دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	المسار الحاسم في الاصلاح الاقتصادي من خلال إدارة الجودة الشاملة للمنشأة
المصدر:	مجلة المدير العربي
الناشر:	جماعة الإدارة العليا
المؤلف الرئيسي:	محمد، اكرام عبدالنبي
المجلد/العدد:	ع 120
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1992
الشهر:	أكتوبر
الصفحات:	74 - 82
رقم MD:	69356
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	مصر، الاصلاح الاقتصادي، التنمية الاقتصادية، إدارة الجودة الشاملة، ضبط الجودة، إدارة الانتاج، نكاليف الانتاج، القوى العاملة، التدريب، التكنولوجيا، المواصفات والمقاييس، محاسبة التكاليف
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/69356

© 2021 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

المسار الحاسم فى الإصلاح الاقتصادى
من خلال إدارة الجودة الشاملة للمنشأة

الدكتورة
اكرام عبد النبى محمد
استاذ مساعد بأكاديمية السادات للعلوم الادارية

مقدمة :

كان للتفوق الكلى والشامل لليابان اكبر الاثر فى يقظة العالم الصناعى الغربى ولقد اظهرت الدراسات تمتع المنتجات اليابانية والاسيوية بشكل عام بميزة تنافسية مطلقة تغطى كل من جودة المنتج وسعره وخدماته وانتاجيته المنظمة ، ادت الى اكتساحها للاسواق العالمية وعلى حساب منتجات العالم الغربى .

وبالتحليل والبحث تبين ان اليابان لا تكتفى بادارة جودة المنتج وانما تقوم بادارة دقيقة لكل عمليات واجراءات المنشأة واطلقت عليها « ادارة الجودة على مستوى الشركة باسم Co. wide quality control وذلك للسيطرة على كل انواع الاسراف والتبذير والطاقات العاطلة والعوادم والمعيبات والخردة على مستوى الشركة ككل — مما ادى الى تحقيق وفورات لا يمكن الاستهانة بها مما شكل احد العناصر الاساسية فى مكونات ميزتها التنافسية .

ونظرا لصعوبة الظروف الاقتصادية الدولية وتبنى الكثير من الشركات والمنشآت استراتيجية الحياة أو الموت فى مواجهة المنافسة الشرسة من اليابان والنمور الخمسة . قام كبار الخبراء فى الادارة والتنظيم والجودة والتوحيد القياسى مثل : ISHIKAWA, JURAN, DEMING, CROSBY بدراسة وشرح مكونات الجودة على اساس ومفاهيم جديدة لم تكن موجودة من قبل .

وفى هذه الورقة العلمية سوف نتناول عرضا سريعا لبرنامج عمل مكون من ١٤ خطوة ويتم على ٥ مراحل لادارة الجودة الشاملة للمنشأة ويعتمد البرنامج على مجموعة كبيرة من الادوات التحليلية والاحصائية والقياسية وتعمل كلها على تحليل وقياس معدلات الاداء والانجاز وتقييمها واصلاحها اذا ما كان هناك خطأ كل هذا لتلبية احتياجات العميل الحالية والمستقبلية مع تعبئة كل موارد الشركة لخدمة هذا الهدف الحيوى وترجمته فى شكل منتج ذو جودة وسعر وخدمة جيدة ينافسه المنتجات الاخرى .

وقد يشكو البعض من تكلفة برنامج الجودة فى المدى القصير الا ان الدراسات اثبتت ان عوائد الجودة يظهر بوضوح فى المدى المتوسط حيث تكسب الشركة المطبقة للجودة العملاء والثقة تدريجيا والسمعة الحسنة مترجمة فى شكل حصة اكبر وشبه احتكار للاسواق وربما استطاعت القضاء على بعض المنافسين غير المطبقين لادارة الجودة الشاملة الذين يفتقدون السمعة والثقة وحصتهم فى السوق تدريجيا .

كما تبين للخبراء أن ٨٠٪ من مشاكل الجودة ترجع الى النظام فى المنشأة و ٢٠٪ فقط ترجع الى اسباب اخرى خارجة .

وتشمل هذه الدراسة توضيحا لبعض المفاهيم الحديثة المتعلقة بالجودة مع ملخص للاسباب

الواجب ان تتبعه ادارة الشركة لتنفيذ برنامج الجودة والتطورات المعاصرة لمفهوم الجودة والاتجاهات العالمية فى التسعينات وذلك مثل : فلسفة ضبط الجودة الكلية / الشاملة . ومبادىء تأكيد الجودة كما جاءت فى المواصفات البريطانية ٥٧٥٠ او الدولية ISO 9000 الخاص بنظام الجودة . وتكاليف الجودة . وبرنامج تحسين الجودة . والتطورات المعاصرة لمفهوم الجودة . والاتجاهات العالمية فى التسعينات وفيما يلى تفصيل كل عنصر من هذه العناصر :

اولا : فلسفة ضبط الجودة الكلية الشاملة

ضبط الجودة الكلية هى فلسفة ادارية تهدف الى تحقيق تحسينات مستمرة لجميع العمليات الانتاجية والمنتجات والخدمات على مستوى المنظمة .

وهى تركز على فهم التغيير واهمية القياس ودور العميل والمشاركة الخلاقة للعاملين على كل المستويات فى المنشأة سعيا وراء اجراء تحسينات متلاحقة وسريعة .

وتطبق هذه الفلسفة على كل الشركات والمنشآت سواء اكانت تعمل فى الصناعة او فى الخدمات او الانشاءات او التعدين او غير ذلك من انشطة القطاع العام او الخاص .

ثانيا : مبادىء تأكيد الجودة كما جاءت فى المواصفات البريطانية ٥٧٥٠ أو المواصفات الدولية ISO 9000 الخاصة بنظام الجودة ومن اهمها :

١ ــ تحديد ومعرفة المسئولية فى التنظيم .

٢ ــ معرفة الالتزامات والواجبات : تعريف وتوصيف العمل

٣ ــ معرفة ماذا افعل : مواصفات صحيحة ومرسومة ومرئية

٥ ــ معرفة متى افعل : التدريب ، الاجراءات والتعليمات

٥ ــ القدرة على العمل : المواد والانشاءات ، والاجراءات ، الادوات

٦ ــ معرفة اتمام الانجاز : الفحص ، القياس ، الاختبار

٧ ــ تسجيل ما تم انجازه : التسجيل والشهادة

ثالثا : تكاليف الجودة وتشمل كل الصناعات وكل انواع واشكال الاعمال ويمكن تقسيمها الى ثلاثة انواع : (أ) تكلفة الفشل ، ٢) تكلفة التقييم، ج) تكلفة الوقاية . والثلاثة معا يشكلون أكثر من ٢٠٪ من ايرادات المبيعات واكثرها تكلفة هى تكلفة الفشل والتى تمثل نسبة تتراوح بين ٦٠٪ ــ ٨٠٪ من الاجمالى . وبتحديد تصحيح أسباب الفشل يمكن تخفيض تكلفة الجودة الى اكثر من ٥٠٪ فى فترة تتراوح بين ٣ ــ ٥ سنوات ــ وهذه الوفورات تمثل ارباحا للمنشأة ويمكن تخفيض التكلفة المرتبطة بالجودة الناتجة عن زيادة المخزون من المواد الخام والنتاج نصف المصنع والانتاج كامل الصنع من خلال تقييم مبدئى بالتعاون مع الموردين مع الاعتماد على المواصفات الدولية ISO 9000 أو البريطانية BS 5750

والمبادىء الخاصة بالاحتفاظ بحجم ضخم من المخزون لمواجهة الاحتياجات الانتاجية اصبحت غير مجزية ويجب القضاء عليها ــ والاعتماد على التوريد (مواد خام) فى الوقت المناسب "Just in time" بمعنى ان يتم التوريد بكميات قليلة وعلى فترات متعددة وذلك لتفادى الاستثمارات فى المخزون والتى تعتبر رأس مال عاطل . ويمكن تلخيص الوفورات الممكنة والمحتملة الناتجة عن تطبيق نظام ضبط الجودة الكلية كالآتى :

- التكلفة المتعلقة بجميع انواع الفاقد وخسارة الحصة فى السوق ولا يمكن قياسها كميا .
- التكلفة الكلية لجميع انواع الفقد تتراوح على نحو نموذجى من ٢٥٪ ــ ٤٠٪ من ايرادات المبيعات .
- تكلفة استعادة عميل تكون اعلى من ١٠ الى ٢٠ مرة تكلفة الوقاية من فقدان هذا العميل .

● **تكلفة عناصر ضبط الجودة فى الصناعة :**

— الاخطـــاء
— اخطار الدوائر الكهربائية المفتوحة
— اخطار الدوائر الكهربائية القصيرة .
— اغفال احدى المكونات
— الوضع او المكان غير المناسب
— التركيبة والخلطة السيئة
— التمزق والالتفاف والتعوج
— اخطار تلوث البيئة الناتجة عن الصناعة
— الاسم/ العنوان الخطا
— عدم النقاء والصفاء
— التآكل والصدأ
— الخـــدش
— التشـــقق
— الشرشرة

● **فى الخـــدمات :**

— المعلومات غير الواضحة
— الاسم/ العنوان الخطا
— التعليمات الخاطئة
— الكتابة اليدوية غير الواضحة
— المستندات الممزقة والتالفة
— الرموز / الكود غير الصحيح
— التسليم السيىء
— الاخطـــاء
— العمليات المفقودة والمنسية
— القوائم المفقودة
— المستندات
— اخطاء لوحة المفاتيح
— الاتصالات غير السليمة
— النسيان
— الوليات الخطا .

● **فى الادارة :**

— فقدان أسرار المنشأة
— تكلفة البيانات والمعلومات غير الضرورية
— تكلفة فشل المشروعات والمعـــدات والآلات التى لا تعمل
— تكلفة الوقت اللازم فى البحث عن معدة تعمل بصورة مناسبة
— تكلفة اعادة العمـــــل (الكتابة على الآلة الكاتبة)
— تكلفة الانتظار فى حالة عدم بدء الاجتماعات فى الوقت المقرر لها
— تكلفة المجهود المبذول لتبادل الاتهـــامات أو اللوم
— تكلفة المساحات غير المستخدمة فى المنشـــأة
— تكلفة استخدام وقت المديرين فى أعمـــــال مكتبية

● **فى التمـــويل :**

— تكلفة الديون المعدومة والمشكوك فيها
— أخطاء الفواتير
— المدفوعات غير الصحيحة
— تكلفة اعادة تشغيل برنامج على الكمبيوتر
— تكلفة سوء أدخال المعلومات فى الكمبيوتر

● **فى الافـــراد :**

— الاستجابة ورد الفعل المتأخر
— ارتفاع معدلات دوران العمالة
— تكلفة اشغال الوظائف الخالية
— تكلفة نسبة الغياب المرتفعة
— تكلفة الحوادث والعاهات
— العمالة غير الجيدة
— تكلفة الصراعات

وفيما يلى البرنامج المقترح من Crosby * مؤلـــف كتاب الجودة المجانية وهو مكون من ١٤ خطـــوة

---

* CROSBY = Qvalitiy is free.

رابعا : برنامج تحسين الجودة

الخطوة الاولى : التزام الادارة :

العمل المطلوب : مناقشة الحاجة الى تحسين الجودة مع رجال الادارة مع التركيز على اهمية منع العيوب — وهناك مجموعة كبيرة من المواد التى تساعد على تحقيق ذلك . ويجب اعداد سياسة لضبط الجودة يقرر ما هو متوقع من كل فرد ان يفعله ليكون اداؤه مطابقا تماما للمتطلبات او التغيير الرسمى للمتطلبات لتتناسب مع احتياجات العميل الفعلية مع الاتفاق على ان تحسين الجودة هو الطريق العملى لتحسين الربحية .

الانجاز : مساعدة رجال الادارة على الاعتراف بانهم ملتزمون شخصيا بالاشتراك فى البرنامج مع التأكيد على مشاركة الجميع طالما ان هناك بعض التقدم .

الخطوة الثانية : فريق تحسين الجودة

العمل المطلوب : تجميع ممثلين عن كل قسم / ادارة فى الشركة لتكوين فريق تحسين الجودة على ان يكونوا ممن يستطيع التحدث باسم القسم او الادارة التى ينتسبون اليها ويتمكنوا من تنفيذ الالتزامات وتحويلها الى افعال ومن المستحسن ان يشارك رؤساء الاقسام / الادارات فى المرحلة الاولى على الاقل — مع توجيه اعضاء الفريق الى مكونات واغراض البرنامج وشرح دورهم الذى يتمثل فى تنفيذ الاجراءات اللازمة فى اقسامهم / ادارتهم وكذلك فى الشركة .

الانجاز : كل الادوات اللازمة لانجاز هذا العمل موجودة الآن فى فريق واحد لضمان اداء افضل ويجب تعيين رئيس للفريق من بين الاعضاء فى هذه المرحلة .

الخطوة الثالثة : قياس الجودة :

العمل المطلوب : لابد من تحديد وضع الجودة فى الشركة ، ويجب تحديد طرق ونوعية القياس لكل نشاط من الانشطة فى الشركة اذا لم تكن هذه الطرق موجودة ويجب اعادة النظر فيها اذا كانت موجودة . ويتم تسجيل وضع / حالة الجودة لاظهار مواطن وموقع التحسين الممكن ولتوثيق التحسين الفعلى فيما بعد .

اما بالنسبة للقياسات غير الصناعية التى يصعب اجراؤها فى كثير من الاحيان فقد تشمل : المحاسبة ومعالجة البيانات والمشتريات وهندسة المصانع . فان هناك طرقا عديدة لقياس اى عمل ... وسوف يرد عليك العاملون القائمون بالعمل بانشراح لتحديد طرق محددة لقياس اعمالهم ... واذا قالت احدى المشرفات انه لا توجد طرق للقياس فى مجال اعمالها فيمكن مساعدتها بسؤالها عن كيفية تعرفها عن افضل العناصر عندها — وكيف تحدد وتتصرف على من تبقى فى عمله وعلى من يلزم احلال غيره محله (استبداله) .

الانجاز : ان تقنين نظم واجراءات قياس الجودة يقوى وظائف التفتيش والاختبارات ويوفر طرق القياس الملائمة والمناسبة لكل وظيفة وناتج العمليات المستندية والخدمية المستخدمة وسوف يكون مدير الجودة واضحا من البداية ان هذا نتائج القياس فى جداول واضحة يرسى الاساس لبرنامج تحسين الجودة برمته .

الخطوة الرابعة : تقدير تكلفة الجودة :

للتعريف بمكونات تكلفة الجودة وشرحها واستخدامها كأداة من ادوات الادارة .

العمل المطلوب : التقدير المبدئى سوف يكون مهزوزا وان كان منخفضا — ومن الضرورى الآن الوصول الى ارقام دقيقة ، وعلى المحاسبة انجاز هذا العمل ولابد من توفير البيانات التفصيلية الدقيقة لمكونات تكلفة الجودة وتكلفة الجودة ليست قياس اداء مطلق وانما هى مؤشر عن مكان الاجراءات التصحيحية التى تفيد المنشأة وكلما كانت التكلفة عالية كلما زادت الحاجة الى اجراءات تصحيحية .

الانجاز : ان تكاليف المحاسبة بتقدير تكلفة الجودة يمنع اى شك فى صحة الحسابات ، والاهم من ذلك هو اقامة نظام لقياس اداء ادارة الجودة فى صلب نظام الشركة .

الخطوة الخامسة : الوعى بالجودة :

اى توفير طريق لزيادة الاهتمام المسجل من جانب كل افراد المنشأة تجاه مطابقة المنتج والخدمة مع سمعة الجودة فيها .

العمل المطلوب :

حان الوقت الآن لقياس تكلفة سوء مستوى الجودة مع العاملين ويتم ذلك بتدريب المشرفين لتوجيه العاملين — مع توفير الادلة المرئية الواضحة المتعلقة بالجودة المحسنة من خلال ادوات الاتصال مثل الكتيبات والافلام والملصقات — ولا يجب خلط هذا مع الخطة السريعة لتحفيز الافراد ، حيث ان هذه العملية هى عملية مشاركة وليست مناورة لافراد ، وهذه الخطوة مهمة بل ربما تكون من اهم الخطوات كما يجب ادماج الشئون الادارية والخدمية فى هذه العملية مثل اى فرد فى التنظيم .

الانجاز : الميزة الحقيقية لعملية الاتصال هو تمكن المراقبين والمشرفين والعاملين من التفكير والتعامل الايجابى مع الجودة أو التحدث عنها بطريقة ايجابية — وهى تساعد على تغيير النظام أو ربما توضيح مواقف موجودة بالفعل تجاه الجودة — كما تضع الاساس للاجراءات التصحيحية وخطوات القضاء على اسباب الاخطاء .

الخطوة السادسة : الاجراءات التصحيحية :

اى توفير طريقة منظمة للحل النهائى للمشاكل التى يتم تشخيصها سابقا بالخطوات السابقة .

العمل المطلوب : ان تشجيع الافراد على الكلام عن مشاكلهم يعتبر فرصة لتسليط الضوء على حل المشكلة — هذا لا يشمل فقط المشاكل التى يقابلها المراقبون والمفتشون والتى تظهر اثناء التدقيق والتقييم الذاتى وانما يغطى المشاكل الاقل وضوحا والتى تتطلب الانتباه كما يراها العاملون انفسهم .

ويجب نقل هذه المشاكل الى اجتماعات المشرفين على كل المستويات ، وعلى أن ترفع المشاكل التى لا يمكن حلها الى المستوى التالى من الخبراء والمتخصصين اثناء اجتماعاتهم الدورية واذا ظهرت مشكلة فى جهة معينة لا يعقد فيها مثل هذه الاجتماعات — يجب على الفريق اخذ المبادرة بعقد اجتماعات فى هذه الجهة .

الانجاز : سوف يرى الافراد ان المشاكل التى يتم تسليط الضوء عليها يتم مواجهتها وعلاجها بصفة دورية ومنتظمة ومن هنا تبدأ عادة تشخيص وحل المشاكل .

الخطوة السابعة : لجنة تخصصية لبرنامج القضاء على المعيبات :

العمل المطلوب : يتم اختيار ثلاثة أو اربعة افراد من الفريق للبحث عن مفهوم الخلو من المعيبات وطرق تنفيذ وتطبيق البرنامج ، على أن يكون مدير الجودة واضحا من البداية ان هذا البرنامج ليس برنامجا للتحفيز . وهدف البرنامج هو ان ينقل الى كل العاملين المعنى الحقيقى والحرفى لكلمة الخلو من المعيبات ZERO DEFECT وكذلك الفكر المطلوب من كل فرد لكى ينجز الاعمال بالجودة المطلوبة من أول مرة ويجب توصيل هذا المفهوم لكل فرد فى المنشأة — كما يجب على اللجنة التخصصية ايجاد الوسائل اللازمة للربط والتوفيق بين هذا البرنامج وشخصية الشركة .

الانجاز : يحدث التحسين مع كل خطوة من خطوات البرنامج الشامل وقد تصل الى يوم الجودة الخالية من المعيبات فى خلال عام تقريبا — وسوف تتم الغابة لالتزام جديد نحو هدف واضح وتبدأ عملية التحسين مرة اخرى . ان تشكيل اللجنة التخصصية لدراسة واعداد التنفيذ يعتبر بصمة التأييد الحاسم للبرنامج من قبل قادة الفكر فى الشركة .

الخطوة الثامنة : تدريب المراقبين والمشرفين :

اى تحديد نوعية التدريب اللازمة للمشرفين حتى يتمكنوا من انجاز نصيبهم فى برنامج تحسين الجودة .

العمل المطلوب : لابد من عقد توجيه رسمى مع كل المستويات قبل تنفيذ كل هذه الخطوات . وعلى المديرين أن يفهموا كل خطوات البرنامج ويكونوا

قادرين على شرحه الى المرؤوسين والعاملين فى ادارتهم ودليل الفهم هنا هو القدرة على شرحه.

الانجاز : سوف يرتبط كل المشرفين تقريبا بالبرنامج وسوف يتحققون من قيمته بأنفسهم ثم سوف يركزون أعمالهم على البرنامج .

الخطوة التاسعة : يوم الخلو من المعيبات :

خلق مناسبة لاشعار كل العاملين بأن هناك تغييرا الى الاحسن .

العمل المطلوب : يجب أن يتم اشهار الخلو من المعيبات كمعيار لاداء الشركة فى يوم واحد ، فبهذه الطريقة سوف يفهم الجميع ذلك المفهوم بطريقة واحدة . كما يجب على المشرفين والمراقبين شرح البرنامج لمرؤوسيم فى الادارة — وعمل شىء مختلف فى ادارتهم حتى يعترف كل فرد بأنه يحتفل بيوم السلوك الجديد .

الانجاز : تخصيص يوم الالتزام بالقضاء على المعيبات ويذكر الناس باستمرارية ودوام البرنامج لمدة طويلة .

الخطوة العاشرة : تحديد الاهداف :

وهى التحويل العملى للارتباطات والالتزامات وتشجيع الافراد على تحديد أهداف الجودة الخاصة بهم وبمجموعتهم .

العمل المطلوب : يطلب المشرفون اثناء الاجتماعات أن يحدد العاملون أهدافا يمكنهم الجهاد من أجلها وعادة ما يمكن تحقيق هذه الاهداف خلال فترة محددة مسبقا مثل شهر أو ثلاثة شهور أو ستة شهور أو تسعة شهور — كما يجب أن تكون قابلة للقياس ومحددة نوعيا وكميا .

الانجاز : سوف تعلم هذه المرحلة الافراد التفكير والعمل لانجاز أعمال محددة كفريق .

الخطوة الحادية عشر : القضاء على اسباب الاخطاء :

تحديد طريقة العاملين للاتصال بالادارة فى حالة عدم قدرتهم على حل المشكلة وطرق رفع هذه المشكلة الى مستوى أعلى من الفنيين .

العمل المطلوب : يطلب من الافراد (العاملين) وصف أى مشكلة تقف فى سبيل تحقيق الاداء (الخالى من المعيبات) فى ورقة واحدة — وهذا ليس نظام للمقترحات — فكل المطلوب منهم هو كتابة قائمة بالمشاكل — وسوف يقوم الفريق المختص (المهندسون الصناعيون مثلا) بايجاد الحلول — ومن المهم أن يتم حصر أى مشكلة والتعريف بها بسرعة وخلال ٢٤ ساعة .

مثال للمدخلات النموذجية :

— طول هذه الاداة غير كاف للعمل الجيد مع كل الاجزاء .

— ادارة المبيعات تخطىء مرات عديدة فى استثمارات الطلبيات .

— نحن نغير كثيرا عن الاجابة على المكالمات التليفونية وكثيرا منها يجب اعادتها مرة أخرى .

— لا يوجد مكان لوضع أى شىء أو حتى كتاب على المكتب .

الانجاز : الناس يعرفون الآن انه يمكن سماع مشاكلهم واجاباتها ، وعندما يثق الناس (العاملون) فى هذا النظام الجديد وأساليب الاتصال الحديثة فان البرنامج سوف ينطلق والى الابد .

الخطوة الثانية عشرة : التقدير والمكافاة

أى تقدير الذين ساهموا فى برنامج تحسين الجودة .

العمل المطلوب : يجب انشاء برنامج لتقدير ومكافاة الذين حققوا أهدافهم أو الذين حققوا مؤشرات أداء غير طبيعية وفوق العادة — ومن الافضل عدم اعطاء قيمة نسبية لتشخيص المشاكل ويجب معالجة المشاكل التى يتم تشخيصها فى مرحلة ازالة أسباب الخطأ نفس المعالجة لانها ليست مقترحات وأخيرا لا يجب ان تكون المكافاة والجوائز مادية فالتقدير المعنوى هو الذى يهم .

الانجاز : التقدير الحقيقى لكفاءة الاداء هو شىء يقدره الناس وسوف يستمرون فى مساندة

البرنامج سواء أكانوا من الناس الذين منحوا التقدير او لا .

الخطوة الثالثة عشرة : مجالس الجودة :

تجميع الفنيين للتداول ومناقشة التخطيط للجودة على اساس دورى .

العمل المطلوب : يجب على مسئولى الجودة ورؤساء فرق العمل الاجتماع معا بصفة منتظمة وذلك للمناقشة والتداول ولتحديد التحركات والاعمال اللازمة لتطوير وتحسين برنامج الجودة الصاب الذى تم تأسيسه .

الانجاز : تعتبر هذه المجالس افضل مصدر للمعلومات عند وضع برنامج الجودة ، وهى التى تقدم الافكار الجديدة للعمل كما يجب ان تجمع هذه المجالس الافراد المهنيين معا بصفة منتظمة .

الخطوة الرابعة عشرة : اعادة البرنامج مرة اخرى :

العمل المطلوب : تتراوح مدة تنفيذ البرنامج ما بين ١٢ و ١٨ شهرا ـ وخلال ذلك الوقت قد تحدث تغيرات فى الاوضاع تضيع كثيرا من جهود التدريب والتعليم . ولذلك فمن المهم تكوين فريق جديد من ممثلى العاملين والادارة والبدء من جديد ، فمثلا سوف يأخذ يوم الخلو من المعيبات شكل عيد الميلاد ـ والمطلوب عمل حفل غداء لجميع العاملين ـ فالمهم هو ان البرنامج يستمر الى الابد

الانجاز : التكرار يجعل البرنامج مستمرا فاذا لم تكن الجودة متأصلة فى صلب المنشأة فلن تحدث ابدا .

خامسا : التطورات المعاصرة لمفهوم الجودة

فيما يلى مقارنة بين اهم النقاط فى المفاهيم القديمة والحديثة للجودة :

١ ـ أهداف الشركة غير معروفة	أهداف الشركة معروفة وذات معنى
٢ ـ الجودة هى الانتاج حسب المواصفات	الجودة هى فهم وانجاز وتحقيق متطلبات العملاء
٣ ـ الخبراء هم المعنيون بتحسين الجودة	كل فرد يساهم فى تحسين الجودة
٤ ـ لا توجد أساليب عمل قياسية او قد تكون عتيقة	توجد أساليب عمل قياسية وهناك درجة عالية من المطابقة
٥ ـ الفاقد هو عبارة عن المنتج المرفوض والخردة	الفاقد هو كل خسارة او نشاط لا يضيف قيمة
٦ ـ دور المدير او المشرف هو اعطاء الاوامر وفرض النظام على المرؤوسين	ـ دور المدير او المشرف هو تعليم وتدريب ومساندة فرق العمل المسئولة عن ضبط الجودة .
٧ ـ الاعمال مبنية على اساس تغير من نقطة الى نقطة	ـ الاعمال مبنية على اساس معرفة امكانيات النظام .
٨ ـ الناس يهتمون بكفاءة الاداء الوظيفى مع حماية القسم او الادارة التى يعملون بها .	ـ القضاء على المعوقات التى تقف فى مواجهة ارضاء العميل من خلال التعاون عبر الاقسام المختلفة .
٩ ـ يتم تدريب العاملين حتى يتمكنوا من اداء عملهم .	ـ يتم تدريب العاملين لرفع كفاءة اداء العمل والتفكير فى مزيد من التحسينات .
١٠ ـ يتم تقييم ومكافأة العاملين على اساس حجم العمل المنجز .	ـ يتم تقييم ومكافأة العاملين على اساس جودة عملهم والتحسينات التى ادخلوها .
١١ ـ ادارة العمل تتم على اساس التكلفة الظاهرة فقط .	ـ الاعتراف بأن نسبة كبيرة من التكلفة الحالية غير معروفة جيدا .

المواصفات الدولية للجودة :

طبقا لتقرير الرؤية فى سنة ٢٠٠٠ الذى وضعته اللجنة الفنية رقم ١٧٦ الخاصة بادارة وتأكيد الجودة التابعة للمنظمة الدولية للتوحيد القياسى ISO سوف تكون هناك مواصفات دولية واحدة لادارة الجودة وهى مواصفة ISO 900 بعد تحديث المواصفة ISO 900I وسوف تعطى كل منهما الاوصاف العامة للمنتج دون الحاجة الى مواصفات لصناعة معينة وعلى وجه الخصوص سوف تتعرض مواصفه ISO- 9004 الى تغيرات هيكلية واضافات أساسية حتى عام ١٩٩٦ .

سادسا : الاتجاهات العالمية فى التسعينات

١ ــ الخدمات والجودة هى مفتاح التفرقة بين المتنافسين .

٢ ــ تتجه المؤشرات العالمية نحو الادارة المبنية على الجودة وتوجيهات العميل فى جميع القطاعات .

٣ ــ سوف يصبح اعتماد انظمة الجودة طبقا لمواصفات ISO شرطا اساسيا للتوريد للقطاعات الرئيسية .

٤ ــ هناك اعتراف متعاظم بأهمية ضبط الجودة الكلية من جانب الحكومات والنقابات .

٥ ــ هناك تغيير فى نظام التعليم ليشمل مفاهيم ضبط الجودة الكلية فى جميع الاعمال .

٦ ــ تقارب تكنولوجيات الانتاج والعمليات الاخرى .

الخلاصة والتوصيات :

ان ادخال مبدأ واساليب الادارة الكلية للجودة على مستوى المنشأة هو احد المسارات الحاسمة التى سوف تقرر فى النهاية امكانية اى منشأة فى مواجهة المنافسة الدولية والبقاء لسنوات طويلة فى السوق ، حيث أنه كما أظهرت الدراسات أن هناك نسبة لا يستهان بها تتراوح ما بين ٢٠٪ ــ ٣٠٪ من الانتاج تمثل خسارة للمنشأة وبتجميع هذه النتائج على المستوى القومى يتبين لنا نقص وخسارة تقدر بنسبة مماثلة فى الناتج القومى وان سبب غناء الدول الاكثر تقدما وعلى راسها اليابان وبعض الدول الاوروبية والاسيوية يرجع الى الاستغلال الكامل لكل الموارد والثروات والرقابة الكاملة على جودة النظام ككل ... وبالقضاء على الاسراف والتبذير والاهمال وغيرها من الاشياء التى تمثل تكاليف لا يقابلها عائد أو قيمة مضافة يمكن تحويل هذه النسب السابق ذكرها الى أرباح تعود على الاقتصاد القومى .

وحيث اننا على أبواب عهد جديد وفى ظل السياسات الاقتصادية المحررة للاقتصاد القومى ومؤسساته نطالب بضرورة الاهتمام بهذا الموضوع « الجودة الشاملة للمنشأة » وكذلك تدريسه بالجامعات ليكون أسلوب عمل وحياة فى المستقبل للجميع الكبار أو الصغار . ولعل توفير واستعادة متوسط قدره ٢٥٪ من الموارد المفقودة فى شكل انتاج غير مقبول « معيب » للمستهلك أو المورد وهذا يمثل موارد اضافية وكفاءة انتاجية للنظام ككل على المستوى القومى .

REFERENCES :

1. Philips B. Crosby : Quality is free, the art of making Quality certain 1984.
2. Juran (J.M.) : Upper management and quality, 1982.
3. W.E. DEMING : Out of the crisis. VS.A 1982.
4. J V J Voyel : Total Quality manage ment group manager, Quality and custummer orientation BHP. Steel.
5. J.R. Jablousky : Implementing Total quality management 1991.
6. D.Hutchins : Achieve Total Quality 1992.

جـــدول نضـــوج ادارة الجـــودة فى المنشـــاة

QUALITY MANAGEMENT MATURITY GRID*

انواع القياس	المرحلة الاولى : عـــدم اليقين	المرحلة الثانية : التيقظ / الاستيقاظ	المرحلة الثالثة : التنوير / الاستنارة	المرحلة الرابعة : الحكمة / التعقل	المرحلة الخامسة : اليقـــين
فهم الادارة لمفهوم الجودة وموقفها منها	مفهوم الجـــودة كاداه من أدوات الادارة غير واضح مع وجود اتجاه للوم قسم الجودة عن مشاكل الجودة	الاعتراف بأنه قد توجد قيمة لادارة الجودة غير انـــه توجد ارادة لتقديم المـــال والوقت اللازم لذلك .	مع العمل على تنفيذ برنامج تحسين الجودة نتعلم أكثر عن ادارة الجودة وتصـــبح أكثر مساندة ومعاونة .	المشـــاركة وفهـــم الحقائق المطلقة لادارة الجـــودة وادراك الدور الشـــخصى للادارة فى الاهتمام والتركيز على الجودة .	اعتبار ادارة الجودة جـــزءا أساسيا فى نظام الشركة .
وضع تنظيم الجودة .	الجودة مخباة فى قســـم الانتاج أو قسم الهندســـة وغالبا ما لا يكون التفتيش جزءا من تنظيم الجودة ويتم التركيز على الاختبـــار والفرز .	يتم تعيين مدير قوى لادارة الجـــودة غير أن التركيـــز الرئيسى عـــلى التقييـــم (الاختبار) وتحديث المنتج ولا زال التنظيم جزءا مـــن ادارة الانتاج أو غير ذلك.	تتلقى الادارة العليا تقارير قسم الجودة وتشـــمل كل عمليات التقييم كما أن لمدير الجودة دور يلعبه فى ادارة الشركة .	مدير الجودة هو موظف كبير فى المنشأة ويعد تقارير عن الوضع الراهن والاعمـــال الوقائية ويشـــترك فى كل الامور المتعلقة بالمســـتهلك وفى المهمات الخاصة .	مدير الجودة عضـــو فى مجـــلس الادارة والوقايـــة أكثر الامور اهمية .
كيفية تناول المشكلة	يتم مواجهة المشكلة عنـــد ظهورها ، لا توجد قرارات ثابتة ، تعريف غير دقيـــق مع كثير من الشـــــكوى والصراخ .	يتم تشكيل مجموعات وفرق لحل المشاكل الرئيســـية وليس هناك الحاح عـــلى الوصول الى حلول طويلـــة المدى .	اقامة اتصالات للاجراءات التصحيحية تواجه المشاكل بصراحة وتحل بطريقـــة منظمة .	يتم تشخيص المشـــاكل فى مراحلها الاولى. كل الاعمال مفتوحـــة للمقترحـــات والتحسين .	منع المشاكل فى كل الحالات باســـتثناء الحالات النادرة جـــدا .
تكلفة الجودة كنسبة من المبيعات .	التكاليف المعلنة : غـــير معروفة التكاليف الفعلية : ٢٥٪	المعلنة : ٣٠٪ الفعلية : ١٨٪	المعلنة : ٨٪ الفعلية : ١٢٪	المعلنة : ٦٫٥٪ الفعلية : ٨٪	المعلن : ٢٫٥٪ الفعلية : ٢٫٥٪
اجراءات تحسين الجودة	لا توجد انشطة منظمـــة وليس هناك فهما لمثل هذه الانشطة .	محاولة لبذل جهود تحفيزية وقصيرة المدى .	تنفيذ برنامج تحسين الجودة ذو الخطوات الاربعة عشرة بفهـــم كامل وتطبيـــق كل خطوة .	اســـتمرار برنامج الـــ ١٤ خطوة	تحسين الجودة هو نشـــاط طبيعى ومستمر .
تلخيص لوضع الجودة فى الشركة	نحن لا نعرف لماذا توجـــد لدينا مشاكل مع الجودة .	هل من المحتم بصفة مطلقة أن تكون لدينا دائما مشاكل مع الجودة ؟	نحن نحدد ونحل مشـــاكلنا من خـــلال التزام الادارة وتحسين الجودة .	منع العيوب هو اجـــراء روتينى فى عملياتنا .	نحن نعرف لماذا لا نعـــانى الآن من مشاكل الجودة .

* Ref : CROSBY : Quality is free.