تقييم ادارة الجودة في ضوء متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2000

بالتركيز على محور القياس والتحليل والتحسين دراسة حالة في المنشاة العامة لصناعة البطاريات السائلة في الوزيرية بابل / 1

د.انتظار جاسم احمد الشمري *

المقدمة

تستقطب العديد من المواضيع الستراتيجية انتباه المفكرين والباحثين بل وتثير فضولهم العلمي في سبيل التحري عن مكانتها مظهرا وجوهرا واصبح الاهتمام بالجودة الشاملة اكثر من أي وقت سابق حيث أصبحت الغاية أو الهدف للمنظمات المعاصرة بل تساهم في تحديد ورسم المسارات المستقبلية للمنظمات ولاسيما في ظل اشتداد حدة المنافسة العالمية والخطى المتسارعة نحو تقديم منتوج افضل ذو مواصفة قياسية ، من خلال تحقيق حزمة متنوعة متكاملة من المزايا التي تدعم بصورة مباشرة ستراتيجية المنظمة التنافسية .

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال السعي لدراسة وتحليل مفهومين مترابطين وهي فلسفة إدارة الجودة الشاملة والايزو (المواصفة الدولية) من خلال معرفة وقياس العلاقة بينهما .

وتعطي هذه الدراسة أهمية إضافية وخصوصا في القطاع الصناعي لما يشكل هذا القطاع من أهمية للاقتصاد الوطني .

وبالتالي تلبية وإشباع حاجات الزبون أو المستهلك النهائي الذي يعد محور العملية الإنتاجية بل وهدفها الأساس إشباع حاجات الزبون أو المستهلك النهائي .

---

* استاذ مساعد/قسم ادارة الاعمال/كلية الادارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية

وتهدف الدراسة إلى تضييق الفجوة ما بين هو كائن فعلا وما يجب أن يكون من خلال تقييم نظام الجودة المعمول به حاليا ويكاد يكون معدوم . وتأهيل نظام الجودة وفقا لمتطلبات المواصفة الدولية ISO : 9001 : 2000 وخلق الوعي حول أهمية مفهوم الجودة فهي مسؤولة الجميع .

ولكي تأخذ الدراسة صفة التكامل والشمول فقد اعتمدت تسلسل منطقي في الدراسة والتحليل والتوصل إلى نتائج علمية ومنطقية مع تحديد توصيات قابلة للتطبيق وامكانية الاستفادة منها في زيادة كفاءة وفاعلية المنشاة عينة الدراسة للوصول إلى تحقيق مواصفة قياسية وتناولت الدراسة المباحث الآتية :

المبحث الأول
منهجية الدراسة

أولا : مشكلة الدراسة

تبلورت المشكلة الأساسية في ضوء حاجة المنظمات العراقية إلى التطبيق الجاد لمتطلبات نظام الجودة الشاملةISO:9001:2000 بعد الزيارات الميدانية ومن خلال العديد من المقابلات التي أجريتها مع عدد من المسؤولين والمختصين والدراسات الاستطلاعية بالإضافة إلى أجراء دراسة خاصة بنوعية المنتج في الأسواق المحلية. لمست الباحثة حاجة القطاع الصناعي عامة والمنشاة العامة لصناعة البطاريات السائلة خاصة إلى تبني وتطبيق نظم الجودة ومفاهيمها ومتطلباتها واقتصار نظرة المنشاة عينة الدراسة على المراقبة البسيطة لجودة المنتج ، حيث المشكلة الأساسية هي أن المنشاة لم تستفد من نظام الجودة لان اغلب هذه الإدارات لا تدرك أهمية الجودة والمواصفة الدولية ويمكن إظهار أبعاد مشكلة الدراسة بصورة اكثر جلاء من خلال إثارة التساولات الآتية :

1. ما هو إسهام التراكم النظري في ترصين مفهوم إدارة الجودة وبلورة تطبيقاتها.
2. ما هي أهم تطبيقات الجودة في المنشاة عينة الدراسة .
3. ما هي خلاصة النتائج الأفكار النظرية عن طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة ومتطلبات المواصفة القياسية .
4. هل أن الشركة تطبق نظام الجودة والمواصفة الدولية .
5. كيف يمكن تمكين المنشاة عينة الدراسة لحصولها على مركز تنافسي بالأسواق العالمية .

ثانيا : أهداف الدراسة

تسعى الدراسة ألي تحقيق الأهداف التالية :

1. تحديد ومعرفة الفجوة بين الواقع الفعلي لنظام الجودة في المنشـــاة عينـــة الدراســـة وبـــين متطلبات الجودة وبإصداره الحديث 150:9000:2000 لكي تتم معالجتها.
2. تقديم الكيفية التي بموجبها يتم تطبيق متطلبات إدارة الجودة 150:9000:2000 لغرض تأهيل نظام الجودة القائم في المنظمة وفقا لمتطلبات المستندة إلى المنهجية نموذج العملية .
3. توضيح الاتجاهات التي تقود المنشاة إلى الامثلية والتحسين المستمر وبالتالي رضا المســـتهلك أو الزبون .
4. اعتبار هذه الدراسة بمثابة سلم الذي يمكن بواسطته تطبيق المبادئ الخاصة بنظام المواصـــفة الدولية لكونه جواز سفر عالمي نحو تصدير منتجات المنشاة .

ثالثا : أهمية الدراسة

أن أهمية الدراسة مستمدة من التغيير الذي شهده عالم اليوم والتبني الواضـــح لســـتراتيجية تنافسية من خلال تطبيق المنشاة للمواصفة العالمية ISO: 9001:2000 فالأهمية تتلخص في :

1. من الناحية العملية أو التطبيقية تعتبر منتجات المنشاة من البطاريـــات الســـائلة ذات أهميـــة كبيرة في حياتنا العملية ، ولسد الحاجة المحلية والطموح لتصدير للأسواق التنافسية وتحقيـــق كفاءة وجودة عالية للمنتج .
2. زيادة معرفة الإدارة العليا بضرورة تطبيق أسس نظام إدارة الجودة الشاملة .
3. خلق الوعي في نفس كل عامل وموظف فالجودة هي مسؤولية الجميع ولـــيس الإدارة العليـــا فقط .
4. تعد مدخلا ستراتيجيا يدفع المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين الجودة وتقليـــل الكلف وتلبية توقعات المستهلك وبالتالي تحقيق هدف المنشاة الستراتيجي هو البقاء والنمـــو والاستمرار .
5. تقديم جهد متواضع يمكن الاستفادة منه في فهم متطلبات نظام إدارة الجـــودة :ISO: 9000: 2000 وتطبيقه في المنظمات العراقية بشكل عام وعينة الدراسة بشكل خاص .

رابعا :أدوات الدراسة :

استخدمت الباحثة عدد من الأدوات والأساليب لجميع البيانات وتحليلها وهي :

1. الزيارات الميدانية للمنشاة عينة الدراسة لغرض الحصول على البيانات الأساسية .
2. الاطلاع على التقارير الإحصائية للمنشاة بوصفها وظائف رسمية لانتقاء بعض البيانات الموضوعية .
3. تم استخدام وتوظيف عدد من الأساليب الإحصائية لغرض وصف وتحليل البيانات .

واستخدمت الباحثة مقياس مستخدم في الدراسات سابقة وأجريت علية تعديلات طفيفة لتلائم مع متطلبات الدراسة . وقد اخضع في صيغته النهائية لاختبار الصدق والثبات .

خامسا : مجتمع وعينة الدراسة

تأسست المنشاة العامة لصناعة البطاريات 1975 بعد أن تم دمج كلا من الشركة العامة لصناعة البطاريات السائلة مع الجافة ، وتضم المنشاة حاليا المعامل التالية:

1. معمل بابل وهو على قسمين :
   أ. معمل بابل / 1
   ب. معمل بابل / 2

حيث ينتج معمل بابل أنواع مختلفة من البطاريات الرصاصية الحامضية السائلة وتم إنتاج أيضا بطاريات ذات الحاوية البلاستيكية لسعات مختلة الحصول .

2. معمل النور :

ينتج هذا المعمل البطاريات الجافة المستعمل لتشغيل المصابيح ولعب الأطفال والمذياع وساعات المنضدية في الحاسبة الإلكترونية .

3. مسبك الرصاص :

والذي ينتج السبائك الرصاصية والرصاص النقي الداخل في صناعة البطاريات السائلة .

تتكون عينة الدراسة بحجم (100) شخص من مختلف الاختصاصات من حملة الشهادات العلمية (البكالوريوس والماجستير) لرفد الدراسة بالمعلومات التي تساعد على النهوض بمستوى النوعية من المنشاة وتعين نقاط الضعف والقوة فيها لتمكين المنشاة في معالجتها للحصول على شهادة 2000 : 9001 : 150 والذي يمثل خطوة في سبيل الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة .

المبحث الثاني
((تأطير مفاهيمي))

أولا : إطار مفاهيمي عن الجودة وأدارة الجودة الشاملة طبقا لتعريف القياس الذي يحمل رقم ايزو 8402 تعرف الجودة بأنها : تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما ، بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمنا (حمود ، 2000 ،7)

أما نظام الجودة :

هو الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد الأزمة لإدارة الجودة . (KANRI , 1991 , 201)

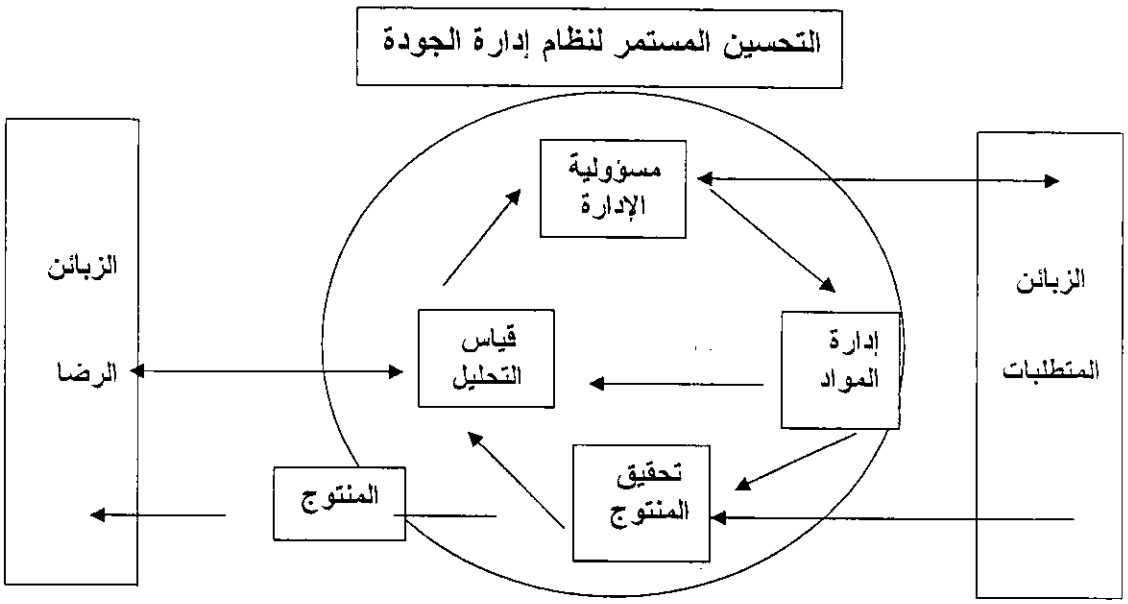
وعن إدارة الجودة الشاملة فتعرف بأنها مدخل الإدارة المنظمة يرتكز على الجودة ويبني على مشاركة جميع أعضاء المنظمة وتستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل ، وتحقيق منافع العاملين في المنظمة والمجتمع .(خضر ، 1998 ، 102)

وفقا لمتطور هذه الدراسة فان إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وأدوات إدارية تنصب على التحسين المستمر في اوجه النشاط والعلاقات داخل وخارج المنظمة بهدف تحقيق رضا المستهلك وضمات الديمومة والبقاء للمنظمة في البيئة التنافسية ومن اجل الوصول إلى المواصفة القياسية .

أما مفهوم ألايزو :

قصد به التساوي أو التماثل أو التجانس المشتق من اصل الكلمة الإغريقية ISOS التي تعني التساوي EQUAL التجانس مع متطلبات المواصفات الصادرة عن المنظمة ISO والذي يشير إلى اسم منظمة التقييس الدولية ISO (INTERNATIONAL ORGAUIZATION STANDER DIZATION) (العزاوي : 2002 : 29)

ففي عام 1987 أصدرت المنظمة أول مواصفة عالمية لأنظمة الجودة سميت ب ISO9000 والمستندة في محتواها إلى المواصفة الوطنية البريطانية BS5720 (العزاوي ، 2002 ، 33) وظهرت بعدها عدة مواصفات المواصفة ISO9000 و 9002,9003 وتم تطوير المواصفة ISO:9001 بالاشتراك مع اللجنة الفرعية (SC2) إذ تم إحلال الإصدار الثالث من مواصفة ISO:9001:2000 عوضا عن المواصفات الثلاثة التالية ISO 9001,9002,9003 وهذا الإصدار يتبنى أسلوب العملية عن طريق نظام إدارة الجودة وتنفيذه وتحسين فاعليته لتعزيز رضا الزبون .



أنموذج نظام إدارة الجودة ISO 9001 :2000 على أساس العملية

SOURCE :
ISO 9001 : 2000 (E) . QUALITY MANAGEMENT SYSTEM REQUIREMENT (3 th ed) . ISO COPYRIGTH OFFICE , GENEVA : VI

ثانيا : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو :

يعد ألا يزو بمختلف إصداراته إحدى متطلبات الجودة الشاملة فالشركات التي تسعى إلى الحصول على شهادة ألا يزو ليس من الضروري إنها استكملت كل متطلبات تطبيق الجودة الشاملة فالحصول عليه أشبه برحلة طويلة ومحطات الوصول أليها تتمثل بشهادات ألا يزو والتي تعمل المنظمة في الحصول عليها عن طريق استمرار في التحسين المستمر والتطوير لمنتجاتها ويمكن ملاحظة هذه العلاقة من خلال الجدول التالي :

جدول (1)

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و ISO:9000

TQM	ISO 9000
1. التركيز المطلق على المستهلك	1. ليس من الضروري التركيز على المستهلك
2. ترتبط باستراتيجية المنظمة	2. لا ترتبط بستراتيجية موحدة
3. تهتم بالتركيز على الفلسفة والمفاهيم والأدوات والأساليب	3. تهتم بالتركيز على النظم الفنية ونظم الإجراءات
4. التأكد على المشاركة وحماس العاملين	4. مشاركة العاملين ليس ضروريا
5. التحسين المستمر وتعميق لمفهوم الجودة الكلية وعملية لا تنتهي	5. لا يلزم التركيز على التحسين المستمر لأنها مجرد قرار
6. تعنى بالمنظمة ككل بجميع إداراتها ووظائفها ومستوياتها	6. يمكن أن يكون التركيز جزئيا
7. كل جزء مسؤول عن الجودة	7. قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة
8. تتضمن وتشمل على تغيير الثقافة والعمليات	8. من الأنسب كثيرا الاحتفاظ بالأوضاع على ما هي عليه

المصدر :

PRIME,MINISTERS,DEPARTMENT,1996,GUIDELINES,FOR IMPLEMENTING MS ISO 9000 IN THE GIVIL SERVICDEVELOPMENT ADMINISTRATION GIRCULAR NO. 2 MALAYSIA E3

ثالثا : محاور المواصفة الدولية ISO : 9001 :2000

ويمكن أن تجمع كل متطلبات نظام إدارة الجودة في 4 محاور رئيسية هي :

المحور الأول : مسؤولية الإدارة

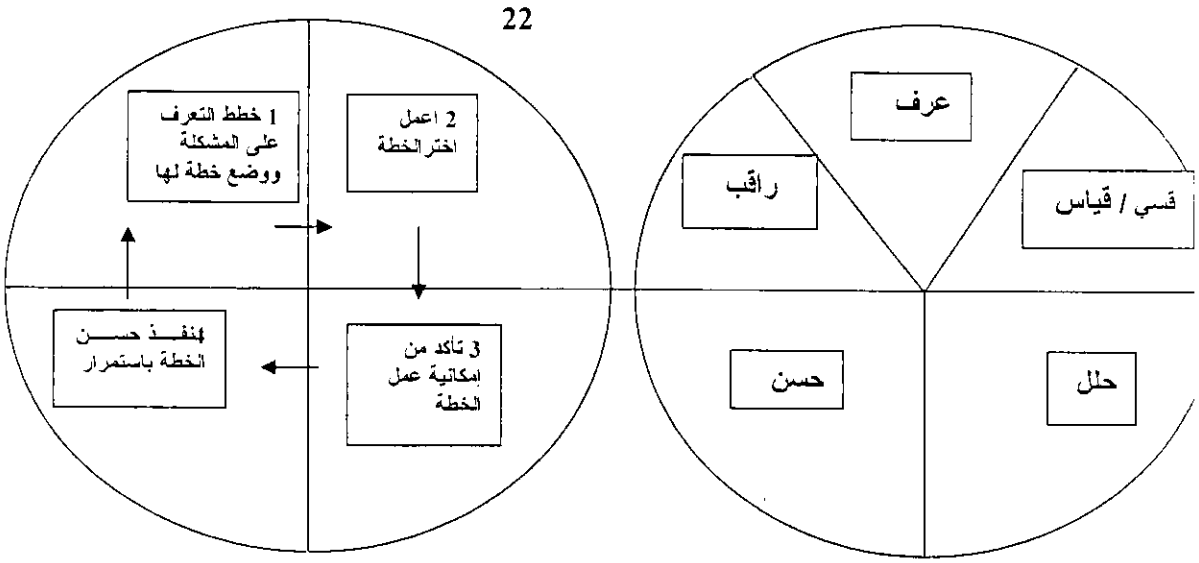
المحور الثاني : إدارة الموارد

المحور الثالث : تحقيق المنتوج

المحور الرابع : القياس والتحليل والتحسين

لو رجعنا إلى الجدول (1) فان الهدف من إدارة الجودة يتركز في كيفية تحقيق رضا الزبون لان النموذج بالأساس يركز على التحسين المستمر (الميالي)65:2003

من خلال عجلة دمنغ ذات الخطوات المتسلسلة للتحسين المستمر والذي يطلق عليها عجلة PDCA والبينة في الشكل (4) أ والشكل (4) ب يبين عجلة أخرى للتحسين المستمر المسماة بعجلة DMAIC .



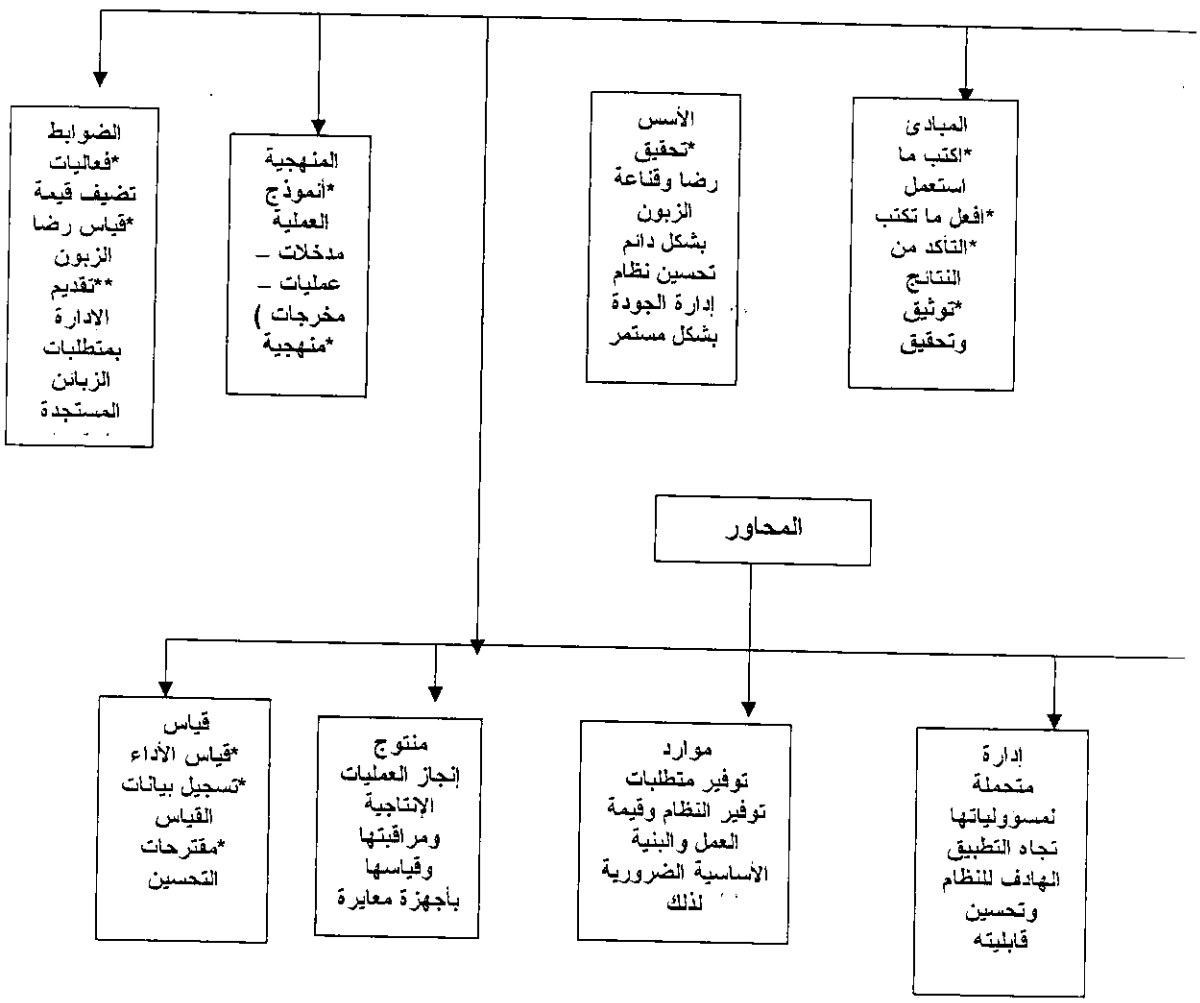
شكل (4) عجلة التحسين المستمر

المواصفة الدولية :

يمكن تلخيص مبادئ وأسس ومنهجية وضوابط ومحاور مواصفة ISO : 9001: 2000

شكل (2)

مبادئ وأسس ومنهجية وضوابط ومحاور مواصفة ISO 9001 :2000



SOURCE :
ISO 9001 : 2000 (E) . QUALITY MANAGEMENT SYSTEM REQUIREMENT (3 th ed) . ISO COPYRIGTH OFFICE , GENEVA : V1

رابعا : محور القياس والتحليل والتحسين :

وسيركز الباحثة على (محور المواصفة الثامن) لأهمية في تحقيق رضا الزبون وكالأتي :

8.القياس والتحليل والتحسين :

8-1 فقرة عامة

يجب على المنظمة أن تخطط وتطبق عمليات المراقبة والقياس والتحليل اللازم لما يأتي :

أ. لإثبات مطابقة المنتوج

ب.للتأكد من مطابقة نظام إدارة الجودة

ج. لتحسين فعالية إدارة الجودة باستمرار

8-2 المراقبة والقياس

8-2-1 رضا الزبون

يصف الزبون واحدا من قياسات الأداء نظام إدارة الجودة يجب على المنظمة تحديدي طرق الحصول على هذه المعلومات واستخدامها .

8-2-2 التدقيق الداخلي

يجب على إدارة المنظمة القيام بالتدقيق الداخلي على فترات مخططة لتحديد فيما إذا كان نظام إدارة الجودة :

أ. يطابق مع الترتيبات المخططة ومع متطلبات هذه المواصفة العالمية ومتطلبات إدارة الجودة الموضوع من قبل المنظمة .

ب. وطبقا بفاعلية وتم الحفاظ عليه .

8-2-3 قياس العمليات ومراقبتها

أن تطبيق المنظمة طرائق ملائمة لقياس عمليات نظام إدارة الجودة ومراقبة تلك العمليات ينبغي أن توضح هذه الطرائق مدى إمكانية العمليات للوصول إلى النتائج المخططة لذا ينبغي اتخاذ الإجراءات المصححة المناسبة لضمان مطابقة المنتوج .

8-2-4 مراقبة المنتوج وقياسه على المنظمة مراقبة خصائص المنتوج وقياسه لإثبات من ان قد تمت تلبية متطلبات المنتوج ويجب القيام به في مراحل منابية من عمليات إنجاز المنتـــوج ويجـــب المحافظة على دليل مطابقة لمعايير القبول .

8-3 السيطرة / ضبط المنتوج غير المطابق

أن تحديد المنظمة للمنتوجات غير المطابقة للمتطلبات والسيطرة عليها لمنع الاستخدام الخـــاطئ أو المقصود به والذي يحدد بدوره الجهات المسؤول عنها .

8-4 تحليل البيانات

يجب على المنظمة أن تحدد وتجمع وتحلل البيانات لبيان مدى فاعلية نظام إدارة الجودة وملاءمته وتقسيم التعينات الممكنة المستحصلة من فعاليات القياس والمراقبة أو أية مصادر أخرى ويجب أن توفر معلومات عن :

أ.قناعة الزبون

ب.المطابقة مع متطلبات المنتج

ج.الموردين

د.خصائص العمليات والمنتجات واتجاهها بما في ذلك أجراء الوقاية

8-5 التحسين

8-5-1 التحسين المستمر

تحسين المنظمة فاعلية إدارة الجودة من خلال استخدام سياسة الجودة وأهدافها ونتـــائج التـــدقيق وتحليل البيانات والإجراءات التصحيحية والوقائية والمراجعة الإدارية .

8-5-2 الإجراءات التصحيحية

تتخذ المنظمة الإجراءات اللازمة لإزالة أسباب عدم المطابقة لكي تمنع تكرارهـــا وعليهـــا تحديـــد الطريقة الموثوقية للإجراءات التصحيحية لغرض :

أ. مراجعة عدم المطابقة (يشمل شكاوي المواطنين أيضا)

ب.تحديد أسباب عدم المطابقة

ج. تقيم الحاجة لفعل يضمن أن عدم المطابقة لن تتكرر

د.تحديد وتطبيق العمل اللازم

و.سجلات نتائج الفعل المتخذ ومراجعة الفعل التصحيحي المتخذ

8-5-3 الإجراءات الوقائية

يجب على المنظمة اتخاذ الإجراءات المناسبة لإزالة أسباب عدم التطابق وبصورة منسية لكي يمنع حدوثه تكون الأفعال الوقائية متناسبة مع أثار المشكلات الممكنة وعليها وضع أجراء موثق لتحديد متطلبات من اجل :

أ. تحديد عدم المطابقة الممكنة واسبابها

ب.تقييم الحاجة إلى فعل لتجنب حدوث عدم المطابقة

ج. تحديد وتطبيق الفعل اللازم

د. سجلات نتائج العمل المتخذ

و. مراجعة الفعل الوقائي المتخذ

ويمكن أجمال محور القياس والتحليل والتحسين بالشكل الأتي

المبحث الثالث
الإطار العملي

تعد متطلبات إدارة نظام الجودة ISO : 9001 : 2000 متطلبات عامة يمكن تطبيقها في أي صناعة أو قطاع اقتصادي بغض النظر عن طبيعة منتوجاتها ونوعها وحجمها ويمكن استثناء بعض المتطلبات عند التطبيق اعتمادا على طبيعة نشاط المنظمة وقد حدد

المواصفة ISO :9001:2000 متطلبات إدارة الجودة الذي يطبق في المنظمة ب :

*توفير منتجات تفي بمتطلبات الزبون ومتطلبات النظامية بصورة مستمرة .

*تعزز من رضا الزبون من خلال التطبيق الفعال للنظام بما يتضمنه من تحسين مستمر وتامين المطابقة مع متطلبات الزبون والمتطلبات النظامية .

لغرض توفير منهجية علمية في تحليل البيانات التي جمعت بشأن واقع توثيق وتطبيق نظام إدارة الجودة القائم في المنشاة عينة الدراسة .

ومن اجل ترجمة الإجابات على أسئلة قوائم الفحص إلى تعابير كمية والحصول على دقة اكبر في تحليل البيانات الواردة فيها فقد تم استخدام مقياس سباعي لقياس مدى التنفيذ الفعلي لمتطلبات في الشركة مقارنة بالمواصفة القياسية وتحديد أوزان الإجابات الواردة في قوائم الفحص من خلال تخصيص وزن محدد لكل فقرة من الفقرات القياس ويوضح الجدول التالي فقرات للمقاييس وأوزانها التي تتراوح بين التطبيق والتوثيق التام وعدم التطبيق والتوثيق بوزن صفر . بغية الكشف عن واقع الفجوة بين نظام إدارة الجودة القائم ومتطلبات المواصفة القياسية .

جدول (3)

المقياس السباعي لمدى (درجة) المطابقة مع المواصفة القياسية

ت	فقرة القياس	وزن الفقرة (درجة)
1	مطبق كليا وموثق كليا	6
2	مطبق كليا وموثق جزئيا	5
3	مطبق كليا وغير موثق	4
4	مطبق كليا وموثق كليا	3
5	مطبق جزئيا وموثق جزئيا	2
6	مطبق كليا وغير موثق	1
7	غير مطبق وغير موثق	0

*اعتماد التعابير الكمية للإجابات الواردة ففي قوائم الفحص للتعريف على النتائج التالية :

أولا :

المعدل التقريبي لمدى المواصفة ISO :9001:2000 وتطبيقها في المنشاة عينة البحث باستخدام الوسط الحسابي المرجح من خلال احتساب قيم التكرارات لكل قائمة من قوائم الفحص وحسب المعادلة الآتية :

$$\text{الوسط الحسابي} = \frac{\text{مجموع (الأوزان} \times \text{تكرارها)}}{\text{مجموع التكرارات}}$$

ثانيا :

النسبة المئوية لمدى مطابقة التنفيذ الفعلي للمتطلب من قبل المنشاة مع المواصفة القياسية حسب المعادلة الآتية :

$$\text{النسبة المئوية لمدى المطابقة} = \frac{\text{مجموع (الأوزان} \times \text{تكراراتها)}}{\text{مجموع التكرارات} \times \text{أعلى وزن في القياس}}$$

إذ أن أعلى وزن في القياس السباعي هو (6) ويمثل حالة المطابقة التامة مع متطلبات المواصفة القياسية .

ثالثا :

المعدل الإجمالي والنسبة المئوية لمدى مطابقة التنفيذ الفعلي لمتطلبات في المنشاة مقارنة بالمواصفات القياسية بعد استعراض سلسلة درجات التقويم الفعلية لكل متطلب من تلك المتطلبات التي تمثل النتائج المستحصل عليها من قوائم الفحص لكل من الوسط الحسابي المرجح (المعدل) والنسبة المئوية لمدى المطابقة .

رابعا :

توضيح مجال الفجوة في التطبيق وتوثيقها وتشخيص الجوانب السلبية في المنظمة والتي سببت حالات عدم المطابقة للمواصفات القياسية من خلال المعايشة الميدانية مع متطلبات المواصفة القياسية من خلال النتائج المشتقة من نتائج عينة الدراسة بالاستفادة من قوائم الفحص وذلك من اجل محاولة معالجة الجوانب السلبية وتعزيز الجوانب الإيجابية فيها بما يساعد في تأهيل الشركة لتطبيق نظام إدارة الجودة.

المحور الأول:متطلبات عامة

نظام إدارة الجودة الشاملة

أن تطوير إدارة الجودة الشاملة يتطلب قيام المنظمة بتحديد العمليات الضرورية لإنتاج المنتوج الذي يلبي متطلبات الزبون وتحديد هيكل تنظيمي ملائم حيث حددت هذه المواصفة القياسية متطلبات عامة لوضع وتنفيذ والمحافظة على نظام إدارة الجودة وتحسينه ويفترض أن يتطابق واقع الشركة المدروسة مع متطلبات المواصفة القياس وكما يلي :

أسباب الفجوة

1.قلة وعي العاملين بإدارة الجودة وأهمية تطبيقها ومدى تأثير كل فرد على النظام وعلى .

2.ضعف إمكانية العاملين في شركة في وضع وتوثيق إجراءات العمل وتعليماته .

المعالجة المقترحة :

1. تدريب العاملين حسب اختصاصهم حول كيفية أداء واجباتهم وتسلسل العمليات ذات الصلة بها
2. الاستعانة بالجهات خارجية مثل الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية في وضع وتوثيق إجراءات العمل وسيشترك عن الشركة .

أسباب الفجوة:

1. عدم وجود نصوص مكتوبة ومعلنة لسياسة الجودة وضعف رؤية أهداف الجودة وإهمال تطبيق نظام إدارة الجودة وقلة وعي العاملين بسياسة الجودة وأهدافها .
2. أجراء عمليات الفحص على المنتجات عند إكمال المنتوج على العكس من الصناعات المتقدمة والتي تريد الحصول على ألا يزو المذكور في ضبط الجودة يبدأ من المواد إلى النهاية المنتوج
3. زيادة أرقام المنتجات الفاشلة والمعاد تصليحه والتي تعمل على رفع كلف بدلا من العمل على خفضها والاعتقاد الخاطئ لبعض مسؤولي الشركة بان تطبيق الجودة يعني زيادة الكلف وتقليل الحصول على الأرباح على المستوى القريب.
4. خسارة ثقة الزبائن بسبب ارتفاع نسبة المعاب الذي يصل إلى يد المستهلك بسبب ضعف السيطرة النوعية في اخذ عينات المطابقة .

5. اعتقاد المسؤولين بالرغم من كثرة البحوث الهادفة لنماذج تحسين الإنتاج العراقي بصورة عامة لعدم جدواها .

المعالجة المقترحة :

1. صياغة رسالة الشركة التي تمثل مبرر وجودها واستمرارها وهي مسؤولية الإدارة العليا .
2. أجراء عملية الفحص المرحلي والذي بالرغم من ارتفاع كلفة ألا أن نتائجه المتراكمة تعمل في النهاية إلى تحسين جودة وتخفيض التكاليف عليه وتحقق أهداف المنظمة في الربح والبقاء والنمو .
3. العمل على وضع خطوات جادة في تدريب العاملين والمسؤولين عن التطبيقات الجودة من اجل خفض معدلات المنتجات الفاشلة .
4. إدخال تطبيقات حديثة في اخذ عينات المطابقة وعدم تركها لمبدأ الصدفة لتجنب المنظمة خسارة الزبائن (المبيعات الضائعة) لانخفاض ثقة الزبائن بمنتجات الشركة .
5. العمل على أيجاد دورات توعية بإنجازات إدارة الجودة على المستوى المنظمات عامة والإنتاجية خاصة .

أسباب الفجوة :

1. عدم استخدام التقنيات الضرورية في التعرف على المشاكل من اجل حلها بل اعتمادها على المعلومات الشفهية الشخصية في حل المشاكل وبالتالي عدم اخذ القرار السليم .
2. نمط القيادة المتبع من قبل الإدارة العليا فبالرغم من تعامل المنشاة مع عدد غير قليل من المجهزين ووجود وثائق وسجلات تشير إلى ذلك ألا أنها لا توظف البيانات المتوافرة في تحسين نوعية إدارة الجودة بالشكل المطلوب .

المعالجات المقترحة :

1. يمكن الاستفادة من الوحدات الحاسوب لإدخال البيانات لإيجاد الحلول المثالية والاستفادة من التقنيات التي تعمل على جميع البيانات وتحليلها وتطبيقها .
2. محاولة من إبدال أنماط القيادة المتبعة من البيوقراطية المنفردة ألي إشراك العاملين وتشجيع الخبرات الجديدة وصناع المعرفة .
3. ينبغي قيام المنشاة بتوثيق البيانات وجعلها قاعدة معلوماتية من اجل توظيف البيانات المتوفرة

أسباب الفجوة :

1. ضعف نظام المعلومات في الشركة .
2. عدم تطبيق الأساليب والتقنيات الإحصائية لجمع المعلومات بالاعتماد على المعلومات المثيرة عند الحاجة لها .

المعالجة المقترحة :

1. أعداد قاعدة البيانات عن المشاكل التي تواجه المنشاة والعلاقة بينها .
2. استخدام البرامج الحاسوبية الخاصة بالمدرجات التكرارية وإيجاد علاقة الترابط بين المتغيرات واستعمال لوحات الضبط التي تشخص مدى استمرار العملية أو قدراتها واتجاهها .

قائمة الفحص الخامسة : قائمة فحص وتحليل فجوة المطابقة لمتطلبات ISO : 9000:2000

ضبط المنتوج غير المطابق

أن نسبة التطبيق هو بحدود (43%) مما يشير إلى وجود سببها تطبيق وتوثيق جزئي للمتطلب المذكور .

أسباب الفجوة :

1. يتم التصريح أحيانا بقبول أو استخدام المنتوج غير المطابق في حالة وجود تفاوت بسيط في المواصفات ولكن أغلبية هذه التصاريح غير موثوقة مما يؤدي إلى أحداث مشاكل فيما بعد .
2. الجهد والوقت والكلفة غير المحسوبة التي تدفعها الشركة من اجل تفكك المنتجات غير المطابقة وإدخالها كمادة أولية مرة أخرى إلى العملية الإنتاجية والتي تجعلها غير مناسبة للاستعمال مرة أخرى إلى العملية الإنتاجية والتي تجعلها غير مناسبة للاستعمال مرة أخرى لتعرضها للكسور الغير واضحة كالأغطية والهيكل الخارجي للمنتوج وبعض الأجزاء الأخرى .
3. عند مشاهدة عدم التطابق في المنتوج مع المواصفات الموضوعة حتى وان كانت بسيطة ينبغي إيقاف خط الإنتاج .

المعالجات المقترحة :

1. بسبب وجود حالة قبول المنتجات غير المطابقة للمواصفات والذي يسمح أحيانا بالتجاوزات ينبغي زيادة نسبة الساحات المحدودة لمواصفات المنتوج بحدود معقولة لتلافي حالات النقص المشار مستقبلا .

2+3 : على الإدارة العليا تحديد نسبة المساحات مستقبلا افضل في تحمل المنتوجات غير المطابقة وخسارة (جهد ، كلفة ، وقت معين) كان افضل إسنادها لزيادة الإنتاج بالإضافة إلى (المبيعات المستوردة) ، عند وصول المنتج المصاب إلى المستهلك .

المبحث الرابع
التوصيات والاستنتاجات

أولا : الاستنتاجات :

توصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية الميدانية :

1. استخدام المنظمة لأبعاد الجودة كسلاح تنافسي يمنحها قدرة الدخول إلى الأسواق وتحقيق النجاحات في فعاليتها أو تعتمد ذلك بدورة على مدى قدرة المنظمة على تشخيص اكثر لأبعاد تأثير وقوة في نظر الزبائن من اجل العمل على تعليق الفجوة بين الجودة المتوقعة والمتحققة فعلا ولاسيما أن تفضلات الزبون لأبعاد الجودة هي عملية متجددة .

2. تشكيل المواصفات الخاصة بنمطية التقييس العالمي ISO عامل دعم لمسيرة التحسين المستمر باتجاه التطبيق الناجح لإدارة المواد الشاملة وذلك من خلال مجموعة الإجراءات التي تفرضها على المتطلبات التي ترغب في الحصول على شهادة ألا يزو وحيث هذه الإجراءات بموجبها أسلوب تأثير الجودة .

3. أظهرت النتائج وجودة فجوة بين الجودة المدركة من قبل المستهلك والمواصفات النوعية المقدمة من قبل المنشاة ذاتها .

4. ضرورة العمل على التدريب المستمر لجميع العاملين وحتى في المستويات العليا وإخضاعهم ألي برامج تدريبية مكثفة خارج وداخل القطر وخاضعة لاختيار .

5. عدم اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب أي غياب للاختصاصات والكفاءات العلمية وذوي الخبرة .

6. ضعف الوعي والثقافة التنظيمية لدى جميع العاملين ومعرفتهم المحدودة بمفاهيم الجودة الشاملة والمواصفة القياسية .

7. عدم رغبة القيادات الإدارية العليا في تغيير البرامج العملية للمنشاة وعدم تشجيع روح الإبداع والابتكار للعملية الإنتاجية .

8. عدم توظيف الموجودات فارأس المال الموجودة داخل المنشاة بطريقة مثلى .

9. لا يحقق نظام إدارة الجودة لوحدة النجاح للمنظمة ما لم يتوافق معه ويسانده تفاعل خلاق للعاملين ضمن هذا النظام .

التوصيات :

1. لابد أن تكون فلسفة إدارة الجودة الشاملة منهج عمل في المنشاة العامة لصناعة البطاريات لأجل تحسين منتجاتها قياسا بمنتجات المنافسة ، والعمل بمبادئ إدارة الجودة لأجل الحصول على شهادة ألا يزو ISO بخطوة أولى للمنافسة العالمية .
2. انطلاقا من مبدا التركيز على المستهلك ولأجل سد حاجاته ورغباته يجب على المنشاة العمة للبطاريات التأكيد على عمل الدراسات الميدانية الاستطلاعية بالأسواق حول المنتوج التي تأخذ بنظر الاعتبار متطلبات ورغبات المستهلكين ، أي لابد آن تكون هناك حلقة وصل بين المنشاة والمستهلك الخارجي .
3. أن يكون هناك نظام اتصال كفوء وفاعل من اجل نقل المعلومات المرتدة من قبل الأفراد وبما يتعلق بمخرجات المنشاة وكذلك معرفة ما هي الأحجام والمواصفات التي يرغب بها الزبون .
4. جعل إدارة الجودة الشاملة هدف استراتيجي يبدأ بالإدارة العليا وتنتهي عند أخر فرد عامل والعمل على بث ثقافة الجودة لدى الأفراد عن طريق إقامة الدورات الخاصة بذلك .
5. تشكيل فريق من جميع الأقسام لأجل معالجة السلبيات التي ظهرت في بطارية بابل ووضع الحلول المناسبة لها .
6. الاستعانة ببعض الخبرات المتوفرة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي والجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية في إرساء دعائم إدارة الجودة الشاملة .
7. ضرورة قيام المنشاة لدراسات مستقبلية بناء رؤى مستقبلية عن جودة المنتوج بغية تحسين الموقع التنافسي للمنشاة على المدى البعيد وتهيئة متطلبات مواجهة المتغيرات المستقبلية ودراسة ما وراء توقعات المستهلك أو الزبون .

المصادر العربية :

الكتب :

1. عمرو ، حقي عقيلي : مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) دار وائل للطباعة والنشر / عمان / الطبعة الأولى / 2000 .
2. العزاوي ، محمد عبد الوهاب : أنظمة إدارة الجودة والبيئة ، ISO 9000 ISO 4000 عمان / دار وائل للطباعة والنشر : الطبعة الأولى : 2002 .
3. حمود ، خضير كاظم ، إدارة الجودة الشاملة ، عمان ، 2000 .
4. خضر ، عمر بشير ، إدارة الجودة الشاملة في المصارف والبنوك في الأردن ، العدد الرابع ، 1998 ، عمان .

الاطاريح :

1. الميالي ، حاكم حسوني ، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال : جامعة الكوفة : كلية الإدارة والاقتصاد : 2003) .
2. القرة غولي ، عبد نايف حسين : تشخيص الفجوة بين الواقع الفعلي ومتطلبات ISO : 9001 2000 : دراسة حالة في شركة سنحاريب لتقانات الري الحديثة العامة : (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال : الجامعة المستنصرية : كلية الإدارة والاقتصاد :2004) .

ENGLISH SOURCES :
BOOKS :

1.FEAIZER , GREG AND GAITHER , NORMAN : OPERATIONS MANAGEMENT 9th ED . : 2002
2.HEIZER ,J AND RENDER B : OPERATIONS MANAGEMENT : 7 th ed :2004 .
3.SLACK , NIGEL AND CHAMBERS , STUART AND JOHNSTEN . ROBER T. OPERATIONS MANAGEMENT : 4 th ED : 2004 .
4.KANIR , H. POLICY DEVELOPMENT FOR SUCCESSFUL TQM PRODUCTIVITY PRESS INC CAMBRIDGE , USA . 1992 .
5. LA BOVITZ – G.CHNNG , Y.S. ROSANSKY . V. MAKING "QUALITY WORK " HAVPER BUSINESS . 1993 .
6. JOHNSON , PEORY , L. ISO 9000: MECTING THE NEW INTERNATIONAL STANDARDS , " MEGRAW – HILL , NEWYORK , 1993 .
7. ISO 8402 : 1994 QUALITY MANAGEMENT AND QUALITY ASSURANCE VOCABULARY . GENEVA .
8. BLOW , S.(AUGUST 2001) . THE ADDED VALUE OF CONSUMER PARTICIPATION IN STANDARDS DEVELOPMENT . ISO BULLETIN ISO CONTROL SECETARIAL , GENEVA .
9. http – qcbinc . con L form 104 . PDF .

.....

.....

.....