

دراسة مدى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة فى المنظمات الصناعية بمدينة جدة - دراسة ميدانية

د. زلفى عبد الفتاح شلبى *

أولاً: مقدمة:

إن مسئولية الادارة فى تحقيق أهداف المنظمة هى مسئولية تمثل تحديا كبيرا نظراً للعوامل والمتغيرات المؤثرة فى بيئة الأعمال والتي أدت الى أن تزداد بيئة الأعمال تعقيداً وأن تتسم بدوام التغيير وسرعته. ولاشك أن الادارة فى سعيها لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة تستخدم كافة الأساليب الحديثة التى يمكن الاستفادة منها فى تحقيق تلك الاهداف.

ومن بين الاساليب الحديثة التى بدأت فى اليابان والولايات المتحدة الامريكية وانتشر استخدامها عالمياً الاساليب الخاصة بالتحسين المستمر للجودة ، وقد تطورت هذه الاساليب بشكل كبير الى ان وصلت الى مرحلة ادارة الجودة الشاملة (TQM) .

"إدارة الجودة الشاملة (الكلية)^(١) كما عرفها جوزيف جايلونسكى هى "شكل تعاونى لاداء الاعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الادارة والعاملين بهدف تحسين وزيادة الانتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل" ، كما يعرفها مكتب الحسابات الفيدرالى فى واشنطن بالولايات المتحدة الامريكية^(٢) " بأنها فلسفة قيادية تتطلب سعياً دؤوباً للجودة وتوجهاً نحو التحسين المستمر فى كافة جوانب العملية الادارية من إنتاج وخدمات وإجراءات واتصالات ، وأهم عناصر ادارة الجودة هى "القيادة والتركيز على العميل والتحسين المستمر وتمكين العاملين والادارة وفق الحقائق".

* د. زلفى عبد الفتاح شلبى : خبير بمركز الاساليب التخطيطية - معهد التخطيط القومى.

إن إدارة الجودة الكلية (الشاملة) تمثل منهجا ووسيلة من أجل تحديد وتقليص الفاقد من وقت الافراد وتفكيرهم وطاقاتهم . وإن تبنى ادارة الجودة الشاملة فى الحكومة ينبعث من مسببات من أهمها تحفيز الموظفين وتمكينهم من اداء اعمالهم بواقعية ، فالمواطنون يستجيبون الى زيادة مستوى الاهتمام الموجه اليهم من قبل الادارة لتحسين العمليات اليومية . فادارة الجودة الكلية تجعل العمل أكثر تحفيزا للعاملين، كما أنها تحقق مايتوقع منها باكتشاف وتفعيل القدرات الفعلية الكامنه لدى العاملين .

إن ادارة الجودة الشاملة هى اسلوب يحقق مزايا مزدوجة إذ يحقق مزايا للمستهلك أو العميل الخارجى عن طريق اشباعه أو رضائه فيما يتعلق بالمنتجات أو خدمات المنظمة وبالتالي فإنه يؤدي أيضا الى تحقيق مزايا ومكاسب للمنظمة مما ينعكس على ربحيتها . وتصبح نتائج تطبيق مفهوم الجودة الشاملة مايلى:

تخفيض تكاليف التشغيل ، المرونه فى الوفاء بمتطلبات العملاء المتغيرة والمتجددة ، وتحويل قوة العمل من العاملين الى قوة محفزة بشكل جيد للاداء ، مما يؤدي إلى إنتاج أكبر وريح أكبر .
إن تطبيق الجودة الشاملة يحقق للمنظمة مزايا عديدة شريطة أن يتم بعناية مع مراعاة كافة الشروط الواجب الالتزام بها فى عملية التطبيق.

ثانيا: مشكلة الدراسة

نظرا لأن بعض المنظمات فى المملكة العربية السعودية مازالت لاتهتم بالانظمة والمفاهيم الادارية المتعلقة بالجودة وتستخدم الاساليب التقليدية فى التخطيط والانتاج والعناية بجودة الانتاج ورضاء العميل دون حدوث أى تطور يذكر على الرغم من الاهتمام والتوجه العالمى لتطوير وابتكار اساليب ومفاهيم ادارية حديثة والتخلى عن الانظمة والاساليب والمفاهيم القديمة فان المنظمات الصناعية بالمملكة تحتاج اليوم اكثر من اى وقت مضى الى اعادة النظر فى هذه الانظمة والأساليب (إعادة تصميم العمليات) بما يحقق الاستخدام الامثل لمواردها المالية والبشرية والمعلوماتية ويمكنها من التوافق مع متطلبات العصر الحديث والاتجاهات العالمية المؤثرة على ممارسة الاعمال المتمثلة فى الآتى:

- العولمة فى ممارسة الاعمال .

- اتباع نظام حرية التجارة وإلغاء العديد من نظم الحماية الجمركية.
- تشجيع انشاء الشركات العالمية والصناعية والخدمية فى المنظمة .
- ظهور التكتلات السياسية العالمية.
- ظهور اسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل مع احتمال ظهور كيانات تنافسية فى المنظمة تحت مسمى السوق الشرق أوسطية.

وإجماع على ماسبق فإن المنظمات الصناعية بالملكة العربية السعودية سوف تعيش مأزقا حرجا وستواجه مناخا تنافسيا حادا إذا لم تواكب الاتجاهات العالمية الحديثة فى الادارة وتتخلى عن الانظمة والاساليب والمفاهيم القديمة.

ثالثا : أهمية الدراسة

- ١- يتعلق هذا البحث بالقطاع الصناعى وهو بلا شك قطاع حيوى وهام للاقتصاد الوطنى ولا شك أن التعرف على مدى تطبيق المنظمات الصناعية لأنشطة الجودة فى مدينة جدة له تأثير ايجابى على الرفع من شأن القطاع الصناعى.
- ٢- يهتم البحث بالاستفادة من أحد الاساليب الحديثة التى اتسع نطاق استخدامها فى الدول المتقدمة وهو اسلوب ادارة الجودة الشاملة وتطبيقها بالقطاع الصناعى.
- ٣- يمكن الاستفادة مما يتوصل اليه البحث من نتائج فى مناطق اخرى بالملكة العربية السعودية والبلاد العربية.

رابعا : أهداف الدراسة

- ١- ابراز الخصائص والمزايا المتعلقة بموضوع جديد هو ادارة الجودة الشاملة للاستفادة به فى تحسين جودة المنتجات السعودية والعربية .
- ٢- دراسة الوضع الراهن لمفهوم ادارة الجودة الشاملة فى المنظمات الصناعية ومعرفة مدى الاهتمام بأنشطة الجودة بشكل عام .
- ٣- تقديم المقترحات بناء على نتائج الدراسة، وجود اتفاقيات دولية تعقد حاليا فى اجزاء

مختلفة فى العالم مثل اتفاقيات الجات.

خامسا : عينة البحث:

تم اختيار عينة لغرض هذه الدراسة شملت ٥٣ مصنعا (لتسع صناعات مختلفة) والتي تتوقع الباحثة ان يكون لها نشاط ملموس فى الجودة فى مدينة جدة وتم توزيع الاستمارات على مديرى الانتاج للمنظمات التى اجريت عليها الدراسة . كما تم تحليل النتائج بتطبيق برنامج التحليل الاحصائى SPSS VER7.5 للوصول الى النتائج التى على ضوئها صيغت مجموعة من التوصيات.

سادسا : التطور التاريخى لادارة الجودة الشاملة:

مرت ادارة الجودة الشاملة بثلاث مراحل حتى أصبحت فى شكلها الحالى وفيما يلى شرحا موجزا لكل المراحل الثلاث:

المرحلة الاولى ١٩٥٠

فى بداية الخمسينات ابرز المفكر الامريكى فيجى، بام A.V.Feigenbaum مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة حيث عرف مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة بأنها عبارة عن نظام فعال يؤدى الى انتاج السلع أو الخدمات بطريقة اقتصادية ومطابقة لحاجات ورغبات المستهلك، ويتضمن تطوير الخدمات بطريقة اقتصادية ومطابقة لحاجات ورغبات المستهلك ، ويتضمن تطوير وصيانة الجودة^(٣). وقد اشار فيجى باوم بأن الجودة مسؤولة جميع الافراد العاملين بالمنظمة سواء كانوا يقومون باعمال ادارية أو فنية ، كما اكد بأنه يجب على كل فرد فى المنظمة التأكد دائما بان مخرجات عمله سليمة وصحيحة من المرة الاولى .

المرحلة الثانية ١٩٦٠ - ١٩٨٠

فى بداية الستينات ظهرت فلسفات جديدة للجودة وادارتها ، كان ابرزها فلسفة الرواد الاوائل للجودة وهم ادوارد ديمينج (Edward Deming) الذى وضع اربعة عشر مبدأ يمكن للادارة فى المنظمات استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين فى الاسواق^(٤) . ثم ظهرت بعد ذلك فى بداية السبعينات فلسفة فيليب كروسبى Philip Croasby الذى حدد (١٤) خطوة لتطوير وتحسين الجودة وادارتها^(٥) . وأخيرا ظهرت فلسفة جوران Juran والذى اوضح ثلاثيات عمليات الجودة وهى تخطيط

الجودة ورقابة الجودة وعملية تحسين وتطوير الجودة^(٦) وكل الرواد الثلاثة كان لهم الفضل فى تحسين وتطوير الجودة وهم امريكيون وفلسفاتهم جميعا كانت تهدف الى تحقيق هدف واحد وهو العمل المستمر نحو تحسين الجودة.

المرحلة الثالثة والاخيرة ١٩٨٠ - ١٩٩٥

حدثت فى آخر الثمانينات وبداية التسعينات تطورات كبيرة فى مفهوم الجودة وادارتها منها على سبيل المثال : نظام حلقات الجودة، وفريق الجودة، كما برز مفهوم الجودة كوظيفة اساسية للادارة وبرزت أهمية تطبيقه فى مجالات عديدة مثل الخدمات الصحية والرقابة البيئية وتوليد الطاقة النووية وغيرها . كما برزت تعريفات مستحدثة مثل جودة الحياة، وجودة بيئة العمل ،واخيرا ظهرت معايير دولية للجودة والتي وضعتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسى فى خمس مجموعات من المعايير وهى: ISO 9000- 9004.

كل هذه المفاهيم بالاضافة الى نظريات الرواد الثلاثة للجودة كانت الاساس لما يعرف فى كل العالم اليوم بمفهوم ادارة الجودة الشاملة.

سابعا: أهمية ادارة الجودة الشاملة

أصبحت الجودة فى هذا العصر هى الاساس للاتصالات التجارية بين الدول وهى التى تقرر نجاح وفشل المنظمات الانتاجية والخدمية فى العالم حيث انها وسيلة قوية لاحتراز رضاء المستهلك وزيادة الانتاجية وتخفيض التكاليف وتحقيق الربح ولذلك لا بد من ادارتها بطريقة فعالة نظرا لاهميتها ويمكن اجمال أهمية ادارة الجودة الشاملة فى النقاط التالية:

- ١- ان نظام الجودة الشاملة يؤدي الى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية .
- ٢- ان نظام الجودة الشاملة يمكن الادارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات.
- ٣- فى ظل الظروف التنافسية التى تعيشها مؤسسات الاعمال يساهم مدخل ادارة الجودة الشاملة فى تحقيق ميزة تنافسية فى السوق.
- ٤- ان تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة اصبح امرا ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل ISO9000.

٥- المساهمة فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.

٦- تدعيم الترابط والتنسيق بين ادارات المنشأة ككل .

٧- التغلب على العقبات التى تعوق اداء الموظف من تقديم منتج ذى جودة عالية.

٨- تنمية الافراد والشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعمال المتبادلة بين الافراد والشعور بالانتماء فى بيئة العمل.

٩- توفير مزيد من الوضوح للعاملين وكذلك توفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل.

١٠- زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة وبمنتجاتها وأهدافها

١١- احراز معدلات اعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعى بالجودة فى جميع ادارات المنظمة.

١٢- تحسين سمعة المؤسسة فى نظر العملاء والعاملين.

ثامنا: عناصر ادارة الجودة الشاملة^(٧)

هناك خلاف بين الكتاب والباحثين على عدد عناصر ادارة الجودة الشاملة. فبعض الكتاب يؤكد بعض جوانب عملية تحسين وتطوير الجودة مثل مبادئ ديمينج الاربعة عشر الموجهة للادارة العليا فى المنظمات والبعض الاخر يؤكد بعض المداخل الاخرى مثل مبادئ جوران ونقاط كروسبى وتحليل تلك المبادئ والمداخل الاخرى التى قدمها الرواد الاوائل للجودة نجد أن العناصر الاتية متوفرة فى كل من المبادئ والمداخل الاخرى لعملية تحسين وتطوير الجودة والعمليات الانتاجية:

سياسة الجودة - مراجعة العقود - دليل الجودة - المعايير - نظام الجودة - تحليل تكاليف الجودة - ضبط العمليات - الفحص والاختبار - التدريب - مراجعة الجودة - سجلات الجودة.

تاسعا: الوضع الراهن لتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة فى المنظمات الصناعية بمدينة جدة

قامت الباحثة بدراسة ميدانية استهدفت معرفة واقع حال مفهوم ادارة الجودة الشاملة فى

المنظمات الصناعية بمدينة جدة . وتم توزيع استمارة الاستبيان على مديرى الانتاج لعدد ٥٣ مصنعا (لتسع صناعات مختلفة) وباستطلاع ارائهم حول مدى تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة فى المنظمات الصناعية كانت الاجابات كالتالى:

جدول رقم (١)
مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة فى المنظمات

النسبة المئوية	عدد المنظمات	البيان
٦٤,١٪	٣٤	يطبق المفهوم
٥,٧٪	٣	لا يطبق المفهوم
٣٠,٢٪	١٦	نحن بصدد الاعداد لتطبيقه

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الذين يطبقون مفهوم ادارة الجودة الشاملة هو ٦٤,١٪ وأن اجمالى نسبة الذى لا يطبقون المفهوم وكذلك الذين بصدد الاعداد لتطبيقه هي ٣٥,٩٪ وهى نسبة تعتبر كبيرة وهذا يعنى أن تطبيق الجودة الشاملة مازال فى مراحلها الاولى وعلى المنظمات بذل مجهود كبير من اجل تبني برنامج ادارة الجودة الشاملة.

وعند سؤال الباحثين عن سبب عدم تصميم نظام ادارة الجودة الشاملة فى منظماتهم كانت الاجابات على النحو التالى:

جدول رقم (٢)
اسباب عدم تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة

عدد المنظمات	اسباب عدم تطبيق المفهوم
٩	١- ارتفاع التكلفة
١٤	٢- عدم توافر المتخصصين فى هذا المجال
٧	٣- النقص فى المهارات لدى العاملين
٦	٤- مفهوم ادارة الجودة الكلية غير واضح
٥	٥- عدم اقتناع الادارة بجدوى التطبيق

ويظهر من الجدول السابق بأن اسباب عدم تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة فى المنظمات الصناعية بجدة يرجع بصفة اساسية الى عدم توافر المتخصصين فى هذا المجال يلى ذلك ارتفاع التكلفة لتطبيق هذا النظام وكذلك النقص فى المهارات لدى العاملين وان مفهوم الجودة غير واضح وقد لوحظ اثناء البحث الميدانى ان هناك خلطا بين مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومفهوم تأكيد الجودة ومفهوم رقابة الجودة.

مما سبق يتضح الوضع السئى لانشطة الجودة فى المنظمات الصناعية بمدينة جدة.

وبسؤال مديرى الانتاج هل المصنع لديه علامة جودة أو شهادة مطابقة والتي تمنح من قبل الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس كانت الاجابة كالتالى:

جدول رقم (٣)

مدى حصول المصنع على علامة الجودة او شهادة المطابقة

النسبة المئوية	عدد المنظمات	البيان
٩, ٥٠٪	٢٧	نعم المصنع حاصل على علامة الجودة
١, ٤٩٪	٢٦	لا المصنع غير حاصل على علامة الجودة

ويتضح من الجدول السابق ان نسبة كبيرة من المصانع وتبلغ ١, ٤٩٪ غير حاصلة على علامة الجودة وبالسؤال عن الاسباب التى ترجع الى ذلك كانت كالتالى:

جدول رقم (٤)

اسباب عدم حصول المصنع على علامة الجودة

النسبة المئوية	عدد المنظمات	الاسباب
٢, ١٣٪	٧	ارتفاع المواصفات التى تضعها الهيئة
٢, ١٣٪	٧	عدم امكانية الالتزام بمواصفات الهيئة
٦, ٧٣٪	٣٩	عدم الحاجة اليها

يتضح من الجدول السابق أن الاسباب التى ترجع الى عدم حصول المنظمة على علامة الجودة هى اما ارتفاع المواصفات التى تضعها الهيئة وتبلغ النسبة ١٣,٢٪ أو عدم امكانية الالتزام بمواصفات الهيئة وتبلغ ١٣,٢٪ أو عدم الحاجة اليها وتبلغ النسبة ٧٣,٦٪ وهى تمثل نسبة كبيرة وهذا مؤشر على عدم اهتمام عدد كبير من المنظمات بتطبيق مفاهيم ادارة الجودة الشاملة بادارتها.

سياسة الجودة (٨)

يجب على الادارة العليا بالمصنع أو الشركة أن تحدد سياستها وأهدافها بالنسبة للجودة فى شكل مكتوب ورسى على أن تكون هذه السياسة منشورة ومفهومة ومعلنة لجميع العاملين بالمنظمة بدءاً من المدير التنفيذى وحتى اصغر موظف والهدف الرئيسى من وجود سياسة للجودة فى المنظمة هو التأكد من أن الجودة أصبحت محل اهتمام كل فرد وكل قسم داخل المنظمة.

ويتحليل نتائج الاستبيان لمعرفة مدى توفر سياسة الجودة فى المنظمة الصناعية بجدة كانت

النتيجة كالتالى:

جدول رقم (٥)

مدى توفر سياسة الجودة فى المنظمات الصناعية

النسبة المئوية	عدد المنظمات	السياسة
٨٨,٧٪	٤٧	توجد سياسة للجودة
١١,٣٪	٦	لا توجد سياسة للجودة

يتضح من الجدول السابق أن نسبة كبيرة تصل إلى ٨٨,٧٪ من المنظمات محل الدراسة تملك سياسة للجودة ولكن لوحظ أن بعض المنظمات التى تملك سياسة للجودة لاتعمل بها على الاطلاق وأن تلك السياسات موضوعة فى ادراج المكاتب لايعرف عنها العاملون شيئاً.

مراجعة العقد (٩)

إن مراجعة العقد قبل العمل والتنفيذ لضمان تأكيد الجودة يعتبر جزءاً هاماً فى نظام الجودة وعنصر أساسى من عناصر ادارة الجودة الشاملة حيث يحقق الفوائد التالية:

- المساهمة فى تنفيذ العقد
 - إشراك كل المهتمين بمراجعة العقد
 - تسهيل عملية مراجعة الجودة مع العميل
- اما النواحي التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار فى حالة مراجعته العقد فهى عديدة وأهمها:
- التأكد من أن المتطلبات حددت تحديدا واضحا وتم توقيهها.
 - الاجراءات التعاقدية فيما يتعلق بجودة المنتج .
 - التأكد من أن المنظمة لديها الامكانيات المختلفة للوفاء بمتطلبات العقد.
- ويتحليل نتائج الاستبيان كانت نتائج الدراسة كالتالى:

جدول رقم (٦)

مدى توفر اجراءات المراجعة للعقود قبل تنفيذها

النسبة المئوية	عدد المنظمات	البيان
٪٨٨,٨	٤٧	توجد اجراءات لمراجعة العقد
٪١١,٢	٦	لا توجد اجراءات لمراجعة العقد

يتضح من الجدول السابق ان هناك ٤٧ منظمة من المنظمات محل الدراسة وبنسبة ٪٨٨,٨ يتوفر لديها اجراءات مراجعة العقود قبل تنفيذ العمل بينما اشارت بقية المنظمات ٪١١,٢ بأنها لا تملك اجراءات لمراجعة العقد قبل تنفيذه .

دليل الجودة

يعتبر دليل الجودة من أهم متطلبات ادارة الجودة الشاملة لذلك فوجوده فى المنظمات الصناعية امر ضرورى حيث من خلاله تستطيع المنظمات متابعة اداء الانظمة المختلفة وتحديد الاجراءات والمستندات التى يجب ان توثق ونوع الرقابة التى يجب ان تطبق.

وقد أشار كثير من الكتاب والباحثين الى الفوائد والمزايا العديدة التى تحصل عليها المنظمات

فى حالة امتلاكها لدليل الجودة^(١٠) ومن اهم تلك الفوائد:

- ١- تعريف العاملين والمتعاملين بنظام الجودة والفوائد التى يمكن تحقيقها من النظام.
- ٢- سهولة التنسيق بين الادارات فى المستويات الادارية المختلفة .
- ٣- الزام الموردین بالجودة المناسبة فى توريداتهم.
- ٤- المساهمة فى تكوين انطباع جيد وسمعة طيبة للمنظمة

بالنسبة لتوفر دليل الجودة فى المنظمات الصناعية بمدينة جدة كانت النتائج كالتالى:

جدول رقم (٧)

مدى توفر دليل للجودة

النسبة المئوية	عدد المنظمات	البيان
٦٩,٨٪	٣٧	يوجد دليل للجودة بالمنظمة
١٣,٢٪	٧	لايوجد حتى الان دليل للجودة
١٧٪	٩	نحن فى طور الاعداد للدليل

ويتضح من النتائج السابقة ان نسبة المنظمات التى لديها دليل للجودة هى ٦٩,٨٪ ونسبة الذين لا يوجد لديهم دليل للجودة هى ١٣,٢٪ وأن ٩ منظمات بنسبة ١٧٪ فى مرحلة الاعداد للدليل.

وقد برر مديرو الانتاج فى المنظمات التى لا تملك دليلا للجودة بأن عدم توفر دليل للجودة فى منظماتهم يرجع لعدم وجود جهة حكومية تساعد المنظمات فى إعداد وكتابة دليل الجودة بالإضافة الى عدم قدرة الكوادر الفنية للمنظمة للقيام بإعداد الدليل.

نظام الجودة^(١١)

وبصدد هذا النظام تقوم ادارة المنظمة باعداد كتيب للجودة والذي يجب أن يكون مناسباً لمستوى نظام الجودة وغالبا ما يحقق كتيب نظام الجودة مايلى:

- تعريف العاملين والمتعاملين بنظام الجودة والفوائد التى يمكن أن يحققها لهم والمنظمة ككل.

- سهولة التنسيق بين الادارة العليا والوسطى والدنيا بالمنظمة .

- إلزام الموردين بالجودة بخصوص توريداتهم.

- المساهمة فى تكوين انطباع جيد عن المنظمة وبغض النظر عن ذلك يجب أن يوفر الكتيب احتياجات نظام الجودة والمعتمد على نظام ISO كما يجب على الادارة اتخاذ الخطوات اللازمة لتطبيقه بفاعلية.

ولمعرفة مدى توفر نظام الجودة فى المنظمات الصناعية بمدينة جدة من عدمه تم استقصاء المبحوثين وكانت اجاباتهم كالتالى:

جدول رقم (٨)
مدى توفر نظام الجودة

النسبة المئوية	عدد المنظمات	البيان
٧٣,٦٪	٣٩	يوجد نظام للجودة
٥,٦٪	٣	لا يوجد نظام للجودة
١٨,٩٪	١٠	نظام الجودة فى طور الانشاء
١,٩٪	١	لا توجد نية لدى المنظمة لانشائه

يتضح من الجدول السابق ان نسبة الذين يوجد لديهم نظام الجودة هى ٧٣,٦٪ بينما عدد المنظمات التى لا يوجد لديها نظام للجودة فنسبتها ٥,٦٪ والمنظمات التى فى طور الانشاء تبلغ ١٨,٩٪ .

مراقبة العمليات (١٢)

تطبيق ادارة الجودة الشاملة فى اى منظمة من المنظمات يتطلب توفر نظام فعال للجودة يتم من خلاله مراقبة جميع العمليات بالمنظمة سواء كانت خاصة أو عامه ، وعلى ان تشمل المراقبة جميع مراحل الانتاج للتأكد من ان جميع العمليات تنفذ تحت ظروف محكمة.

ولمعرفة مدى توفر اجراءات المراقبة على العمليات تم استقصاء المبحوثين وكانت اجاباتهم على النحو التالى:

جدول رقم (٩)
مدى توفر اجراءات لمراقبة العمليات

النسبة المئوية	عدد المنظمات	البيان
٪٩٦,٢	٥١	توجد اجراءات لمراقبة العمليات
٪٣,٨	٢	لا توجد اجراءات لمراقبة العمليات

يتضح من الجدول السابق ان ٪٩٦,٢ تقريبا من المنظمات التى اجابت على الاستبيان اشارت الى أنها تملك اجراءات لمراقبة العمليات بينما بقية المنظمات ٪٣,٨ لا تملك اى اجراءات لعملية المراقبة

الفحص والاختبار: (١٣)

للوصول الى نظام جودة فعال يتطلب الامر القيام بعملية الفحص والاختبار وتتضمن هذه الجزئية :

- تحديد المستندات المستخدمة فى الفحص .
 - فحص واختبار المنتجات المشتراه من المورد .
 - فحص واختبار المواد اثناء التشغيل.
 - التأكد من أن المنتجات النهائية تتطابق مع المواصفات المحددة من قبل المنشأة والعميل
 - المعلومات التى يجب تسجيلها نتيجة لعملية الفحص.
- وبالنسبة لعملية الفحص والاختبار فى المنظمات الصناعية بمدينة جدة وجد أنها تحظى باهتمام كبير حيث كانت نتيجة الدراسة كالتالى:

جدول رقم (١٠)
مدى توفر اجراءات الفحص واختبار المنتج

النسبة المئوية	عدد المنظمات	البيان
٪٨٨,٧	٤٧	توجد اجراءات للفحص واختبار المنتج
٪١١,٣	٦	لا توجد اجراءات للفحص

ويتضح من الجدول السابق ان ٨٨,٧٪ من المنظمات الصناعية محل الدراسة يوجد لديها اجراءات للفحص واختيار المنتج وهى تعنى ان هناك نسبة كبيرة تحظى باهتمام كبير لهذا الجانب.

التدريب (١٤)

من المعروف أنه يجب تحديد الاحتياجات التدريبية بالنسبة للأفراد المشاركين فى تطوير وتحسين الجودة فضلا عن تحديد الجهات المسئولة عن عملية التدريب واتخاذ قرار بشأنها ، فهل يتم التدريب داخليا ام خارجيا ؟

وماهى المرافقات التى يجب توافرها فى القائمين بعملية التدريب؟ وماهى خبراتهم العملية والعلمية؟ علاوة على اعداد البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها للوقوف على نتائجها الايجابية والسلبية ومن ثم التمكن من التخطيط العلمى المستقبلى لانشطة التدريب على الجودة.

ولمعرفة مدى توفر نظام للتدريب على الجودة فى المنظمات الصناعية من عدمه كانت اجابات الباحثين كالتالى:

جدول رقم (١١)
مدى توفر نظام للتدريب

النسبة المئوية	عدد المنظمات	البيان
٨٨,٧٪		توجد برامج تدريبية بالمنظمة
١١,٣٪		لا توجد برامج تدريبية بالمنظمة

ويتضح مما سبق ان هناك نسبة كبيرة من المنظمات لديها برامج تدريبية للجودة تصل إلى ٨٨,٧٪

النتائج :

من التحليل السابق توصلنا الى النتائج الآتية:

- ١- اظهرت الدراسة ان تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة لا يزال فى مراحله الاولى حيث وجد ان نسبة ٦٤,١٪ من المنظمات محل البحث تطبق المفهوم وباقى المنظمات اما لا تطبقه ونسبة ٥,٧٪ أو

بصدد الاعداد لتطبيقه ٢٠٣٠٪.

٢- اوضحت الدراسة ان اسباب عدم تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة فى المنظمات الصناعية بجدة يرجع بصفة اساسية إلى عدم توافر المتخصصين فى هذا المجال بنسبة ٤٠,٢٦٪ يلى ذلك ارتفاع التكلفة لتطبيق هذا النظام وكذلك نقص المهارات لدى العاملين وان مفهوم ادارة الجودة الشاملة غير واضح وان هناك خلطا بين مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومفهوم ضمان أو تأكيد الجودة لدى المنتجين والعاملين.

٣- اوضحت الدراسة ان هناك نسبة من المصانع محل الدراسة وتبلغ ١٠,٤٩٪ غير حاصلة على علامة الجودة او شهادة المطابقة وهى تعتبر نسبة كبيرة ويسؤال مديرى الانتاج بهذه المصانع اتضح ان الاسباب التى ترجع الى ذلك هى ارتفاع المواصفات التى تضعها الهيئة ٢٠,١٣٪ ، أو عدم إمكانية الالتزام بمواصفات الهيئة بنسبة ٢٠,١٣٪ أو عدم الحاجة اليها وتبلغ النسبة ٦٠,٧٣٪.

٤- اظهرت النتائج ان نسبة المنظمات محل الدراسة التى لديها سياسة واضحة للجودة تبلغ ٨٨,٨٪ وباقى المنظمات ليس لديها سياسة للجودة ولكن لوحظ ان بعض المنظمات التى لديها سياسة للجودة لاتعمل بها على الاطلاق وان تلك السياسات موضوعه فى ادراج المكاتب لايعرف عنها العاملون شيئا.

٥- تبين من الدراسة ان ٨٨,٨٪ من المنظمات تملك اجراءات لمراجعة العقود قبل تنفيذ العمل لضمان تأكيد الجودة .

٦- اوضحت الدراسة ان ٦٩,٨٪ من المنظمات لديها دليل للجودة وأن ٢٠,١٣٪ من المنظمات ليس لديها دليل للجودة يتم من خلاله متابعة الاداء للأنظمة المختلفة وتحديد الاجراءات والمستندات الواجب توثيقها ونوع الرقابة التى يجب تطبيقها وأن نسبة ١٧٪ فى طور الاعداد لدليل الجودة.

٧- اظهرت الدراسة ان ٧٣,٦٪ من المصانع يوجد لديها نظام للجودة يتم من خلاله تحديد مسؤوليات وسلطات وعلاقات الافراد والاقسام المؤثرة فى انشطة الجودة أما بقية المصانع اما لا يوجد لديها نظام للجودة او نظام الجودة فى طور الانشاء أو أن المنظمة ليس لديها النية لإنشائه.

٨- اظهرت النتائج أن ٩٦,٢٪ من المنظمات يتوفر لديها نظام لمراقبة العمليات الانتاجية

ومعدات قياسية بالاضافة الى الرقابة البشرية.

- ٩- تبين من الدراسة ان عملية الفحص والاختبار للمواد المشتراه أو المنتجة داخل المنظمة تحظى باهتمام كبير فقد بلغت نسبة المصانع التى لديها اجراءات الفحص واختبار المنتج ٨٨,٧٪.
- ١٠- أوضحت الدراسة أن نسبة المنظمات التى لديها برامج تدريبية تساهم فى تحسين وتطوير الجودة هى ٨٨,٧٪ وهى تعتبر نسبة كبيرة الى حدما .

التوصيات :

- ١- يجب تنمية الوعى نحو الجودة لدى كافة مديرى الادارات ورؤساء الأقسام والعاملين . فالجودة هى مسئولية كل فرد بالمصنع وأسس نجاحها تقوم على الاهتمام بها على المستوى الفردى وعلى المستوى الجماعى ، مع الاستعانة بقسم ادارة الجودة الشاملة (فى حالة إنشائه) لتحقيق ذلك.
- ٢- يجب توفير كافة الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لادخال اساليب الجودة الحديثة ، مع إجراء التعديلات الادارية والتنظيمية اللازمة ، وعقد البرامج التدريبية المطلوبة لتنمية الافراد وغير ذلك من متطلبات لاتمام جهود تطبيق اساليب الجودة الشاملة.
- ٣- على المنظمات الصناعية التى ليس لديها دليل للجودة اعداد دليل للجودة وعلى تحديد سياساتها بالنسبة للجودة الشاملة كما يجب ان تكون هذه السياسات واضحة ومكتوبة ومعلنة لجميع العاملين بالمنظمة.
- ٤- الاهتمام بانشاء وتطبيق أنظمة الجودة فى كل المنظمات والتى من خلالها يتم تحديد صلاحيات ومسؤوليات الافراد والاقسام التى لها علاقة بأنشطة الجودة وكذلك توثيق الاجراءات المتعلقة بالفحص والاختبار والمعايير والضبط لجميع الانشطة المؤثرة فى الجودة.
- ٥- تحديد جائزة سنوية للجودة تعطى من قبل الحكومة للمنظمة التى حققت مستوى عاليا من الجودة لمنتجاتها.
- ٦- اخيرا يجب أن لاتكون الجودة على المنتجات الصناعية فقط ولكن يجب ان تصبح الجودة جزءا من حياتنا اليومية ويجب غرسها فى نفوس اطفالنا منذ الصغر ويفضل أن تشتمل مناهجنا الدراسية على بعض مفاهيم الجودة وفوائدها والمخاطر التى قد تنجم من جراه عدم الاهتمام بها .

الهوامش:

- ١- عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، منهج عملى لتطبيق مفاهيم الجودة لكلية ، الادارة العامة ، مجلد ٣٤ ، عدد ٢ ، ١٤١٥هـ، ١٩٩٤م ص ٤١٢ .
- ٢- عبد الله موسى الخلف ، ثالث التميز : تحسين الجودة ، وتخفيض التكلفة وزيادة الانتاجية ، الادارة العامة مجلد ٣٧ ، العدد الأول ١٤١٨ هـ ١٩٩٧ م ص ١٢٣ .
- 3-Feigenbaum, Armand V. (1986) **Total Quality Control McGraw-Hill, New-York. P1115.**
- 4-Deming, W.Edwards (1982) **Improvement of Quality and Productivity through Action by Management. National Productivity Review winter (1982) p.159.**
- 5- Milahovech, Michael E. (1991) **Total Quality Management in the Public Sector , National Productivity Review Spring (1990)P. 159**
- 6- Juran, J,M. and Gryna F.**Quality planning and analysis. Second Edition (New Delhi, 1983) P. 116 .**
- ٧- أحمد محمد الشامى . إدارة الجودة الشاملة : المفهوم والتطبيق فى الجمهورية اليمنية - الادارى العدد ٧٦ مارس ١٩٩٩ .
- ٨- توفيق محمد عبد المحسن . إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الاداء ، دار النهضة العربية ١٩٩٧ ص ١٥٩ .
- ٩- توفيق محمد عبد المحسن . تخطيط ومراقبة جودة المنتجات كمدخل لتحسين الاداء ، دار النهضة العربية ١٩٩٨ .
- ١٠- ادريجى باريو . الدليل الصناعى الى ايزو ٩٠٠٠ . دار الفجر للنشر والتوزيع ١٩٩٥ .
- ١١- توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سبق ذكره.
- ١٢- توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سبق ذكره.
- ١٣- توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سبق ذكره.
- ١٤- توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سبق ذكره.

المراجع:

- فوزى شعبان مذكور . ادارة جودة الانتاج . مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ١٩٩٥ .

- Ajit Singh . **TQM productivity**. vol. 23 No. 3 Dec.1989

- Cullen, J.H. **Implementing Total Quality**. IFS publications Ltd., London 1987.

- Deming, W.E. **Quality . Productivity, and Competitive position**, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge Mass. 1982.

- Feigenboum, A.V. **Total Quality Control**. 3rd ed. New York Mcgraw Hill Book Company 1983.

- Pulat, B.M. **Total Quality Management: A Framework for Application in Manufacturing**. **The TQM Magazine**, vol 6, No.1 , 1994.

- Scbotes, P.R. "Total Quality or performance Appraisal . Choose one," **National Productivity Review**, Summer 1993..

- Walker, J.Brent's . **Total Quality programme**, **The TQM Magazine** vol. 6, No.4 1994.