

الرؤى الإستراتيجية الخاصة بإدارة الجودة ISO 9001/2008 في العراق

أ.م.د. كفاية عبود الصقار
قسم هندسة المواد، كلية الهندسة
الجامعة المستنصرية، بغداد،
العراق

الخلاصة

في هذا البحث تم دراسة أهمية نظام إدارة الجودة بالنسبة للشركات، حيث تؤمن الجودة بقاء واستمرارية الشركة وتدعم موقفها التنافسي مع الشركات الأخرى العاملة في نفس المجال. يستعرض البحث آلية اعتماد وضع شهادات المطابقة مع المواصفة العالمية (ISO 9000-2000) والمعتمدة من قبل المنظمات والمؤسسات الدولية المعنية بهذا الموضوع، وهي المواصفة الخاصة بنظم إدارة الجودة. إن حصول الشركة على شهادة الجودة (ISO 9000) يثبت امتلاكها لمنظومة إدارية تعنى بالجودة لكافة نشاطاتها وتؤكد التزامها أمام المستهلك إضافة إلى ذلك استعرض الباحث الرؤى الإستراتيجية لتطبيق نظم إدارة الجودة في العراق والتوصيات اللازمة للجهات العامة والخاصة للالتزام بمبادئ الجودة في كافة النشاطات ودورها الكبير في التنمية الاقتصادية.

Abstract

In this study, the importance of the quality management system for companies has been studied, where the quality guarantees the emulative position of the company with other companies in the same field.

The study describe the mechanism for the company accreditation according to (ISO 9000-2000), which regards as the specifications concerned with the quality management system (QMS). So, when the company own the (ISO 9000-2000), it proves it has its own good management system for all activates. Also the researcher describes the strategies for the application of the quality management system in Iraq and the required recommendation for the company commitment with the quality concepts in all activities and its role in economical development.

١. المقدمة

تعتبر الجودة مفتاح النجاح والتطور لأي منظمة لأنها تؤمن بقاءها وتعطيها ميزتها التنافسية وتحافظ على ثقة الزبائن بها ولإنتاج سلع بمواصفات قياسية يتطلب نظام إداري يؤمن استخدام الموارد والمكائن والمواد بشكل اقتصادي وفعال. إن المواصفة العالمية ISO 9000/2000 هي المواصفة المعنية بنظم إدارة الجودة، أي منشأة تريد البقاء والاستمرارية في العمل لابد لها من تطبيق هذه المواصفة وذلك لأن الجودة هي المفتاح الوحيد لها للدخول في الأسواق المحلية والعالمية.

شهد مطلع الألفية الثالثة التطبيق الكامل لاتفاقية التجارة العالمية بإشراف منظمة التجارة العالمية WTO والتي تضم في عضويتها ممثلين عن (135) دولة تسيطر على 90% من العمود الفقري لما يسمى بالنظام العالمي الجديد. أهم أهداف هذه الاتفاقية هي جعل التجارة الدولية تخضع لقواعد منظمة التجارة العالمية والتي تأسست عام 1995 والتي تشمل تحرير التجارة بين الدول وإلغاء الرسوم الكمركية وإلغاء كل أشكال الحماية للمنتجات الوطنية وهذا سيجعل التنافس بين الشركات أكثر حدة من أي وقت مضى سواء في الأسواق الخارجية أو الداخلية، ويترتب على الدول النامية مجابهة الشركات الكبرى ولا سيما الشركات المتعددة الجنسيات والتي تسعى إلى تأكيد احتكارها في الأسواق العالمية ومنافسة الشركات الأخرى لتحقيق أكبر عائد من الربح.

٢. الموقف العربي والعالم من نظام ISO9000^[1]

لا بد من الاعتراف إن معظم شركات العالم الإنتاجية والخدمية أخذت تنظر إلى اعتماد النظام ISO9000 بجدية كاستراتيجية تضمن لها النجاح والنمو والربحية واختراق الأسواق المحلية والعالمية باقتدار عالي ومن معالم هذا الاهتمام نذكر الأمثلة التالية:

١. دول الاتحاد الأوروبي تفكر بإغلاق أسواقها أمام المنتجات من مصادر غير معتمدة لشهادة ISO9000
٢. دول شرقي آسيا أنشأت دوائر (صندوق دعم) لتشجيع الشركات على اعتماد الأيزو وتقديم الدعم المادي الذي يصل إلى ٧٥% من تكاليف الاعتماد
٣. أصدرت الصين تشريعات تحتم على الشركات المستثمرة فيها أن تعتمد هذه المواصفة في نشاطها
٤. تشير النشرة الإحصائية الدولية (Quality system up) إلى إن عدد الشركات الحاصلة على الشهادة بلغ ٦١١٠٠٠ شركة لغاية سنة ٢٠٠٢ موزعة على ١٦٠ دولة منها عدد من الشركات في الوطن العربي وهذه الأعداد في تزايد مستمر^[2] في حين لم تحصل أي شركة عراقية لحد الآن على شهادة الأيزو العالمية.

٣. مفاهيم الجودة

تعددت التعاريف التي أوردها الخبراء والمهتمين بموضوع الجودة حيث وردت التعاريف التالية:

- ✚ الجودة هي التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته (Deming)^[3]
 - ✚ الجودة هي المطابقة للمتطلبات والاحتياجات (Grosby)^[4]
 - ✚ الجودة هي جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات وجودة التشغيل وجودة العاملين وجودة الأهداف وغيرها (Ishikawa)^[5]
 - ✚ الجودة هي الالتقاء بتوقعات الزبون أو تجاوزها (krajewski)^[6]
- في حين عرفتها المنظمة الأوروبية لضبط الجودة بأنها مجموعة الخصائص والمميزات التي تجعل المنتج قادرا على الإيفاء بحاجة معينة وأكدت إن جودة المنتجات تعتمد بشكل أساسي على جودة التصميم وجودة التصنيع^[7] في حين عرفت المواصفة العراقية ١٠٠١ إنها درجة تلبية مجموعة الخصائص المتأصلة للمتطلبات^[8] سياسة الجودة^[9]: هي النوايا والاتجاهات الشاملة بالنسبة للجودة كما تعبر عنها الإدارة العليا رسميا والتي تعتبر جزء من سياسة المنظمة العامة المنبثقة عن الإدارة العليا.

إدارة الجودة: هي جميع النشاطات المتعلقة بالمهام الإدارية للمنظمة والتي تقرر سياسة الجودة، الأهداف والمسؤوليات وتطبيقها باستخدام عمليات تخطيط الجودة، ضبط الجودة، توكيد الجودة، تحسين وتطوير الجودة من خلال نظام إدارة الجودة المعتمد.

إن مسؤولية إدارة الجودة تقع على عاتق جميع المستويات الإدارية ولكنها يجب أن تكون بقيادة الإدارة العليا وأن تطبيقها يشمل جميع العاملين في المنظمة.

نظام إدارة الجودة: وتشمل إجراءات الهيكل التنظيمي، العمليات والموارد الضرورية بتطبيق نظام إدارة الجودة ويجب أن يكون نظام إدارة الجودة شامل ليلبي أهداف الجودة. إن نظام إدارة الجودة لمنظمة ما يجب أن يفي بالأساس احتياجات المنظمة وبالتالي فهو سيلبي متطلبات الزبون.

٤. بعض الأفكار والمعتقدات الخاطئة المتعلقة بالجودة^[10]

إن أكثر معوقات تحسين الجودة للمنتجات في الدول النامية هي جهل المعنيين بالفائدة الاقتصادية لتطوير الجودة، وبالفعل ظل تطبيق نظم الجودة هامشياً بسبب العديد من المعتقدات الخاطئة مثل:

١. التكلفة المرتفعة للجودة، إن هذا الاعتقاد الخاطئ والكثير الانتشار بالنسبة للجودة حيث أن زيادة الإنفاق على الأبحاث العلمية والتطوير يؤدي إلى ارتفاع جودة المنتج، وإن تحسين ومراقبة عمليات الإنتاج يمكن أن يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج الإجمالية حيث شهد العالم في العقود الماضية تحسن كبير ومستمر في الجودة ومع انخفاض ملحوظ في التكاليف.
٢. التركيز على الجودة يؤدي إلى إنتاجية منخفضة هذا المفهوم الخاطئ منتشر بين مدراء المعامل كونهم يعتقدون إن تحقيق الجودة يكون فقط على حساب الإنتاج، وإن هذا يؤدي إلى رفض نسبة كبير من المنتجات، إن الأسلوب الحديث في ضبط الجودة يركز على الوقاية بدءاً من التصميم إلى مرحلة تسليم المنتج.
٣. إن إدارات كثير من المنظمات تضع الكثير من اللوم على العاملين عند إنتاج سلع غير مطابقة مع المواصفات. وهذا القول غير سليم لأن العاملين يتحملون المسؤولية فقط في حالة تدريبهم على العمليات وأساليب العمل الصحيحة.
٤. تحقيق الجودة ينتج عن التفتيش المحكم وهذه طريقة لفصل الإنتاج السيئ عن الإنتاج الجيد، وإن الأساليب الحديثة في تأكيد الجودة تشمل جميع الأقسام ذات العلاقة بالجودة الشاملة والتي تشمل التصميم، الهندسة، الإنتاج، المشتريات.. الخ.
٥. نظم إدارة وضمان الجودة الأيزو ٩٠٠٠

إن الأيزو ٩٠٠٠ هي مواصفة محددة من قبل المنظمة العالمية للتقييس والمواصفات وهي ذات قواعد منهجية يسهل التوافق معها على مستوى عالمي وتركز على علاقة المورد بالزبون، بحيث تكون علاقة منهجية نظامية معززة بالوثائق والتدقيقات ومكملة لتوجه الإدارة والعاملين والمنظمة سواء كانت خدمية أو إنتاجية إذا حصلت على شهادة الأيزو فإنها بذلك تثبت إن لديها منظومة إدارية قوية وإن هذه المنظمة يتم تطويرها بصفة مستمرة وهدفها الأساس هو تلبية متطلبات الزبائن وتوقعاتهم.

من الضروري التذكير إن حصول المنظمة على شهادة الأيزو لا يعني بالضرورة إن تكون منتجاتها عالية الجودة، وإنما تؤكد على إن المنظمة لديها نظام إدارة الجودة لكافة نشاطاتها. وإن حصول المنظمة على هذه الشهادة هو دليل وجود المهارات والخبرات والتقنيات اللازمة لضمان جودة الخدمات والمنتجات.

٦. فوائد تطبيق نظام الجودة الأيزو ٩٠٠٠ [10,11]

إن أهم الفوائد المتحققة من تطبيق نظم إدارة الجودة هي:

١. التحسين في الأداء الإداري من خلال تحديد الهيكلية الإدارية وتوصيف الوظائف وتحديد المسؤوليات والصلاحيات اللازمة للتنفيذ.
٢. تحسين مهارات وكفاءات العاملين من خلال التدريب المستمر والتأكيد على فهم متطلبات نظام إدارة الجودة لتحقيق أهداف المنظمة.
٣. ضبط عمليات الإنتاج والتحقق من الإيفاء بمتطلبات المواصفات المعمول بها داخل المنظمة من خلال وضع خطط الجودة وتوفير مستلزماتها للحصول على الجودة المطلوبة للمنتجات.
٤. زيادة إمكانية المنظمة للتفوق على منافسيها والحصول على حصة أكبر من السوق.
٥. إمكانية التقديم للعضوات التي تشترط حصول المنظمة على شهادة الأيزو.
٦. التقليل من شكاوى الزبائن من خلال توفير مستوى الجودة المعلن من قبل المنظمة.
٧. التحسين والتطوير المستمر للاحتفاظ بمستوى جودة مميز في السوق.
٨. رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تعميق الانتماء لمنظمة حائزة على شهادة الأيزو.
٩. استقطاب المهارات العالية والخبرات للعمل في المنظمة.
١٠. تقليل نسب الهدر والتلف والضياعات في المواد الأولية.
١١. تقليل نسب المنتجات غير المطابقة والدرجة ثانية والمعايب.
١٢. زيادة عائدات المنظمة وأرباحها من خلال ثقة الزبون بها.
١٣. توطيد علاقة طويلة الأمد ومتواصلة مع الموردين.
١٤. تخفيض نسب شكاوى الزبائن من خلال التدقيق المستمر والمراجعة للتأكد من الإيفاء بمتطلبات الجودة.
١٥. تخفيض كلف الفحص والتفتيش من خلال الالتزام بطرق منهجية لتحقيق الجودة.
١٦. التطور المستمر والنمو للمنظمة.
١٧. مساهمة المنظمة في الحفاظ على بيئة عمل بمعايير عالمية.

٧. أساسيات نظام إدارة الجودة [9]

١. وضع العميل في بؤرة الاهتمام: إدراك وتفهم متطلبات الزبائن الحالية والمستقبلية ومحاولة تخطي توقعات الزبائن.

٢. تبني القيادة تحديد الأهداف و تنفيذها كما إن الإدارة العليا هي المسؤولة على خلق والمحافظة على البيئة الداخلية التي من خلالها يشارك العاملون في تحقيق الأهداف.
٣. مشاركة العاملين من خلال تحديد المسؤوليات و توصيف الوظائف و منح الصلاحيات و التدريب المتواصل من أعلى مستوى إداري إلى العاملين في ابسط المواقع على مفهوم الجودة.
٤. مفهوم العمليات: يطبق مفهوم العمليات حسب نظام الأيزو بحيث إن كل قسم هو زبون و مورد في نفس الوقت و يتم قياس مدخلات العملية ومخرجاتها لتحديد الانحراف أو التمييز في الأداء.
٥. مفهوم النظام للإدارة: وهذا يعتمد على وجود رقابة إدارية أفضل وازدياد درجة الانضباط لتطبيق الإجراءات الموثقة والمعتمدة من قبل الأقسام و الالتزام بها.
٦. التحسين والتطوير المستمر للأداء العام للمنظمة ويجب أن يكون احد الأهداف الدائمة لها.
٧. اتخاذ القرار المبني على الحقائق بالاعتماد على تحليل البيانات والمعلومات وهذا يشمل القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا لتحسين نظام إدارة الجودة وأهداف الجودة.
٨. تبادل المنفعة بين المنظمة ومورديها لان هذه العلاقة تساعد قدرة كل منهما على التقدم والتطور المستمر.
٩. الحد من عمليات الفساد الإداري بسبب الالتزام بإجراءات عمل موثقة ومعتمدة وتحديد المسؤولية لكل قرار

٨. المنظمات العالمية التي تتعامل مع الأيزو [11]

لابد من التوضيح مقدماً إن هناك نوعان من شهادات المطابقة المستخدمة في مجال الجودة وهما:

١. شهادات المطابقة لأنظمة الجودة.
 ٢. شهادات المطابقة للمنتجات.
- شهادة المطابقة لمنتج ما، هي عبارة عن وثيقة تبين إن المنتج يلبي متطلبات مواصفة قياسية معينة. أما شهادة المطابقة لنظام الجودة فهي عبارة عن وثيقة تبين إن نظام الجودة لشركة ما صناعية أو خدمية يطابق متطلبات مواصفة إدارة الجودة يتم منح شهادات المطابقة سواء للمنتجات أو لأنظمة الجودة.
١. شهادات المطابقة لأنظمة الجودة: يتم منح شهادات المطابقة لأنظمة الجودة وفق المواصفة الدولية ISO17011:2004 والموضح في الشكل (١).

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

➤ المستوى الثاني (B) المنظمات العالمية للاعتماد International Accreditation Bodies: تقوم هذه المنظمات بمتابعة جهات التسجيل (المستوى الثالث) بصورة مستمرة. إذ تقوم أساساً بتقييم جهات التسجيل وتمنحها الدعم لكي تكون قادرة على ممارسة أعمالها بإعطائها شهادة دالة على صلاحيتها. ومن هذه المنظمات:

- ❖ المنظمة البريطانية لاعتماد جهات منح الشهادات (UKAS).

❖ في فرنسا: COFRAC

❖ في الولايات المتحدة الأمريكية: RAB

❖ في ألمانيا: TGA-DAR

❖ في كندا: SCC

❖ في دول الباسفيك: MAC

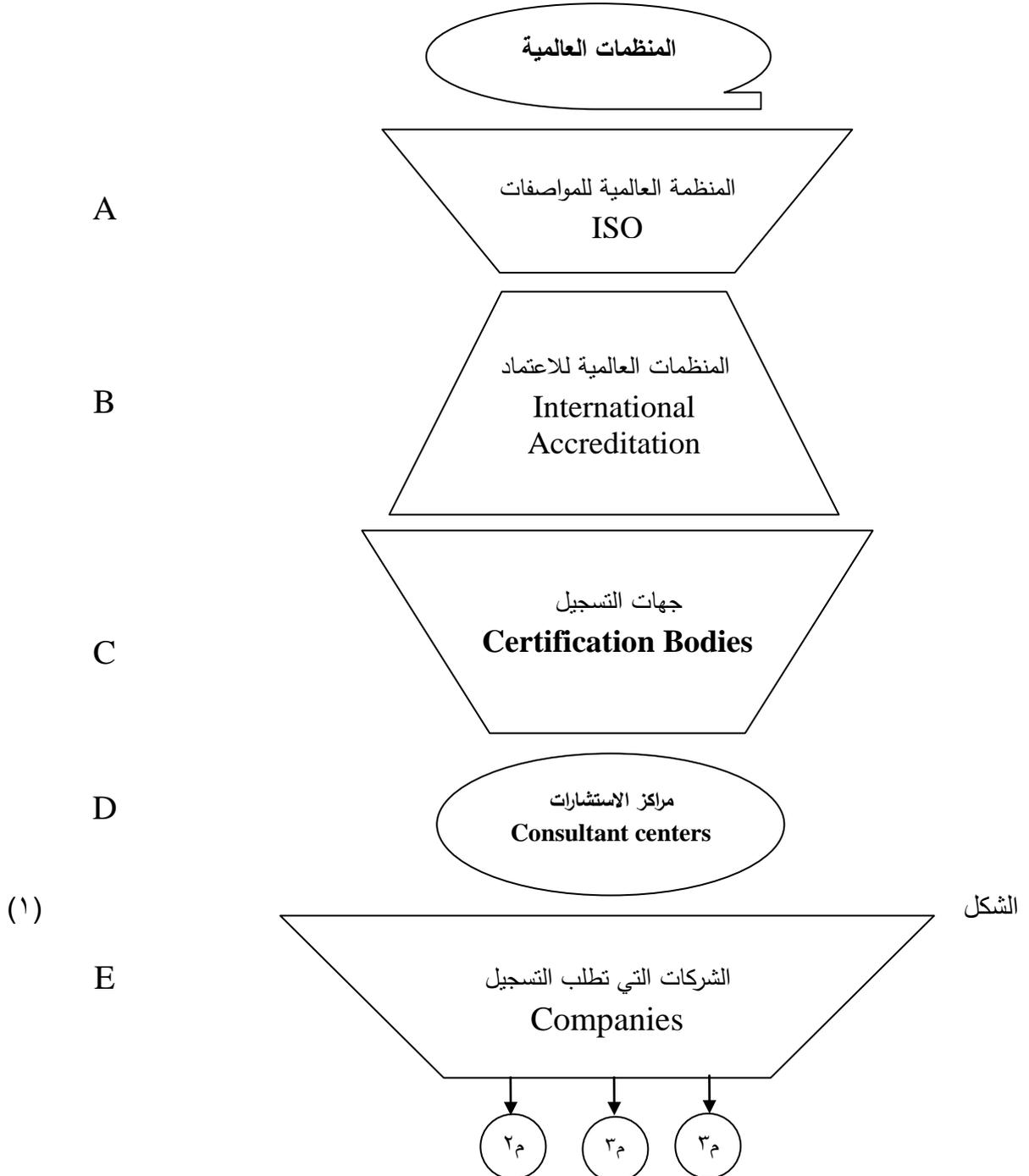
❖ في المملكة العربية السعودية: SASO

❖ وفي لبنان هناك مرسوم ينتظر صدوره يتعلق بإنشاء هيئة اعتماد LIBAC ولذلك على جهات التسجيل التي تمنح الشهادات أن تنال الغطاء القانوني من تلك المنظمات. ومن الجدير بالذكر إن معظم هيئات الاعتماد في العالم تعترف ببعضها البعض، أي إن الشهادة التي تحمل مثلاً شعار UKAS معترف بها عالمياً مثل الشعارات الأخرى.

❖ وهناك مؤسسة تسمى: International Accreditation Forum-IAF وتعني هذه المؤسسة بتنظيم عالمية الاعترافات المتبادلة بين هيئات الاعتماد والمراقبة المتبادلة فيما بينها.

➤ المستوى الثالث (C) جهات التسجيل Certification Bodies: وهو المستوى الذي تتعامل معها الشركات التي ترغب بالحصول على شهادات الأيزو. إذ تقوم بتقييم الشركات التي طبقت نظام إدارة الجودة وهما جهة معتمدة من المستوى الثاني وتقرر منح الشركات شهادات اعتماد وفقاً لمتطلبات المواصفة الدولية التي تصدرها المنظمة العالمية ISO (المستوى الأول) وينبغي أن تكون جهات التسجيل معترفاً بها من المستوى الثاني وهي عديدة منها مؤسسة عالمية موجودة في أكثر من مئة دولة في العالم وفي معظم الدول العربية وهي Moody International Certification وهي تأخذ صلاحيتها من هيئات اعتماد مختلفة من فرنسا وانكلترا وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية. ولأهمية هذا المستوى باعتبار إن الشركات تتعامل معه مباشرة سيتم توضيح بعض الاعتبارات المهمة في هذا المجال والتي ينبغي أن تلتزم بها هذه الجهات:

١. عدم ممارسة الاستشارات (المستوى الرابع) إلى جانب التقييم ومنح الشهادات أي لا تكون هي الخصم والحكم في نفس الوقت.
٢. القيام بأعمال المراجعة (التدقيق الدوري) من خلال زياراتها المتكررة للشركات التي منحتها الشهادة لكي تتأكد من إن نظام الجودة مطبق وتتم المحافظة عليه باستمرار والزيارات قد تكون كل سنة أو تسعة شهور.
٣. تمارس جهة التسجيل عدة خطوات عند منح الشهادة وهي:
 - أ- إرسال استمارة استقصاء معلومات ويتم فيها تحديد ممثل الإدارة العليا في الشركات. وقد يكون رئيس لجنة الأيزو في الشركة حلقة الاتصال معها. أما من جانب جهة التسجيل فيحدد مسؤولا للتقييم والمتابعة يطلق عليه Client Manager.
 - ب- تقوم جهة التسجيل بمراجعة دليل الجودة (Quality Manual) ودليل الطرائق الإجرائية (Manual Procedure) والوثائق والسجلات.
 ٣. تستوفي جهة التسجيل الرسوم المتعلقة بالقيام بأعمال التقييم ومنح الشهادة والزيارات وعلى شكل دفعات. والشكل (١) يوضح المستويات الإدارية الخاصة بمنح شهادة الأيزو العالمية.



المستويات الإدارية الخاصة بمنح شهادة الأيزو العالمي [12]

المستوى الرابع (D): مراكز الاستشارات (Consultancy centers) وهو الطرف المستقل الذي يمتلك الخبرة والإمكانية والممارسة في مساعدة الشركات لتأمين متطلبات مواصفة الأيزو. تستعين الشركات بهذه المراكز عادة عندما لا تمتلك الخبرات الكافية لوضع نظم جودة لنشاطاتها.

ومن الجدير بالإشارة هنا إلى ضرورة عدم الجمع بين الاستشارة في مثل هذه المراكز. إذ ينبغي أن تكون هذه المراكز محايدة ودورها ينحصر في تهيئته المنظومة الإدارية للشركة نحو التوافق مع المواصفة القياسية. وهذا يتطلب التعاون والتنسيق مع الإدارة العليا في الشركة وإجراء التوعية الشاملة والكاملة لكافة العاملين والعمل بروح الفريق الواحد.

المستوى الخامس (E) الشركات: وتمثل الشركات الصناعية أو الخدمية التي تطلب الحصول على شهادة الأيزو وتتعامل عادة مع المستوى الثالث (جهات التسجيل) والمستوى الرابع (مركز استشاري) وتحدد الشركات الراغبة بالتأهيل ممثل الإدارة الذي يقود عمليات التأهيل بهدف الحصول على شهادة الأيزو من خلال تتبع مراحل ومنهجية العمل التي سبق شرحها والتي تتعلق بمراحل التخطيط والاستعداد للحصول على الشهادة ثم التسجيل والتطوير والتحسين المستمر نحو تطبيق أوسع لمبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

٢. شهادات المطابقة للمنتجات: هناك شهادة تدخل فيما يسمى بمطابقة المنتجات Product Certification وتقوم هيئة منح الشهادة بالتدقيق على نظام إدارة الجودة بالإضافة إلى أخذ عينات من المنتج وفحصها بحسب المواصفات المعتمدة للمنتج نفسه وتتم عملية سحب العينات بشكل دوري وبزيارات معلنة وغير معلنة، وعندها يحق للشركة المعنية وضع (علامة جودة) تؤكد أن نوعية المنتج تم التأكد منها من قبل هيئة الشهادة Certification Body وعلى سبيل المثال NF في فرنسا، SASO في المملكة العربية السعودية، IRI في لبنان وغيرها.

٩. متطلبات عمليات الإعتماد

معايير الاعتمادية إن هيئة الاعتماد يجب إن تكون لديها الإلية لتوفير البيانات التالية وتحديثها بشكل دوري والتي تتضمن ما يلي:

إجراءات عمليات التقييم والاعتماد وتتضمن التفاصيل المتعلقة بمنح الاعتماد وإدامته وتوسيعه أو تقليصه أو إيقافه أو سحبه.

وثائق مرجعية تتضمن التفاصيل المطلوبة لإغراض الاعتماد وبضمنها المتطلبات التقنية الخاص لكل حقل من الاعتمادية.

أجور منح الاعتماد.

حقوق وواجبات الجهة المانحة الوطنية المعتمدة دولياً والتزاماتها.

معلومات عن الجهة المانحة والتي تتضمن:

- اسم وعنوان الجهة المانحة.

- تاريخ منح الاعتماد وانتهاء الصلاحية.

- مجال منح الاعتماد.

- إجراءات معالجة الاعتراضات والشكاوى.

- وثائق عن الجهة العالمية التي منحت الاعتمادية للجهة المانحة الوطنية.

- تفاصيل عن الهيكل التنظيمي ووصف الوظائف والواجبات والصلاحيات الممنوحة.

- تفاصيل عن الدعم المالي للجهة المانحة.

- معلومات حول الفعاليات والمحددات التي تعمل بها.

- تفاصيل عن الجهات التي قد ترتبط بها كجهة للتدريب، تقييم.. الخ.

٩. التوصيات

١. التطبيق الإلزامي لأساسيات الجودة وضمن الجودة في تقديم الخدمات (ماء، كهرباء، مجاري، خدمات البلدية، الصحة، التعليم والمنتجات الصناعية والغذائية لأنه بدون تلك الأساسيات فإن الخدمة أو المنتج ستكون دون مستوى الجودة المطلوب و يؤدي ذلك إلى هدر في الموارد الوطنية.
٢. التعليم والتثقيف والتأهيل ووجود دافع تنافسي حقيقي بالنسبة للجودة حيث ينبغي أن لا يصل للأسواق إلا المنتجات والخدمات المطابقة للنوعية ولا يسمح بتداول أي بضاعة مالم تحصل على شهادة مطابقة للنوعية المعلنة من قبل الموردين، أما من خلال طرف ثالث أو من خلال تفعيل دور الجهات الرسمية المخولة بذلك (أي الاستمرار بالقوانين النافذة في هذا المجال وتفعيل دور الجهات الرقابية).
٣. اعتماد استحداث هيئة لهذا الغرض من قبل الدولة كجهة مخولة لمنح اعتماد الجهات المانحة وفق الدليل الصادر عن المنظمة العالمية للمواصفات (ISO) وإعادة النظر في القوانين و التعليمات الحالية.
٤. وضع خطة مركزية لكل وزارة تهدف إلى حصول المؤسسات التابعة لها على شهادة الأيزو العالمية وتكون هذه الخطة قصيرة المدد من ٢-٥ سنة.
٥. تهيئة الميزانيات اللازمة لكل مؤسسة للحصول على شهادة الأيزو والتي تتطلب:
 - أ- كلف التأهيل.
 - ب- كلف التدريب.
 - ج- كلف الاعتماد.
٦. التركيز على أهمية التدريب من خلال إعداد دورات توعية بالجودة وبالإمكان تنفيذ مثل هذه البرامج محلياً من خلال الجامعات أو الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري أو بالتنسيق مع هذه الجهات. إن البرامج الأساسية للتوعية بالجودة تتكون مما يلي:
 - أ- دورة المفاهيم الأساسية للجودة (داخل العراق).
 - ب- دورة إدارة الجودة الشاملة (داخل العراق).
 - ج- دورة مدقق داخلي داخل العراق على أن يتم اجتياز امتحان المدققين الداخليين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية واعتماد نماذج امتحان عالمية بهذا الصدد.
 - د- دورة رئيس مدققين (خارج القطر على أن يتم اجتياز الامتحان من قبل الـ BSI أو من جهة معترف به دولياً).
 - هـ- اكمال التدريبات العملية بإشراف رئيس مدققين معتمد من IRCA لإغراض التسجيل في السجل الدولي لمدققي الجودة المعتمدين IRCA.
 - و- دورة خبير نظم إدارة جودة (خارج القطر على أن يتم اجتياز الامتحان من قبل الـ BSI والتسجيل في السجل الدولي IRCA).
٧. عقد الاتفاقيات الدولية مع الجهات المناظرة عالمياً واعتبارها من الأولويات ويمكن أن تكون اللجنة الوطنية للجودة الجهة الاستشارية لهذا الغرض ونقترح أن تضم اللجنة خبراء في الجودة.
٨. من الضروري وضع خطة عمل قصيرة المدى وأخرى طويلة المدى على أن يتم متابعة التنفيذ سنوياً من قبل رئاسة الوزراء ومكافئة الوزارة التي تم فيها تأهيل أكثر من منشأة في مجال نظام إدارة الجودة.
٩. إصدار مجلة مركزية من قبل الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية تتضمن نشاطات الوزارات في مجال تطبيق نظم إدارة الجودة بالإضافة إلى توعية القطاع الخاص والدوائر غير المرتبطة بالوزارات بمجال إدارة الجودة.
١٠. وضع الخطط الخاصة بالجودة ضمن خطط الوزارات والدوائر الخاصة بها ويجب أن تكون ملزمة التطبيق وتتم متابعتها من قبل مجلس الوزراء.
١١. استحداث جائزة الجودة العراقية للمنشآت الخدمية والإنتاجية لتشجيع المنشآت العراقية على الالتزام بمبادئ الجودة وتطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة ISO.
١٢. تخصيص الفرص التدريبية الخاصة بالجودة وخصوصاً للحصول على Certificate من جهات معترف بها دولياً.
١٣. تخصيص الأموال اللازمة للتأهيل والتسجيل لكل وزارة وحصر هذه الصلاحيات بديوان الوزارة (اللجنة المركزية) مع تحديد الملاكات اللازمة لأقسام إدارة الجودة.
١٤. تخصيص إجازات دراسية في مجال السيطرة النوعية والجودة للدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه).

١٠. المصادر

1. د. غسان طيارة وآخرون، "الجودة ودورها في التنمية الاقتصادية"، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، ٢٠٠٥.

2. The ISO Survey of ISO 9000 and 14001 Certification Journal ISO Management Systems, 2002.

3. Feigenbaun, A. V., **“Total Quality Control”**, New York, McGraw-Hill Book Co. 1983.
4. Shafer, Scohm Meredith, **“Operation Management, Concept Methods, and Strategies”**, McGraw-Hill Book Co., 2nd Ed., New York, 1991.
5. Ishikawa, K., **“What is Total Quality Control”**, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
6. Krajewski, J., Ritzman, Larry, P., **“Operations Management”**, 5th Ed., U.S.A, Addition Wesley Publishing, 1996.
7. القزاز، إسماعيل وآخرون، **“ضبط الجودة التطبيق والنظرية”**، الطبعة الأولى، طرابلس، مكتبة طرابلس العلمية العالمية، ١٩٩٧.
8. **“الدليل الاسترشادي لإدارة الجودة ١٠٠١، ٢٠٠٠”**، الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، بغداد، العراق.
9. ISO 9001, **“Quality Management System Requirement”**, 2000.
10. Kaddar, Rajab Thear, **“TQM and ISO 9000”**, 1st Ed., Syria, 1998.
11. BSI, Auditor, Lead Auditor Course, 2005, Damascus, Syria.
12. جواد، إخلاص، **“بناء نظام إدارة الجودة الشاملة للمختبرات الإنشائية وفق الأيزو ١٧٠٢٥ السنة ١٩٩٩”**، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم البناء والإنشاءات في الجامعة التكنولوجية، ٢٠٠٤.