثر الثانية بمعرفة الفرص والامكانيات الممكن استغلالها في تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

٢. هل هناك تطبيق لنظام الايزو؟ وهل تهتم الادارة العليا بالجودة في الخدمات التي تقدمها؟.

ثالثا: فرضيات البحث:

هناك فرضية معنوية في دور الادارة العليا في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ونظام الايزو ويتفرع منها:

١. هناك فرضية معنوية في دور الادارة العليا في التحسين المستمر.
٢. هناك فرضية معنوية في دور الادارة العليا بتوفير المواد الضرورية.
٣. هناك فرضية معنوية في دور الادارة العليا بتوفير الموارد البشرية.
٤. هناك فرضية معنوية في دور الادارة العليا بتنظيم دورات لتطوير كفاءة العاملين.
٥. هناك فرضية معنوية في دور الادارة العليا بتطوير الخطط التعليمية.

رابعا: اسلوب البحث:

يعتمد الباحث على الاسلوب التحليلي الوصفي للحالة الدراسية لموضوع البحث، وعليه تم توزيع (٣٠) استمارة استبيان على عينة البحث في (جامعة الفلوجة) وكانت الاجابات على جميع استمارات الاستبيان وقد تكونت عينة البحث من مجموعة من التدريسيين في الكلية بالإضافة الى مجموعة من الموظفين.

المبحث الثاني: الجانب النظري

إدارة الجودة

يتكون مصطلح ادارة الجودة Quality Management من شقين الاول يتمثل بالادارة والثاني يتمثل بالجودة.

فالادارة لغة: عبارة عن تدبير او اهتمام حقيقي بشؤون الناس. اما الادارة اصطلاحاً فهي عبارة عن عملية جماعية قابلة للادراك والملاحظة بشكل نشاط جماعي سواء كان ذلك نشاطاً عاماً ام خاصاً، كبيراً ام صغيراً.

وفي الواقع ان الادارة كلمة ذات معاني متعددة منها:- (Clair, 1997:45)

١. الادارة كممارسة او نشاط او عملية (Process) فتعني بانها عملية توجيه الجهود البشرية لتحقيق اهداف معينة، وبالاستعانة بالموارد المتاحة.

٢. الادارة كحقل من حقول الدراسة ( A Field of study or An Academic Discipline)، وتعني ذلك النوع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر والسلوك الانساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق اهداف معينة.

٣. الادارة كمهنة او شبه مهنة (A Profession or Quasi Profession) وتعني بانها مهنة وفي ظروف معينة هي شبيهة بالمهنة بكونها فعلاً من حقول الدراسة المعترف بها.

٤. الادارة كنظام (Systems) فتعني بانه مجموعة الخطوات التي تتخذ لانتاج وخدمة المنتجات.

في حين ان الجودة لغة تعني الشيء الجيد واجاد الشيء اتاه بالجيد من قول وعمل، أي اتقنه كما في قول الله تعالى (( صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ )) (النمل: من الآية ٨٨) وقول رسوله الكريم محمد – صلى الله تعالى عليه وعلى آله وصحبه وسلم – (( رحم الله امرء عمل عمل فأتقنه )).

اما الجودة اصطلاحاً فقد تعددت الاراء والباحثين والكتاب في ايجاد المفهوم الشامل له، لذا نورد بعض منها على سبيل المثال لا الحصر.

١. مجموعة الخصائص والمميزات التي تجعل المنتج قادراً على الايفاء بحاجة معينة (الجهاز المركزي، ١٩٨٦: ١٨).

٢. الخصائص المميزة الشاملة المركبة للمنتج عند التسويق والتصميم والتصنيع والصيانة التي سوف يفي بها عند وضعه قيد الاستخدام بتوقعات الزبون (Fiegenbaum, 1983:5).

٣. الميزات التي تلي توقعات الزبون (بسترفيلد، ١٩٩٥: ٢٥).

٤. المطابقة للمتطلبات او المواصفات (Evans, 1993:44).

٥. درجة تلبية مجموعة الخصائص المتأصلة للمتطلبات المحددة (ISO9000, 2000:8).

٦. الخسارة المتحققة للمجتمع من الوقت الذي يتم شحن المنتج فيه (Wilde, 1992:298).

نلخص مما سبق الى انه يمكن النظر الى الجودة من ثلاث زوايا هي:-

١. المستهلك: اذ انه يرى جودة المنتج في الاشباع المتحقق لحاجاته من استعمال المنتج، وهذا ناتج من خلال ثمانية ابعاد للمنتج وهي ادائه وهيئته ومعالته ومطابقته للمواصفات ومثاقته والقابلية على الخدمة فيه والجمالية والتصور المتحقق عن الجودة ككل. (Dillworth,1992:610).

٢. المنتج: ينظر المنتج الى جودة المنتج من خلال المواصفات والمطابقة فالجودة تتجسد من خلال مطابقة المواصفات لحاجات الزبون ومطابقة صنع المنتج للمواصفات أي مدى المطابقة للمواصفات التصميمية للمنتج في عملية تصنيع المنتج والمواصفات هي الاهداف (Targets) والتفاوتات (Tolerances) المحددة من قبل المصممين للمنتج او الخدمة.

٣. المجتمع: من خلال المفاهيم اعلاه للجودة فان المفهوم الياباني للجودة يذهب الى ابعاد من ذلك بقياس الآثار السلبية والخسارة المتحققة من جراء استعمال المنتج.

واستناداً الى ذلك فالجودة معاني ومصطلحات يختلف مفهومها من شخص لآخر فهي بالنسبة للمصمم مسألة تتعلق بكيفية الوصول الى المواصفة الفنية الموضوعة التي تمكنه من تصنيع المنتج لاداء الغرض المطلوب وباقل تكلفة، وبالنسبة لمهندس الانتاج قد تعني نسبة الوحدات المعيبة في الانتاج او حجم الشكاوى، وبالنسبة للمفتش قد تعني المقارنة الفعلية للمنتج مع المواصفة الموضوعة ومع كل تلك المفاهيم فانه ينصب في المفهوم الذي طرحه (Juran,1993:3) بانه ملاءمة المنتج للاستعمال.

لذا نلاحظ ما ياتي:- (Freund,1986:22) و (ISO 9000,2000:8)

- في البيئة التعاقدية الحاجات تكون محدودة ولكن في البيئات الاخرى فالحاجات ينبغي ان تُعرف وتُحدد.

- الحاجات يمكن ان تتغير مع الوقت، فهذا المعنى مؤقت يعاد النظر به بصورة دائمة.

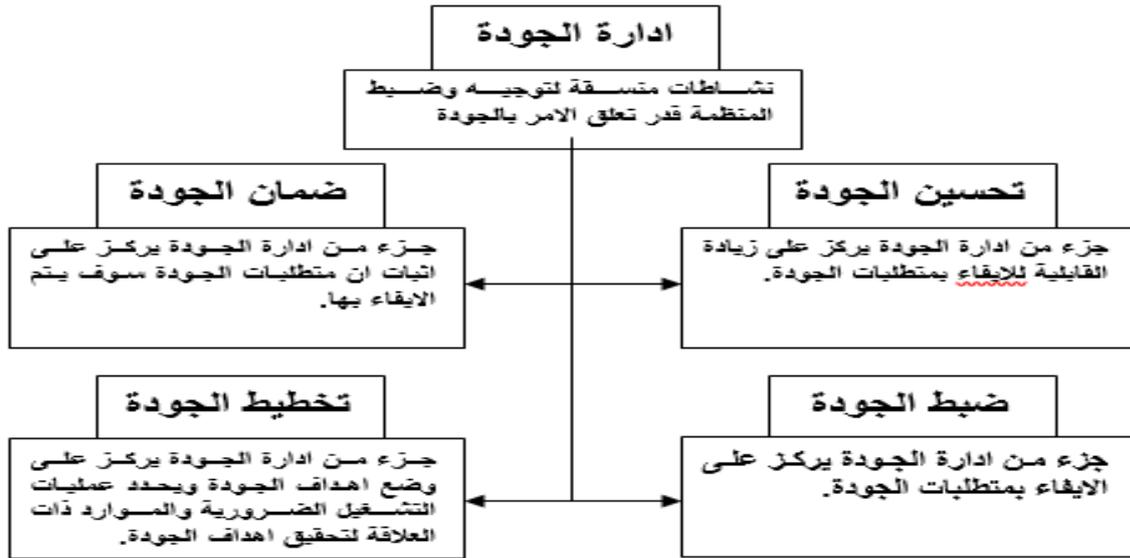
- الحاجات عادة تترجم الى مواصفات وخصائص.

- مصطلح الجودة لا يستخدم لشرح درجة التميز في مجال المنافسة ولا يستخدم في الحالات الكمية للتقييم التقني. ففي مثل هذه الحالات مواصفات الجودة يمكن ان تستخدم المصطلحات الاتية:

• الجودة النسبية: عندما المنتج او الخدمة يندرج ضمن مديات معينة من درجات التميز او المقارنة.

• مستوى الجودة وقياسها: عندما يتم القيام بالتقييم التقني الدقيق بطرائق كمية.

- جودة الخدمات والمنتجات تتأثر بمراحل عديدة من الفعاليات المتداخلة كالتصميم وعمليات الانتاج والصيانة... الخ.
- ان انجاز الجودة المرضية بصورة اقتصادية يتعلق بكل مراحل الجودة بصورة عامة وان مساهمات المراحل المختلفة للجودة في جودة المنتجات تحدد في بعض الاحيان بصورة منفصلة وذلك لاهميتها كالجودة المتعلقة بالتصميم والجودة المتعلقة بالتنفيذ... الخ.
- ان كلمة (متأصلة) تعني ان الصفة موجودة في الشيء بصورة دائمية.
- وعلى وفق ما سبق واسترسالاً بالموضوع فان ادارة الجودة لها ايضاً المفاهيم الخاصة بها والتي من اهمها:-
١. جميع الفعاليات التي تحدد الاهداف والمسؤوليات ويتم تنفيذها بواسطة وسائل عديدة منها التخطيط للجودة، ضبط الجودة، ضمان الجودة، وتطوير الجودة ضمن نطاق نظام الجودة (ISO 8402, 1994:14).
  ٢. نشاطات منسقة لتوجيه وضبط المنظمة قدر تعلق الامر بالجودة ( ISO 9000, 2000:12).
  ٣. مجال الوظائف الادارية العامة الذي يحدد وينفذ سياسة الجودة (Freund, 1986:22).
- من خلال المفاهيم اعلاه نلاحظ ما يأتي:-
١. ان الحصول على الجودة المطلوبة يتطلب مشاركة كل اعضاء المنظمة بينما مسؤولية ادارة الجودة تقع على الادارة العليا.
  ٢. ادارة الجودة تتضمن التخطيط الاستراتيجي، تخصيص الموارد، وبقية الانشطة النظامية للجودة كعمليات تخطيط الجودة والتقييم.
  ٣. تندرج تحت ادارة الجودة الوظائف الاخرى المتمثلة بالشكل (١).



اذن فادارة الجودة عنصر من عناصر العملية الادارية الذي يعنى بتحديد ورسم وتنفيذ سياسة الجودة المتعلقة بالاهداف الكلية والتوجيه العام بشأن الجودة كما تعبر عنها الادارة العليا للمنظمة، بينما تقع مسؤولية ادارة الجودة على عاتق الادارة العليا وحدها.

مبادئ ادارة الجودة

حددت مواصفة ISO 9001:2015 عشرة مبادئ لادارة الجودة بغية استخدامها من قبل الادارة العليا للمنظمة بهدف قيادتها باتجاه تحسين الاداء بجانب الاهتمام باحتياجات ورغبات الزبائن كافة، وسيتم التطرق الى ما محور هذا البحث وهي:-

#### ١. القيادة

ان قيادة المنظمة مسؤولة عن وضع وحدة الاهداف والاتجاه للمنظمة بشكل متماسك في الابعاد ومتكامل في الجوانب. ويتوجب عليها خلق والمحافظة على بيئة العمل المناسبة للعاملين لضمان مشاركتهم الفاعلة في تحقيق هذه الاهداف، والعوامل الاتية من متطلبات تحقيق ما تقدم بالكفاءة المستهدفة:

- تحمل المسؤولية تجاه فعالية نظام ادارة الجودة.
- ضمان ان سياسة الجودة واهداف الجودة لنظام ادارة الجودة قد تم وضعهما وانما متوافقة مع التوجه الاستراتيجي وسياسة المنظمة.
- ضمان ان سياسة الجودة يتم ابلاغها وفهمها وتطبيقها داخل المنظمة.
- ضمان دمج متطلبات نظام ادارة الجودة في عمليات المنظمة.
- تشجيع استخدام منهجية العمليات والتفكير المبني على المخاطر.

- ضمان توفر الموارد اللازمة لنظام ادارة الجودة.
  - نشر اهمية توافق فعالية نظام الجودة مع متطلبات نظام ادارة الجودة.
  - المشاركة والتوجيه والدعم للافراد للمساهمة في فعالية نظام ادارة الجودة.
  - تشجيع التحسين المستمر.
  - دعم دور الادارات الاخرى ذات العلاقة لابراراز قيادتها على مناطق مسؤولياتها.
٢. التركيز على العميل (الزبون)
- يجب ان تظهر الادارة العليا قيادتها والتزامها بكل احترام تجاه التركيز على الزبون من خل التأكد من:
- ان متطلبات الزبون المتوافقة مع المتطلبات القانونية والتنظيمية قد تم تحديدها وفهمها والالتزام بها على الدوام.
  - ان المخاطر والفرص التي يمكن ان تؤثر على مطابقة المنتجات والخدمات وان القدرة على تعزيز رضا الزبائن قد تم تحديدها والتعامل معها.
  - المحافظة على التركيز على تعزيز رضا الزبائن.
٣. وضع سياسة الجودة
- يجب على الادارة العليا ان تنشئ وتنفذ وتحافظ على سياسة الجودة التي:
- هي ملائمة لغرض وسياق المنظمة وتدعم توجيهاتها الاستراتيجية.
  - توفر اطارا عمليا لوضع اهداف الجودة.
  - تشمل التزاماً باستيفاء المتطلبات التي تنطبق على المنظمة.
  - تحتوي على التزام التحسين المستمر.
٤. نشر سياسة الجودة
- يجب على سياسة الجودة ان تنشر، وهذه من مهمة الادارة العليا ودعمها:
- متاحة وحافظ عليها كمعلومة موثقة.
  - منشورة ومفهومة ومطبقة داخل المنظمة.
  - متاحة لدى الاطراف المهمة ذات العلاقة كلما امكن ذلك.

## ٥. الادوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات

يجب ان تتأكد الادارة العليا من ان المسؤوليات والصلاحيات للادوار ذات العقة قد تم تحديدها والتكليف بها ونشرها وفهمها داخل المنظمة. وتقوم الادارة العليا بالتكليف بالمسؤوليات والصلاحيات لـ:

- ضمان ان نظام ادارة الجودة يتوافق مع هذه المواصفة الدولية.
- ضمان ان العمليات تنتج المخرجات المطلوبة.
- اعداد التقارير فيما يتعلق باداء نظام ادارة الجودة وفرص التحسين خاصة تلك التقارير التي ترفع للادارة العليا.
- ضمان تشجيع التركيز على الزبون في جميع انحاء المنظمة.
- ضمان المحافظة على تكامل نظام ادارة الجودة عند تخطيط وتنفيذ بعض التعديلات عليه.

ولغرض استكمال الفائدة فاننا ينبغي الوقوف على ظاهرة تثير الاستغراب عندما نقرأ بتمعن او نسمع في المؤتمرات العلمية الخلط واللبس لدى الكثير من الكتاب والباحثين بين اهداف ادارة الجودة (Quality Management System (QMS واهداف الادارة الشاملة للجودة Total Quality Management (TQM لاعتقاهم انهما يعنيان الشيء نفسه لانهم يتحدثون عن نظام ادارة الجودة ويقصدون الادارة الشاملة للجودة والعكس وارد. في الوقت الذي يمثل نظام ادارة الجودة مقياساً عالمياً موحداً للجودة مبنياً على اساس تحقيق رضا الزبائن عن منتجات او خدمات المنظمة حصراً بشكل رئيس، اما الادارة الشاملة للجودة فانها تمثل نهجاً ادارياً حديثاً مبنياً على اساس تحقيق ما يفوق رضا الزبائن بجانب رضا الاطراف المعنية الاخرى في المنظمة من عاملين ومستثمرين وموردين والمجتمع. (عبد المالك والقزاز، ٢٠٠٣: ٤-٣)

اذن فان نظام إدارة الجودة والإدارة الشاملة للجودة تنطوي تحت إدارة الجودة وإزالة اللبس والخلط بينهما من خلال توضيح العلاقات والفوارق بينهما من حيث الأهداف ومتطلبات تطبيقاتهما والنتائج المستهدفة من كل منهما.

العلائق والفوارق بين أهداف نظام إدارة الجودة والإدارة الشاملة للجودة:

نظام ادارة الجودة ISO 9001 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة اصدرتها المنظمة الدولية للمواصفات عام ١٩٨٧. تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام ادارة الجودة الذي يتعين ان تصممه وتتبناه ادارة المنظمة للتأكد من ان منتجاتها (سلع وخدمات) تتوافق مع - او تفوق - حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن. (مصطفى، ١٩٩٨: ١١)

ويعرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي للادارة الشاملة الجودة بانها نظام اداري استراتيجي متكامل يسعى الى تحقيق رضا الزبون. (العاني واخرون، ٢٠٠٢: ٢٤) في حين ان (William Duncan) عرفها على انها النظام الذي يمكن من خلاله تحقيق التحسين المستمر لكل انشطة اضافة القيمة التي تمارسها المنظمة. (Clair, 1997:52)

استناداً الى ما سبق نستنتج ان الايزو لا يعد بديلاً لنظام الادارة الشاملة للجودة الذي يمثل فلسفة عمل واستراتيجية، في حين ان الايزو مجموعة تقنيات ادارية تهدف الى انجاز وثائق الجودة كافة وتجهيزها للتسجيل مع ضمان تصحيح الانحرافات كافة (النايلسي، ١٩٩٤: ١٠٦)، اذن فان مواصفات الايزو تمثل قاعدة اساسية للوصول الى الادارة الشاملة للجودة وهذا ما يمثله الشكل (٣)



شكل (٢) الايزو قاعدة اساسية للوصول الى الادارة الشاملة للجودة

Source: Stephens, Kenneth S., "Quality Systems and Total Quality", Aseptic pharmaceutical Manufacturing II, March, 1997, 57

مسئوليات الإدارة العليا للمنظمة عند تطبيق مواصفة الأيزو ٩٠٠١

تعرف الإدارة العليا Top management بموجب مواصفة الأيزو ٩٠٠٠ بما يأتي (شخص أو مجموعة أشخاص بأعلى مستوى في المنظمة يقوم أو يقومون بتوجيهها وضبطها).

تقع على عاتق الإدارة العليا في المنظمة التي تطبق إدارة وتنظيم الجودة بموجب مواصفة الأيزو ٩٠٠١ مسؤولية قيادة عملية التطبيق و يتطلب ذلك تخصيص وقت كاف و اهتمام فعلي وبدون ذلك يصبح من الصعب تطبيق النظام .

لذلك ينبغي أن يكون واضحا للإدارة العليا من البداية بأن تطبيق هذا النظام ينبغي أن يكون من مهامها الرئيسية بما يعنيه ذلك من جهد ووقت ودراسة ومتابعة وقبل كل شيء الاستيعاب الكامل لمضمون المواصفة.

وتلخص أهم الواجبات بما يأتي: (القرزاز واخرون، ٢٠٠١: ١٥-٣٤):

- إصدار تعهد موثق باعتماد التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة كنهج عمل ثابت.
- الالتزام بتوفير الموارد الضرورية وبيئة العمل المناسبة.
- وضع سياسة الجودة للشركة بما يحقق أهداف الجودة و الحرص على إبلاغها إلى جميع العاملين.
- تسمية ممثل الإدارة المسئول عن تطبيق مواصفة الأيزو ٩٠٠١.
- إجراء المراجعة الإدارية الدورية للتأكد من ديمومة كفاءة نظام الأيزو وتطويره باستمرار.
- الحرص على تحديد الجودة بحسب رغبة الزبون.
- تشكيل ورئاسة مجلس الجودة في الشركة.
- ان الالتزام والمشاركة الفاعلة للإدارة العليا أمر ضروري لتطوير نظام كفاء وفاعل لإدارة الجودة والمحافظة عليه، وذلك لتحقيق مصالح الأطراف المعنية الذي يستدعي زيادة رضا الزبائن. لذا يتوجب على الإدارة العليا مراعاة جملة أمور مثل:
- وضع الرؤية المستقبلية وسياسات وأهداف استراتيجية تتوافق مع اغراض المنظمة.
- جعل القيادة قدوة للمنظمة لكسب ثقة العاملين بها.
- نشر قيم تتعلق بالجودة ونظام إدارة الجودة.
- المشاركة في مشاريع التحسين والبحث عن طرائق وحلول مستجدة ومنتجات جديدة.
- الوقوف على ردود الأطراف المعنية واراتها في كفاءة نظام إدارة الجودة وفاعليته.

- تحديد عمليات تحقيق المنتج التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة.
  - تحديد العمليات المساندة التي تؤثر في كفاءة عمليات تحقيق المنتج وفعاليتها.
  - خلق بيئة تشجع على مشاركة العاملين الفاعلة.
  - توفير البنية التحتية الضرورية لدعم الخطط الاستراتيجية للمنظمة.
- ويتوجب على الإدارة العليا كذلك تحديد طرائق قياس أداء المنظمة لتحديد مدى تحقق الأهداف المخططة وتشمل هذه الطرائق على ما يأتي:
- قياس الأداء المالي.
  - قياس أداء العمليات في جميع أنحاء المنظمة.
  - القياس الخارجي، مثل الاستفادة من المقارنة المرجعية والتقييم من قبل طرف ثالث.
  - تقييم رضا الزبون والعاملين والأطراف المعنية الأخرى ذات العلاقة بالمنظمة.
  - تقييم مدى تقبل الزبائن والأطراف المعنية الأخرى لأداء المنتجات.
  - تقييم عوامل النجاح الأخرى التي تحددها الإدارة.
- ويتعين اعتبار المعلومات التي يتم الحصول عليها من مثل القياس هذا والتقييم كمدخلات تقوم الإدارة بمراجعتها لضمان جعل التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة هو العامل المحرك لتحسين أداء المنظمة.

#### المبحث الثالث: الجانب العملي

تحليل واقع اهتمام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة في جامعة الفلوجة وفق الاجابات على استمارة الاسئلة والملخصة بالجدول الاتي:

ت	السؤال	اتفق	أحيا نا	لا اتفق	مجموع التكرارات	شدة التكرار
١.	تعتمد الادارة العليا للجامعة التحسين المستمر لنظام ادارة الجودة لنهج عمل ثابت.	١٧	٨	٥	٧٢	٢.٤
٢.	توفر الادارة العليا للجامعة الموارد الضرورية لتحقيق الجودة التي تتجاوب مع متطلبات الزبون.	١٠	١٣	٧	٦٣	٢.١
٣.	تقوم الادارة العليا للجامعة بمراجعة ادارية دورية للتأكد من ديمومة كفاءة نظام الايزو	١١	١١	٨	٦٢	٢.٠٦

					وتطويرها باستمرار.
٢.٠٦	٦٢	٩	١٠	١١	٤. تعتمد الجامعة سياقاً موثقاً للتحديد الدقيق لنظام الايزو.
٢.٦	٧٨	٣	٦	٢١	٥. ان نظام الايزو ملائمة لاهداف الجامعة من حيث الموارد الضرورية لتحقيقها.
٢.٤	٧٣	٥	٧	١٨	٦. يتضمن نظام الايزو التزام والزام من قبل الادارة العليا بتحقيق الجودة وتطويرها باستمرار.
٢.٣	٧١	٦	٧	١٧	٧. يهيء نظام الايزو اطار عمل واضح لتحديد اهداف الجودة.
٢.٠٦	٦٢	١٠	٨	١٢	٨. تتم صياغة نظام الايزو بلغة سهلة الفهم والاستيعاب من مختلف مستوى الكادر في الجامعة
١.٥	٤٦	١٩	٦	٥	٩. يبلغ كادر الجامعة كافة بنظام الايزو والتأكد من فهمها وتنفيذها.
١.٧	٥١	١٦	٧	٧	١٠. تنظم الجامعة دورات لتنظيم الايزو
١.٧	٥٢	١٥	٨	٧	١١. يتم تدريب الكادر في الجامعة وخارجه
٢.٤	٧٤	٥	٦	١٩	١٢. ان تطبيق الايزو يعود على الجامعة بفائدة كبيرة
١.٩	٥٨	١٢	٨	١٠	١٣. يعرف العاملون في الجامعة نظام الايزو
٢.٢	٦٧	٧	٩	١٤	١٤. تطوير الخطط لتحقيق اهداف نظام الايزو.
١.٩	٥٩	١٣	٥	١٢	١٥. دعم عملية تحقيق نظام الايزو عن طريق منح المكافآت والحوافز والعلاوات.
٢.٣	٧٠	٦	٨	١٦	١٦. تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وتوفيرها بالقدر الكافي في تطبيق نظام الايزو.
٢.٤	٧٣	٦	٥	١٩	١٧. تحديد الاحتياجات والاجهزة والمعدات والتسهيلات وتوفيرها بالقدر الكافي في تطبيق نظام الايزو.

## تحليل الاجابات:

السؤال الاول: كانت اجابات العينة حول السؤال الاول الذي ينص على ان الادارة العليا للجامعة تعتمد التحسين المستمر لنظام ادارة الجودة وقد بلغت شدة اجابة المتوسط الحسابي (٢.٤) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٢) مما يؤكد ان الادارة فعلا تعتمد التحسين المستمر لنظام ادارة الجودة لنهج عمل ثابت.

السؤال الثاني: كانت اجابات العينة حول السؤال الثاني الذي ينص على ان الادارة العليا للجامعة توفر الموارد الضرورية لتحقيق الجودة التي تتجاوز مع متطلبات الطلبة. وقد بلغت شدة اجابة المتوسط الحسابي (٢.١) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٢) مما يؤكد ان الادارة العليا فعلا تعتمد على توفير الموارد الضرورية لتحقيق الجودة التي تتجاوز مع متطلبات الطلبة.

السؤال الثالث: كانت اجابات العينة حول السؤال الثالث الذي ينص على ان الادارة العليا للجامعة تقوم بمراجعة ادارية دورية للتأكد من ديمومة كفاءة نظام الايزو وتطويرها باستمرار. وقد بلغت شدة اجابة المتوسط الحسابي (٢.٠٦) وهو اعلى من الوسط الفرضي مما يؤكد ان الادارة العليا احيانا تقوم بمراجعة ادارية دورية للتأكد من ديمومة كفاءة نظام الايزو وتطويرها باستمرار.

السؤال الرابع: كانت اجابات العينة حول السؤال الرابع الذي ينص على ان الجامعة تعتمد سياقاً موثقاً للتحديد الدقيق لنظام الايزو. وقد بلغت شدة اجابة المتوسط الحسابي (٢.٠٦) وهو اعلى من الوسط الفرضي مما يؤكد ان الجامعة احيانا تعتمد سياقاً موثقاً للتحديد الدقيق لنظام الايزو.

السؤال الخامس: كانت اجابات العينة حول السؤال الخامس الذي ينص على ان نظام الايزو ملائمة لاهداف الجامعة من حيث الموارد الضرورية لتحقيقها. وقد بلغت شدة اجابة المتوسط الحسابي (٢.٦) وهو اعلى من الوسط الفرضي مما يؤكد ان نظام الايزو ملائمة لاهداف الجامعة من حيث الموارد الضرورية لتحقيقها.

السؤال السادس: كانت اجابات العينة حول السؤال السادس الذي ينص على ان نظام الايزو يتضمن التزام والزام من قبل الادارة العليا بتحقيق الجودة وتطويرها باستمرار. وكانت شدة اجابة المتوسط الحسابي (٢.٤) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٢) مما يؤكد ان نظام الايزو يتضمن التزام والزام من قبل الادارة العليا لتحقيق الجودة وتطويرها باستمرار.

السؤال السابع: كانت اجابات العينة حول السؤال السابع الذي ينص على ان نظام الايزو يهيء اطار عمل واضح لتحديد اهداف الجودة. وكانت شدة اجابة المتوسط الحسابي (٢.٣) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٢) مما يؤكد ان نظام الايزو يهيء اطار عمل واضح لتحديد اهداف الجودة.

السؤال الثامن: كانت اجابات العينة حول السؤال الثامن الذي ينص على ان نظام الايزو تتم صياغته بلغة سهلة الفهم والاستيعاب من مختلف مستوى الكادر في الجامعة. وكانت شدة اجابة المتوسط الحسابي (٢.٠٦) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٢) مما يؤكد ان نظام الايزو احيانا تتم صياغته بلغة سهلة الفهم والاستيعاب من مختلف مستوى العاملين في الجامعة.

السؤال التاسع: كانت اجابات العينة حول السؤال التاسع الذي ينص على ان العاملين في الجامعة يبلغون بنظام الايزو والتأكد من فهمها وتنفيذها. وكانت شدة اجابة المتوسط الحسابي (١.٥) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (٢) مما يؤكد ان العاملين في الجامعة لا يبلغون بنظام الايزو والتأكد من فهمها وتنفيذها.

السؤال العاشر: كانت اجابات العينة حول السؤال العاشر الذي ينص على ان الجامعة تنظم دورات لتنظيم الايزو. وكانت شدة اجابة المتوسط الحسابي (١.٧) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (٢) مما يؤكد ان الجامعة لا تنظم دورات لتنظيم الايزو في اغلب الاحيان.

السؤال الحادي عشر: كانت اجابات العينة حول السؤال الحادي عشر الذي ينص على ان العاملين يتم تدريبهم داخل الجامعة وخارجه. وكانت شدة اجابة المتوسط الحسابي (١.٧) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (٢) مما يؤكد ان العاملين لا يتم تدريبهم داخل الجامعة وخارجه.

السؤال الثاني عشر: كانت اجابات العينة حول السؤال الثاني عشر الذي ينص على ان تطبيق الازرو يعود على الجامعة بفائدة كبيرة. وكانت شدة اجابة المتوسط الحسابي (٢.٤) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٢) مما يؤكد ان تطبيق الازرو يعود على الجامعة بفائدة كبيرة.

السؤال الثالث عشر: كانت اجابات العينة حول السؤال الثالث عشر الذي ينص على ان العاملين في الجامعة يعرفون نظام الازرو. وكانت شدة اجابة المتوسط الحسابي (١.٩) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (٢) مما يؤكد بانهم ليس جميع العاملين في الجامعة يعرفون نظام الازرو.

السؤال الرابع عشر: كانت اجابات العينة حول السؤال الرابع عشر الذي ينص على ان تطوير الخطط لتحقيق اهداف نظام الازرو. وكانت شدة اجابة المتوسط الحسابي (٢.٢) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٢) مما يؤكد ان الادارة العليا تقوم بتطوير الخطط لتحقيق اهداف نظام الازرو.

السؤال الخامس عشر: كانت اجابات العينة حول السؤال الخامس عشر الذي ينص على ان دعم عملية تحقيق نظام الازرو عن طريق منح المكافآت والحوافز والعلاوات. وكانت شدة اجابة المتوسط الحسابي (١.٩) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (٢) مما يؤكد عدم دعم عملية تحقيق نظام الازرو عن طريق منح المكافآت والحوافز والعلاوات.

السؤال السادس عشر: كانت اجابات العينة حول السؤال السادس عشر الذي ينص على ان تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وتوفيرها بالقدر الكافي في تطبيق نظام الازرو. وكانت شدة اجابة المتوسط الحسابي (٢.٣) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٢) مما يؤكد ان الادارة العليا تقوم بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وتوفيرها بالقدر الكافي في تطبيق نظام الازرو.

السؤال السابع عشر: كانت اجابات العينة حول السؤال السابع عشر الذي ينص على ان تحديد الاحتياجات والاجهزة والتسهيلات وتوفيرها بالقدر الكافي في تطبيق نظام الازرو. وكانت شدة اجابة المتوسط الحسابي (٢.٤) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٢) مما يؤكد ان الادارة العليا تقوم بتحديد الاحتياجات والاجهزة والتسهيلات وتوفيرها بالقدر الكافي في تطبيق نظام الازرو.

الاستنتاجات:

لقد تم التوصل من خلال النتائج الخاصة لقائمة الاستبيان في جامعة الفلوجة عينة البحث الى مجموعة من الاستنتاجات وهي:

١. تعتمد الإدارة العليا على أسلوب التحسين المستمر وتتبنى الإدارة العليا ذلك التحسين من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تحسين جودة الخدمة التعليمية.
  ٢. تبين تفتح الإدارة العليا لجامعة الفلوجة وتقبلها كل ما هو جديد، ورغبتها الصادقة على تعلم الممارسات المتطورة والحديثة لسعي الإدارة الجاد ومرونتها في استحداث كل ما هو جديد ومواكب للتطورات لدعم كل من الخدمة التعليمية والإدارية على حد سواء.
  ٣. توفر الإدارة العليا الموارد الضرورية لتحقيق الجودة الشاملة في خدماتها من خلال توفير الاحتياجات من الأجهزة والمستلزمات التعليمية واستخدام أفضل قوى بشرية التي يحتاجها الطلبة بصورة مستمرة.
  ٤. استعداد إدارة الجامعة في التخطيط لتقديم خدمات جديدة، ومشاركة الكادر التدريسي في الندوات والمحاضرات التي تقام فيها ضمن خطة مبرمجة.
  ٥. تبين ان استعداد الجامعة لمواجهة الحالات الطارئة جيد جداً، ويعزى ذلك الى عامل الخبرة الطويلة الذي تولد في الجامعات العراقية بشكل عام لمواجهة الظروف الطارئة.
- التوصيات:

١. ضرورة اعتماد ادارة جامعة الفلوجة في شغل الوظائف ذات الصلة بالجودة على العاملين من ذوي الخبرة الطويلة والعمل على تدريبهم بشكل مستمر لزيادة قدراتهم العلمية والعملية في مجال تطبيق ادارة الجودة والتي يفترض ان تستند على عدد من الابعاد التي تؤثر في حقيقة مستوى الجودة في الخدمة التعليمية.
٢. ضرورة اعتماد ادارة الجامعة على الكوادر في طرح الافكار والاراء واستخدام الطرائق والاساليب العلمية لمواجهة مشكلات العمل التي تحدث في الجامعة وعدم اهمال آرائهم.
٣. استخدام اسلوب عصف الافكار من قبل الجامعة مع اشراك العاملين في هذا الجانب لحل المشكلات التي تواجه العمل والتي تمر بادارة الجودة فضلا عن فتح الدورات التدريبية الخاصة بادارة الجودة الشاملة واستحداث برامج متطورة لرفع الكفاءة الانتاجية بانواعها واشكالها كافة.
٤. الاهتمام بشكل أكبر بابداع العاملين وتشجيعهم على ذلك بالاسلوب الذي تراه مناسباً ويضمن رضا العاملين واعتبارهم ميزة تنافسية لها في مجال تطبيق ادارة الجودة وتحسين ادائها.
٥. استخدام انظمة المعلومات الادارية التي تتميز بالدقة والحداثة والتوقيت المناسب لضمان المحافظة على انظمة ادارة الجودة في الجامعة مجال الدراسة فضلا عن وضع الجودة

على جدول الاعمال الادارية للجامعة بتشكيل لجنة تضم تدريسين واداريين لمتابعة قضايا تخطيط ادارة الجودة الشاملة وتنفيذها وتوجيهها ومراقبتها.

٦. اعتماد آلية مناسبة لتدريب العاملين في مجال الجودة وبشكل مستمر مع مراعاة ان يكون التدريب موقعا.

٧. تفضيل عمليات الاتصال والتغذية العكسية بين الجامعة والطلبة بالاعتماد على الاستبيانات واللقاءات والمقابلات مع الطلبة فضلا عن توفير عدد من صناديق الشكاوى والمقترحات ومتابعتها.

#### المصادر

١. القزاز، اسماعيل، عادل عبدالملك، الثنائي المتوافق الايزو ٩٠٠١ و ٩٠٠٤ خطوة باتجاه تطبيق منهجية الادارة الشاملة للجودة، بغداد، ط١، ٢٠٠٤.

٢. الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، دليل ١٠٠٠ / ٢٠٠٢، أنظمة إدارة الجودة – المبادئ والمصطلحات.

٣. بسترفيلد، "الرقابة على الجودة"، ترجمة ومراجعة سرور علي ابراهيم سرور، تقديم عبدالله بن عبدالله العبيد، المكتبة الاكاديمية، ١٩٩٥.

٤. العاني، خليل. القزاز، اسماعيل. كوريل، عادل، "ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ٩٠٠١:٢٠٠٠"، مكتب الاشقر للطباعة، بغداد، الطبعة الاولى، ٢٠٠٢.

٥. النابلسي، مهند عارف. هل دخلنا عصر الايزو، المهندس الاردني العدد ٥٤ حزيران، ١٩٩٤م.

٦. القزاز، اسماعيل، عادل عبدالملك، التقييم الذاتي وعملية التحسين المستمر بموجب ارشادات مواصفة الايزو ٢٠٠٠:٩٠٠١، بغداد، ط١، ٢٠٠٤.

٧. القزاز، اسماعيل ابراهيم، كوريل، عادل عبد الملك والعاني، خليل، متطلبات التطبيق العملي لمواصفة الايزو ٩٠٠١:٢٠٠٠ لنظام ادارة الجودة، مكتب الاشقر للطباعة، بغداد، الطبعة الاولى، ٢٠٠١م.

٨. مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للتقريب والسيطرة النوعية، معجم مصطلحات السيطرة النوعية، المنظمة الاوربية للسيطرة على النوعية، ١٩٨٦.

٩. القزاز، اسماعيل، عادل عبدالملك، الثنائي المتوافق الايزو ٩٠٠١ و ٩٠٠٤ خطوة باتجاه تطبيق منهجية الادارة الشاملة للجودة، بغداد، ٢٠٠٣.

١٠. الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، "دليل الاسترشادي (١٠٠٠) لسنة ٢٠٠٢"، بغداد، ٢٠٠٢
١١. القزاز، اسماعيل ابراهيم، النجفي، عبدالحسين، "الادوات السبعة الاساسية للسيطرة النوعية في اليابان"، مجلة الصناعة، بغداد، العدد الثاني، السنة العاشرة، ١٩٨٧.
١٢. مصطفى، احمد سيد، ادارة الجودة الشاملة والايزو، ٩٠٠٠، دليل عملي، جامعة الزقازيق، القاهرة، ١٩٩٥.
١٣. Wilde, Oscar., "Managing for Total Quality from Deming to Taguchi and SPC", prentice Hall (UK) ltd., 1992
١٤. Juran, J.M. Gryna, Frank M. "Quality Planning and Analysis from Product Development through Use", McGraw-Hill, Inc., Third Edition, 1993
١٥. ISO 8402:1994 Quality Management & quality assurance .Vocabulary
١٦. ISO 9001:2000, Quality management system-Requirement
١٧. ISO 9001:2015, Quality management system-requirement  
ترجمة د. اسامة سيد عبدالحميد
١٨. Freund, Richard., Quality management, New international quality standard: management, assurance, systems, and terminology, may, 1986
١٩. ISO 9000:2000 Quality Management & quality assurance .Vocabulary
٢٠. Evans, James, Applied Production and Operation Management, 4th ed., USA, 1993
٢١. Stefan, thorbjornsen & jan mouritsen, accounting for the employee in intellectual capital statement, journal on intellectal capital, 2003
٢٢. Clair, Guy. , Total Quality Management in information services, .Bowker-saur, 1997

٢٣. Dillworth, J.B., "Operation Management design , Planning and control for manufacturing and services", McGraw-Hill, 1992.
٢٤. fiengenbaum, total Quality control, A.Bk 2ED Mc Grwa-hill,1983.
٢٥. Stephens, Kenneth's, Quality systems and total quality, aseptic pharmaceutical manufacturing 11, march, 1997.