

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

المرجع: 11

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين إنتاجية المؤسسة

ميدان الحقوق و العلوم السياسية

التخصص: إدارة محلية

تحت إشراف الأستاذ:

د. بلية لحبيب

الشعبة: الحقوق

من إعداد الطالبة:

دواجي خديجة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيس

فراحي محمد

الأستاذ

مشرفا مقرر

بلية محمد

الأستاذ

مناقش

عباسي عبد القادر

الأستاذ

السنة الجامعية: 2019/2018

نوقشت يوم: 08 / 07 / 2019

إهداء

بادئاً ذي بدء أحمد الله سبحانه وتعالى الذي وفقني وأعانني على الوصول إلى ما
أنا عليه.

"الحمد لله الذي نور قلبي بالعلم وجعلني أحظى بشرفه"

بكل احترام وتقدير أهدي ثمرة مشواري الدراسي:

إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله، كما أهديه الشمعة التي تحترق كي تنير درب
حياتي، رمز الحنان، العطاء، الصدر الذي أعطى ولم يأخذ، إلى التي تطمئنني
دعواتها، إليك يا صاحبة الفضل في هذا العمل، إليك يا لؤلؤة قلبي "أماه الغالية".
وإلى أجمل باقة ورد في عائلتي أختي الغالية على قلبي وقرّة عيني وسندي الوحيد
"نادية".

وإلى أخي الغالي والعزير "حمزة" الذي كان لي عوناً وسنداً في الحياة وإلى أخي
"جمال" وأختي "فاطمة"، وعلّي جدي وجدتي أطال الله في عمرهما وعلّي كل من يحمل
لقب "دواجي".

ولا أنسى جميع الأصدقاء والأحباب، وعلّي كل من ساعدني في إنجاز العمل بجهد
أو نصيحتته، وأهديه إلى كل الأساتذة والطلبة الجامعيين عامة.

خديجة

الشكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

بادئنا نشكر ونحمد في البداية رب العباد العلي القدير، شكرا جزيلا طيبا مباركا فيه الذي أنارنا بالعلم وزيننا بالعلم، وأكرمنا بالتقوى، وأنعم علينا بالعافية، وأنار طريقنا ويسر ووفق وأعان في إتمام هذه الدراسة وتقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم فله الحمد والشكر الرحمن المستعان.

وعرفنا بالمساعدات التي قدمت حتى يخرج هذا العمل إلى النور أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان للأستاذ الفاضل والعزيز على قلبي "بلية الحبيب" الذي قبل تواضعا وكرامة الإشراف على هذا العمل، فله أخلص تحية وأعظم تقدير على كل ما قدمه لي من توجيهات وإرشادات وعلى كل ما خصني به من جهد ووقت طوال إشرافه على هذه الدراسة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من أمدني بيد العون وبالخصوص

أختي وسندي التي رافقتني طيلة إنجازي هذا البحث.

وأخيرا إلى لجنة المناقشة التي قبلت إجازة العمل لهذه المرحلة وخصص كل أستاذ من أساتذتها وقت لقراءة ونقد هذه المذكرة.

المقدمة

تواجه المؤسسات ومنظمات الأعمال خيارات صعبة من أجل الحفاظ على بقائها وتبذل جهود جبارة لتكون قادرة على تجاوز التحديات التي تفرضها البيئة المعاصرة، فانتقال صراع المنافسة من الموارد إلى الأسواق يدل على تلك الحركة الإنتقالية الواضحة في الفكر التسييري من التركيز على الإنتاج إلى التفكير في كيفية تسويق المنتجات التي تقدمها، إن هذه الإفرازات الحديثة لم تقف آثارها عند هذا الحد بل اثرت على سلوك المستهلكين، وظم وعي هذا المستهلك ليصبح حاكما على بقاء أو فناء النأؤسسات، وكننتيجة لذلك قامت العديد من المنظمات والمؤسسات بإعادة النظر في طبيعة منتجاتها المقدمة، والسبل التي تعتمدھا من أجل إرضاء الحاجات والرغبات المتنامية اللامتناهية، وأصبح من الضروري بمكان اكتساب تلك المرونة العالية والأنشطة وتحسين أساليب القدرة على التأقلم من خلال التركيز أكثر على البحث والتطوير، إن هذا الحراك الحديث يظهر بشكل واضح في ازدياد معدلات الإنفاق على الابتكارات لتبلغ 2% من رقم الأعمال الشركات الحديثة قد لا تجد ثباتا لهذا الرقم عند هذا المستوى في منظمات الأعمال الكبرى، بل قد يبلغ أكثر من 13% في المؤسسات العاملة في مجال الكيمياء.

إن كل ما سبق يظهر مدى قوة تيار العولمة الجارف الذي يدفع بالمنظمات دفعا نحو تبني أنظمة إدارة جديدة، قادرة على الصمود في وجه المنافسة والارتقاء والذهاب بها إلى أداء متميز يضمن لها القوة والمرونة، ولعل المؤسسات اليابانية هي الوحيدة التي استطاعت أن تحتل أرقى المراتب وتأخذ زمام المبادرة، ويكون لها السبق في تقديم نموذج متفرد للإدارة لم يسبق له مثيل بل تحول بمواصفاته وخصائصه إلى أكثر الأساليب المتبعة مصداقية وأقدرها على تحقيق الأهداف المنشودة، وكان أكثر ما شد انتباه العالم في مناهج وطرق الإدارة، قدرتها على إطلاق منتجات اكتست الأ سواق العالمية في وقت قياسي لتصبح أكثرها طلبا وأجدرها بالثقة، إن أهم ميزة موجودة في

السلع والخدمات اليابانية، أو السر الذي تمكنت به من تحقيق هذه النجاحات الباهرة، هي واقع الجودة التي تقدمها والتي تعتبر قيمة مضافة غير قابلة للمنافسة، وكانت بذلك مضماراً للأحسن إستراتيجيات التمييز التي ساهمت في تحريك العجلة الاقتصادية، وإن جودة المنتجات في المؤسسات لم تكن لما عليه لولا تلك المجهودات الجبارة التي بذلت واعتبار قضية الجودة قضية متكاملة تمس به فروعها، ومن هنا يتأكد بأن قضية الجودة لم تكن قضية متوقفة على مراجعة ومراقبة المخرجات النهائية لوحدها فقط، بل هي قضية شاملة تضم جميع العمليات والنشاطات، وإن نظام الجودة ما هو في حقيقة الأمر إلا طريقة لتجسيد إدارة الجودة في نظام دقيق متكامل معلوم الخصائص، يمكن أي جهة تبنيه، إن هذا التأثير الذي أحدثه ظهور إدارة الجودة الشاملة على إنتاج المؤسسات الحديثة أثار عند الباحثين جدلاً حول طبيعته، فهناك دراسات كثيرة أثبتت الدور الإيجابي الذي حققته إدارة الجودة الشاملة في إنتاجية المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذا البحث في:

- الدور الذي تقدمه إدارة الجودة الشاملة في تحسين إنتاجية المؤسسة.
- الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة يعتبر محورياً أساسياً لنجاح أو فشل المؤسسات.
- تحسين الإنتاجية يمكن إحداثه من خلال تفعيل دور إدارة الجودة الشاملة وتوجيه نحو الأفضل.

أهداف الدراسة:

من الممكن أن أي دراسة إلا ويكون لها أهداف وغايات معينة وفيما يخص هدفي

من هذه الدراسة هو كالتالي:

- معرفة الأفكار المتعلقة بالمؤسسة.

-تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة والنظر في كيفية تطبيقها داخل منظمات الأعمال.

-إبراز الآثار المحتملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب التي دفعتني لاختيار هذا الموضوع

-الشعور بأهمية الموضوع ومدى تأثيره على المؤسسة.

-طبيعة التخصص وصلته بموضوع الدراسة.

-محاولة توضيح إدارة الجودة الشاملة بشكل أعمق.

-البحث عن حلول مناسبة لتحسين إنتاجية المؤسسة.

الدراسات السابقة:

لقد تعددت الدراسات المتتالية للمواضيع المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة وعليه فإن

مختلف الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتطرق لها، لكنها لم تكن مرتبطة

بشكل مباشر بالموضوع، وإنما تتعلق بأحد عناصره، ومن أهم الدراسات السابقة نجد:

• دراسة محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة

الشاملة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم م تسيير، جامعة الجزائر 2000-

2001.

والإشكالية المطروحة لهذه الدراسة هي كالتالي:

ما مدى تأثير التدريب في إدارة الجودة الشاملة ؟

توصل إلى نتائج أهمها:

-توصل الباحث في هذه الدراسة إلى أن مشاركة المتدرب في التعبير عن

احتياجاته له تأثير كبير في نجاح إدارة الجودة الشاملة.

- دراسة علي محمد عبد الجبار مهدي، التدريب وأثره في المنظمة من منظور إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية حالة الشركة اليمينية، مذكرة ماجستير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2007-2006

حيث تمحورت دراسة الباحث حول معرفة أثر التدريب المبني على أساس إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الأداء في المنظمة
الإشكالية المطروحة لهذه الدراسة تتمثل في :

ما دور التدريب في المؤسسة عن طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟ فقد توصل إلى النتائج أهمها :

- أن الأسلوب المتبع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تقليديا بعيدا عن منهجية إدارة الجودة الشاملة.

وأن مقياس فاعلية تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية تقع في المستوى الجيد .
كما أن بيئة العمل في ا لشركة مشجعة على تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب في مواقع العمل.

- دراسة كحيل نبيلة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصحية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة قسنطينة، 2009 .

-هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية الاستشفائية، حيث قامت الباحثة بدراسة إحصائية عن طريق تحليل بيانات الاستبيان المقدم إلى الممرضين بالمستشفى.

الإشكالية المطروحة هي كالتالي:

ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات العمومية ؟
وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها :

-ضعف التزام الإدارة العليا بالمستشفيات لدعم جهود الجودة، وعدم وضوح مفهوم العمل الجماعي وغياب برامج تدريبية في مجال إدارة الجودة . اما الفرق بين دراستي والدراسات السابقة فهو كالتالي : تحدثت في دراستي الخاصة عن دور ومساهمة ادارة الجودة الشاملة في تحسين وتطوير انتاجية المؤسسة ،بينما الدراسات السابقة فتحدثت عن التدريب الخاص بالعمال داخل المؤسسة وكيفية تطبيقه عن طريق الجودة الشاملة.

- وفيما يخص الشيء الذي أضيفه لهذا الموضوع من خلال دراستي هو وضع الخطط المستقبلية، بناء سياسة طويلة المدى تقوم على احتياجات العملاء الحاضرة والمستقبلية، دعماً للقدرة التنافسية للمنظمة .
- يجب على العاملين الالتزام بمعايير قياس الجودة وإعطائها أهمية أكبر فبفضل هذه الأخيرة يتم قياس جودة ونوعية الخدمة المقدمة.
- خلق أهداف لتحسين المنتج والخدمة وذلك من أجل المنافسة والبقاء وخلق فرص العمل، وبالتالي فإن تطبيق الجودة الشاملة على أحسن الوجه يؤدي إلى زيادة الإيراح وتوفير الدعم للمنظمة ومن ثم دعم الإدارة واستمرارية نجاحها.

- الإشكالية: من أجل الاحاطة بمختلف جوانب الموضوع،نطرح الاشكالات التالي

ما مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحسين إنتاجية المؤسسة؟
وتتفرع عن هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية .

- ماذا تعني إدارة الجودة الشاملة؟

- كيف يمكن معرفة تطور إنتاجية المؤسسة؟

- ما علاقة إدارة الجودة الشاملة بإنتاجية المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات نقوم باقتراح الفرضيات التالية:

- إدارة الجودة الشاملة نظام متكامل من المبادئ والطرق والممارسات للوصول إلى الأفضل في كل ما تقوم به المؤسسات.

- لمعرفة تطور إنتاجية المؤسسة يجب استخدام معايير ومؤشرات لفهم حالة المؤسسة.

- تحسين الإنتاج ومراقبة الجودة للحصول على منتج جيد يمكن تسويقه وتحقيق أكبر نسبة ربح.

منهج الدراسة:

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم بوصف وتحليل المفاهيم أي كشف كل ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة والإنتاجية، وتبيين كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية.

صعوبات الدراسة:

- ضيق الوقت.

- معظم المراجع التي عالجت موضوع الإنتاجية قديمة نوعاً ما.

تقسيمات الدراسة:

بما أن دراستنا ستكون بمثابة إبراز أهميتها بضرورة وجودها في المؤسسة، ارتأينا أن نعالج الموضوع بخطة تتضمن فصلين.

حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، إذ قسمناه

إلى بحثين، الأول كان حول ماهية إدارة الجودة الشاملة والثاني خصصناه إلى أساسيات إدارة الجودة الشاملة.

في حين خصص الفصل الثاني إلى علاقة إدارة الجودة الشاملة بإنتاجية المؤسسة،

حيث قسمناه إلى بحثين، الأول كان حول ماهية الإنتاجية والثاني كان حول إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بإنتاجية المؤسسة.

الفصل الأول

تمهيد:

تشهد المؤسسات في الوقت الحالي مجموعة من الظروف الصعبة والمعتمدة في مختلف الآفاق التي تعيقها على المنافسة وتلبية طلبات زبائننا، مما أدى بها إلى الاهتمام والتركيز الجيد على جودة المنتج من أجل الوصول إلى رضا الزبون باعتبارها أن الجودة وسيلة تحقق لها ميزات التنافسية وتمكننا من الوصول إلى المفهوم الواسع والشامل لما يسمى بإدارة الجودة الشاملة.

وعلى ضوء ما تقدم أترنا في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: سنتطرق فيه إلى ماهية إدارة الجودة الشاملة، تعريفها ونشأتها، مبادئها وخصائصها كما سنتطرق أيضا إلى عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: سنتناول فيه أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مراحلها واستراتيجيتها، طرق قيامها ونماذجها، مستويات وخطواتها وأخيرا أهدافها وأهميتها.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

لقد حظي موضوع إدارة الجودة الشاملة باهتمام كبير في العقود الأخيرة نظرا لدورها في تفعيل الجودة في مختلف جوانب المنظمة وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى أربعة مطالب بحيث أولا سنتناول فيه تعريف إدارة الجودة الشاملة ونشأتها ، تمر مبادئها وخصائصها وبالتالي سنرى عوامل نجاحها.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

أولا تعريف الجودة : قبل الحديث عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة سنتطرق أولا إلى تعريف مصطلح الجودة وهو كالتالي:

*الجودة هي أسلوب شامل لتطوير أداء المنظمات، عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة.

*كما يعرفها "جوران" بأنها: "الملائمة للاستخدام، أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة للاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة"⁽¹⁾.

*وتعرف الجودة أيضا: "بأنها درجة أو مستوى من التميز".

*وتعرف أيضا: "بأنها المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات"⁽²⁾.

*ويمكن تعريفها: "بأنها مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة أو خاصية منفردة أو شاملة"⁽³⁾.

(1) محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، القاهرة: دار الكتب المصرية، 2012، ص14.

(2) محمد عبد العال النعيمي: إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص31.

(3) الطائي رعد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري، 2008، ص 19.

*ويمكن تعريفها: "بأنها التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت، وبأنها تعني أيضا التحسين المستمر في جميع النشاطات والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف"⁽¹⁾.

*ويعرفها "جايدر" بأنها: " ترجمة احتياجات وتوقعات الزبائن بشأن المنتج إلى خصائص محددة تكون قاعدة لتصميم المنتج وتقديمه للزبون بما يوافق حاجاته وتوقعاته".

عرفت "المنظمة الدولية للتقييس " ISO " من خلال المواصفة الدولية 2000-9000 ISO الجودة بأنها: "قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على تلبية المتطلبات"⁽²⁾.

وتعرف كلمة جودة باللاتينية بأنها كلمة مشتقة من Qualities ويقصد بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه، أما كلمة جودة من أصل اللغة تعود إلى النوع أخص من الجنس وقد تتوع الشيء أنواعا، وتعتبر كلمة جودة عن وجود ميزان أو وصفات معينة في السلعة أو الخدمة، إن وجدت هذه الميزات فإنها تلبى رغبات من يشتريها أو يستعملها⁽³⁾.

ثانيا تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تعددت التعاريف التي طرقت الجودة الشاملة من حيث التصورات والأساليب والظروف التي مرت بها تلك التعاريف باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة لصيقة للعملية الإدارية في مل زمن ومكان، ومن هذه التعريفات نجد:

*يعرفها عقيلي: "بأنها فلسفة إدارية حديثة، منهجها أو نظامها الإداري يقوم على إحداث تغيرات إيجابية جذرية في كل شيء داخل المؤسسة إذ تشمل هذه الأخيرة نظاما يحتوي على تغير في الفكر والسلوك والقيم، والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة

(1) بعلي محمد الشريف بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2010، ص14.

(2) Daniel Duret et Maurie pillet ; qualité en production : De ISO 9000 a six Sigma ; 3eme Ed ; Paris : Editions D'organisation ; 2005 ; P24.

(3) محمود حسين الوادي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، عمان: دار المكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص19.

الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة، تهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجتهم و رغباتهم⁽¹⁾.

*وعرفت منظمة التقييس العالمية : " بأنها عبارة عن عقيدة أو عرف متأصل يتصف بالشمولية في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال.

*كما عرفها أيضا رويل ميل بأنها: " عبارة عن الطريقة التي تعمل على تشجيع العاملين على العمل ضمن فريق واحد، مما ينعكس على العملاء أو المستهلكين"⁽²⁾.

وتعرف أيضا: " بأنها عبارة عن تغيير في الطريقة التي تدار فيها المؤسسة من إلى الاهتمام بالزبون ومحاولة إرضاء رغباته"⁽³⁾.

ويعرف "لوقوثيتيس" إدارة البحوث الشاملة بأنها: "ثقافة تتضمن الالتزام الشامل بالجودة والتعبير عن موقف كل فرد يشترك في عملية التحسين المستمر للمنتجات والخدمات من خلال الإبداع في استخدام الطرق العلمية"⁽⁴⁾.

ويعرف "واكولا" بأنها: "التفوق فيه الأداء للإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والعاملين مع بعض، من أجل تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية للمستهلكين من خلال تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى وفي كل الأوقات.

تعريف فيتسرالد: " هي نظام متكامل من المبادئ والطرق والممارسات للوصول إلى الأفضل في كل ما تقوم به المؤسسات، وترتكز على فلسفة إدارية حديثة تجعل الوسائل

(1) عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، ص36.

(2) عطا الله علي الزبون، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1،

2015، ص 10.

(3) نفس المرجع، ص 11.

(4) Nicholas Logothetis; Managing for total quality: ffoundernning to taguchi and Spc ; New Delhi : prentice halli ; 1997 ; P.5.

الإدارية والمهارات الفنية والجهود الابتكارية مزيجا للوصول إلى مستوى أداء وتطور مستمرين⁽¹⁾.

ويعرفها سهكتر بأنها: "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة الأفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعالية عالية وفي أقصر وقتت ممكن⁽²⁾".

وعرفها جبمس رايلي: "على أنها التحول في الطريقة التي تداريها المؤسسة، والتي تركز على التحسينات المستمرة لكل العمليات، والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العاملين⁽³⁾".

المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة

لقد ظهرت إدارة الجودة الشاملة مع نهاية الأربعينيات من القرن الماضي أي في أعقاب الحرب العالمية الثانية بالولايات المتحدة الأمريكية، وترجع نشأتها إلى أفكار رواد الجودة المتمثلين في كل من "ديمنج" و"جوران" و"فيجنباوم" و"إشكاوا"، الذين أدخلوا تحسينات مهمة على مبادئ الجودة في مجال الرقابة على العمليات الإحصائية، والتركيز على العميل والتحسين المستمر وفرق العمل⁽⁴⁾.

إلا أن أفكار هؤلاء الرواد لم تلقى قبولا من طرف رجال الأعمال والإدارة الأمريكية واعتبروها أفكار خيالية صعبة المنال أو التطبيق، وفي بداية الخمسينات من القرن الماضي ذهب كل من "ديمنج" و"جوران" إلى اليابان في زيارات كان الهدف منها حصر خسائر اليابان في الحرب العالمية الثانية، فانتهاز العالمان هذه الفرصة وبدءا بتعليم

(1) الحراشة حسين محمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010، ص31.

(2) صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، ص18.

(3) حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص17.

(4) لعلي محمد الشريف بوكميش، مرجع سابق، ص73.

اليابانيين مفاهيم وتقنيات الجودة الشاملة التي رفضها الأمريكيان في تلك الفترة، وقد تقبل اليابانيين هذه المفاهيم وقاموا بتطبيقها⁽¹⁾.

وفي سنة 1951 أصدر "فيجنباوم" كتابه الشهير الموسوم بـ: "مراقبة الجودة الشاملة"، فكان بذلك أول من استخدم كلمة كلية، وفي نفس السنة أصدر أيضا "جوران" كتابه الشهير الموسوم بـ: "Juran's Quality Control Hand Book".

ولإشارة فإن الشركات اليابانية قد حققت نجاحات باهرة من جراء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي دفع الشركات الأمريكية إلى محاولة تطبيق هذه المبادئ فيما بعد، وهكذا فإن إدارة الجودة الشاملة بدأت أمريكية الفكر يابانية التطبيق⁽²⁾.

*أما عن مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة فقد مرت بأربعة مراحل رئيسية تتمثل في:

أ-مرحلة الفحص والتفتيش:

ظهرت هذه المرحلة لظهور الثورة الصناعية وبروز حالات إنتاج كبير وظهر نظام الإنتاج الحرفي الذي اتسم بمحدودية السلع المنتجة وإمكانية متابعة الفحص والتفتيش أثناء العمليات الإنتاجية، وكانت الضرورة قائمة حينما بدأت حالات الإنتاج الكبير واستدعى الأمر لوجود إدارة تهتم بالفحص والتفتيش للمنتجات النهائية وذلك لقياس اختبار المنتج وتحديد مدى مطابقته للمواصفات الفنية الموضوعية وتصحيح الأخطاء والعيوب الموجودة⁽³⁾.

ب-مرحلة مراقبة الجودة:

بدأت في أوائل القرن العشرين منذ أن قدم شورت الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة، حيث أن إدخال الأساليب الإحصائية للسيطرة على المنتجات شاع استخدامه في

(1) نفس المرجع، ص 74.

(2) نفس المرجع، ص 75.

(3) حظير كاظم، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان الأردن: دار المسير للنشر والتوزيع، ط1، 2002، ص

الحرب العالمية الثالثة حتى الوقت الحاضر ولكن بصورة أكثر تطوراً، ومن بين هذه الأساليب المستخدمة نجد: (1)

- خرائط المراقبة الإحصائية.

- خرائط المراقبة المتميزة.

- عينات القبول.

- العينات الإحصائية.

ت-مرحلة تأكيد الجودة:

إن لهذه المرحلة أهمية أساسية في بلوغ ما وصلت إليه الجودة الشاملة من تطورات ملحوظة في حقل للعمليات الإنتاجية، والأبعاد الشاملة للإسهام الأفراد العاملين، واعتبار النوعية مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين داخل المنظمة، وتجدر الإشارة إلى أن حلقات الجودة تلعب الدور الأساسي ولا زالت في بلورة آفاق التطورات لإدارة الجودة الشاملة (2).

ث-مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

حيث تبين هذه المرحلة أهمية الجودة الشاملة (النوعية) كونها سلاح تنافسي بين الإدارة لمواجهة الصراعات التنافسية المتحدية سيما في إطار العولمة والتجارة الحرة والتوسعات وثورة التكنولوجيا والمعلوماتية التي جعلت العالم قرية صغيرة يستطيع الإنسان أن يحقق الاتصال بصورة سريعة ومن ثم المفاضلة بين العديد من السلع والخدمات المعروضة ، وهذا ما يجعل المنظمة تركز على ثلاث مقومات أساسية لدعم موقفها التنافسي، التحسين والتطوير المستمر، إدماج العاملين، تحقيق رضا العميل (3).

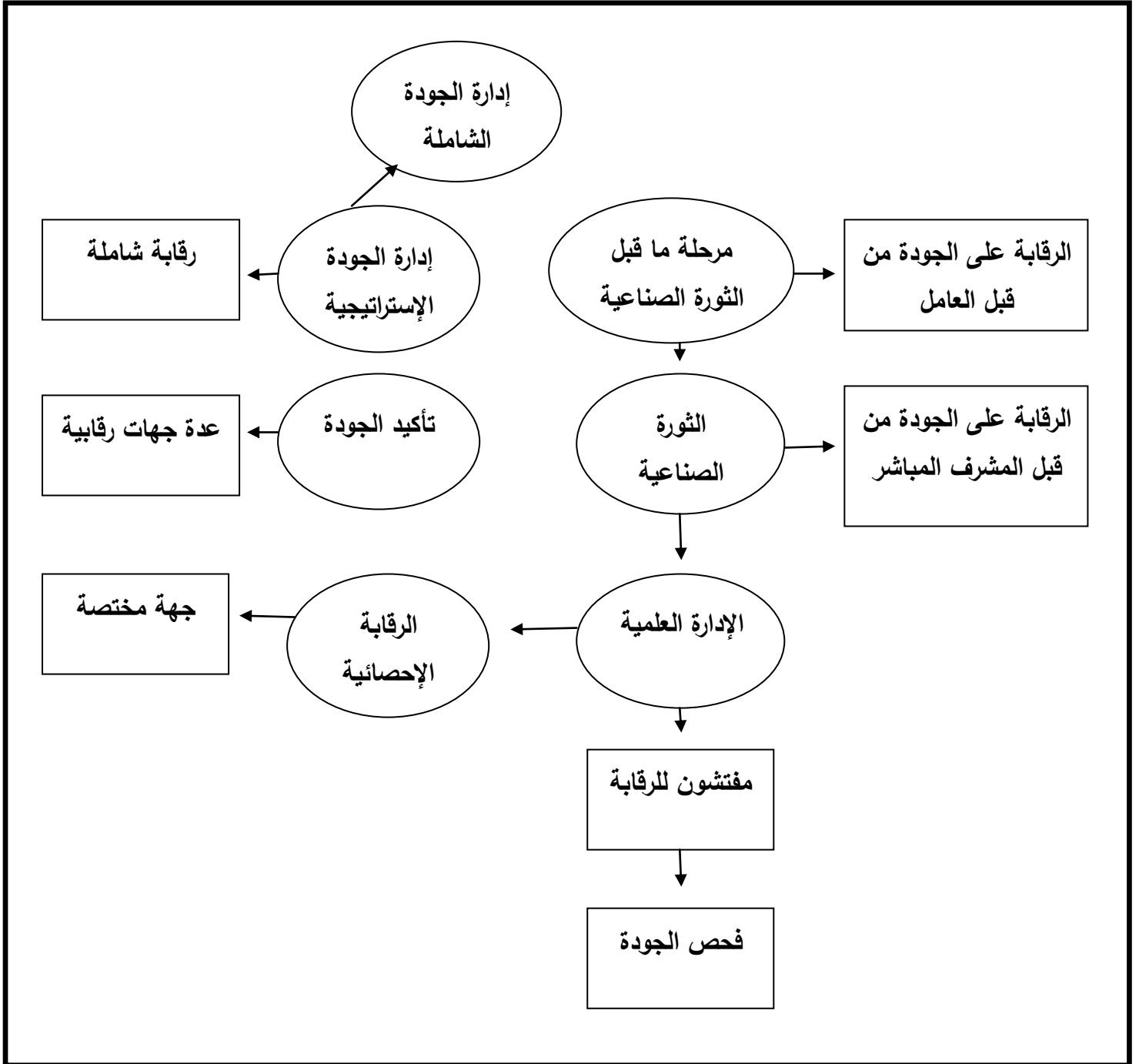
(1) نفس المرجع، ص 10.

(2) محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 28.

(3) السيسي صلاح الدين حسين، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ISO، القاهرة: دار الكتاب

الحديث، ط1، 2011، ص14.

الشكل (01): التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الكاملة، عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2009، ص21.

المطلب الثالث: مبادئ وخصائص إدارة الجودة الشاملة

أولاً مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

بعد عرض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لابد من عرض السمات والخصائص التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحيث تعتبر هذه السمات المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وتطبيقها بكفاءة وفعالية في المؤسسة إذ تؤدي إلى الوصول إلى أفضل أداء ممكن وتمثل هذه المبادئ في: (1)

أ) التركز على العميل: المقصود بالعمل هنا ليس العميل الخارجي للمؤسسة فقط الذي تركز جهودها من أجل التعرف على حاجاته ورغباته من السلع والخدمات، ولكن يقصد به أيضا العميل الداخلي والمتمثل في الوحدات التنظيمية من أقسام وإدارات وأفراد.

ب) التركيز على إدارة القوة البشرية: تعتبر ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ ما توفرت المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد، وكذلك إتباع أساليب فعالة للإشراق والتدريب.

ت- المشاركة والتحفيز: لقد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقا ملموسا من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة.

ث- نظام المعلومات والتغذية العكسية: إن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن استمرارية والتحسين والتطوير المستثمرين يفترض بشكل فعال بالتحقيق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة.

(1) علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، الإسكندرية: دار غريب للنشر والتوزيع، ط1، 1995،

ج-العلاقة بالموردين: حيث أن اختيار الموردين للموارد الأولية والأجزاء النصف مصنعة ومن يلتزمون بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة ذو دور فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية.

ح-توكيد الجودة: إن اعتماد هذا المبدأ يقوم أساسا واعتبارا من عملية تصميم المنتج، إذ أن دقة المواصفات المعتمدة في التصميم ذات أثر كبير في تحقيق نجاح دقة المطابقة مع التصميم أثناء الأداء التشغيلي للعملية الإنتاجية.

خ-التحسين المستمر: تحديد الأخطاء مسبقا ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها، والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغيرات متطلبات الزبون والمؤسسة⁽¹⁾.

د-التزام الإدارة العليا: إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، وإذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمه وتطويره، وتنشيط حركة القائمين عليه، يعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا شك لنجاح النظام المستهدف.

هـ-الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات: مدخل إدارة الجودة الشاملة لا يقيم عملية اتخاذ القرارات على أساس العشوائية، وإنما يجعل منها عملية هامة مبنية على أساس الحقائق والمعطيات الميدانية والواقعية حول نشاط المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها والمعايير الخاصة بجودة المنتجات وهذا كله لضمان استقامة العمل وتحقيق الرشدانية والبعد عن العشوائية⁽²⁾.

د-الوقاية من الأخطاء: وذلك بتوفير واستخدام معايير للقياس أثناء الإنتاج من أجل تفادي الأخطاء والعيوب التي تظهر في المنتجات ولضمان مطابقة هذه الأخيرة بالمواصفات المعيارية، وذلك ما يساعد على تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية⁽³⁾.

(1) نفس المرجع، ص 55.

(2) لعلي محمد الشريف بوكميش، مرجع سابق، ص 88.

(3) علي السلمي، مرجع سابق، ص 45.

كما أن إدارة الجودة الشاملة تركز على 5 أسس وهي:

* الجودة أساس القدرة التنافسية.

* الجودة هي تحقيق رغبات العميل.

* الجودة ليست منحصرة في جزء من المؤسسة، ولكنها تشمل كل الأفراد.

* أساس إدارة الجودة الشاملة هي العلاقة مع العميل داخليا وخارجيا.

* في كل عملية لا بد من ترابط وتكامل جودة التصميم مع جودة الثقة⁽¹⁾.

ثانيا خصائص إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تحديد أهم الخصائص الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في الآتي:⁽²⁾

* أنها فلسفة إدارية تقتضي التزام الجميع (إدارة وعاملين) بالجودة.

* أنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة.

* أنها فلسفة إدارية تؤكد على أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وفي كل

الأوقات.

* أنها فلسفة إدارية تركز على إشباع حاجات الزبون الحالية والمستقبلية.

* أنها فلسفة تقوم على المشاركة الفاعلة للجميع في العملية الإنتاجية وفي اتخاذ

القرارات، فالجودة مسؤولية الجميع وليست مسؤولية الإدارة وحدها.

* أنها فلسفة تركز على جميع أقسام وأجزاء المنظمة، وتسعى إلى جعل أداء هذه

الأقسام والأجزاء يتصف بالجودة، وذلك انطلاقا من أن تحسين جودة المنظمة ككل لا

يأتي إلا عن طريق تحسين جودة هذه الأقسام والأجزاء.

(1) نفس المرجع، ص 46.

(2) لعلي محمد الشريف بوكميش، مرجع سابق، ص 68.

- * أنها فلسفة لا تركز على الجودة النهائية للمنتج فقط، وإنما نرى بلن الجودة يجب مراعاتها منذ تحديد احتياجات الزبون مرورا بتصميم المنتج وحتى تسليمه له (الزبون).
- * أنها فلسفة لا تعتمد على تحقيق النجاح في الأجل القصير، وإنما هي إستراتيجية طويلة المدى للنمو والنجاح.
- * أنها فلسفة تقوم على التحسين المستمر، أي التحسين الذي لا ينتهي عند حد معين، بل هو عملية مستمرة غير منتهية نظرا لتغير الأهداف والظروف⁽¹⁾.
- * تتبع الأساليب العلمية في حل المشكلات.
- * يحكمها دستور أخلاقي يتمثل بتوفير الثقة في المنتج وفي مواعيد الإنجاز.
- * قدرة المؤسسة على التأقلم السريع مع مختلف المتغيرات المستجدة على مختلف الأصعدة الداخلية والخارجية، وما يتفرع من متغيرات إضافية جديدة.
- * أنها فلسفة أو نظام متكامل، يضمن للدولة من خلال نتائجه المتميز السمعة والمكانة العالية بين الدول.
- * أنها ثقافة تعتمد على إشاعة قيم التعاون والتآزر من أجل نجاح العمل وتحقيقها أهداف المؤسسة⁽²⁾.

(1) نفس المرجع، ص 69.

(2) سليمان اسماعيل، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، 2011، ص 18.

المطلب الرابع: أهداف إدارة الجودة الشاملة وأهميتها

أولاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

تسعى المؤسسة من خلال تبنيها لنظام إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق العديد من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:

- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق: إذ يعد التحسن المستمر في الجودة مؤشراً لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية وخلق الحصص السوقية الكبيرة والقدرة التنافسية العالية، ويعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة معياراً ينبغي أن يتم تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المنظمة لكي يتم في ضوء تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية المختلفة وتحقيق المستوى الأمثل للفاعلية والكفاءة المطلوبة⁽¹⁾.

- تحقيق الرضا لدى المستهلكين: تقوم مهمة الإدارة الشاملة للجودة بالأنشطة الهادفة للتعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم ويجري تحديد الأنشطة المؤداة من مختلف الأفراد العاملين ابتداءً من مرحلة بحوث التسويق بغية تحديد المواصفات المراد اعتمادها للسلع أو المنتج المزعم تقديمه ومروراً بالتصميم والتطوير، ومرحلة الإنتاج ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع وأخيراً التركيب وخدمات ما بعد البيع من تقديم المشورة والنصح والصيانة والتصليح... ويتم وفقاً لذلك:

1- الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين.

2- جذب مستهلكين مرتقبين.

3- تصميم منتجات وخدمات تتسجم مع رغبات وحاجات المستهلكين بمختلف طموحاتهم.

(1) خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 17.

-زيادة الفعالية التنظيمية: نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها بأن الجودة الشاملة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة لذا فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه، وتحقيق تحسينا مستمرا بالانصالات واشتراك أكبر للعاملين في معالجة وحل المشاكل التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف العاملين⁽¹⁾.

كما يرى قاسم نايف علوان المحياوي أهداف أخرى منها:

*تحقيق مستوى عال من الجودة.

*الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون.

*تحقيق مرونة أكبر للتكيف مع المتغيرات التي قد تحصل في احتياجات العميل وسوق العمل المحيط بالمؤسسة.

*تخفيض تكاليف الجودة من خلال عمليات التحسين المستمر.

*توفير البيئة الملائمة للعمل في المؤسسة، يحافظ على التطوير والتحسين المستمر.

*تحقيق الجودة الشاملة لعمليات المؤسسة من خلال جودة المدخلات والتشغيل والمخرجات والتفاعل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة.

*تحقيق التنافس بين المؤسسات.

*التغلب على نقاط الضعف ووضع الحلول للمشاكل والمعيقات التي تواجه العاملين بالمؤسسة.

*توفير الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة والتكلفة والوقت والاستمرارية⁽²⁾.

*ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل القطاعات والمستويات وفعاليات المؤسسة.

(1) نفس المرجع، ص18.

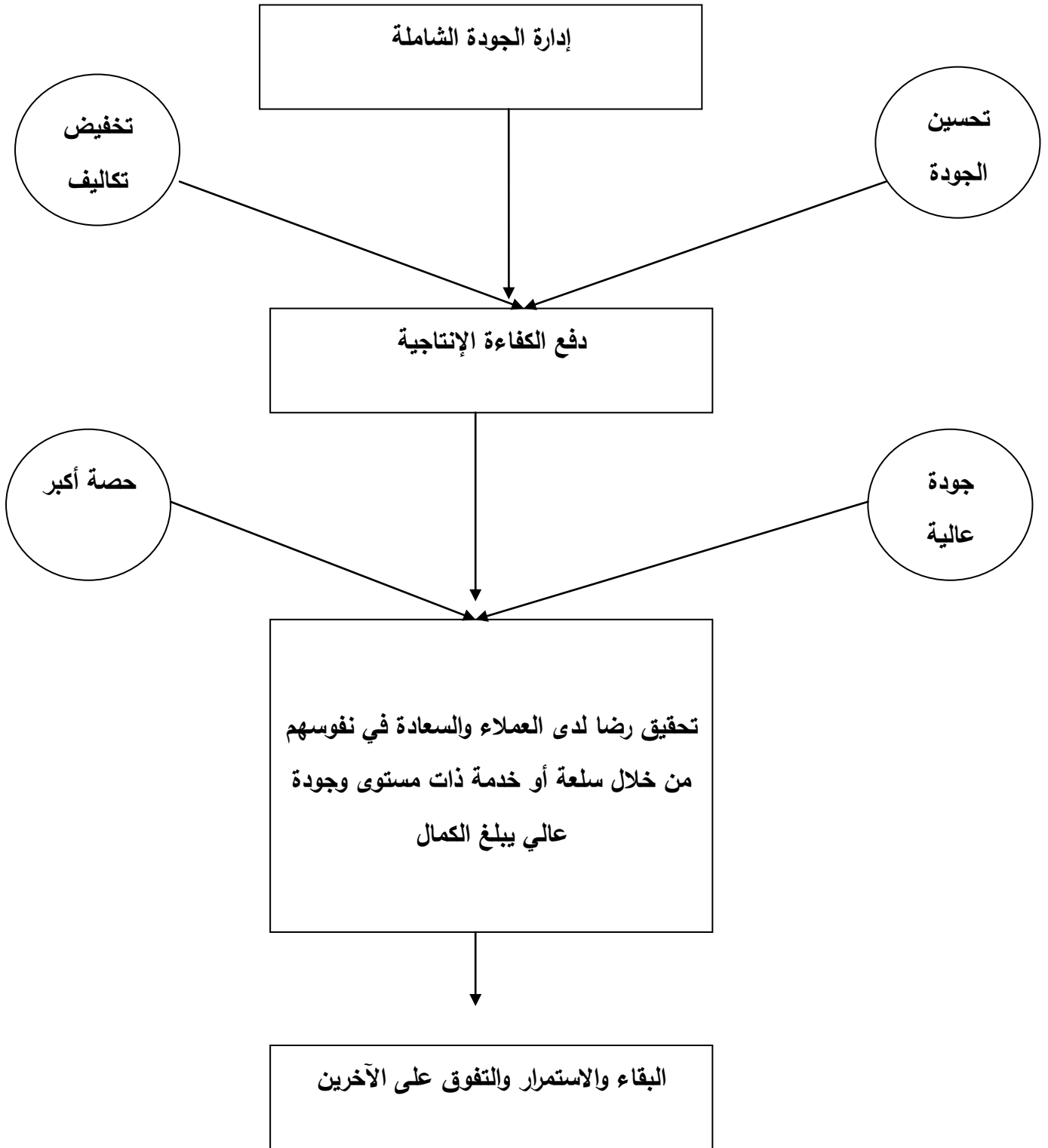
(2) قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، عمان: دار الشروق، 2006، ص 14.

- *زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل.
- *زيادة إنتاجية كل عناصر المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات⁽¹⁾.
- *تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- *تحسين نوعية المخرجات.
- *تعلم على اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر.
- *إشراك جميع العاملين في التطوير.
- *تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
- *متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العاملين⁽²⁾.

(1) علي السلمي، مرجع سابق، ص 16.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 13.

الشكل (01): الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: بلية حبيب، إدارة الجودة الشاملة، المفهوم، الأساسيات، شروط التطبيق، جامعة مستغانم: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2019، ص 127.

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة أهمية في المنظمات وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

*زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة.

*تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل.

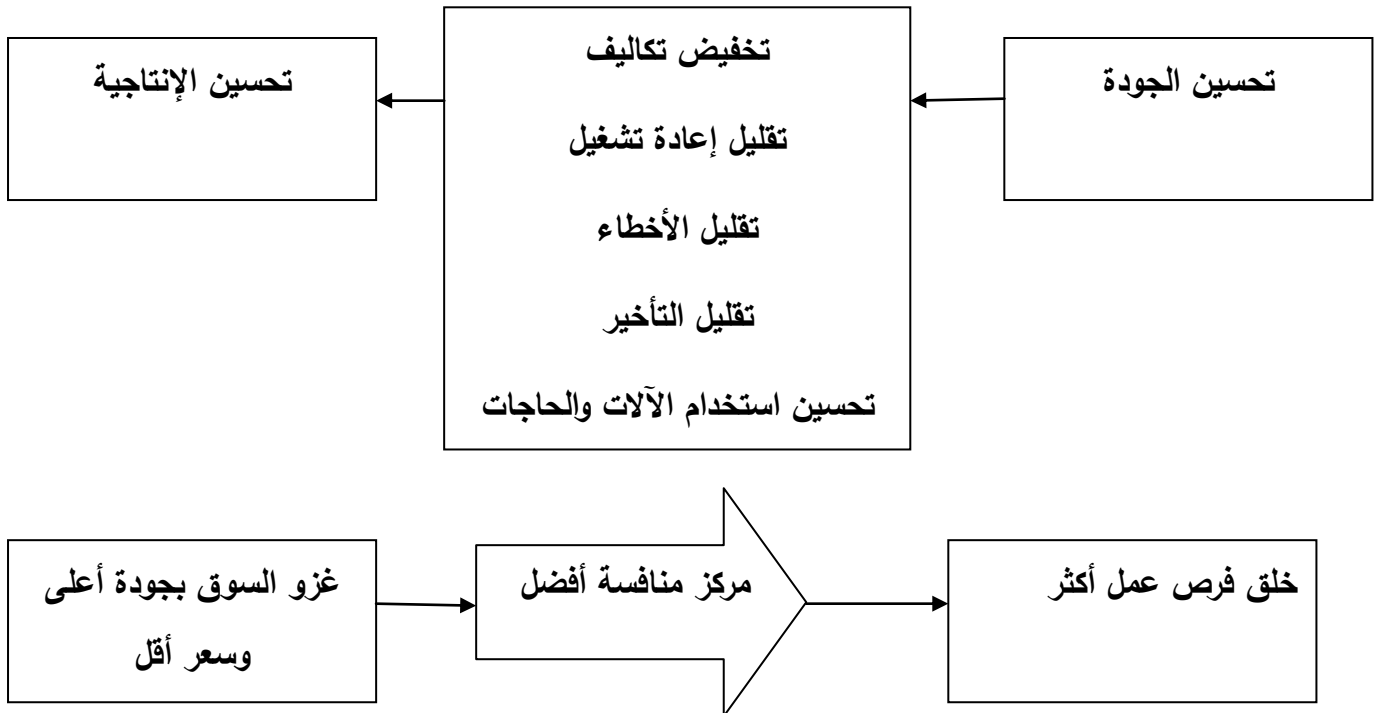
*تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، تنمية شعور بوحدة المجموعة وزيادة الثقة بين الأفراد.

*تغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها.

*تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم الأداء بشكل مستمر.

*منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.

الشكل (01): أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 18.

كما تكمن أهميتها أيضا فيما يلي: (1)

* انحصار شكاوي المستهلكين وتقليصها: لقد ظهر من خلال استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة تقليص شكاوي المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة وانعكاس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل عام.

* تقليص تكاليف النوعية: لقد تحققت العمليات لمؤسسة كاتربلر تقليص التكاليف من 800 مليون دولار إلى 400 مليون دولار خلال 7 سنوات.

* زيادة الحصة السوقية: لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.

* تقليص المبيعات وزيادة رضا المستهلكين: لقد استخدمت شركة فورد في الولايات المتحدة الأمريكية إدارة الجودة الشاملة منذ 1979م، وقد حققت تخفيض في شحن الأجزاء المطلوبة من 2750 وحدة عام 1984 إلى 1500 وحدة عام 1992.

* زيادة الكفاءة: لقد تم استخدام إدارة الجودة الشاملة من قبل منذ عام 1988م، وقد تم من خلال ذلك تحسين 28 مشروع خلال السنة الأولى من التطبيق.

* تحقيق وفورات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفاعلة: لقد تحققت في شركة وفيات مالية قدرت بـ 11 مليون من خلال التحسينات التي حققت سبل الاتصالات والتعاون الهادف الذي حققته أساليب إدارة الجودة الشاملة.

(1) خضير كاظم محمود، ص 81، ص 79.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في غاية الأهمية، وذلك باعتبارها عملية ليست سهلة فهي منهجية علمية متطورة تهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إجراء وإسعاد العميل، مما يجعلها تحتاج إلى وقت طويل، وتتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق، كما يستلزم تدريب العاملة بالمؤسسة على بعض الوسائل التي تتعدد الأماكن المحتملة لمشاكل الجودة.

المطلب الأول: مراحل إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها

أولاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تبني فمرة إدارة الجودة الشاملة ليس أمراً سهلاً، لذا فهي تمر بخمسة مراحل أساسية وهي كالتالي:

*المرحلة الأولى: مرحلة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة (المرحلة الصفيرية): تحتوي هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات وهي كالتالي:

1/قرارات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهنا يجب على المؤسسة أن يكون لديها اتجاهات إيجابية اتجاه هذا المسعى ودراية مبدئية.

2/تدريب المديرين على إدارة الجودة الشاملة، بحيث يشمل هذا تدريب الجوانب الضرورية لإدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾.

3/صياغة رؤية المؤسسة، يتم صياغة طموح المؤسسة وهي رؤية إستراتيجية ونظام إدارة الجودة الشاملة هو أداة لتحقيق هذه الإستراتيجية.

(1) أحمد بن عيساوي، " إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسة الخدمية"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 04، جوان 2004، ص 11.

*** المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط**

يتم في هذه المرحلة إعداد وتصميم الخطة اللازمة لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة وكذلك توفير الموارد المادية والبشرية، وبشكل عام يتم القيام بالإجراءات والتحضيرات التالية:

- 1- اختيار أعضاء لجنة الجودة، وتقسّم إلى مدير المؤسسة، ممثلين على مستوى عالٍ، والتي من مهامها توجيه إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة وإزالة العقبات الموجودة بين بيانات الوظيفية والتغلب على مقاومة التغيير.
- 2- اختيار مستشار الجودة، يتم غالبا اختياره من المستويات العليا للإدارة ويكون يتمتع بتأييد القوى وتطبيق للجودة الشاملة.
- 3- تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار، فهنا المستشار يحتاج إلى تدريب مكثف حول قضية لإدارة الجودة الشاملة.
- 4- الموافقة على خطة التطبيق وتخفيض الموارد اللازمة، وهنا يتم الموافقة على خطة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، والموارد المالية اللازمة لتطبيق هذا النظام.

*** المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم**

يتم في هذه المرحلة الوقوف على واقع أداء المنظمة بشكل عام والعمل على تقييمه ودراسة مدى الحاجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتم عملية التقييم من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:⁽¹⁾

- ما هي الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؟
- ما هي الإجراءات التي يجب على المنظمة إتباعها لتحقيق هذه الأهداف؟
- ما هي المداخل المطبقة حاليا بالمنظمة والتي تستهدف تحسين الأداء؟

(1) لعلي محمد الشريف بوكميش، مرجع سابق، ص 137.

- هل هناك إمكانية للإحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلا عن المداخل المعمول بها حاليا، والتي لم تتحقق الأهداف المرجوة منها؟

- ما هي الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟

- ما هي متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟

- ما هي العقبات التي يمكن أن تعيق تطبيق هذا النظام؟

* المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ

يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطة المتفق عليها من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم التركيز أثناء هذه المرحلة على عملية التدريب المستمر، وكذلك التحسين المستمر.

* المرحلة الخامسة: مرحلة المراجعة

يتم من خلال هذه المرحلة مراجعة نتائج التنفيذ والتأكد من درجة تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا، والبحث عن نقاط الضعف لإيجاد حلول لها والعمل على تفاديها مستقبلا، وذلك يتم من خلال لقاء موسع يشمل المسؤولين من مختلف إدارات المنظمة وكذلك الزبائن والموردين، للمشاركة في عملية التحسين المستمر، وللتباحث وتبادل المشورة حول كيفية تفادي الأخطاء وتجنبها التي ظهرت أثناء مرحلة التنفيذ.

والحقيقة أن خطوات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة غالبا ما توصف على أنها رحلة Journey، وليست غاية أو محطة أخيرة ينبغي الوصول إليها، وذلك لأن الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة لا تنتهي من عمليات التحسين المستمر التي تطبق فتغير الوضع العام والمناخ العام داخل الشركة أثناء مراحل التطبيق⁽¹⁾.

(1) نفس المرجع، ص 138.

ثانياً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن القول أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي أوردتها المعهد الفيدرالي الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة هي العناصر الضرورية والشاملة والتي تمثل متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وهذه العناصر هي: (1)

1) دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: يعتبر من أهم العوامل لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقرار تطبيقها هو إستراتيجي يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية العليا في المؤسسة بهدف نشر وتطبيق رؤية ورسالة المؤسسة في إطار إستراتيجيتها، ويتمثل هذا الدعم والتأييد في إعلان تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات داخل المؤسسة والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات بالإضافة إلى تخصيص الموارد والإمكانيات اللازمة لتطبيق (موارد مالية وبشرية)، فالإدارة العليا هي القاطرة التي تجد العربات لإحداث التغيير داخل المؤسسة.

2) التوجه بالمستهلك: إن العمل على تحقيق درجة عالية من رضا العملاء الداخليين من أهم محاور ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالعمل هو نواة كل مسؤوليات المؤسسة لذا لا بد أن تعمل على اتخاذ كل التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها عن طريق بناء نظام معلومات في المؤسسة يمكنها من:

* معرفة درجة رضا العملاء.

* وضعية المنافسين.

* المنتجات الجديدة في السوق.

* التوقعات والتغيرات في حاجات وأذواق العملاء.

(1) مهدي صالح السمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع،

3) تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة: يعني إعداد جميع العمال بمختلف مستوياتهم نفسياً لفهم وقبول والافتتاع بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، بهدف التقليل من مقاومتهم للتغيير والحصول على تعاونهم والتزامهم من خلال تنديد الشعور بالخوف من هذا التغيير في أسلوب العمل.

أما تهيئة ثقافة المؤسسة، فيكون بتغيير الممارسات بواسطة أسلوب مكافأة العاملين، تغيير كيفية تقييم مدى مبادرتهم وابتكارهم، مدى احترام قواعد وإجراءات العمل، فلا بد من أن يتسم مناخ العمل في المؤسسة بالصفات التالية: (1)

* توفير إمكانية المشاركة والمنافسة في مشاكل العمل لجميع العمال في المؤسسة في إطار اختصاصاتهم.

* إدراك جميع العمال أن التحسين المستمر لتحقيق التميز هو أساس التقييم والتقدير.

* اهتمام كافة أفراد المؤسسة بإرضاء العميل وتشجيع العمل من خلال فرق العمل.

* مواجهة الأخطاء قبل الوقوع فيها دون البحث على الخطأ لاهتمامه، بل ينظر للخطأ على أنه فرصة للتحسين.

4) قياس الأداء للإنتاجية والجودة: من متطلبات إدارة الجودة الشاملة وجود نظام المؤسسة قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية لتحديد مدى نجاح الأداء وتنفيذ العمليات والعمل على القضاء على الاختلافات بشكل جذري.

5) الإدارة الفعالة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة: إنطلاقاً من أن الموارد البشرية هي أساس النجاح في المؤسسة، فلا بد من العناية الخاصة بها خلال وضع مجموعة من الأنظمة تسمح بالإدارة الفعالة للموارد البشرية وهي نظام الاختيار والتعيين، نظام تقييم الأداء، نظام الحوافز، نظام التدريب وكل هذه الأنظمة تهدف لدمج كافة الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة في فريق واحد يساهم في خطط التحسين المستمر (2).

(1) نفس المرجع، ص 27.

(2) نفس المرجع، ص 28.

6) **التعليم والتدريب المستمر:** لتأهيل كافة العمال لابد من وضع برامج تدريب لكافة العمال تماشياً مع مستوياتهم ومهامهم داخل المؤسسة، بهدف الوصول إلى مهارات تتسجم مع عملية التحسين المستمر، وأن تكون عملية التدريب في الوقت الملائم بحيث تمكنهم من وضع تلك المعارف الجديدة موضع التطبيق الفعلي.

7) **تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:** لابد من إنشاء نظام معلومات داخل المؤسسة يسمح بمراقبة العمليات بصورة مستمرة ويوفر المعلومة في الوقت المناسب، ويعمل على تحليلها وتفسيرها حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع العمال، ويؤدي هذا إلى التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة⁽¹⁾.

8) **الاستعانة بالاستشاريين:** إن الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عن تطبيق البرنامج، هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

9) **الترويج وتسويق البرنامج:** إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ التطبيق، إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في الليل من المعارضة للتغيير، والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها، ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

10) **إستراتيجية التطبيق:** إن إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءاً من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها:⁽²⁾

(1) نفس المرجع، ص 29.

(2) نفس المرجع، ص 48.

- الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى، ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.
- التخطيط: يتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.
- التقييم: ذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر، وقياس مستوى الأداء وتحسينها.
- * وهناك عدد من المتطلبات الأساسية التي لا بد من توافرها وإحداثها في المؤسسات، حتى تستطيع تحقيق غايات إدارة الجودة الشاملة بضرورة سليمة وفعالة وقابلة للتطبيق العملي وليست بعيدة عن الواقع العملي ومنها:
1. المشاركة الفاعلية لجميع المعنيين بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف، وتحديد الأدوار، وتوحيد الجهود، ورفع الروح المعنوية في بيئة العلم.
 2. تفويض الصلاحيات والعمل بروح الفريق والتعاون بين جميع العاملين.
 3. التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين وإخضاعها لمعايير قياس الأداء والجودة.
 4. تنمية الموارد البشرية وتحديث هياكل التنظيمية لإحداث التجديد والتطوير اللازمين والمستمرين.
 5. تعويض المؤسسة بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء.
 6. مشاركة جميع العاملين في عمليات تحسين مستوى الأداء⁽¹⁾.

(1) نفس المرجع، ص 49.

المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة

أولاً: إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة:

* عن الدراسات والبحوث تؤكد أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في جل المؤسسات تعتمد على تطبيقها لبعض الإستراتيجيات: (1)

1) إستراتيجية الجودة الشاملة:

تعتمد مجمل المؤسسات على خاصية جودة المنتج كوسيلة لمنافسة الشركات الأخرى، ويؤدي الأخذ بإستراتيجية الجودة إلى تحسين الجودة ومن ثم إلى إمكان زيادة الأرباح لأمرين هما:

أ - ارتفاع المبيعات: إن تحسين الاستجابة وتخفيض الأسعار في ظل تحسين الجودة سيؤدي إلى تحسين سمعة الشركات التي بدورها تدعم تزايد المبيعات كحلقة ناشطة متكررة.

ب تخفيض التكاليف: حيث أن زيادة الوحدات المنتجة في وحدة الزمن يرجع إلى تحسين الجودة بانخفاض تكاليف إعادة الصنع والعدم بالإضافة إلى اقتصاديات الحجم، كما يؤدي تحسين الجودة إلى تكاليف ضمان أقل.

(1) سكمال كلثوم، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015-2016، ص17.

الإستراتيجية العامة للمؤسسة:

قام العالم سكينر بتقديم إطارا عاما، وضع قيمة العلاقة بين وظيفة الإنتاج والإستراتيجية العامة للمؤسسة، وقد استخدم هذا الإطار بتوضيح العلاقة بين إستراتيجية الجودة العامة للمؤسسة حيث توصل إلى:⁽¹⁾

***إستراتيجية الجودة:** وهي جزء من سياسات الإنتاج ويمكن أن تتقف مع إستراتيجيات المؤسسة، وقد تكون إستراتيجية الجودة في حد ذاتها الإستراتيجية العامة للمؤسسة، بحيث يتم الاعتماد عليها في جميع أوجه النشاط داخل المؤسسة.

***يتم تحديد إستراتيجية الجودة من خلال تكلفة التشغيل وقدرة المستهلك على شراء ومدى تغيير دالة التكاليف للتغيير في مواصفات المنتج، ويعرف ذلك بإقتصديات التشغيل.**

***يتجدد مستوى الجودة لدى الشركات حسب توفر المعدات والآلات والتكنولوجيا المتاحة، وتستطيع المؤسسات تحديد مستوى الجودة من خلال قسم البحوث والتطوير.**

***يجب أن تكون إستراتيجية الجودة محددة ومعرفة لدة العاملين والإدارة والموردين وكذلك المستهلكين، لأن ذلك يقوي العلاقة بين المستهلك ومنتجات المؤسسة.**

***يجب إعلام كافة الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير الموضوعة للصفات الأساسية لتصميم المنتج.**

(1) نفس المرجع، ص 18.

2) سياسة وهمم الجودة الشاملة:

أ- سياسة إدارة الجودة الشاملة: في ضوء رسالة المنظمة وإستراتيجيتها، يتم رسم السياسة العامة الجديدة للعمل داخل المنظمة وهي سياسة تحقيق الجودة الشاملة، التي سوف تسيير عليها في تحقيق ما تصبو إليه مستقبلاً، إن هذه السياسة هي الموجه والمنسق العام لكافة الجهود المبذولة في المنظمة، نحو الغاية المشتركة للجميع، تحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة الجديدة ورسالتها.

وتشمل سياسة الجودة الشاملة على عدد من المرتكزات والقواعد، التي يجب الالتزام بها عند اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة، فهذا الالتزام يعني توجه جميع المديرين نحو إستراتيجية المؤسسة ورسالتها، لأن سياسة الجودة الشاملة نابعة من الإثنين معاً وتعمل في خدمتها وتعرض للقارئ فيما يلي قواعد ومرتكزات هذه السياسة.

-تمكن المؤسسة من الوصول إلى الزيادة في مستوى جودة سلعها أو خدمتها لتحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها.

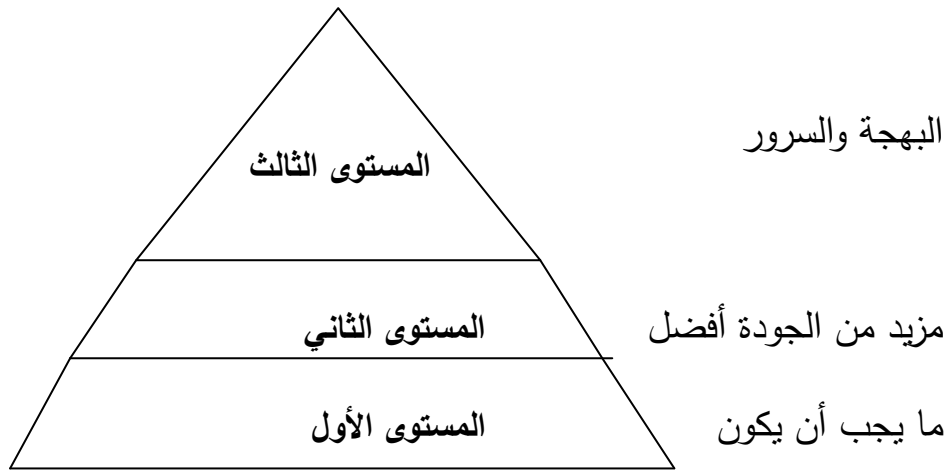
-دراسة الإمكانيات الحالية المتاحة داخل المؤسسة من أجل تحديد النواقص في المستوى لتوفير الاحتياجات ووضع الخطة الإستراتيجية مع وضع التنفيذ، وتشمل هذه الاحتياجات على كافة المتطلبات والمستلزمات سواء على الصعيد المادي أو المعنوي.

وكخطوة لاحقة يتم ترجمة الخطة الإستراتيجية على خطة التفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية يسعى جميعها إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وهي إدارة أحسن لإدارة الجودة الشاملة.

ب- همم إدارة الجودة الشاملة: يتضح لنا من خلال ما تقدم أن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، يجب أن تبنى في مسعى لتحقيق حد الكمال في مستوى جودة سلعها أو خدماتها من أجل تحقيق التفوق على الآخرين، إن تحقيق هذا المستوى من كمال الجودة، لا يمكن للمنظمة أن تبلغه بدفعة أو بضربة واحدة لتحقيق الرضا العالي المستوى، والسعادة لدى عمالها، إنما عليها أن تحقق على دفعات أو على مستويات متدرجة هرمية، وفق ما قدمه لنا المفكر "نورباغي كانو" على غرار همم ماسلو لتدرج الحاجات الإنسانية،

فقد أوضح "كانو" أن هذا الهرم يتكون من ثلاث درجات أو مستويات هرمية والمنظمات التي تريد تطبيق منهجية صحيحة لإدارة الجودة الشاملة، عليها أن تحقق المستوى (الدرجة الأولى من الجودة) وتوطد نفسها جيدا فيها، ومن ثم تتطرق لتحقيق المستوى الثاني والثالث، لتصل إلى حد الكمال في جودة سلعتها التي تقدمها لعمالها، وفي ما يلي شكل توضيحي لهذه المستويات أو الدرجات الهرمية للجودة الشاملة التي وضعها كانو: (1)

الشكل (03) هرم أداء الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي مرجع سابق، ص 20.

*المستوى الأول: يمثل الدرجة من الجودة الحد الأدنى من المزايا التي يجب أن تتوفر في السلعة أو الخدمة، التي يتوقع العميل الحصول عليها بعد شرائه للسلعة، وعادة ما تكون هذه المزايا معروفة له مسبقاً ومتأكد من الحصول عليها.

*المستوى الثاني: سيشتمل هذا المستوى على مزايا المستوى الأول لكن لمسة جودة أعلى ومزايا إضافية كالنظافة، هذه المزايا الإضافية من جودة الخدمة، تحقق درجة رضا أعلى لدى الزبون من المستوى الأول.

*المستوى الثالث: يشتمل على جوانب من الجودة، لم يكن العميل يتوقع الحصول عليها، فهي لا تحدث الرضا العالي لديه فحسب، بل تدخل البهجة والسرور إلى نفسه

(1) نفس المرجع، ص 20.

ذلك لأنها فاقت توقعاته، وتجعله يرضى تماما عن السلعة أو الخدمة ويتحقق لديه الولاء للمنظمة، ومثال عليها إيصال الزبون بإحدى السيارات.

ومن خلال الهرم السابق نرى أن على المؤسسة أن تتدرج في تقديم مستوى الجودة لعملائها، فالقفزة السريعة دون هذا التدرج قد تكون مغامرة إذ يحتاج الأمر إلى إمكانيات وتخطيط مسبق، إضافة إلى ذلك أن التدرج يعتبر بمثابة التحدي والحافز للمنظمة لنصل إلى حد الكمال في مستوى الجودة مستقبلا، فهو يساعدها على توفير مستلزمات ومتطلبات كل مستوى والعمل على تحقيقه، ويكون بمثابة القاعدة لتحقيق المستوى التالي، وهكذا مما يمكن المنظمة من تلبية احتياجات كل مستوى بشكل ملائم ومناسب ومدروس (1).

ثانيا: نماذج إدارة الجودة الشاملة

1) نموذج جوران:

يستند هذا النموذج إلى أن الجودة تعني الملائمة في الاستعمال، لذا يؤكد جوران أن المهمة الأساسية للجودة الشاملة "تتركز في تنمية برامج للإنتاج أو الخدمات يقابل احتياجات العملاء"، وهذا المدخل يستخدم على نطاق واسع ويتضمن الخطوط العريضة التالية: (2)

- إيجاد قناعة بالحاجة إلى التطوير.

- وضع أهداف التطوير واتخاذ التنظيم اللازم لتحقيق الأهداف، ويتم (بناء مجلس للجودة، تحديد المشكلات، اختيار المشروعات، تحديد فرق العمل، تحديد التسهيلات).

- التدريب، تنفيذ المشروعات من أجل حل المشكلات وإعطاء التقديرات، وتسجيل التقدم وتوصيل النتائج، إجراء الإصلاحات بصفة دورية في النظم والعمليات التقليدية في المؤسسة، ويركز جوران على ثلاثة عناصر للجودة الشاملة هي:

(1) مأكون الدراكة، إدارة الجودة، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2001، ص 45.

(2) محمد لطان حمو، معايير الجودة الشاملة، ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 147.

أ- تخطيط الجودة: ويتم التركيز فيها على تحديد العملاء واحتياجاتهم وتطوير نوعية المنتج واتخاذ القرارات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، ومن ثم حصر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلعة.

ب- مراقبة الجودة: وترتكز على وحدات القياس وتكرار عمليات المراقبة واتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة لإشباع متطلبات العملاء، ويتم فيها التقييم الفعلي للمنتجات ومقارنتها بالموصفات التي رغب فيها العميل وحل أي مشكلات تكشف عنها عملية التقييم.

ت- تحسين الجودة: وترتكز على وضع الآليات المساندة لإستمرار الجودة من خلال توزيع الموارد وتكليف الأفراد بمتابعة مشاريع الجودة وتوفير التدريب اللازم لهم وتشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة⁽¹⁾.

(2) نموذج ديمنج:

يستند هذا النموذج إلى أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع، لذا يرى ديمنج أم كل فرد له علاقة بعملية الإنتاج أو الخدمات، ينبغي أن يساهم في تحقيق النتائج الموجودة وهي إرضاء العملاء، ويشير أيضا إلى أن الجودة نسبية وليست مطلقة، وأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالإنتاجية، وتتألف فلسفته في الجودة الشاملة من 14 عنصرا يمكن إيجازها فيما يلي:

* إيجاد نوع من الاستقرار يؤدي إلى التطوير عن طريق البحث والتطوير.

* تبني الفلسفة الجيدة للتطوير يتطلب تحديث الإدارة.

* التحسين المستمر للإنتاج والخدمات من خلال إرشادات الإدارة، تكوين فرق واستمرارية عملية التطوير.

* مواصلة التدريب على التدريب على رأس العمل بواسطة مديرين أكفاء من أجل التنمية الذاتية لكل فرد.

(1) نفس المرجع، ص 148.

- * دعم القيادة وتعميم الممارسات الحديثة.
- * الإيمان بأن التأهيل والتدريب استثمار في البشر.
- * ضرورة التخطيط طويل المدى من أجل التطوير.
- * التوقف لإعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة.
- * القضاء على المعوقات التنظيمية بين الأقسام.
- * التخلص من الشعارات والمواعظ ونقد العاملين.
- * إزالة المعوقات التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة أعمالهم.
- * طرد الخوف.
- * تجنب فلسفة الشراء اعتمادا على انخفاض الأسعار.
- * التخلص من الاعتماد على النسب الرقمية لتحديد الأهداف والقوى العاملة.

3) نموذج إيشيكاوا:

يعتقد غيشيكاوا أن مفهوم الجودة متعدد الجوانب، ويشمل التحول من برنامج مراقبة الجودة المستند إلى التفتيش إلى برنامج شامل، يعتمد على العمليات والنشاطات الداخلية التي تراعي العملاء، مع زيادة حجم مشاركة العمال وزيادة التحفيز وإثارة الدوافع من خلال توفير جو مناسب⁽¹⁾.

المطلب الثالث: مستويات وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مدخل الإدارة بالجودة الشاملة في أي منظمة يتطلب تخطيطا جيدا، ووعيا كبيرا بما يجب مراعاته لوضع هذا النظام حيز التطبيق، كما يتطلب إدراكا وغلما بما أنهم الأدوات التي تمكن من تطبيق السليم والنجاح المؤكد لهذا المدخل الإداري.

(1) نفس المرجع، ص 149.

أولاً: مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يقسم (Chin) مراحل تبني إدارة الجودة الشاملة إلى خمس مستويات تمثل تطور الوعي داخل المنظمة بإدارة الجودة عبر الزمن:⁽¹⁾

1- المستوى الأول غير مدرك: إن المنظمات في هذه المرحلة غالباً ما تكون غير مدركة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويظهر هذا جلياً في عدم قدرتها على التحكم في طرق التحسين المستمر، وتعزيز مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ولا بد من الإشارة بأن بعض المؤسسات التي تمر بهذه المرحلة تكون متحصلة على شهادة الايزو 9000.

2- المستوى الثاني غير ملتزم: إن هذا المستوى يختلف عن الأول، حيث أن المنظمات في هذه المرحلة تكون ساعية في تطبيق إدارة الجودة، ولكن نتائجها غير واضحة وغير دالة على الفرق قبل وبعد تبني إدارة الجودة الشاملة، هذا ما سيؤثر حتماً على اجتهادها في ممارسة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة، وسيبرز نظرة سلبية للمنظمة اتجاه نفسها.

3- المستوى الثالث المبتدئ: في هذا المستوى يبدأ ظهور الاهتمام بعمليات التحسين المستمر، وتتجلى التغيرات الناتجة عن تطبيق هذا المفهوم، إلا أن بعض المبادئ تبقى غير مكتملة الفهم ولا بد من البحث عن طرق لمساعدة المنظمة لتستطيع بناء المفهوم المتكامل لإدارة الجودة الشاملة.

4- المستوى الرابع المتحسن: في هذه المستوى تظهر تطورات حقيقية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة، وتبدأ المنظمة في السير الثابت نحو إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها غير قادرة على تعميم الفلسفة داخل المؤسسة هذا ما يجعلها جد حساسة للصعوبات والعراقيل غير المتوقعة التي قد تواجهها بالإضافة إلى الضغوطات القصيرة المدى الممكنة الحدوث أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5- المستوى الخامس المنجز: إن للمنظمات في هذه المرحلة قد نضجت بها جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتظهر في ثقافتها والقيم التي تتعامل بها سواء كان ذلك مع

(1) محمد عوض التوزيع، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2006، ص 36-37.

المستخدمين أو الزبائن، كما أن عمليات التحسين المستمر تتحول إلى عمليات طبيعية تمارسها المنظمة بشكل مستدام⁽¹⁾.

ثانياً: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من الخطوات العامة التي يمكن الإدارة اتباعها في تطبيق هذا البرنامج في المؤسسة وهي كالتالي:⁽²⁾

1/ إقناع إدارة المنظمة وتبنيها لفلسفة جودة الإنتاج:

حيث أنه إذ اقتنعت الإدارة وبيّنت رغبتها الأكيدة في تطبيق الجودة الشاملة لمنتجاتها، فعليها أن تشرع فوراً في عقد البرامج التدريبية التخصصية المعززة لمفاهيم أنظمة الجودة الشاملة وأهميتها ومتطلباتها والمبادئ الأساسية التي تستند إليها من خلال خبراء متخصصون في التدريب على أعمال الجودة الشاملة، ذلك لكي يتحقق الهدف من وراء هذه البرامج التدريبية، وعلى مسؤولين الإدارة العليا الذين يجب عليهم الخضوع أولاً لهذه البرامج التدريبية، أن ينقلوا هذه البرامج والأفكار عن الجودة، إلى الطبقات المختلفة للعاملين بالمنظمة ككل من خلال برامج محددة المواضيع وال فقرات.

2/ إقترح خطة تنفيذية للجودة:

ذلك بتحديد خطة أو خطط تنفيذية للجودة، بعد تلقي التدريبات اللازمة، على أن تتحدد الموارد المالية المغذية لهذه الخطة، وكذلك الهيكل الدائم لها.

وأبرز ما في خطة التنفيذ هذه، هو اختيار برنامج إدارة الجودة، والفريق القيادي المنوط بالإشراف، وكذلك المقررين لها، بحيث يتم التصديق على خطة الجودة هذه بعد موافقة الفريق القيادي.

(1) نفس المرجع، ص 38.

(2) زكريا طاحون، إدارة الإنتاج والعمليات بالجودة الشاملة، عمان: دار النشر والتوزيع، 2010، 172.

3/تقويم الخطة الموضوعة للجودة:

تستهل الخطة في العادة ببعض التساؤلات الهامة عن:

* ما أهداف هذه الخطة، والسبيل إلى تحقيقها؟

* ما هي مجموعة الواجبات المحدد لتنفيذ هذه الخطة؟

* ما هي المداخل المقترحة، والتي تستهدف تحسين الأداء؟

* كيف يمكن حصر المنافع المتوقعة من تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

* ما هي الواجبات والاحتياجات والمتطلبات الواجب بذلها، لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

* كيف يمكن حصر العقبات المتوقعة التي قد تعوق الخطة.

4/تنفيذ الخطة:

يتم تدريب العاملين المكلفين بتنفيذ الخطة على تطبيق بنود الخطة وكذا اختيار الأعمال التي يعهد إلى المكلفين من العاملين بتنفيذها⁽¹⁾.

ويرتب بعض الخبراء خطوات تطبيق وتنفيذ خطة إدارة الجودة الشاملة ويقسمها إلى عدة خطوات أهمها ما يلي:

* إدراك وقناعة إدارة المنظمة لأهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة.

* ترجمة القناعة السابقة إلى لائحة وسياسة مكتوبة ومستوفية ومعمة على العاملين التقيد بها وتنفيذها.

* تحديد المسؤوليات والاختصاصات والسلطات المنوطة بفرق تنفيذ الخطة.

* الوقوف على التكلفة ووسائل تدبيرها.

(1) نفس المرجع، ص 173.

* رسم الخطة لتطبيق النظام.

* التعميم.

* وضع نظام العمل.

* الثقة في إمكانية تطبيق النظام ونجاحه.

* توصيف الرقابة وتحديد وسائى تنفيذها.

* تحديد فرق العمل وتوضيح الاختصاصات.

* عقد البرامج التدريبية على تنفيذ النظام وتطبيق خطته.

* الشروع في التنفيذ، وذلك بتطبيق خطة الجودة الشاملة المعتمدة.

المطلب الخامس: معوقات إدارة الجودة الشاملة ومزاياها

أولاً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من بين المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة نجد: (1)

* عدم وجود الوعي الكافي من الإدارة العليا وإيمانها بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وهناك من الإدارات من تعتبر هذا النوع من التغيير في المفاهيم نوعاً من الكماليات، مما يشكل غياباً لمفاهيم إدارة الجودة.

* خلو الإستراتيجيات المتبعة في بعض المنظمات من إدارة الجودة الشاملة لضعف البعد الإستراتيجي لدى بعض المدراء مما يزيد من قوة المنظمات في السوق ويضعف مستوى الأداء لتلك المنظمة.

* عدم قدرة الإدارات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

* التركيز على أهداف المنظمة قصيرة الأجل.

(1) خالد بنى حمدان، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1،

*المشاكل التنظيمية بسبب ضعف خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية، وعدم وضع رؤية واضحة ومحددة للأهداف.

*عدم الاهتمام بعملية التدريب في بعض المنظمات وخصوصا العربية وقصور التخطيط له.

*التعارض بين غرض بعض المنظمات وأهدافها: حيث تقسم الأهداف إلى شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية أو سنوية...الخ، دون أن تركز المنظمة على تجويد سلعها أو تحسينها، وفقا للاحتياجات ورغبات العملاء.

*تركيز بعض المنظمات على تحقيق أرباح في المدى القصير: فالإدارات الفطنة الواعية يجب ألا تركز على تحقيق أرباح في المدى القصير، بل تركز على تحقيق الأرباح على المدى الطويل وأيضا تركز قبل كل ذلك على تحقيق أهدافها واغراضها مثلا: تحقيق أرباح مخططة وفق سياسة مدروسة ودقيقة التنفيذ، تغطية احتياجات العاملين داخل المنظمة⁽¹⁾.

*عدم تقييم أداء العمل باستمرار: هذه الآلية هامة، وبها يمكن للإدارة الواعية أن تحقق بها أعلى جودة إنتاجية، حيث أنها تقيم مراحل الإنتاج، وتقف على كل المعوقات أولا بأول، وتضع يدها على الأسباب، ومن ثم تقيمها وتتخذ ما يناسبها من قرارات تصحيحية.

*إهمال الصيانة والعناية بالمعدات الموجودة.

*تدني المستوى التعليمي بالمؤسسات التعليمية.

*عدم استحداث إدارة خاصة بمراقبة الجودة ضمن الشجرة التنظيمية للمنظمات⁽²⁾.

*الأمل في أن الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة.

(1) زكريا طحون، دارة الإنتاج والعمليات بالجودة الشاملة، مدينة نصر: دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص

170-171.

(2) نفس المرجع، ص172.

*تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها وميلها إلى التعقيد، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد ومن ثم انخفاض الأداء، بالإضافة إلى كثرة النصوص القانونية، وكثرة التعديل عليها، الأمر الذي يؤدي إلى كثرة النصوص الإجرائية المعقدة التي تعيق التنفيذ إلى حد كبير.

*الاهتمام بالنواحي الكمية وإغفال النواحي الأخرى المتمثلة في نوعية المنتج وتدريب الموظفين، ونشاطات البحث والتطوير وغيرها⁽¹⁾.

*عدم توفر المعلومات والتي تعد بمثابة عصب إدارة الجودة الشاملة وقد يشكل هذا عائقا كبيرا للمنظمات.

*غموض أهداف وأدوار أعضاء فريق العمل.

*انتهاج أسلوب ديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة، وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.

*عدم وجود انسجام وتآلف بين أعضاء فريق العمل، أو بين فرق العمل مع بعضهم⁽²⁾.

ثانيا: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمتاز إدارة الجودة الشاملة بالعديد من الآثار الإيجابية المنعكسة على أداء المؤسسة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:⁽³⁾

*الارتقاء بنسب الإنتاجية.

*الارتقاء بالربحية.

*الارتقاء بالفاعلية التنظيمية وتقليل معدل دوران العمل.

(1) لعلي محمد الشريف بوكميش، مرجع سابق، ص 122، ص 141.

(2) عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص 42.

(3) عبد الحميد عبد المجيد البداوي، إدارة الجودة الشاملة والمعولية، عمان: دار الشروق، ط1، 2007، ص 97-98.

*تحقيق رضا الزبون.

*جذب المزيد من الزبائن أي توسيع الحصة السوقية.

*تقديم الحلول النظامية لمشاكل الجودة.

*تكامل الأنشطة وتنسيق الجهود.

*تقليل التلف أو الفاقد على مستوى ساعات التشغيل والطاقة ومن الناحية المالية.

*تطوير مستمر في تصاميم المنتجات.

*بناء الإحساس الفعلي والشعور بالمسؤولية لدى العاملين.

*تحقيق الميزة التنافسية والعمل الجماعي.

الفصل الثاني

يعد الإنتاج بشقيه المادي والخدمي أساس ومحور النشاط الإنساني الفردي والجماعي ونظرا لأهمية هذا العنصر "الإنتاج" أصبح الأساس الذي تقوم عليه التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمؤشر الذي يستخدم لقياس التقدم في المجتمع وازداد الاهتمام بهذا القطاع حتى أصبح مجال البحث ودراسة للمهندسين الاقتصاديين والإداريين.

بحيث أشرنا في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: يتضمن مفهوم الإنتاجية، تعريفها، طرق قياسها ومشاكلها، تحليل وتقييم الإنتاجية، تخطيط وتحسينها.

المبحث الثاني: يحتوي على أهمية الإنتاجية في المؤسسة وآثار تحسينها ، الرقابة على العملية الإنتاجية وأخيرا العوامل المؤثرة عليها .

المبحث الأول: مفهوم الإنتاجية

الإنتاجية مفهوم اقتصادي ذو قيمة علمية وعملية بالغة الأهمية، إذ أنها تعتبر مؤشر عام من مؤشرات قياس التقدم الاقتصادي والاجتماعي عموما، والتقدم الصناعي على وجه الخصوص.

المطلب الأول: تعريف الإنتاجية

أولا: تعريف الإنتاجية

هناك عدة تعاريف للإنتاجية نعرض منها:

*الإنتاجية هي مقياس للكيفية التي تعمل بها المنشأة لتحويل المدخلات إلى

المخرجات (عمل، مواد خام، ماكينات) إلى سلع وخدمات، وهذا ما يعبر عنه عادة

بنسبة المدخلات إلى مخرجات.¹

¹ محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة والايزو بين النظرية والتطبيق، الأردن: دار الفجر للنشر والتوزيع، 1905، ص.

*الإنتاجية تعني الأداء الأفضل بأحسن الطرق الممكنة، فهي بذلك معيار الإنجاز عمل ما، سواء من قبل الأفراد أو مجموعات العمل أو المنظمة على حد سواء.¹

*الإنتاجية تعني تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات، وبالمعنى الواسع تعرف الإنتاجية كما يلي:

الإنتاجية: نظام المخرجات/ نظام المدخلات.

فالإنتاج يعن بالمفهوم الشامل تحويل المدخلات من الموارد المادية والبشرية إلى مخرجات يرغبها المستهلكون ويطلبونها في شكل سلع أو خدمات، فالإنتاج هو عملية استخدام موارد طبيعية وبشرية لخلق قيمة عالية لهذه الموارد من خلال توفير السلع والخدمات المطلوبة، ويكون خلق القيمة بدرجات مختلفة، فقد تكون القيمة المخلوقة مساوية أو أقل أو أعلى من قيمة الموارد المستخدمة.²

كما ورد تعريف الإنتاجية في "موجز تنظيم المؤسسات " كالتالي: " الإنتاجية هي حاصل ما أنتج باستخدام عوامل الإنتاج المخصصة لذلك.

ويقصد بالإنتاجية أيضا المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات (منتجات أو خدمات) الذي تولد من استخدام موارد محددة في النظام الكلي للمنشأة وكثيرا ما يعبر عن الإنتاجية كناتج لنسبة المخرجات (المبيعات أو الإيرادات) إلى المدخلات (المواد الإنسانية وغير الإنسانية التي تستخدم في المنظمات).³

الإنتاجية: المبيعات (الإيرادات)

الموارد

¹ - عبد العزيز أبو نبعة وآخرون، المنتج العامة ، العراق: دار النشر المنار، 2005، ص. 32.

² - جون مارش، إدارة الجودة الشاملة: أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء، تر: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص. 25.

³ - علي السلمي، مرجع سابق، ص. 17.

وتعني أيضا استغلال الموارد التي في متناولها بطريقة معينة أو أنها التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة، فإذا كان هدفها هو زيادة الإنتاجية، فإن هذا لا يأتي إلا باستخدام مواردنا بأحسن الوسائل الممكنة.¹

وتعرف أيضا بأنها مؤشر من المؤشرات التي تستخدم في الإدارة لقياس مدى الفعالية في الوصول إلى الأهداف باستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة، أو هي الناتج أو محصول معين (مخرجات) تصل إليه باستخدام موارد معينة (مدخلات)، ويقاس المحصول بكمية الإنتاج وجودته أو بكمية المبيعات المنتجة، أما الوسائل المستخدمة فهي وحدات العمل أو وحدات رأس مال، ويتخذ هذا المقياس الشكل التالي:²

الإنتاجية المحصول

الوسائل المستخدمة

*عرفت المنظمة الأوروبية الاقتصادية "الإنتاجية" عام 1950 بأنها: "الناتج الذي تحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد العناصر الإنتاج، وبهذه الطريقة يمكن أن نشير إلى إنتاجية رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام حسبما يكون آخذين في اعتبارنا بالنسبة للمخرجات رأس مال أو الاستثمار أو المواد الخام"³

تعريف بول مالي: يعرف الإنتاجية بأنها ترتبط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في تحسين استخدام الموارد وعناصر الإنتاج المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف.

4

¹ - صلاح الشنواني، إدارة الإنتاج، مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، 2000، ص. 352.

² علي الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي: مدخل التحليل الكمي، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص. 24.

³ صهونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر، 1988، ص. 273.

⁴ يس سعيد عامر، الإنتاجية القياسية، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، 1984، ص. 94-95.

*وتعني أيضا بأنها المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة الموارد وبالنسبة للبعض الآخر، فإنها مرادفة لكلمة الرفاهية، وفي حالة متطرفة فإنها ربطت بعامل الزمن.¹

*فالإنتاجية أيضا تمثل تلك النسبة الموجودة بين إنتاج ما، هذا من جهة ومن جهة أخرى العناصر التي ساهمت للحصول على هذا الإنتاج من عمل، رأس مال، استهلاكات وسيطة، وتشكل الإنتاجية أحد المقاييس التي تسمح بقياس مدى النتائج التي حصلت عليها المؤسسة أو تحصل عليها الاقتصاد، فارتفاع في مستوى الإنتاجية هو أحد محركات النمو.²

ويشير أيضا مصطلح الإنتاجية إلى قدرة المؤسسة أو المنظمة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمنظمة التي تحقق الاثنان معا (الفعالية والكفاءة)، فإنها تعتبر منتجة، وتأخذ شكل المعادلة البسيطة التالية:

الإنتاجية: المبيعات (الإيرادات)

الموارد

ثانيا: عناصر الإنتاجية

رأينا أن الإنتاجية هي مقياس للعلاقة بين مجموعة من المدخلات وحجم معين من المخرجات، ولكن هذه المدخلات تختلف في أنواعها، كما تختلف في أهميتها النسبية وتعتمد على نوع الصناعة، وإمكانيات المنظمات والقابلية للقياس وغيرها، والآن زيادة الإنتاجية هو الهدف الرئيسي من النشاط الإنتاجي، فلا بد من معرفة مكونات الإنتاجية، والأهمية النسبية لكل عنصر فيها، وكيف يمكن التأثر فيه لتحسين الإنتاجية،

¹ خضير كاظم، مرجع سابق، ص. 43.

² شوام بوشامة، مدخل في الاقتصاد العام، ط3، الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع، 2000، ص. 144.

فالعناصر الأساسية للإنتاجية هي: التجهيزات الرأسمالية، المواد الأولية والمواد وغيرها، القوة العاملة.

1) القوة العاملة:

إن القوة العاملة بأشكالها المختلفة تعد من أهم العناصر على إطلاقها، وتلك القوة العاملة هي العنصر المتحرك الذي يقوم بالتخطيط والرقابة والإشراف والتنفيذ وهو الذي يقوم بتشغيل الإنتاج، ويكفي أن نذكر أنه لو توافرت كل مقومات النجاح لمنظمة معينة دون أن تتوافر الكفاءة الإدارية، فإن إنتاجيتها ستكون عند أدنى مستوياتها، ويتوقف اختيار القوة العاملة في المستوى التنفيذي على طبيعة العمليات الصناعية، فالصناعات المختلفة تحتاج إلى درجات مختلفة من الأيدي العاملة المدربة والمؤهلة، فبالنسبة لإنتاجية هذا العنصر فإنها تنتسب إلى جانبين: الأول هو الجانب الإداري والتنظيمي وهو الذي يقوم بمهام التخطيط والرقابة، والثاني هو الجانب التشغيلي الذي يقوم هذا الأخير بمهام التنفيذ الفعلي للمهام المطلوبة.¹

(أ) - الجانب الإداري:

لتوضيح أهمية هذا الجانب نجد أن الإدارة هي التي تقوم بالتخطيط والرقابة، ويقع عليها عبء تكوين أفضل مزيج من عناصر الإنتاج، كما أن عليها تنسيق جهود الأفراد في تنظيم بوضع كل فرد في مكانه الملائم لتحقيق أفضل النتائج، ويمكننا القول إنه إذا فشلت الإدارة في اتخاذ الإجراءات الضرورية في هذا الشأن فإن المنظمة تتعرض لانخفاض الإنتاجية.

(ب) - الجانب التشغيلي:

وهو يشير إلى الموارد البشرية التي تقوم بالتنفيذ الفعلي للمهام، وهي من العناصر البارزة الأهمية في تحقيق الإنتاجية المرتفعة، ذلك لأن العامل يعتبر العنصر الآدمي الذي يشارك في خلق إنتاجية معينة، مما يجعل حجم الناتج يتوقف على مدى الجهد

(1) علي الشراوي، مرجع سابق، ص. 24.

الذي يبذله، فهو العنصر الوحيد الذي يمكن التأثير فيه لكي يقدم جهوده الكاملة لمنتج مع باقي العناصر الأخرى ليشكل منها ال منتج النهائي، ولينعكس أثره على الإنتاجية، والعديد من العمليات الصناعية تتطلب درجة من المهارات والتدريب والخبرة حتى يمكن تحقيق إنتاجية مرتفعة.¹

(2)التجهيزات الرأسمالية:

يعتبر هذا العنصر من العناصر المؤثرة للإن تاجية في المنظمات التي تحتاج إلى تجهيزات رأسمالية كبيرة (مباني، المصنع، الآلات، الأجهزة والمعدات الضرورية لتنفيذ العمليات الصناعية، بالإضافة إلى التجهيزات اللازمة للخدمات المساعدة). وهناك اتجاه متزايد نحو تعميم استخدام الآلات التلقائية التي تضطلع وحدها بالعمليات الصناعية، مما أعطى أهمية متزايدة لعنصر الآلات والتجهيزات الرأسمالية، كما أن مباني المصنع والمعدات الأخرى المساعدة، لها تأثيرها على زيادة أو انخفاض الإنتاجية، ويؤثر هذا العنصر في الإنتاج من ثلاث نواحي:

-التكلفة المناسبة

-التشغيل الملائم

-استغلال الطاقة

وتناقش كل ناحية من هذه النواحي كما يلي:

(أ) - التكلفة المناسبة:

إن التجهيزات الرأسمالية من العناصر طويلة الأجل ذات التكلفة العالية، وهذا وحده يتطلب مراعاة الدقة الكاملة في تحديد أنواعها والقيام بالدراسات المسبقة قبل الإقدام على شراء أو إقامة هذه الأصول، لأن أي خطأ يحدث في تحديد النوع أو في عملية شراء أو امتلاك مثل هذه الأصول يؤدي خسارة كبيرة تظل مع المنشأة طيلة حياة أصل الإنتاجية، ومعنى ذلك أن الإنتاجية ستكون مرتفعة إذا كان شراء هذه التجهيزات من

¹ نفس المرجع، ص. 26-27.

البداية، قد تم بطريقة سليمة، ف شراء الآلات مثلا بتكلفة مناسبة يؤدي إلى تحميل تكلفة الإنتاج بأقساط استهلاك أقل، مما ينعكس على التكاليف الثابتة.¹

(ب) - التشغيل الملائم:

لا يكفي أن تكون عملية التجهيزات الرأسمالية سليمة للتأثير في الإنتاجية، ولكن لابد أن تكون هذه التجهيزات مناسبة للعمليات الإنتاجية، فذلك سيؤدي إلى الحصول على الإنتاج بالكمية والجودة، وفي الوقت المناسب، الأمر الذي يزيد الإنتاجية.²

(ج) - استغلال الطاقة:

تمثل التجهيزات الرأسمالية التكلفة الثابتة أو الدورية التي تتحملها المنشأة لتوفير الطاقة الإنتاجية اللازمة، وكما تمكنت المنشأة من زيادة عدد الوحدات المنتجة، علما انخفض نصيب الوحدة الواحدة من تكاليف الطاقة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض متوسط تكلفة الوحدة ويساعد على تخفيض الأسعار وزيادة المبيعات، وبالتالي زيادة الإنتاجية.

(3) المواد الأولية:

يعتبر عنصر المواد الأولية من العناصر الهامة التي تساهم في زيادة الإنتاجية خاصة في الصناعية التحويلية، حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية وترجع أهمية رفع الإنتاجية هذا العنصر بسبب أثره المباشر على حجم وجودة السلع النهائية، وتتأثر إنتاجيتها بسلامة اختيار مصادر التوريد والتوصيف الدقيق للمواد، والسرعة في التوريد وشروط الشراء، وتكاليف النقل والتخزين والخصومات التي يمكن الحصول عليها وغيرها.³

¹ - نفس المرجع، ص. 28.

² - نفس المرجع، ص. 29.

³ - نفس المرجع، ص ص. 30-31.

المطلب الثاني: طرق قياس إنتاجية العمل ومشاكلها

أولاً: طرق قياس إنتاجية العمل

1 الصيغة العامة لإنتاجية العمل:

يميز في قياس إنتاجية العمل بين الإنتاجية المتوسطة والإنتاجية الجدية:

أ. ففيمما يتعلق بالإنتاجية المتوسطة فيجري قياسها كعلاقة بين ما تحقق من إنتاج

فعلي، ومقدار العمل المبذول فيه، والصيغة الأكثر شيوعاً هي:¹

الإنتاجية الحديثة للعمل: التغير في حجم الإنتاج

التغير في كمية العمل المستخدم

حيث تعكس هذه الصيغة مساهمة العامل الواحد أو وقت العمل في الإنتاج المتحقق ويمكن أن يتم القياس على أساس التعبير عن الإنتاج بمقادير كمية من وحدات طبيعية وعينية، وذلك عند تجانس المنتجات، ويكون ذلك أكثر ملائمة، كلما كان القياس قائماً على مستوى تنظيمي أدنى، وطبيعي أن وحدة الإنتاج الملائمة في الحالات الأخرى هي القيم الحقيقية للمنتجات، إلا أن القياس على المستوى الوطني يصطدم بصعوبات عدم تناسب تغير الإنتاجية في مستواها العام مع مستويات الأدنى للإنتاجية، كما يمكن أن يعبر عن مدخل العمل بوحدات زمنية، لتكون إنتاجية العمل ممثلة للعلاقة في الإنتاج والوقت المبذول في إنتاجه.

وبشكل عام فإن قياس إنتاجية العمل في صورته المتوسطة، يبرز كفاءة تخصيص

الموارد، كما يساعد في القيام بالتحليلات الاقتصادية المقارنة والمرتبطة بالتغير

الإجمالي في الإنتاج الوطني واليد العاملة.

ب. وفيما يتعلق بالإنتاجية الحدية، فإنها تأخذ في اعتبارها التغير الذي يطرأ على

كل من مدخلات ومخرجات الوحدات الداخلة في القياس، ويشار إليها بأنها تمثل

¹ - أونيس عبد المجيد، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للبلاستيك الواقعة بالمحمدية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الحراش، 1994-1995، ص. 55-56.

المنتج الإضافي الذي يتم الحصول عليه بواسطة وحدة إضافية من أحد العناصر الإنتاجية مع ثبات العناصر الأخرى، سواء كان المنتج عينيا أو قيميا. ولا شك أن قياس الإنتاجية الحدية للعمل يمتاز عن الإنتاجية المتوسطة بأنه يبرز تغيرات الإنتاجية من فترة زمنية للأخرى، وتلك الناجمة عن حدوث تغيرات طفيفة من مدخلات ومخرجات الإنتاج.¹

2- طرق القياس الطبيعية:

تعرف إنتاجية العمل بأنها العلاقة بين كميات المنتجة والوحدات المستخدمة من عنصر العمل، وفي هذا النوع من الطرق يعبر عن الكميات المنتجة بوحدات طبيعية (وزن، عدد، طول، حجم) وعن المستخدم من عنصر العمل، إما بعدد العمال أو بعدد ساعات العمل المستخدمة في الإنتاج، كما يمكننا أن نميز هنا بين نوعين من طرق القياس:

أ- طريقة القياس الطبيعية:

وتستخدم هذه الطريقة من طرف القياس عندما تكون المنتجات متجانسة ماديا، ويتم القياس بقسمة مجموع الوحدات المنتجة معبرا عنها بوحدات طبيعية على عدد وحدات العمل التي استخدمت في الإنتاج، سواء كان معبرا عنها بعدد العمال أو بعدد ساعات العمل وتحدد لنا نتيجة القياس مستوى إنتاجية العمل في فترة زمنية معينة، غالبا ما تكون سنة، كما استطاعت الطريقة الطبيعية أن تقيس المنتجات الجاهزة (تامة المصنع)، لكن ليس باستطاعة هذه الطريقة أن تقيس المنتجات التي هي تحت الصنع أو التي لم تصل بعد إلى أن تكون منتجات تامة بسبب عدم التطابق بين دورة الإنتاج والوقت الذي تحسب فيه إنتاجية العمل.²

¹ - نفس المرجع، ص. 57.

² - وجيه عبد الرسول العلي، "إنتاجية العمل مفهومها وطرق قياسها (الاقتصادي)"، مجلة فصيلة تصدرها جمعية الاقتصاديين، العراق، العدد الرابع، تشرين الأول، 1975، ص. 111.

ونظرا لصعوبة الجمع بين المنتجات المختلفة، وفقا للطريقة السابقة، فإن هناك

طريقة أخرى من الطرق الطبيعية لقياس إنتاجية العمل تتناولها فيما يلي:

ب- طرق القياس التي تعتمد على وحدات الزمن:

عندما تكون المنتجات متعددة وغير متجانسة فإنه يمكن قياس إنتاجية العمل

باستخدام إحدى الطريقتين من طرف القياس، وذلك إما باستخدام نسب التحويل، أو عن طريق تجميع الوقت اللازم لإنتاج مجموعة السلع المتعددة وغير المتجانسة، وفي كلتا الطريقتين تعبر عن كميات المنتجة بوحدة زمنية.

-قياس إنتاجية العمل باستخدام نسب التحويل:

وتستخدم هذه الطريقة عادة عندما تكون المنتجات متعددة وغير متجانسة، ولكنها قابلة للمقارنة، كما هو الشأن في صناعة الغزل والنسيج أي عندما تكون المنتجات شبه متجانسة بحيث يمكن تحويل المنتجات إلى وحدات قياسية باستخدام التحويل (معاملات التكافؤ)، وعادة نختار إحدى السلع كوحدة قياس ثم نستخرج نسب التحويل لبقية المنتجات.

-قياس إنتاجية العمل عن طريق تجميع الوقت:

وهذه الطريقة تماثل الطريقة السابقة، وتعد محاولة أخرى للتغلب على الصعوبات التي تعترض تطبيق الطرق الطبيعية لقياس إنتاجية العمل، ومحتوى هذه الطريقة أننا بدلا من التعبير عن حجم الإنتاج لوحدة صناعية بكذا طن أو كذا متر، أو نقول قيمة هذا الإنتاج هو كذا دينار، فإننا نعبر عن حجم أو قيمة ذلك الإنتاج بكذا يوم أو كذا ساعة عمل.¹

¹ - وجيه عبد الرسول العلي، المرجع السابق، ص. 59.

3- طريقة القياس النقدية:

إذ لم تتوفر الشروط اللازمة لتطبيق الطريقة الطبيعية، والطبيعية المعدلة، فإنه من الممكن مع المنتجات ومقارنتها بمساعدة طريقة التقييم أو تجميع القيم، وبالتالي تكون المنتجات مقدره النقود، ومن بين طرق القياس النقدية ما يلي:¹

أ - اعتماد على إجمالي قيمة المنتجات:

ويتم قياس إنتاجية العمل بموجب هذه الطريقة بأن تنسب قيمة المنتجات الإجمالية إلى عدد العمال أو ساعات العمل وتتميز هذه الطريقة من طرق القياس بإمكان استخدامها في قياس إنتاجية العمل على كافة المستويات الاقتصادية ، وهي ميزة تفقدها طرق القياس الطبيعية، كما أشرنا إليها سابقاً، ذلك أنه مهما تعددت المنتجات وتباينت فإنه يمكن جمعها باستخدام الأسعار كعامل مرجح للكميات المنتجة، وغالبا ما تكون البيانات الخاصة بهذا النوع من القياس متاحة ويسهل الحصول عليها، إلا أن هذه الطريقة لها مآخذ كبقية طرق القياس ، وما يأخذ عليها أنها تدخلنا في مشكلات التقييم وتغييرات الأسعار ، وخاصة أن الأسعار غالبا لا تعبر عن القيم الحقيقية للمنتجات، الأمر الذي يترتب عليه، ألا تعكس قيمة المنتجات للتغيرات الحقيقية في الإنتاجية.

ب - اعتماد على صافي قيمة المنتجات:

دعا بعض الاقتصاديين المهتمين بأمور الإنتاجية إلى الاعتماد على طريقة القيمة المضافة عند قياس إنتاجية العمل بقيم نقدية، تداركا لعب رئيسي طالما شاب طريقة القياس السابقة المعتمدة على إجمالي قيمة المنتجات، ويتمثل هذا العيب في إدخال قيمة السلع الوسيطة التي دخلت عملية التصنيع في حساب قيمة الإنتاج الإجمالي . ذلك أن هذه الطريقة تسقط من حسابها قيمة السلع الوسيطة التي حولت إلى المنشأة

¹ - منى الطحاوي، اقتصاديات العمل، مصر: مكتبة هضبة الشرق، 1995، ص. 109.

محل البحث من المنشآت الأخرى، بسبب التداخل الفني القائم بين المنشآت الصناعية المختلفة.

وبذلك يتم حساب القيمة المضافة تمثل المساهمة الحقيقية التي تقدمها المنشأة الصناعية للقطاع الصناعي، بما تضيفه على قيمة السلع والمواد الخام التي دخلت عملية التصنيع من قيمة صافية، وقد يتم حساب القيمة المضافة إما بسعر السوق، وفي هذه الحالة تدخل في الحساب (الإعانات، الضرائب المباشرة)، وإما بسعر تكلفة عوامل الإنتاج، حيث لا يدخل في الحساب (الإعانات، الضرائب المباشرة).¹

ثانياً: مشاكل قياس الإنتاجية

إن مسألة قياس وحساب الإنتاجية تعتبر مشكلة حقيقية، لذلك لا يمكن الادعاء بأن قياسها يعتبر شيئاً نمطياً، بمعنى نستخدم معادلة واحدة ونطبقها في جميع الحالات وعلى مستوى جميع المؤسسات، وذلك راجع إلى صعوبات عديدة من أهمها:

* وجود عدة طرق في حسابها، فأى تغيير في طريقة القياس يؤدي إلى تغيير في قيمها، وبالتالي ينتج عنه بروز تحليلات مختلفة.

* لا يمكن تطبيق الطريقة الطبيعية في حساب الناتج، وذلك في حالة وجود منتجات غير متجانسة.

* لا تبرز الطريقة الطبيعية في حساب الناتج، وذلك في حالة وجود منتجات غير متجانسة.

* لا تبرز الطريقة الطبيعية الفروقات الموجودة بين مهارات القوى العاملة في المؤسسة، وذلك عند قياس عنصر العمل.

* يستحيل الجمع الكمي بين عنصر الإنتاج في الطريقة الطبيعية، فمثلاً لا يمكن الجمع بين وزن المواد الأولية وساعات العمل، وبالتالي لا يمكننا حساب الإنتاجية الكلية.

¹ - نفس المرجع، ص. 110.

* لا توضح الطريقة الطبيعية أثر التقدم التكنولوجي والتغيرات الجارية في طرق الإنتاج.

عند تطبيق الطريقة الطبيعية المعدلة في حساب الإنتاجية تواجهنا مشكلات عديدة منها:

* لا تستطيع أن تعكس مستوى التطور والكفاءة الاقتصادية في المؤسسة¹.

* مشكلة اختيار المعايير والمقاييس التي يتم بموجبها اعتبار المنتج قياسي، فتغير المعيار يؤدي إلى تغير معاملات التكافؤ، وبالتالي ظهور قيم جديدة للإنتاجية.

فحساب الإنتاجية بطريقة الأسعار الثابتة لا تخلو من عيوب من بينها ما يلي:²

* اختلاف أسعار المنتجات من فترة زمنية إلى أخرى، ضف إلى ذلك مشكلة اختيار أسعار المنتجات فهناك عدة أسعار مثل : أسعار البيع بالجملة أو التجزئة وأسعار التكلفة.

* مشكلة سعر الصرف، حيث أن تغير سعر الصرف خلال فترة المقارنة يؤدي إلى تغيير في قيمة الناتج، وبالتالي تغيير في قيمة الإنتاجية.

* مشكلة اختيار فئات القوى ال عاملة التي تعتمد عليها في عملية القياس، كما أن مؤشر الكفاءة في العمل يختلف من عامل لآخر.

* عند حساب إنتاجية رأس مال الثابت، رأسمال الصافي ورأسمال المادي والمعنوي.

* عدم توفير المعلومات والبيانات اللازمة في عملية القياس، وحتى إن توفرت غالبا ما تكون لأغراض أخرى.

* لا يوجد تعاون دائم لدى وحدات الإنتاج لتوفير الموارد اللازمة للقياس.

¹ - نفس المرجع، ص. 111.

² - فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة، 1997، ص.

*إن قياس الإنتاجية على المستوى الكلي قد يكون مضلل، وهذا لأنه يتصف بالعمومية، لذلك لابد من الاستعانة بالمقاييس الجزئية، كما أن الإنتاجية الكلية لا تبرز مساهمة العناصر المكونة لها العمل، رأس المال... الخ.

*في بعض الصناعات إن حساب قيمة المنتجات الوسيطة يؤدي إلى تضخم القيمة المحسوبة للنتاج أو الإنتاجية، وبالتالي فإن تحليل تطور الإنتاجية خلال فترة زمنية يكون نسبي.

من الصعوبة فصل مكونات بعض الوظائف لأغراض القياس، وذلك لصعوبة الناشئة عن تداخل عمليات المؤسسة مع بعضها البعض، وصعوبات الفصل بينها يؤدي في غالبية الأحيان إلى العمومية في تطبيق مقاييس معينة أو إلى غياب هذه المقاييس أصلاً.¹

المطلب الثالث: تحليل وتحسين الإنتاجية

هدف الزيادة في الإنتاجية وتحسينها، لابد أن يكون على مستوى التنظيم كخطوة أولى، إذ أن عملية إدارة الإنتاجية يمكن النظر إليها في شكل مجموعة من المراحل المتتالية، وقد قدمها D.Sainnarth في عام 1984 على أنها أربع عمليات، وهي قياس الإنتاجية وتخطيط الإنتاجية، ثم تحسين الإنتاجية، إلا أن هناك من دمجها إلى ثلاث مراحل ترتبط بالقياس والتقييم والتحسين فقط.²

أولاً: تحليل الإنتاجية

هناك مداخل كثيرة لتحليل الإنتاجية في المنشأة، ويعود ذلك إلى المهتمين بالتعرف على مستويات الإنتاجية متعددون.

¹ - بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2006-2007، ص ص. 79-80.

² - عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2002، ص. 65.

حيث أن لكل من هذه الجماعات اهتماماتها واستخداماتها لنتائج قياس الإنتاجية وتحليلها، فإن الأساليب التي يستخدمونها تختلف لكي توفر لهم المعلومات التي يريدونها.

تعرف مرحلة تحليل الإنتاجية حسب الدكتور "محمد توفيق ماضي" في كتابه "إدارة الإنتاجية والعمليات، مدخل اتخاذ القرارات" إلى: تفهم طبيعة القيم التي تم الوصول إليها للمقاييس المختلفة للإنتاجية والتعرف على دلالتها وعلاقتها ببعضها البعض، فالقيم في حد ذاتها لا تعني الكثير، ما لم يتم تحليلها، وتتضمن تلك المرحلة عمليتي: المقارنة، التشخيص.¹

1 مقارنة قيم الإنتاجية:

تهدف هذه العملية إلى تحديد الوضع النسبي لإنتاجية المؤسسة، وإنتاجية عناصرها المختلفة بالنسبة لفترات سابقة أو مؤسسات أخرى، وعلى ذلك فإن المؤسسة عادة ما تقوم بعدة أشكال من المقارنات مثل:

- مقارنة زمنية أو تاريخية.
- المقارنة بين مؤسسات الصناعة.
- المقارنة بالمتوسط الصناعة.
- المقارنة الداخلية بين وحدات إنتاجية داخل نفس المؤسسة.

2- التشخيص:

وتتضمن هذه العملية محاولة ربط في الإنتاجية الكلية بالتغيير في مؤشرات الإنتاجية الخاصة بالعناصر، ويكون ذلك بهدف تحديد مجالات التحسن ومجالات التدهور في الإنتاجية وأسبابها، وبالتالي يمكن علاجها، ويجب هنا أن ننوه إلى أن هذه

¹ - محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل اتخاذ القرارات، مصر: الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص. 53.

العملية لا يتم القيام بها فقط في حالة تدهور الإنتاجية الكلية ما هو إلى محصلة للتغير في إنتاجية العناصر، لا يعني تحسين الإنتاجية تحسين إنتاجية كل العناصر.¹

ثانياً: تحسين الإنتاجية

1 عملية ونظام تحسين الإنتاجية:

إن تحسين الإنتاجية هو جهد منظم ومخطط يعبر عن وجود إدارة المؤسسة ومدى تقدمها، فالهدف الأساسي للإدارة الجيدة هو تحسين الإنتاجية باستمرار والمحافظة عليها، من هذا التعريف للإنتاجية يمكن أن نطلق على تلك العملية تغيير "إدارة الإنتاجية" أي أن تحسين الإنتاجية يحتاج إلى كل وظائف الإدارة التي تتمثل فيها يطلق عليه عملية الإدارة من تحديد الأهداف، تخ طيط، رقابة، تقييم، اتخاذ القرارات، البحوث وإنتاج العمليات...، وتحسين الإنتاجية هو كذلك شكل من أشكال "إدارة التغيير" ومن أهم واجبات "إدارة التغيير" التغلب على مقاومة التغيير وإحداث نتائج إيجابية في مجال تحسين الإنتاجية فإنه من المفيد إتباع منطق مدخل منظم.

إن مدخل النظم في تحسين الإنتاجية يركز على أمرين هامين هما:

- التأكيد على اتخاذ المخرجات (أي النتائج المستهدفة) كأساس في التخطيط والتوجيه.

- أهمية التكامل والتنسيق في كل أجزاء النظام الإنتاجي من أجل الوصول إلى

النتائج المستهدفة.²

2 خصائص وأدوات عملية تحسين الإنتاجية:

أ- خصائص عملية تحسين الإنتاجية:

يجب أن تصب دورة الإنتاجية في مرحلة التحسين والتي تهدف إلى تحقيق مستوى أفضل لكلا من الإنتاجية الكلية، وإنتاجية العناصر، وتجدر الإشارة إلى عدة خصائص أساسية في عملية التحسين:

¹ - محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص. 54.

² - علي السلمي، مرجع سابق، ص. 92.

-عملية تحسين الإنتاجية عملية دائمة، فلا يعني ثبات الإنتاجية أو تحقيق الأهداف الموضوعية للإنتاجية التوقف عن التحسين والتطوير، فلم يعد كافياً أن تحقق المؤسسات المعدلات المرغوبة، حيث هناك مؤسسات أخرى تعمل بشكل دائم على تخطي هذه المعدلات، فلا يجب بأي حال من الأحوال أن يكون ذلك في شكل عمل يتم القيام به مرة واحدة.

-إن عملية تحسين الإنتاجية يجب أن لا تكون مجرد طموحات أو نوايا بل يجب أن تكون في شكل برامج محددة لها أهدافها وعناصرها الزمنية والمالية والبشرية.
-من المفضل أن يكون برنامج تحسين الإنتاجية شاملاً لكافة الأقسام والوحدات داخل المؤسسة، بل يجب إشراك الأطراف الخارجية من عملاء وموردين وجهات حكومية في البرنامج.

-إن وسائل وأساليب تحسين الإنتاجية لا نهائية، فظاهرة التغير في الإنتاجية ظاهرة بالغة التعقيد، وترجع إلى العديد من العوامل الفنية والبشرية التي يصعب حصرها.¹
ب- أدوات تحسين الإنتاجية:

لنجاح الإدارة في إدارة برنامج لتحسين الإنتاجية يلزم استخدام مجموعتين من

الأدوات:

- أدوات فنية: وهي الأدوات المساعدة في تحليل العوامل المؤثرة في الإنتاجية وقياس مستوياتها، وهي تتعامل مع جانب المهارة والقدرة عند الفرد.
- أدوات دافعية: وهي التي تخلق الرغبة لدى الأفراد في تحسين الإنتاجية وحفزهم لإيجاد طرق أفضل لإنتاج الدافعية تتعامل مع المشاعر والاتجاهات والجوانب النفسية للفرد.

¹ - نفس المرجع، ص . 79.

ويتوقف تحسين الإنتاجية على تحليل معطيات المحيط الداخلي للمؤسسة ودراسة الظروف البيئية التي يمكن أن تحول دون إمكانية الاعتماد على تلك الطرق أو المدخل، التي تكون كالتالي:

- ثبات المخرجات مع تقليل المدخلات.
- زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات.
- زيادة المخرجات وزيادة المدخلات.
- تخفيض المخرجات مع تخفيض المدخلات.
- زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات.¹

رغم تعدد مداخل تحسين الإنتاجية إلا أن ذلك يتوقف وبشكل أساسي على هيكل التكاليف وبتركيز شديد على تكلفة عنصر العمالة، فهناك الكثير من المؤسسات ما زالت تحتل في هذه التكلفة قيمة مرتفعة، ما يستدعي تحسين طريقة الأداء والاهتمام بإنتاجية عنصر العمل.

المطلب الرابع: وسائل زيادة الإنتاجية

ترى الدكتورة منى الطحاوي في كتابها "اقتصاديات العمل" أنه يجب التمييز بين طريقتين لزيادة إنتاجية العمل وهما:²

1. زيادة الإنتاجية من خلال توسع المشروع في حجمه وزيادة استخدامه لكل العناصر وتحقيقه لوفرات الإنتاج الكبير، وهذا يؤثر بشكل إيجابي على كفاءة جميع العناصر في المشروع بما فيها العمل، ويعبر على ذلك الانتقال من نقطة إلى أخرى تغلوها نحو قيمة منحى الإنتاجية المتوسطة للعمل دلالة على زيادة كفاءة عنصر العمل مع التوسيع في استخدامه (التحرك من النقطة أ إلى النقطة ب)، إلا إذا كان

¹ - بوجحيش خديجة، تحسين إنتاجية العمل ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة الجزائرية للسباكة بتيارت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2006-2007، ص. 59.

² - منى الطحاوي، مرجع سابق، ص ص. 112-113.

المشروع قد بلغ حجمه الأمثل، عندئذ كل زيادة في حجمه يترتب عليها وفورات سلبية تدفع بالإنتاجية إلى أسفل (ولكن هذه الحالة ينذر وجودها).

2. زيادة الإنتاجية بسبب تحسن كفاءة عنصر العمل ذاته نتيجة لحصوله على مستويات أعلى من التعليم أو تزويده بمهارات أحدث أو استبدال العمال بآخ رين أكثر مهارة في هذه الحالة، يرتفع منحنى الإنتاجية المتوسطة بأكمله إلى الأعلى أو بسبب تحسن مستوى كفاءة العناصر المتضافرة مع عنصر العمل في عملية الإنتاج، كاستخدام مواد أولية أجود أو آلات ومعدات بطاقة إنتاجية أعلى أو الاستعانة بخبرات إدارية أكفئ أو تطبيق أساليب إنتاج أكثر تقدم، هنا تزداد الكمية التي يستطيع كل عامل إنتاجها، فيرتفع منحنى إنتاجية العمل إلى الأعلى (حجم المشروع لم يتغير وإنما التغيير ينصب على نوعية العناصر المستخدمة).

على هذه الإنتاجية العمل لا ترجع فقط إلى عنصر العمل ولكن أيضا إلى عناصر الإنتاج الأخرى، فجزء من الزيادة في إنتاجية العمل قد يكون نتيجة لتحسن العناصر الأخرى من تكلفة إضافية يتبناها المشروع أو الاقتصاد في مجموعه، فتشغيل عناصر إنتاج أكفئ يكبد بلا شك تكلفة أخرى.¹

كما يرى الدكتور "عادل رمضان الزيايدي" في بحث مقدم له في كلية التجارة بجامعة عين شمس حول إنتاجية العنصر البشري أن أهم وسائل زيادة الإنتاجية تتمثل في:

- الاهتمام بسياسات الأفراد المختلفة، فينبغي الاهتمام باختيار الأفراد الجدد حسب الوصف الدقيق للوظائف والاهتمام بتقييم الوظائف وبتخطيط القوى العاملة والأجور ومختلف أنواع الحوافز الأخرى، سواء كانت مادية أو معنوية، حيث أن الحوافز لها تأثير على زيادة رغبة القوى العاملة في الآتيا والاهتمام بالتدريب الإداري والفني، مما يتناسب مع الاحتياجات التدريبية الحقيقية والاهتمام بالأمن الصناعي، ويؤدي الاهتمام بكل ما سبق إلى زيادة الإنتاجية.

¹ - نفس المرجع، ص . 113.

- الاهتمام بالإنسان وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وبالالاتصال والعمل على توافق التنظيم غير الرسمي لصالح العمل، كل ما سبق يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- الاهتمام بالتخطيط لوضع الخطط المناسبة للعمل وبمشاركة العمل عند وضع الأهداف والاهتمام والتعيين والتوجيه والرقابة والتنسيق لأي عمل من الأعمال والعمل على التوفيق بين الإمكانيات البشرية والمادية والعوامل البيئية ، بهدف زيادة كمية الإنتاج وتحسين نوعه.
- الاهتمام بالظروف المحيطة بالعمل سواء طبيعية مثل درجات الحرارة والرطوبة وشدة الإضاءة والغازات والضوضاء والألوان والنظافة والخدمات الصحية، ويؤدي الاهتمام بالظروف السابقة إلى زيادة الإنتاجية نتيجة الإقلال من أعطال العامل والأفقال من الأمراض المهنية والحوادث.
- وضع معايير الأداء مختلف الأعمال وأن تكون كمية ونوعية وزمنية بناء على الأهداف المحددة، فتحديد المعايير بمثابة كثر للإدارة المنظمة، إذ يتمكن عن طريقها تقويم الأداء والتفرقة بين المجد والمهل وبالتالي يسعى كل فرد للوصول إلى معايير الأداء المطلوبة، مما ينعكس أثره على الإنتاجية بالزيادة.
- الاهتمام بالدراسات والأبحاث لمعرفة أسباب هذه المشاكل المختلفة التي تؤثر على إنتاجية فريق العمل ومحاولة التغلب عليها بهدف زيادة الإنتاجية.
- الاهتمام بدراسة العمل وهي دراسة علمية منظمة لتسجيل النتائج والبيانات والمعلومات الخاصة بطرق الأداء عمل معين، ثم تحسينها وتطبيق أسهل الطرق وأكثرها فاعلية لأداء هذا العمل.
- الاتصال بالجامعات ومعاهد البحوث والهيئات المعنية بالإنتاجية على مستوى الدولة، والتنسيق معها وتبادل الخبرات بينها والاستفادة بما توفره كل هيئة في مجال اختصاصاتها من أبحاث وتقارير تفيد تطوير الإنتاجية.¹

¹ - نفس المرجع، ص. 114.

المبحث الثاني: علاقة إدارة الجودة الشاملة بإنتاجية المؤسسة

تعد الإنتاجية بمثابة المحور الرئيسي للنهوض بالتنمية الاقتصادية الاجتماعية في أي مجتمع ، فعن طريق زيادة الإنتاجية وتحسين مستوياتها أحدثت زيادة وقلة في دخول الأفراد، وبالتالي توليد المدخرات التي يمكن من خلالها إيجاد استثمارات تدعم النظام الاقتصادي وتوفر فرص عمل جديدة وتحقيق التقدم.

المطلب الأول: أهمية الإنتاجية في المؤسسة

تزيد أهمية الإنتاجية في الدول النامية والأقل نمواً، وذلك لما تواجهه من مشاكل تتمثل في التخلف الاقتصادي والاجتماعي الناتج عن سوء استخدام الموارد المتاحة سواء المادية أو البشرية، فمشكلة التخلف لا ترجع إلى قلة هذه الموارد وإنما ترجع إلى سوء استغلال هذه العناصر، وهذا ما يمنعها من الوصول إلى المستوى الإنتاجي المطلوب.¹

هنا تبرز الأهمية البالغة لمؤشر الإنتاجية على مستوى الفرد العامل، والمؤسسة والاقتصاد الوطني، وتبرز أيضاً أهمية الإنتاجية بالنسبة للمستويات السابقة فيما يلي:

1. أهمية الإنتاجية بالنسبة للفرد العامل:

تبرز أهمية العامل في مساهمة الفرد في العملية الإنتاجية، فزيادتها يعني زيادة الدور الذي يقوم به العامل وهذا في ظل ثبات عوامل الإنتاج الأخرى.

تساعد على تحديد مقدار دخل الفرد العامل، فكلما زادت إنتاجيته زاد أجره أو المنح والمكافأة.

2. أهمية الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة:

تعني الإنتاجية حسن استخدام الموارد، مما يحقق انخفاض في تكاليف إنتاج السلع والخدمات وبالنسبة لأصحاب المؤسسات، تعتبر قيمة الإنتاجية الكلية مؤشراً عن الأداء

¹ - زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار كنوز المعرفة، 2006، ص. 70.

الناتج في المؤسسة كما تعتبر وسيلة مقارنة لجأ إليها المسيرون على مؤسسات أخرى، وذلك من أجل تحسين الوضعية التنافسية، وتوضيح صورة المؤسسة، وهذا بالاعتماد على جودة المنتجات والخدمات.¹

3. أهمية الإنتاجية بالنسبة للاقتصاد الوطني:

تبرز أهمية الإنسانية على المستوى الكلي في العديد من العناصر أهمها ما يلي:²
- وجود علاقة مباشرة بين زيادة الإنتاجية ومستوى معيشة الأفراد إذ أن زيادة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض في تكلفة إنتاج السلع.

وبالتالي فإن القدرة الشرائية تزداد، مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة، لذلك

تعتبر الإنتاجية دليل للنمو لأن الدول تقوم باستخدام أقل الإنتاج أكثر.

- إن زيادة الإنتاجية العمل من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الرفاهية الاقتصادية وذلك

من خلال انخفاض في أسعار المنتجات وزيادة المنح التي يحصل عليها العمال،

وزيادة الأرباح بالنسبة لأصحاب المؤسسات.

- إن زيادة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض معدل التضخم، وتحدث هذه العملية نتيجة

لعدم توازن بين مستوى الإنفاق ومستوى إنتاج السلع والخدمات، إذ أن زيادة الإنتاجية

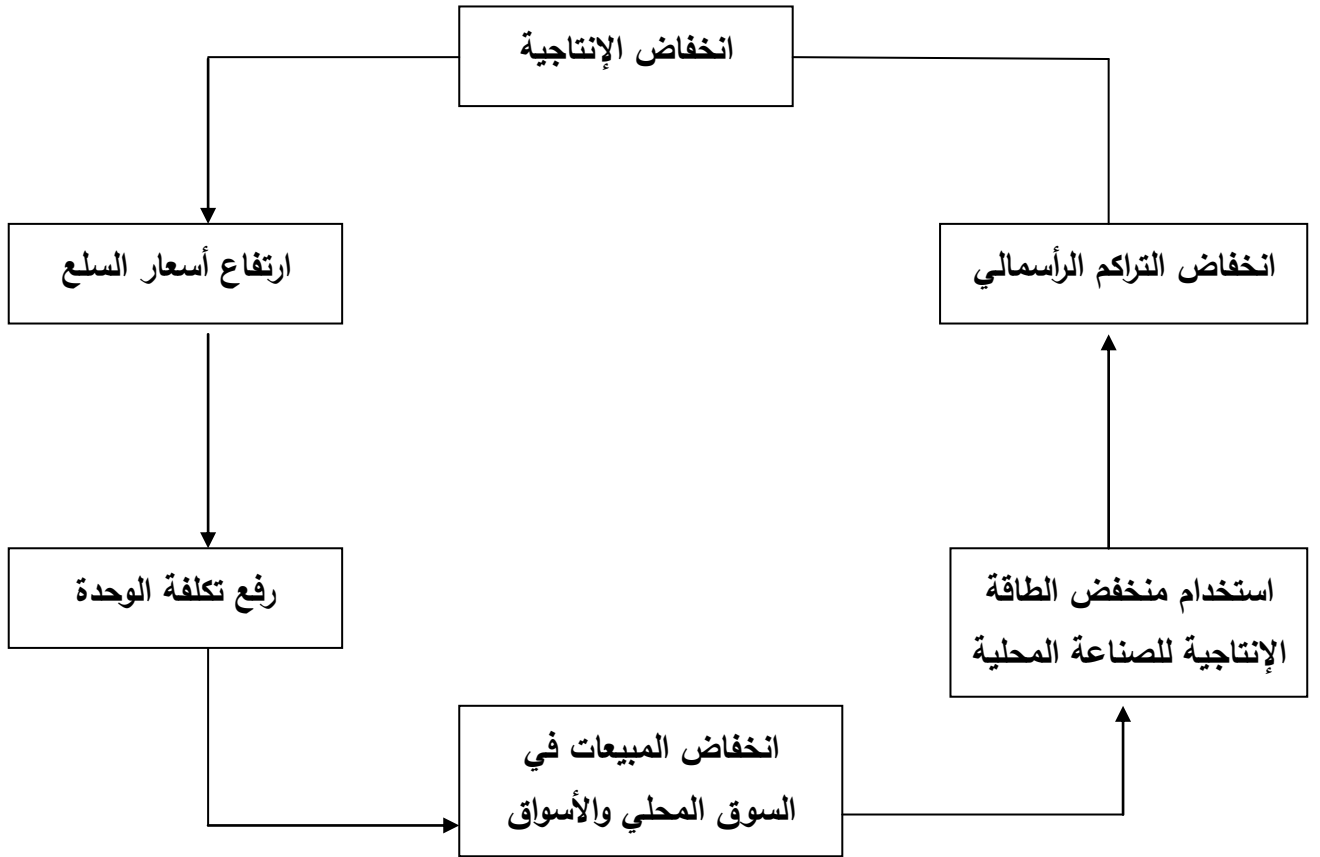
يؤدي إلى انخفاض في تكلفة الإنتاج وبالتالي زيادة الإنفاق.

والشكل الموالي يوضح أثر انخفاض الإنتاجية على المستوى الكلي:

¹-Alain Couland et d'autres, les rations de productivité, édition d'organisation, Paris, 1986, P30.

²- أحمد رجب عبد العال، مدخل معاصرة في المحاسبة الإدارية المتقدمة، دار الجامعية للطبوعات، 2002، ص. 251.

الشكل رقم 01: الدورة النسبية لانخفاض الإنتاجية



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، دار الجامعة الإسكندرية، 2004، ص. 37.

المطلب الثاني: الرقابة على العملية الإنتاجية

تعرف الرقابة بأنها عملية ضبط سير النشاطات للتأكد من حسن إنجازها كما خطط لها، ولتصحيح أي انحرافات قد تحدث، فالرقابة لها أهمية كبيرة بحيث تعمل على معالجة أسباب الانحراف¹.

أولاً: الرقابة على كمية الإنتاج

تختلف وظيفة الرقابة على الإنتاج من مؤسسة إلى أخرى، لذلك لا يمكن القول بأنه يوجد نظام محدد للرقابة على الإنتاج يمكن تعميمه في جميع الوحدات الإنتاجية، إلا

¹ - محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ص. 104.

أنه تنبى ركنا أساسيا لمعظم الأساليب الرقابية الأخرى، حيث تهدف إلى التأكد أو ضمان تنفيذ الخطط، وذلك عن طريق مراقبة طرق وعمليات استخدام الموارد البشرية والغير البشرية بما في ذلك الموارد التكنولوجية.¹

تشتمل الرقابة على الإنتاج على إنتاج الكميات وتكاليفها وجودة المنتجات، لذلك يسعى هذا النظام على تحقيق ثلاثة أهداف أساسية وهي:²

-إنتاج الكميات المحددة في خطة الإنتاج، وفق البرنامج الزمني المحدد لتسليم الطلبات لعملاء الشركة.

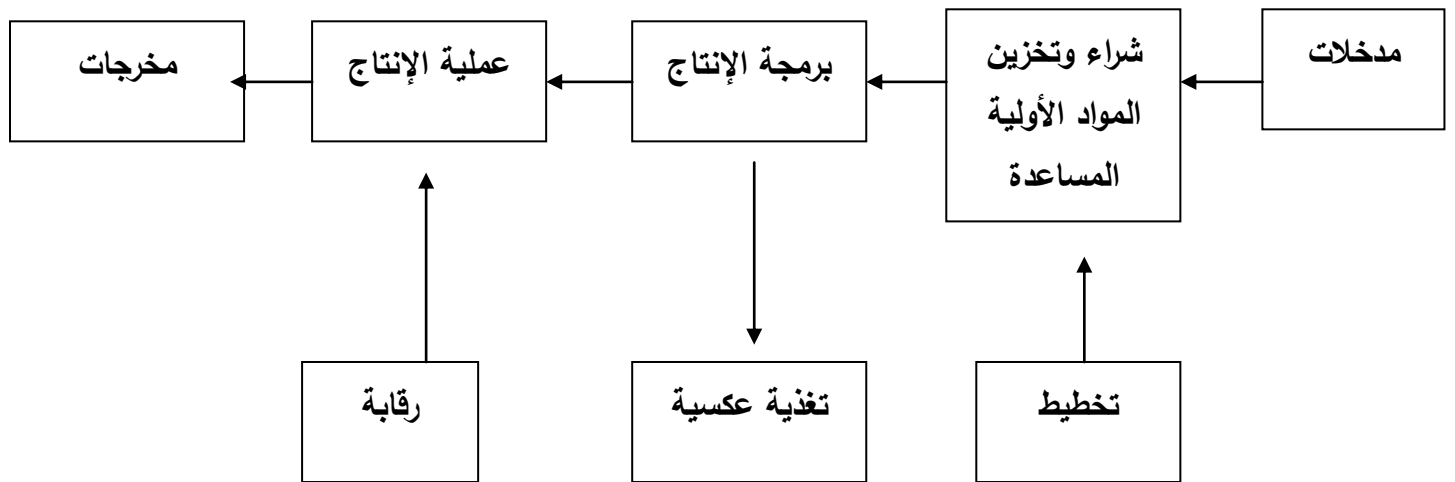
-تحقيق مواصفات الجودة في المنتجات وفق المعايير التي يقبلها السوق أو المتفق عليها مع العملاء.

-إنتاج البضاعة أو الخدمة بتكلفة لا تزيد عن التقديرات المحددة في الخطة.

ويوضح الشكل التالي موقع وأهمية الرقابة على كميات السلعة المنتجة في عملية

الإنتاج، حيث تبرز العلاقة بين تخطيط الإنتاج والرقابة.

الشكل رقم 02: موقع الرقابة في عملية الإنتاج



¹ - محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ص. 104.

² - علي عباس، مبادئ الإدارة، عمان: مكتبة قلاع العلي، ب د ن، ص ص. 190 - 191.

المصدر: فايز الزغبى، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال، عمان: دار الهلال للنشر، 1991، ص. 32.

خطوات الرقابة الكمية على الإنتاج:

تتمثل خطوات الرقابة على الإنتاج فيما يلي:

1. تخطيط الإنتاج: يمكن تقسيم عملية تخطيط الإنتاج إلى ثلاثة أنواع وهي:

- تخطيط الإنتاج في المدى الطويل : ويتعلق بموقع المصنع أو الوحدة، وتصميم السلعة.

- تخطيط الإنتاج في المدى المتوسط : ويتعلق بنوع وعدد الأجهزة والآلات الواجب استخدامها، ومقدار الطاقة الإنتاجية ونوع التخطيط الداخلي المطبق.

- تخطيط الإنتاج في المدى القصير : وتكون فترته من عدة أسابيع إلى سنة كاملة، ويتناول سياسات عديدة أهمها : المخزون، تكاليف العمل والسلع التي ستقوم المؤسسة بإنتاجها وحجم الإنتاج الكلي من كل سلعة.¹

فوجود الرقابة يحتم بالضرورة وجود خطط ومستهدفات الإنتاج، وذلك في ظل اشتداد المنافسة، وزيادة عدم التأكد التي تعرفها البيئة.

2. توجيه العمل: هي مرحلة من مراحل الرقابة على الإنتاج، يتم من خلالها تحديد المهام المراد القيام بها، والأشخاص المكلفين بإنجازها، لذلك تهتم هذه الخطوة بتحديد الطريق الذي سيسلكه العامل في الداخل، كما يمكن أن تكون جزء من المرحلة الأولى تخطيط الإنتاج.

3. تحديد البرنامج الزمني للإنتاج : لكي يتم إنتاج الأصناف المطلوبة قبل موعد

شحنها وتسليمها، يلزم وضع جدول زمني لبداية ونهاية تنفيذ كل أمر من أوامر الإنتاج، ويظهر ذلك في جدول يتضمن معلومات عديدة أهمها : كمية الإنتاج، تاريخ بداية ونهاية الإنتاج.

¹ - سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، عمان: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، 2001، ص. 100.

4.الإرسال: ونعني به إعداد وإصدار تعليمات العمل إلى الوحدات التشغيلية أو

وحدات الإنتاج، وفي هذه الخطوة، يتم تحديد دور كل قسم من أقسام الإنتاج، وتاريخ العمل.

5.رقابة الآلات والمعدات : إضافة إلى الخطوات السابقة، فإن الصيانة الكافية

للآلات تساعد في عملية الرقابة على الآلات والإنتاج، فالرقابة على الآلات تقوم على مراقبة التشغيل في مواقع العمل، بهدف اكتشاف الانحرافات واقتراح الحلول المناسبة.¹

ثانيا: الرقابة على تكاليف الإنتاج

تعرف التكاليف بأنها : القيمة الاقتصادية لأي تضحية اختيارية ، سواء كانت مادية أو معنوية والتي يمكن قياسها بالعملة النقدية التي تبذل في سبيل الحصول على منفعة حاضرة أو مستقبلية.²

وتقسم التكاليف في العادة إلى أنواع مختلفة منها:

أ. تكاليف مباشرة: هي التكاليف التي ترتبط ارتباطا وثيقا بوحدات الإنتاج، وتتمثل في مجموعة عناصر التكاليف التي يسهل تحديدها وتخصيصها لوحدات إنتاج معينة، حيث أنها عناصر تكاليف مباشرة صرفت خصيصا لإنتاج سلعة معينة بذاتها، وتتمثل في تكلفة المواد المباشرة، تكلفة العمل المباشر.

ب. تكاليف غير مباشرة: هي مجموعة التكاليف التي يصعب تخصيصها وربطها مباشرة وبسهولة مع وحدة المنتج النهائي، أي تمثل النفقات التي تنفق على المؤسسة كوحدة، ولا يوجد ارتباط مباشر بينها وبين المنتج النهائي.

ت.التكاليف المتغيرة: هي النفقات التي يكون سلوكها متغيرا طرديا بن فس التغير في حجم الإنتاج، ومع بقاء العوامل الأخرى في تلك الفترة ثابتة، مثل أسعار المواد الخام، معدلات الأجور.³

¹ - نفس المرجع، ص. 263.

² - عطاء الله بن وراذ، مبادئ محاسبة التكاليف، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص. 14.

³ - رضوان محمد المعناني، محاسبة التكاليف، الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر ، 2000، ص. 27.

هـ- التكاليف الثابتة: هي مجموع التكاليف التي لا تتغير مع تغير حجم الإنتاج وتتفق التكاليف الثابتة بغض النظر عن حجم الإنتاج والمبيعات.

و- التكاليف الشبه ثابتة والمتغيرة: تمثل عناصر التكاليف التي تحتوي على جزء متغير يتأثر بحجم الإنتاج والمبيعات وآخر ثابت.

ي- التكاليف الفعلية (التاريخية): هي التكلفة المتحققة عن تجميع عناصر الإنفاق (الاستخدامات) للنشاط لفترة تاريخية سابقة.

خ- التكاليف المعيارية (النمطية): هي تكلفة مستقبلية، تم تقديرها مقدما لتمثل الهدف الواجب الوصول إليه، فيظل مستوى الأداء الجيد في فترة مقبلة، بمعنى أنها تبرز ما ينبغي أن تكون عليه التكاليف عند وقوعها، وذلك تحت الظروف والإمكانات العادية.¹

ثالثا: الرقابة على جودة المنتجات

1. مفهوم الرقابة على الجودة:

تعرف الجودة على أنها المطابقة والتلبية للشروط التي يطلبها المستهلك وذلك من أجل إشباع حاجياته، فتوفر الجودة إذا أمر ضروري، وهذا في ظل المنافسة الشديدة التي تعرفها البيئة.

أما الرقابة على جودة الإنتاج فهي وسيلة يتم الحكم عن طريقها على درجة جودة المنتج ومدى مطابقته للمواصفات المحددة مسبقا، لذلك تعرف الرقابة على جودة الإنتاج بأنها: "مجموعة العمليات الخاصة بالتفتيش على الإنتاج في جميع مراحلها وتسجل بيانات عنه، ثم تحلل هذه البيانات بقصد تحديد الاختلاف عن المواصفات الموضوعة.

كما أنها تعتبر مجموعة الخطوات المحددة مسبقا، والتي تهدف إلى التأكد من أن الإنتاج يتطابق مع المواصفات والخصائص الموضوعة للمنتج.²

¹ - محمد كمال عطية، أصول محاسبة التكاليف، مصر: دار الجامعات المصرية للنشر، 1985، ص. 102.

² - توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مصر: دار النهضة العربية، 1996، ص. 72.

يتضح لنا من التعاريف السابقة للرقابة على جودة الإنتاج ما يلي:¹

• يجب أن تكون هناك خطوات محددة مسبقا وكذلك يجب إتباعها بشكل

مستمر وعادة ما تكون هذه الإجراءات:

✓ اختيار الوحدات التي يراد التأكد من جودتها.

✓ فحص النظام الإنتاجي لتحديد أسباب عدم المطابقة.

✓ تصحيح أو منع الأخطاء.

* وظيفة الرقابة على الجودة هي التأكد من المطابقة للمواصفات وليس إنتاج

مستوى جودة مرتفع، إذا يعتبر قرار اختيار مستوى الجودة الملائم هو أحد مكونات نظام إدارة الجودة.

* تعتمد وظيفة الرقابة على الجودة على مواصفات محددة للتعبير عن مستوى

الجودة ويقصد بالمواصفات مجموعة من الخصائص الأساسية للمنتج، والتي يمكن قياسها كالوزن.

* بالرغم من وجود الرقابة على الجودة إلا أنه لا يمكننا القول أنه لا يوجد احتمال

الخطأ في العملية الإنتاجية.

* الرقابة على الجودة لا تهتم فقط بالرقابة على المنتج النهائي، ولكنها تشمل أيضا

الرقابة على جودة المدخلات، وكذلك الرقابة على العملية الإنتاجية أثناء مرحلة التشغيل.

* تهدف الرقابة على الجودة إلى تحقيق العديد من الأهداف منه:

✓ رفع الكفاءة الإنتاجية.

✓ إرضاء العملاء خاصة وأن المؤسسات تعمل على الحفاظ على زبائنها في

ظل المنافسة الشديدة.

¹ - نفس المرجع، ص. 381.

✓ تخفيض تكاليف الإنتاج، وهذا عن طريق كفاءة استخدام الآلات الإنتاجية وزيادة إنتاجية العاملين.

✓ زيادة المبيعات، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الطاقة الإنتاجية والأرباح.
✓ رفع الروح المعنوية للعاملين.

✓ الاختيار الأمثل للخدمات المستعملة في عملية الإنتاج.¹

2. مراحل الرقابة على الجودة:

تمر الرقابة على الجودة في مجموعة من المراحل يمكن تلخيصها فيما يلي:²
أ- تحديد مجال الرقابة : أي تحديد الميدان المستهدف من عملية الرقابة، ويتلخص مجالها فيما يلي:

✓ فحص المواد الخام الداخلة في عملية الإنتاج.

✓ مراقبة مراحل العملية الإنتاجية، وتحديد مناطق ضبط الجودة.

✓ الرقابة على المنتج النهائي قبل تسليمه إلى المخزون.

ب- مكان الرقابة : على إدارة التخطيط والرقابة تحديد المكان الذي يتم فحص واختيار المواد أو المنتجات موضوع الرقابة، فقد تكون الرقابة أثناء الإنتاج، أو على مستوى كل مرحلة من مراحل الإنتاج، أو تتم في مكان خاص بها.
ت- تحديد الوقت المناسب لعملية الفحص.

هـ- تحديد المواصفات والمعايير التي يتم على أساسها مقارنة ما خطط له مع ما تم تنفيذه.

د- تحديد الأجهزة المطلوبة : وتتضمن تحديد نوع الأجهزة المستعملة في عملية

الرقابة على الجودة، وكذلك تدريب مستعمليها لضمان نتائج الفحص.

3. أساليب مراقبة الجودة:

¹ - نفس المرجع، ص. 382.

² - فيصل فخري مراد، الإدارة: الأسس والنظريات والوظائف، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1983، ص 265-266.

تعددت الأساليب المستعملة في عملية الرقابة على الجودة، إلا أننا سنتطرق إلى أهمها:

-الفحص والتفتيش: من أجل التأكد من أن الإنتاج قد تم بمستوى الجودة المتوقع في كل العملية الإنتاجية، فإن هناك ضرورة للقيام بالفحص لبعض الأجزاء أو جميعها وتبرز أهمية الفحص في الأبعاد التالية:

*يتم الفحص يقصد تحديد مواصفات الإنتاج والتأكد من مطابقتها للمعايير الموضوعية في كل مرحلة من مراحل الإنتاج.

*إن عملية الفحص تتطلب وجود معايير وضعت مسبقا، وقد توضع معايير لكل نوع من مستلزمات الإنتاج كالمواد الأولية والآلات.

*عملية الفحص قد تتم بدون تدخل الإنسان أي استعمال الآلات.

*يهدف الفحص إلى التعرف على العيوب من أجل معالجتها وليست معاقبة من قام بها، إلا أن تطبيق هذا النوع من الأساليب قد تواجهنا بعض المشاكل منها:

-ما هو عدد مرات الفحص وكم هو حجم العمل المطلوب للقيام بعملية الفحص؟
*عامل الوقت والمكان المخصص لعملية الفحص.

*التكاليف الباهظة التي تتحملها المؤسسة من عملية الفحص.

*الفحص قد يضيع عملية الإنتاج وضياح الوقت⁽¹⁾.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الإنتاجية

يرى الدكتور "محمد محروس إسماعيل" في كتابه "اقتصاديات الصناعة والتصنيع"

أن يوجد عدد من العوامل التي تؤثر في الإنتاجية ومن أهمها نجد ما يلي:²

1-الإدارة:

¹ - نفس المرجع، ص. 334.

² - أوقارة عبد الحليم، دراسة قياس الإنتاجية على المستوى الكلي: حالة الجزائر (2002/1969)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع اقتصاد كمي، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص ص. 22-23.

تعتبر الإدارة على قائمة العوامل المؤثرة في الإنتاجية، فقد تتوافر الآلات الحديثة واليد العاملة الماهرة ومع ذلك يحقق المصنع خسائر والإنتاجية المتدهورة والروح المعنوية للعاملين متنازلة وضعيفة، ويرجع السبب في ذلك إلى الإدارة السيئة للمصنع.

2- التقدم التكنولوجي:

تميل إنتاجية العمل إلى الارتفاع في الاقتصاديات التي تأخذ شكل مستمر بكل أسباب التطور التكنولوجي، لا يعرف حدوداً، وأصبحت درجة التطور الصناعي كبيرة وسريعة، ومن ثم فإن الدول الصناعية التي تمتلك الإمكانيات العملية التكنولوجية هي التي تتمتع بأعلى معدلات الإنتاجية.

3 كثافة رأس المال:

إن الأخذ المستمر بالتقدم التكنولوجي يتطلب استخدام رأس المال بصورة مكثفة، وإن التطور التكنولوجي الحديث أكثر استخداماً لرأس المال، وذلك لأن هذا التطور يأتي من داخل البلاد الصناعية المتقدمة، هذه البلاد تتميز بنزرة اليد العاملة مع وفرة رؤوس الأموال، ومن ثم جاء التطور التكنولوجي يعكس ذلك.

4 نوعي اليد العاملة:

من المعروف أن إنتاجية العامل الماهر أكثر ارتفاعاً من إنتاجية العامل غير الماهر ويلاحظ أن المجتمعات الصناعية تتميز بوجود نسبة عالية من اليد العاملة الماهرة فيها، ومن ثم لا تدهش لوجود هذه المستويات العالية من الإنتاجية، ويلاحظ ذلك بشكل واضح في اليابان وشمال أمريكا وغرب أوروبا، أما في البلاد النامية فترتفع نسبة اليد العاملة غير الماهرة، ومن ثم فإن ذلك يعتبر أحد الأسباب الهامة لانخفاض إنتاجية اليد العاملة.

5-المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية:

إن نجاح المجتمع في تحقيق مستوى مرتفع من التقدم الاقتصادي، ومن ثم فمستوى الإنتاجية يتطلب توفير مؤسسات أو نظم اقتصادية واجتماعية وسياسية متطورة،

فالعامل لا يعمل في فراغ ولمنه يعمل في إطار اقتصادي وسياسي واجتماعي معين، فإذا كان هذا الإطار صالحاً أو جيداً تم تحقيق التقدم المنشود، أما لو كان هذا الإطار متخلفاً انعكس ذلك سلباً على كل شيء، ومن ثم الارتفاع بالإنتاجية مرهون بالنجاح في تطوير المؤسسات والأنظمة القائمة بالشكل الذي يساعد على تحقيق ذلك.¹

أما الدكتور "علي السلمي" فقد صنف العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية على النحو التالي:

العوامل الداخلية للمنشأة:

إن الإنتاجية في المنشأة تتأثر بعدد من العوامل التي يمكن للإدارة التأثير فيها، ولكن بدرجات مختلفة بحسب طبيعة تلك العوامل، وسنناقش فيما يلي أهم هذه العوامل مع الأفراد باهتمام خاص بالعوامل البشرية نظراً لتأثيرها الطاعى على إنتاجية المنشأة.

أولاً: العوامل المادية

أ) أنواع المنتجات:

-تقييم المنتجات.

-مستوى جودة المنتجات.

-مواصفات الأداء للمنتجات.

-مدى تميز المنتجات بصفة خاصة.

-أحادية أو تعدد مجالات استخدام المنتجات.

ب) المعدات والتجهيزات الآلية:

تتأثر الإنتاجية بشكل واضح بحالة المعدات والتجهيزات الآلية في المنشأة ، وبالتالي يمكن تصور ارتفاع الإنتاجية إذا تمكنت الإدارة من الآتي:

-حسن اختيار أنواع المعدات والتجهيزات ذات المواصفات والقدرات المناسبة لأنواع

المنتجات من ناحية وظروف التشغيل في المنشأة من ناحية أخرى.

¹- نفس المرجع، ص. 24.

-حسن اختيار حجم المعدات والتجهيزات، بحيث توفر طاقة إنتاجية يمكن استغلالها ولا تبقى طاقة عاطلة.

-تجهيز مستلزمات الإنتاج المناسبة لنوع الآلات والمعدات المستخدمة.

-تدريب العمال على حسن تشغيل الآلات والمعدات.

ج-التكنولوجيا:

يقصد بالتكنولوجيا الأساليب الفنية التي تطبق في العملية الإنتاجية، وتترجم المعرفة العلمية السائدة في هذا النوع من الإنتاج، ولا شك أن التقدم التكنولوجي المتسارع يحقق فرصاً أفضل لإنتاجية أعلى.¹

ثانياً: العوامل الإنسانية

تعتمد الأعمال الإنتاجية عامة على الجهد الإنساني للعاملين، بمختلف فئاتهم (عمال، موظفون، مهنيون، إداريون، خبراء)، وكذلك على ناتج عمل هؤلاء البشر والمتمثل في التنظيم ونظم العمل، وهي القواعد والإجراءات و السياسات والعلاقات التي تحكم سير الإنتاج، ومن جانب آخر تتأثر الإنتاجية بطرق وأساليب العمل وأنماط القيادات الإدارية وأساليب الإدارة، إن العوامل السابقة كلها تشترك في خاصية هامة كونها جميعاً نابعة من العمل الإنساني وفي الحقيقة أنها هي المحدد الأهم للإنتاجية.

أ- الأفراد: للأفراد تأثير على الإنتاجية من خلال الأبعاد التالية:

-عدد الأفراد العاملين ومدى تناسبه مع احتياجات الإنتاج.

-التركيب العمري للأفراد ومدى تناسبه مع احتياجات العمل.

-التركيب النوعي للأفراد ومدى تناسبه مع احتياجات العمل.

-المهارة، التعليم، التخصص، الخبرة، النوع.

-حماس الأفراد واندفاعهم للعمل (دوافع العمل).

-الحالة المعنوية للأفراد.

¹ - علي السلمي، مرجع سابق، ص. 48.

ب- التنظيم ونظم العمل : وتمثل الإطار الموضوعي الذي يتم الإنتاج داخله، وثم تتأثر الإنتاجية (ارتفاعا أو انخفاضاً) بمواصفات التنظيم ونظم العمل في المنشأة، ومن أهم هذه المواصفات:

- مدى مرونة التنظيم واستجابته للمتغيرات.
- مدى تكامل الوظائف واتساق العلاقات في التنظيم.
- مدى المركزية واللامركزية وانعكاس ذلك على الأداء.
- مدى التجانس والتوازن في توزيع المهام والأعباء بين وحدات التنظيم.
- مدى اعتماد التنظيم على العمل الفردي أو العمل الجماعي.¹
- أساس إسناد الوظائف للأفراد في التنظيم (الكفاءة أم الأقدمية مثلا).
- سلامة نظم العمل وتدفقها أو بطء الإجراءات وتعقدها.

ج- طرق العمل:

- طريقة تصميم العمل.
- طرق الأداء اليدوية.
- دراسة الوقت والحركة كمدخل علمي لتصميم العمل.
- معدلات الأداء.

-تعتبر دراسة طرق العمل من أهم مداخل تحسين الإنتاجية في الدول النامية التي

تتميز بالآتي:

- *وفرة الأيدي العاملة الرخيصة قليلة المهارة.
- *ندرة رأسمال.

*التخلف النسبي التكنولوجي، في تلك الأحوال، يكون حسن تصميم طرق العمل

وترشيد الأداء البشري مدخلا هاما لتخفيض الوقت والتكاليف وتحسين الناتج من وحدة

العمل.¹

¹ - نفس المرجع، ص. 66.

ثالثا: العوامل الخارجية في المنشأة

تضم العوامل الخارجية المؤثرة على الإنتاجية كل الظروف والمتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنشأة والتي لا تملك إدارة المنشأة تغييرها بقرار منفرد منها وتلك الظروف والمتغيرات إنما تؤثر في الإنتاجية بأسلوبين:

- (1) - الأسلوب الأول: إنها توفر فرصا وإمكانيات تجعل الإنتاج أيسر وأقل تكلفة مثل حالة توفر المواد الخام في الطبيعة، أو توفر مصادر الغاز الطبيعي التي تستخدم كقوة محرك رخيصة ونظيفة. دور التكوين في
- (2) - الأسلوب الثاني: أنها تمثل عقبات أو معوقات أو موانع تصعب العملية الإنتاجية أو تمنعها كليا ومن ثم تجعلها أعلى تكلفة وأقل عائدا، ولعل السرد التالي يوضح أهم تلك العوامل الخارجية.

*النظم والأوضاع الاقتصادية المحلية والدولية.

* النظم والأوضاع القانونية في البلاد.

* النظم والأوضاع السياسية في البلاد.

*الموارد الاقتصادية والطبيعية المتاحة في البلاد.

*الكثافة السكانية والتركيب النوعي للسكان.

*مستوى التعليم والثقافة وفرص التعليم المتاحة.

*مساحة البلاد ونسبة الأرض المستعملة.

*التنظيم الاقتصادي العام (الاقتصاد الحر، الاقتصاد الموجه، التخطيط المركزي)

وفرض المنافسة في الأسواق.

كل تلك العوامل وغيرها، إما تفرض على الإدارة قيودا تقلل من قدرتها على استثمار الموارد المتاحة لها ومن ثم تقلل الناتج منها نسبيا أي تتخفف الإنتاجية، وإما تنتج

¹ - طاطي كمال، رفع إنتاجية المؤسسات: دراسة حالة المؤسسة الوطنية مركب السيارات الصناعية بالروبية ، مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط والتنمية، جامعة الجزائر،

للمنشأة فرصا تسمح بحسن استغلال الطاقات والموارد المتاحة وبالتالي يزداد ا لنتاج منها نسبيا أي ترتفع الإنتاجية.¹

المطلب الرابع: آثار تحسين الإنتاجية

لتحسين الإنتاجية العديد من الآثار الإيجابية التي تنعكس على جهات عدة أولها الفرد، فإذا ما تحسنت الإنتاجية ارتفع دخل الفرد، وتحسن مستواه الاقتصادي، كما أن لتحسين الإنتاجية أثر مهم على المنشأة نفسها، إذ يرفع ذلك القدرة التنافسية لها، من خلال قدرتها على خفض الأسعار، الأمر الذي سيؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة حجم الأرباح ومضاعفتها، ورفع قدرتها، ومكانتها في السوق، فآثار تحسين الإنتاجية لا تتوقف على الفرد والمنشأة فحسب، بل تطل الدولة أيضا إذ ستصبح هذه الأخيرة رقما صعبا في الأسواق العالمية، وسترتفع قيم صادراتها، وتنخفض قيم مستورداتها، وتحسن أوضاع مواطنيها، الأمر الذي سيؤدي إلى خفض المشكلات في المجتمع وسيادة الأمن والسلام بشكل كبير، ولعل الدولة الكبيرة التي استطاعت ترك الكوارث التي حلت بها خل فيها، والالتفات إلى بناء الفرد، وزيادة الإنتاج هي خير مثال على ذلك.

حيث أن زيادة الإنتاجية قد تؤدي إلى:

1. زيادة الجودة مع ثبات تكاليف الإنتاج للوحدة الإنتاجية.
 2. وزيادة الإنتاجية قد تؤدي إلى انخفاض تكاليف الإنتاج مع ثبات جودته.
 3. زيادة الإنتاج قد تؤدي إلى زيادة الجودة وإلى انخفاض تكاليف الإنتاج وهذا ما تتميز به الشركات الصناعية التي تمتلك قدرة تنافسية كبيرة.
- الإنتاجية باختصار هي تنفيذ الأعمال ببراعة أو بمهارة متميزة وليس بمشقة أو بجهد، وتنفيذ الأعمال ببراعة يؤدي إلى تحقيق جودة أفضل أو يؤدي إلى تخفيض التكاليف، وقد يؤدي إلى كليهما معا:¹

¹ - نفس المرجع، ص. 87.

الإنتاجية=الكفاءة الإنتاجية + الفعالية الإنتاجية والشركات الصناعية التي لا

تستطيع قياس الإنتاجية في أعمالها الإنتاجية لن تستطيع إدارتها.²

ويتوقف تحسين الإنتاجية على تحليل معطيات المحيط الداخلي للمؤسسة، ودراسة

الظروف البيئية التي يمكن أن تحول دون إمكانية الاعتماد على تلك الطرق أو

المدخل، التي تكون كالتالي:

• زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات.

• زيادة المخرجات وزيادة المدخلات.

يتوقف تحسين الإنتاجية وبشكل أساسي على هيكل التكاليف وبتركيز شديد على

تكلفة عنصر العمالة، فهناك الكثير من المؤسسات ما زالت تحتل فيها هذه التكلفة قيمة

مرتفعة، مما يستدعي تحسين طريقة الأداء والاهتمام بإنتاجية عنصر العمل.³

¹- زيد منير عوي، مرجع سابق، ص. 70.

²- نفس المرجع، ص. 71.

³- بوجحيش خديجة، تحسين إنتاجية العمل ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة الجزائرية للسباكة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسيير واقتصاد، مؤسسة جامعة ابن خلدون، تيارت، 2006-2007، ص. 59.

خلاصة الفصل:

مهما اختلفت الآراء في شكلها حول تحديد مفهوم الإنتاجية، فإنها من ناحية المضمون متقاربة ومتشابهة في أغلب الأطروحات، ولهذا نستنتج من خلال العرض السابق بأن الإنتاجية هي علاقة بين كمية الإنتاج من جهة وعناصر الإنتاج التي ساهمت في العملية الإنتاجية من جهة ثانية.

كما أن أهمية الإنتاجية تكمن في كونها مؤشر هام وفعال في تقييم الوحدات الإنتاجية فنستنتج مما سبق أن من الضروري قياس وتحليل الإنتاجية ومعرفة تطورها في كل مجالات الإنتاج ومستوياته، ذلك لأن قياس الإنتاجية يوضح لنا مدى الاستفادة من عناصر الإنتاج الذي حققه له العاملين في هذه الوحدة، وبدون قياس لا يمكن معرفة تأثير كل عنصر من العناصر، ولا يمكن المقارنة بدقة بين الأعمال المختلفة.

إن تطبيق الرقابة على الإنتاج بشكل فعال يؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية، فالإنتاجية تساعد على القيام بعملية الرقابة داخل المؤسسة ولذلك تعتبر من أفضل الأساليب التي تسمح بالتأكد من كفاءة استخدام الموارد.

خاتمة

خاتمة

من خلال كل ما تعرضه في الموضوع فيها يخص دور إدارة الى جودة الشاملة في تحسين إنتاجية المؤسسة يمكننا القول ان الجودة الشاملة أصبحت عاملا أساسا لا بد من الاهتمام به ولا يمكن الاستغناء عنها لأنها تعتبر عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات. فاهتمام المؤسسة لم يصبح بالإنتاج فقط لتلبية الطلب الكمي المر تفع، بل تكاثر عدد المنتخبين بشكل كبير ، واشتد التنافس بينهم، والأجل تحقيق ذلك ارتكزت المؤسسة على الجودة التي هي أسلوب الشاملة من أهم المتغي رات التي تؤثر على إنتاج المؤسسات، وذلك لتحقيق التميز بين منافسيه ا وضمان البقاء والاستمرار في الأسواق المحلية والعالمية فبعد معالجتن ا وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع توصلنا إلى النتائج الخاصة باختيار الفرضيات، ونتائج عامة مع مجموعة من الاقتراحات والتوصيات. فيما يخص الفرضيات فقد كانت الإجابة عليها كما يلي :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظام متكامل من المبادئ والطرق والممارسات للوصول إلى الأفضل في كل ما تقوم به المؤسسات وترتكز تجعل الوسائل الإدارية والمهارات الفنية والجهود الابتكارية مزيحا للوصول إلى مستوى أداء وتطور مستمرين ، ومنه حققت الفرضية الأولى.

- تحقيق الجودة الشاملة يتطلب معايير يجب الاحترام بها وكذا مراحل يجب إتباعها خطوة بخطوة، وعلى المؤسسة أن تكون حريصة على ذلك لكي تحصل على نتيجة ناجعة ومنه حققت الفرضية الثانية.

تساهم إدارة الجودة الشاملة مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المتكاملة والمترابطة والتي تهدف إلى الحصول على منتج جيد يمكن توعيته وتحقيق أكينسبة ربح من خلال تأثير وظائفها المختلفة والتي تعتبر المؤثر على الإنتاجية وبالتالي فإن استهداف التأثير على هذه المكونات يؤدي إلى تحسين الإنتاجية المؤسسة، ومنه حققت الفرضية الثالثة.

النتائج

من خلال دراستنا نتلخص النتائج التالية :

- غرس ثقافة الجودة داخل المؤسسة والتزام الإدارة بذلك من خلال شحن الأفراد وتحفيزهم للاستغلال كل طاقاتهم وكفاءتهم.

- إدارة الجودة الشاملة تضع رضا الزبون ووفائه الركيزة الأساسية.

- الجودة هي مسؤولية الجميع في المؤسسة.

إن تحسين الإنتاجية يعد مطلباً أساسياً لجميع المستويات سواء على مستوى الوحدات الاقتصادية أو على مستوى القومي وفي هذا الصدد نشير إلى أن الإنتاجية تعتبر عن الحالة التي تكون فيها المؤسسة منتجة.

- أن تحسين الإنتاجية يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة وت تنمية القدرة التنافسية لمنتجاتها، بالإضافة إلى رفع مستويات اليد العاملة، كما ان تحسين الإنتاجية يساعد على السيطرة على التضخم .

الاقتراحات والتوصيات :

بناءاً إلى ما توصلنا إليه نتائج فمن هذه الدراسة النظرية التحليلية تأثير دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين الانفتاحية بالمؤسسة ،تقدم ضمن هذه الفقرة توصيات يمكن الاستفادة منها سواء في الدراسات العلمية أو على مستوى صياغة وتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التي تحتاج إلى نقل إستراتيجية في تسيير مواردها البشرية من أهم التوصيات التي يمكن تقديمها هي :

* يجب على المؤسسة اعتبار مواردها الداخلية ومكافئتها الإستراتيجية ومعرفة ميزاتها التنافسية.

ضرورة اهتمام المؤسسات بتطبيق الجودة الشاملة.

ضرورة تدريب العاملين بالمؤسسة بمعايير الجودة.

ضرورة إنشاء إدارة أو المصلحة متخصصة في إدارة الجودة كباقي المصالح.

* أن تعتمد المؤسسة خطة فعالة ، تبدأ بنوعية الخدمات المقدمة حتى ترقى لتطلعات الزبون وتحقيق ولائه باعتبار الزبون هو محور الحقيقي لنشاط المؤسسة.
تجديد تجهيزات والتأهلات وسائل بلّات أكثر حداثة.
تعزير مكانتها السوقية من خلال رفع مستوى إنتاجها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا بالغة العربية:

1-الكتب:

- أبو بكر مصطفى محمود ، الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، الإسكندرية : الدار الجامعية الجديدة، 2002.
- أبو نبعة عبد العزيز وآخرون، المنتوجة العامة ، العراق : دار النشر والتوزيع، 2005.
- أحمد رجب عبد العال، مدخل معاصرة في المحاسبة الإدارية المتقدمة ، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
- آل علي رضا صاحب أبو حمد والموسوي سنان كاظم ، الإدارة: لمحات معاصرة، عمان: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، 2001.
- البداوي عبد الحميد عبد المجيد، إدارة الجودة الشاملة والمعوالية ، عمان : دار الشروق، ط1، 2007.
- البكري سونيا محمد، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1988.
- الحداد عواطف إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة ، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2009.
- الحراحشة حسين محمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية : التطبيق ومقترحات التطوير، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010.
- الدرادكة مأمون، إدارة الجودة، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2001.
- الزبون عطا الله علي، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2015.
- الزغبي فايز، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال، عمان: دار الهلال، 1991.
- السلمي علي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو ، الإسكندرية: دار غريب للنشر والتوزيع، 1995.

- السمراني مهدي صالح ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2007.
- السيسي صلاح الدين حسين ، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ISO، القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2011.
- الشرفاوي علي، إدارة النشاط الإنتاجي : مدخل التحليل الكمي ، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
- الشنواني صلاح، إدارة الإنتاج، الإسكندرية: دار النشر والتوزيع، 2000.
- الطائي حميد عبد النبي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو ، عمان : الوراق للنشر والتوزيع، 2003.
- الطائي رعد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري، 2008.
- الطحاوي منى، اقتصاديات العمل، القاهرة: مكتبة هضبة الشرق، 1995.
- القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة، عمان: دار وائل للنشر، 2009.
- المحياوي قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة في الخدمات ، عمان: دار الشروق، 2006.
- المعناني رضوان محمد، محاسبة التكاليف، الأردن: دار صفاء للنشر، 2000.
- النجار فريد راغب ، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا ، الإسكندرية : مكتبة الإشعاع للطباعة، 1997.
- النعيمي محمد عبد العال، إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- الوادي محمود حسين ، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، عمان: دار المكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2012.
- بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة، المفهوم، الأساسيات، شروط التطبيق ، القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2019.
- بن وراذ عطاء الله، مبادئ محاسبة التكاليف، عمان: دار زهران، 1997.
- بني حمدان خالد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2015.

- بوشامة شوام، **مدخل في الاقتصاد العام** ، ط . 3، الجزائر : دار الغرب للنشر والتوزيع، 2000.
- بوكميش لعلى، **إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000**، عمان : دار الياية للنشر والتوزيع، 2010.
- توفيق محمد عبد المحسن، **تخطيط ومراقبة جودة المنتجات** ، القاهرة: دار النهضة العربية، 1996.
- حمو محمد سلطان، **معايير الجودة الشاملة** ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- حمود خضير كاظم، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء** ، عمان : دار المسير للنشر والتوزيع، 2002.
- رضوان محمود عبد الفتاح ، **إدارة الجودة الشاملة : فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق**، القاهرة: دار الكتب المصرية، 2012.
- شندي محمد رضا، **الجودة الكلية الشاملة والايزو بين النظرية والتطبيق** ، بيمكو: دار النشر المنار، دون سنة.
- طاحون زكريا، **إدارة الإنتاج والعمليات بالجودة الشاملة** ، عمان : دار النشر والتوزيع، 2010.
- عامر يس سعيد، **الإنتاجية القياسية**، الرياض: دار المريخ، 1984.
- عبوي زيد منير، **إدارة الجودة الشاملة**، عمان: دار كنوز، 2006.
- عطية محمد كمال ، **أصول محاسبة التكاليف** ، القاهرة: دار الجامعات المصرية، 1985.
- عقيلي عمر وصفي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.
- عليمات صالح ناصر، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية : التطبيق ومقترحات التطوير**، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2008.
- فيصل فخري مراد، **الإدارة: الأسس والنظريات والوظائف** ، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، دون سنة.

- مارش جون، إدارة الجودة الشاملة، أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء ، تر: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، الرياض: المملكة العربية السعودية، 1997.
- ماضي محمد توفيق، إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل اتخاذ القرارات ، الاسكندرية: الدار الجامعية، 1999.
- محمد عوض التوزيع، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبعة، 2006.

2- المقالات:

1. أحمد بن عيساوي، "إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسة الخدمية"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 04، جوان 2004.
2. وجيه عبد الرسول العلي، "إنتاجية العمل مفهومها وطرق قياسها (الاقتصادي)"، مجلة فصيلة تصدرها جمعية الاقتصاديين، العراق، العدد الرابع، تشرين الأول، 1975.
- الرسائل والمذكرات:
1. سليمان اسماعيل، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، 2011.
2. سكمال كلثوم، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015-2016.
3. أونيس عبد المجيد، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للبلاستيك الواقعة بالمحمدية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الحراش، 1994-1995.

4. بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2006-2007.

5. بوجحيش خديجة، تحسين إنتاجية العمل ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الجزائرية للسباكة بتيارت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2006-2007.

6. أوقارة عبد الحليم، دراسة قياس الإنتاجية على المستوى الكلي : حالة الجزائر (2002/1969)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع اقتصاد كمي، جامعة الجزائر، 2005-2006.

7. طاطي كمال، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات : دراسة حالة المؤسسة الوطنية مركب السيارات الصناعية بالروبية، مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط والتنمية، جامعة الجزائر، 2002-2003.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Daniel Duret et Maurie pillet ; qualité en production : De ISO 9000 a six Sigma ; 3eme Ed ; Paris : Editions D'organisation ; 2005.
- 2- Nicholas Logothetis; Managing for total quality: ffoundernning to taguchi and Spc ; New Delhi : prentice halli ; 1997.
- 3- Alain Couland et d'autres, les rations de productivité, édition d'organisation, Paris, 1986.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة	01
	الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة الكاملة	02
	أهمية إدارة الجودة الشاملة	03
	هرم أداء الجودة الشاملة	04
	الدورة السيئة لانخفاض الإنتاجية	05
	موقع الرقابة في عملية الإنتاج	06

الفهرس

الفهرس

إهداء

شكر

أ	مقدمة.....
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.....
	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة.....
	المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة.....
	المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وخصائصها.....
	المطلب الرابع: أهداف إدارة الجودة الشاملة وأهميتها.....
	المبحث الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة.....
	المطلب الأول: مراحل إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها.....
	المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة ونماذجها.....
	المطلب الثالث: مستويات وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
	المطلب الرابع: معوقات إدارة الجودة الشاملة ومزايها.....
	الفصل الثاني: علاقة إدارة الجودة الشاملة بإنتاجية المؤسسة
	المبحث الأول: ماهية الإنتاجية.....
	المطلب الأول: تعريف الإنتاجية وعناصرها.....
	المطلب الثاني: طرق قياس إنتاجية المؤسسة.....
	المطلب الثالث: تحليل وتحسين الإنتاجية.....
	المطلب الرابع: وسائل زيادة الإنتاجية.....
	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بإنتاجية المؤسسة.....

	المطلب الأول: أهمية الإنتاجية في المؤسسة.....
	المطلب الثاني: دور الرقابة في العملية الإنتاجية.....
	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الإنتاجية.....
	المطلب الرابع: آثار تحسين الإنتاجية.....
	خاتمة.....
	قائمة المراجع.....
	قائمة الجداول.....
	الفهرس.....



ملخص المذكرة

تم التطرق في هذا الموضوع إلى جانب مهم ومؤثر وهو إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر هذه الأخيرة من المواضيع الهامة ، وقد حظيت باهتمام كبير في بيئة الأعمال الحديثة ويتم تطبيقها في العديد من المؤسسات من أجل تطوير وتحسين منتجاتها ، والمساعدة في مواجهة التحديات، وكسب رضا العملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة.

فإدارة الجودة الشاملة تطبيقها يعد أمرا ضروريا في كافة المؤسسات حيث تركز أساسا على المستهلك، فالنجاح هذه الأخيرة لا بد من أن تتسم بالوضوح الشامل لكل أطراف المسؤوليات المتعلقة بالمؤسسة ، إذ أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين، ونجاحها يعود إيجابا على الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل .

كما ان إدارة الجودة الشاملة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال انشطتها المتكاملة والتي تهدف إلى الحصول على منتج جديد يمكن تسويقه وتحقيق أكبر نسبة ربح من خلال تأثير وظائفها والتي تعتبر هذه الأخيرة المؤثر على الإنتاجية ، فاستهداف التأثير على هذه المكونات يؤدي إلى تحسين الإنتاجية المؤسسة .

الكلمات المفتاحية: 1/ادارة 2/الجودة

3/الشاملة 4 /الإنتاجية

5 / المؤسسة