

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة اعمال

تطبيق إدارة الجودة الشاملة و أثرها على الإنتاجية في الشركات

إعداد الطالبة/ شيماء عبدالله الشهاري

الرقم الجامعي / 241002393

إشراف/

العام الدراسي:

2024

المحتويات

4	مقدمة:
5	مشكلة الدراسة:
5	أهمية الدراسة:
7	أهداف الدراسة:
7	تساؤلات الدراسة:
7	فروض الدراسة:
8	الدراسات السابقة:
11	المنطلقات النظرية للدراسة:
24	المنهجية وطرق البحث:
25	أدوات الدراسة:
25	حدود الدراسة :
26	الاطار النظري
27	الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة
30	عناصر إدارة الجودة الشاملة
32	الفرق بين إدارة الجودة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.
34	الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة والإنتاج
36	أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومفهوم الابتكار
36	ثانياً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والابتكار
37	ثالثاً: دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار في العمليات الإنتاجية.
38	أمثلة على تعزيز الابتكار من خلال إدارة الجودة الشاملة.
39	مقدمة
39	أهمية التحسين المستمر في الإنتاج
40	كيفية تحقيق التحسين المستمر في الإنتاج
41	أمثلة تطبيقية للتحسين المستمر في الإنتاج
43	الفصل الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات

الخطوات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: التخطيط، التنفيذ، المتابعة، والتحسين.	43
التحديات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة: العقبات وكيفية التغلب عليها	45
دور الإدارة العليا والموظفين: دور القادة وأهمية تدريب الموظفين في تطبيق الجودة الشاملة	48
الفصل الرابع: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الإنتاج	50
زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف: تحليل كيفية مساهمة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاج وتقليل التكاليف	50
تأثير الجودة الشاملة على رضا العملاء: دور الجودة الشاملة في تلبية متطلبات العملاء وزيادة ولائهم	53
التأثير على الابتكار والتطوير: كيف تشجع الجودة الشاملة على الابتكار	55
الفصل الخامس: قياس أثر إدارة الجودة الشاملة على الإنتاج	58
النتائج المتوقعة بعد تطبيق الجودة الشاملة	61
التحليل	63
تحليل بيانات الاستبيان حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية في شركة الكهرباء	64
النتائج	67
التوصيات	68
خاتمة	69
المراجع:	70

مقدمة:

يشهد عصرنا الحالي مجموعة من التحولات في كافة مجالات الحياة، حيث أسهم التقدم في التكنولوجيا والعلم في زيادة الوعي بأهمية التغيير والتطوير وضرورة متابعة كل ما هو جديد. هذا أدى إلى تركيز كبير على عمليات الإصلاح في معظم دول العالم. وقد حظيت إدارة الجودة الشاملة (TQM) باهتمام واسع، حتى أن المفكرين والباحثين وصفوا هذا العصر بأنه عصر الجودة.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة مفهوماً إدارياً حديثاً في أداء الأعمال وإدارتها بطريقة جديدة تتفوق على جميع المفاهيم الإدارية التقليدية. تركز إدارة الجودة الشاملة على تلبية متطلبات وتوقعات المستهلكين، سواء كانوا داخل المنظمة أو خارجها، وذلك من خلال فهم احتياجاتهم ومتطلباتهم ثم تلبيتها بالشكل الصحيح. يتم ذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر للوصول إلى أعلى مستويات الأداء والإتقان.

وبالنظر إلى الاقتصاد في المملكة العربية السعودية، نجد أن هناك شركات رائدة وعلاقة في السوق. من أبرز هذه الشركات الشركة السعودية للكهرباء، التي تعتبر من الشركات القيادية في السوق السعودي وتتميز بتقديم خدمة التيار الكهربائي لجميع مناطق المملكة. وقد رأى الباحث ضرورة دراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء في القطاع الجنوبي ومعرفة تأثيرها على الإنتاجية.

مشكلة الدراسة:

واحدة من أبرز المفاهيم الفلسفية الرائدة التي جذبت انتباه الباحثين والممارسين في (TQM) تُعتبر إدارة الجودة الشاملة مجال الإدارة. فهي تعكس نهجًا إداريًا جذابًا للمنظمات الساعية إلى تعزيز إنتاجيتها وتحسين جودة منتجاتها. إن أهمية هذه الفلسفة وتأثيرها الملحوظ على أداء المنظمات، خاصة تلك التي تعتمد بشكل كبير على جودة منتجاتها وخدماتها، لا يمكن إغفالها. إن التطبيق الصحيح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر أثره على المؤسسة ذاتها فحسب، بل يمتد ليشمل منتجاتها وخدماتها، مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية شاملة.

من جهة أخرى، تعد الإنتاجية، سواءً كانت كلية أو جزئية، من أهم مصادر النمو الاقتصادي على مستوى العالم في العقود الثلاثة الماضية. يُعتبر الانخفاض في معدلات الإنتاجية من العوامل الرئيسية التي أدت إلى تدني معدلات النمو في الدول العربية خلال التسعينيات، وهي فترة شهدت تراجعًا ملحوظًا في متوسط معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي في المنطقة. لذا، يعد رفع معدلات الإنتاجية أحد العناصر الأساسية في برامج الإصلاح الاقتصادي والهيكلية التي تُطبق حاليًا في العديد من الدول العربية. وعندما ننظر إلى الاقتصاد الجزئي، نجد أن الإنتاجية، بجانب الجودة والتكلفة، تُعتبر من العناصر الحاسمة في التنافسية الدولية، مما يجعل تطوير هذه العناصر أمرًا ذا أهمية خاصة للدول العربية في سعيها لتعزيز القدرات التنافسية لمؤسساتها.

في ظل التغيرات العالمية والانفتاح الكبير، تواجه مؤسسات المملكة العربية السعودية تحديات عدة تتعلق بالإدارة، حيث يطالب المواطنون الحكومة بتقديم خدمات متميزة تضاهي ما تقدمه الحكومات في الدول المتقدمة. وقد ساهم زيادة مستوى التعليم وارتفاع الوعي في المجتمع السعودي في رفع هذه المطالب. بالإضافة إلى ذلك، فإن مكانة المملكة الدينية والسياسية والاقتصادية تجعلها تحت ضغط خارجي مستمر لتطوير خدماتها. ومع محدودية الموارد المتاحة، والتقلبات في أسعار النفط، وارتفاع مستوى الدين العام، تصبح الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمرًا ملحقًا لضمان تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في عدة جوانب رئيسية:

1. تحسين الأداء والجودة: تهدف الدراسة إلى تقديم فهم عميق لتطبيقات إدارة الجودة

الشاملة وتأثيرها على الأداء والإنتاجية، مما يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات

المقدمة.

2. رفع الإنتاجية: تساعد نتائج الدراسة في تحديد العوامل التي تساهم في زيادة الإنتاجية

داخل المنظمات، مما ينعكس إيجابيًا على النمو الاقتصادي وتنافسية المؤسسات.

3. تقديم حلول عملية: تقدم الدراسة توصيات وإرشادات قابلة للتطبيق تساعد المؤسسات على تبني أفضل الممارسات في إدارة الجودة الشاملة، مما يساعدها على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

4. دعم اتخاذ القرار: تزويد صناع القرار بالمعلومات والتحليلات اللازمة لتحسين السياسات والإجراءات الإدارية، مما يساهم في تعزيز كفاءة وفعالية الأداء الإداري.

5. تطوير القدرات التنافسية: تساعد الدراسة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، مما يمكنها من تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تفوق توقعات العملاء.

6. الاستفادة من التجارب الناجحة: تسلط الدراسة الضوء على تجارب ناجحة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يمكن المنظمات الأخرى من الاستفادة من هذه التجارب وتطبيق ما يناسبها.

7. مواكبة التطورات العالمية: تساهم الدراسة في تمكين المؤسسات من مواكبة التطورات العالمية في مجال الإدارة والجودة، مما يجعلها قادرة على التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1. تحليل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة: فهم كيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة (TQM) وتأثيرها على الأداء والجودة.
2. تقييم تأثير TQM على الإنتاجية: دراسة العلاقة بين تطبيق TQM وزيادة الإنتاجية، وتحديد العوامل المساهمة في تحسين الأداء.
3. تحديد التحديات والفرص: استكشاف التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق TQM وتحديد الفرص لتحسين الجودة والإنتاجية.
4. تقديم توصيات لتحسين الأداء: وضع إرشادات عملية للمؤسسات حول تطبيق TQM بفعالية لرفع مستوى الأداء والجودة.
5. دراسة الحالة في الشركة السعودية للكهرباء: تحليل تطبيق TQM في الشركة وتأثيره على الإنتاجية وجودة الخدمات.
6. تعزيز الوعي بأهمية TQM: نشر الوعي حول أهمية TQM وتحفيز المؤسسات على تبني هذه الاستراتيجية.
7. مواكبة التطورات الحديثة: تعزيز قدرة المؤسسات على متابعة التطورات في إدارة الجودة وتبني أفضل الممارسات العالمية.
8. دعم التنمية الاقتصادية: المساهمة في تحسين الإنتاجية والجودة لتعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة في الأسواق.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

1. ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي؟

التساؤل الفرعي:

1. ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي؟

فروض الدراسة:

- إن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي ضعيف.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي على الإنتاجية.

الدراسات السابقة:

1. دراسة الجبرين (2016): تناولت هذه الدراسة واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأمير سلطان الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. هدفت الدراسة إلى معرفة نسبة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي في الجامعات الأهلية. توصلت النتائج إلى أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة كبير، وكان أكثر المعايير تطبيقًا هو تهيئة متطلبات الجودة في التعليم ومتابعة العملية التعليمية وتطويرها، في حين كانت معايير تطوير القوى البشرية واتخاذ القرار وخدمة المجتمع متوسطة في التطبيق. لم تظهر فروق في مدى تطبيق المعايير بناءً على الجنس أو الدرجة العلمية أو عدد سنوات الخبرة.
2. دراسة حسين (2014): هدفت هذه الدراسة إلى توضيح المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في التغيير التنظيمي في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة. بينت النتائج أن هناك التزامًا حقيقيًا من قبل الإدارة العليا بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأن مشاركة جميع العاملين في التطبيق تعزز ثقافة الجودة الشاملة. كما توصلت إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تغييرات جذرية في السلوك والفكر ونمط القيادة الإدارية وإجراءات العمل.
3. دراسة العربي (2013): هدفت إلى رصد أهم معايير الجودة في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية وتطبيقها في كلية التربية بجامعة حائل. أوضحت النتائج أن هناك معايير تطبق بدرجة كبيرة في الكلية، وأخرى تطبق إلى حد ما وتحتاج إلى تفعيل، ومنها معايير تتعلق

بمصادر التعلم والمرافق والتجهيزات وتوظيف الهيئة التدريسية والإدارية. كما بينت أن هناك معايير لا تطبق وتحتاج إلى خطة عاجلة لتفعيلها، خاصة تلك المتعلقة بعلاقة الكلية بالمجتمع.

4. دراسة مصطفى وآخرون (2012): هدفت إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية، باستخدام جامعة المجمعة كنموذج تطبيقي. أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي، وأن متابعة العملية التعليمية وتطوير القوى البشرية يؤثران بشكل إيجابي على الأداء الأكاديمي.

5. دراسة الرشيد (2011): تناولت ممارسات إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي الكويتي. بينت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان بدرجة عالية، حيث احتل تطوير العملية الإدارية المرتبة الأولى، يليه التحسين المستمر ودمج ثقافة الجودة مع ثقافة المنظمة، ثم التزام ودعم الإدارة العليا، وأخيراً نظام المعلومات وبيانات الجودة.

6. دراسة الشراري (2010): هدفت إلى معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية واختلافها بناءً على المتغيرات الوظيفية والشخصية. أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان متوسطاً، وأن هناك فروقاً في وجهات نظر أفراد العينة بناءً على مبادئ إدارة الجودة الشاملة المختلفة، ووجود فروق في مدى تطبيق مبادئ تدريب وتأهيل وتحفيز العاملين.

7. دراسة المطيري (2010): هدفت إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية في شركة مرافق الكهرباء والمياه السعودية. توصلت النتائج إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة له تأثير إيجابي على الإنتاجية، وكان مبدأ إدارة العمليات هو الأكثر تأثيراً، يليه مبدأ القيادة الإدارية، ثم مبدأ الموارد البشرية ونتائج الأعمال.

8. دراسة الصويلح (2009): هدفت إلى قياس اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. أظهرت النتائج أن اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة، وأن التزام الإدارة العليا والتحسين المستمر وتشكيل فرق العمل وتدريب العاملين كانت ذات اتجاهات متوسطة، بينما كانت اتجاهات العاملين نحو الحوافز ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات منخفضة.

9. دراسة (Usrof, Rania 2016): تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الاستدامة التنظيمية. بينت النتائج أن نجاح المنظمات يعتمد على ممارساتها الإدارية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم، وأن هذه الممارسات تؤثر بشكل ممتاز على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، مما يخلق قيمة في تحسين البيئة الاقتصادية. أوصت الدراسة بتركيز المنظمات على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية لتحسين النظام قيد التنفيذ، وأن تكون مبادئ إدارة الجودة الشاملة راسخة في عقول الموظفين وتطبق في جميع وحدات المنظمة.

ملخص

تشير الدراسات السابقة إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها الإيجابي على الأداء والإنتاجية في مختلف المؤسسات. تتفق جميع الدراسات على أن إدارة الجودة الشاملة تعزز من الأداء التنظيمي وتساعد في تحقيق أهداف المؤسسات من خلال تحسين العمليات وتطوير القوى البشرية وتبني ثقافة الجودة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

1. مقدمة

يعتبر الإطار النظري أساساً هاماً لأي دراسة علمية، حيث يحدد الأسس والمفاهيم التي تستند إليها الدراسة. يركز هذا الإطار النظري على مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total

(TQM - Quality Management) وأثرها على الإنتاجية في المؤسسات، مع التركيز على

تطبيق هذا المفهوم في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي.

2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) هي فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق تحسين مستمر في جودة جميع العمليات داخل المؤسسة بهدف تحقيق رضا العملاء وزيادة الكفاءة والربحية. تقوم هذه الفلسفة على مجموعة من المبادئ والممارسات التي تركز على تحقيق الجودة في كل جوانب العمل ومن قبل جميع الموظفين. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة إطاراً شاملاً يهدف إلى دمج جميع الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة لتحقيق أعلى مستوى من الجودة.

تعريف إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي نهج شامل يتضمن تحسين الجودة بشكل مستمر في جميع العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة. تهدف هذه الفلسفة إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تتجاوز توقعاتهم. يتم تحقيق ذلك من خلال الالتزام بمبدأ التحسين المستمر وتطبيق معايير الجودة في جميع مراحل الإنتاج والخدمات.

تاريخ إدارة الجودة الشاملة

نشأت فلسفة إدارة الجودة الشاملة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تبنت الشركات اليابانية مبادئ وممارسات الجودة المستندة إلى أفكار خبراء مثل إدواردز ديمينغ وجوزيف جوران. حققت الشركات اليابانية نجاحًا كبيرًا في تحسين جودة منتجاتها، مما أدى إلى زيادة التنافسية على المستوى العالمي. نتيجة لذلك، انتشرت مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى بقية العالم، وأصبحت معيارًا هامًا لتحقيق التميز والجودة في المؤسسات.

أهداف إدارة الجودة الشاملة

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، من بينها:

1. **تحقيق رضا العملاء:** يعد رضا العملاء الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة. يتم

تحقيق ذلك من خلال تلبية وتجاوز توقعات العملاء فيما يتعلق بجودة المنتجات والخدمات.

2. **تحسين الكفاءة والإنتاجية:** تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين العمليات وتقليل الفاقد والعيوب، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية.

3. **تعزيز مشاركة الموظفين:** تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع الموظفين في جهود تحسين الجودة. يتم تحفيز الموظفين على الابتكار والمشاركة في عمليات التحسين المستمر.

4. **تحقيق التميز المؤسسي:** تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق التميز في جميع جوانب العمل، مما يساعد المؤسسات على تحقيق تنافسية عالية في الأسواق العالمية.

3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة (TQM) تعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل أساس نجاحها وتطبيقها في المؤسسات. هذه المبادئ تهدف إلى تحسين الجودة في جميع جوانب المؤسسة من خلال التركيز على العميل، والتحسين المستمر، والمشاركة الكاملة للموظفين، والقيادة الفعالة، واستخدام الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات واتخاذ القرارات. فيما يلي تفصيل لهذه المبادئ:

3.1 التركيز على العميل

العميل هو محور اهتمام إدارة الجودة الشاملة. تركز المؤسسات التي تتبنى TQM على فهم احتياجات وتوقعات العملاء وتلبية هذه الاحتياجات بشكل يتجاوز توقعاتهم. لتحقيق هذا الهدف، يتم جمع المعلومات عن العملاء من خلال استبيانات، وملاحظات، وشكاوى، واستخدامها لتحسين المنتجات والخدمات. رضا العملاء هو المؤشر الرئيسي لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3.2 التحسين المستمر

التحسين المستمر هو جوهر إدارة الجودة الشاملة. يعني هذا المبدأ السعي الدائم نحو تحسين جميع العمليات والأنشطة داخل المؤسسة. تُستخدم أدوات الجودة مثل دورة PDCA (التخطيط، التنفيذ، التحقق، التحسين) لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين

وتنفيذ الحلول المناسبة. هذا النهج يساعد في تقليل الفاقد والعيوب، وزيادة الكفاءة والإنتاجية.

3.3 المشاركة الكاملة للموظفين

إدارة الجودة الشاملة تتطلب مشاركة جميع الموظفين في جهود تحسين الجودة. تشجع المؤسسات الموظفين على المساهمة بأفكارهم وملاحظاتهم، وتوفر لهم التدريب اللازم لفهم مبادئ وأدوات الجودة. فرق العمل المتعددة التخصصات تعمل معًا لحل المشكلات وتحسين العمليات، مما يعزز روح الفريق ويزيد من التزام الموظفين بأهداف الجودة.

3.4 القيادة الفعالة

القيادة الفعالة هي عنصر حاسم في نجاح إدارة الجودة الشاملة. يجب أن تكون القيادة على جميع المستويات ملتزمة بتطبيق مبادئ الجودة، وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتحقيق التحسين المستمر. القادة يجب أن يكونوا قدوة في تطبيق مبادئ الجودة، ويشجعوا ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسة.

3.5 الاعتماد على البيانات واتخاذ القرارات المستندة إلى الحقائق

تتطلب إدارة الجودة الشاملة استخدام البيانات والمعلومات الدقيقة لاتخاذ قرارات مستنيرة. يتم جمع البيانات المتعلقة بالأداء والجودة من خلال أدوات إحصائية وتحليلها

لتحديد الأسباب الجذرية للمشكلات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. هذا النهج يساعد في تقليل التخمين واتخاذ قرارات تعتمد على حقائق وأدلة ملموسة.

3.6 التحسين الجذري والتحسين التدريجي

إدارة الجودة الشاملة تشمل نوعين من التحسين: التحسين الجذري والتحسين التدريجي. التحسين الجذري يعني إجراء تغييرات كبيرة لتحسين العمليات والأنظمة بشكل شامل، بينما التحسين التدريجي يعني تنفيذ تحسينات صغيرة ومتواصلة على مدى الزمن. الجمع بين هذين النوعين يساعد المؤسسة على تحقيق تحسينات مستدامة في الجودة والأداء.

3.7 التركيز على العمليات وليس النتائج

بدلاً من التركيز فقط على النتائج النهائية، تركز إدارة الجودة الشاملة على تحسين العمليات التي تؤدي إلى هذه النتائج. يعني هذا التعرف على العمليات الرئيسية داخل المؤسسة، وتحليلها، وتحسينها لضمان تحقيق نتائج عالية الجودة. تحسين العمليات يساهم في تحقيق نتائج متوقعة ومتسقة.

3.8 تعزيز العلاقات مع الموردين

العلاقات الجيدة مع الموردين هي جزء أساسي من إدارة الجودة الشاملة. تساهم الشراكات القوية مع الموردين في ضمان جودة المواد الخام والمكونات المستخدمة في الإنتاج. التعاون

مع الموردين وتحفيزهم على تبني مبادئ الجودة يساهم في تحسين الجودة الإجمالية للمنتجات والخدمات.

3.9 التركيز على الوقاية بدلاً من التفتيش

إدارة الجودة الشاملة تفضل الوقاية من المشكلات بدلاً من اكتشافها من خلال التفتيش. يتم التركيز على تحديد ومنع الأسباب الجذرية للمشكلات قبل حدوثها، مما يقلل من الحاجة إلى التفتيش والتصحيح. هذا النهج يساهم في تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة.

3.10 التكامل مع استراتيجيات العمل

لتحقيق النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يجب أن تكون مبادئ الجودة مدمجة بشكل كامل في استراتيجيات العمل والأهداف المؤسسية. يجب أن تكون الجودة جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية والعمليات اليومية، وليس مجرد مبادرة منفصلة. تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب التزاماً قوياً من جميع مستويات المؤسسة، ويدعم تحقيق تحسينات مستدامة في الجودة، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز الكفاءة والإنتاجية.

4. عناصر إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة (TQM) تعتمد على مجموعة من العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة منها. تتضمن هذه العناصر التزام القيادة، التدريب والتعليم، التوجيه نحو العمل، فرق العمل، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، والتعاون مع الموردين. سنستعرض فيما يلي تفصيل هذه العناصر:

4.1 التزام القيادة

القيادة الفعالة هي العنصر الأساسي في نجاح إدارة الجودة الشاملة. يتطلب هذا التزام القيادة العليا بتطبيق مبادئ TQM ودعمها بشكل مستمر. القادة يجب أن يكونوا قدوة للموظفين في الالتزام بالجودة، وتوفير الموارد اللازمة، وتشجيع بيئة التحسين المستمر.

4.2 التدريب والتعليم

تدريب الموظفين وثقيفهم حول مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة أمر ضروري لتحقيق النجاح. يشمل التدريب تعليم الموظفين كيفية استخدام أدوات الجودة مثل أدوات التحليل الإحصائي، وتقنيات حل المشكلات، ومفاهيم التحسين المستمر. التعليم يعزز فهم الموظفين لأهمية الجودة وكيفية تحقيقها.

4.3 التوجيه نحو العمل

التركيز على العمل هو جوهر إدارة الجودة الشاملة. يتضمن هذا العنصر فهم احتياجات وتوقعات العملاء، وتلبية هذه الاحتياجات بأفضل طريقة ممكنة. يجب جمع ملاحظات

العملاء بانتظام واستخدامها لتحسين المنتجات والخدمات. رضا العملاء يجب أن يكون الهدف الرئيسي لجميع جهود التحسين.

4.4 فرق العمل

فرق العمل المتعددة التخصصات تلعب دورًا كبيرًا في تحقيق أهداف الجودة. يجب تشجيع العمل الجماعي وتشكيل فرق لتحليل المشكلات واقتراح التحسينات. فرق العمل تعزز التعاون بين الموظفين وتتيح تبادل الأفكار والمعلومات بشكل فعال.

4.5 التحسين المستمر

التحسين المستمر هو عملية لا تنتهي وتهدف إلى تحسين جميع جوانب العمل بشكل دائم. يشمل هذا التحسين العمليات والمنتجات والخدمات. يتم استخدام أدوات مثل دورة PDCA (التخطيط، التنفيذ، التحقق، التحسين) لتحقيق التحسين المستمر وتقليل الفاقد والعيوب.

4.6 اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق

القرارات في إطار إدارة الجودة الشاملة يجب أن تستند إلى بيانات وتحليلات دقيقة. استخدام الأدوات الإحصائية لجمع وتحليل البيانات يساعد في اتخاذ قرارات مدروسة تعتمد على حقائق وأدلة. هذا النهج يقلل من الاعتماد على التخمين ويزيد من فعالية القرارات المتخذة.

4.7 التعاون مع الموردين

العلاقات القوية مع الموردين تعد عنصراً حيوياً في إدارة الجودة الشاملة. التعاون مع الموردين يضمن جودة المواد الخام والمكونات المستخدمة في الإنتاج. يجب تشجيع الموردين على تبني مبادئ الجودة وتحسين عملياتهم، مما يساهم في تحسين الجودة النهائية للمنتجات والخدمات.

4.8 التركيز على الوقاية

بدلاً من اكتشاف العيوب من خلال التفتيش، تركز إدارة الجودة الشاملة على الوقاية من المشكلات قبل حدوثها. يتضمن هذا العنصر تحديد الأسباب الجذرية للمشكلات ومنع حدوثها من خلال تحسين العمليات والإجراءات. الوقاية تساهم في تقليل التكاليف المرتبطة بالإصلاح وتحسين الكفاءة.

4.9 توجيه العمليات

تحسين العمليات بدلاً من التركيز فقط على النتائج النهائية هو جزء أساسي من إدارة الجودة الشاملة. يتطلب هذا تحليل العمليات وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، ثم تنفيذ التحسينات لضمان تحقيق نتائج عالية الجودة بشكل مستدام.

4.10 التكامل مع الأهداف الاستراتيجية

لتحقيق الفعالية الكاملة، يجب دمج مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يجب أن تكون الجودة جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية

والعمليات اليومية. هذا التكامل يضمن أن جميع الجهود تتجه نحو تحقيق الأهداف الشاملة للمؤسسة.

بتطبيق هذه العناصر بشكل فعال، يمكن للمؤسسات تحقيق تحسينات مستدامة في الجودة، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز الكفاءة والإنتاجية. تعمل هذه العناصر معًا لتشكيل إطار قوي لإدارة الجودة الشاملة يساعد في تحقيق التميز التنظيمي والتنافسية المستدامة.

5. فوائد إدارة الجودة الشاملة

تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجلب العديد من الفوائد للمؤسسات، من أبرزها:

- زيادة الإنتاجية: تحسين العمليات وزيادة كفاءة الإنتاج.
- تحسين الجودة: رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات مما يؤدي إلى رضا العملاء.
- تقليل التكاليف: تقليل الهدر وتحسين استخدام الموارد، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف.
- تحسين رضا العملاء: تحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- تعزيز القدرة التنافسية: زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق من خلال تحسين الجودة والكفاءة.

6. تأثير إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية

الإنتاجية هي مقياس للكفاءة في تحويل المدخلات إلى مخرجات. ترتبط الإنتاجية بشكل وثيق بإدارة الجودة الشاملة، حيث أن التحسين المستمر للعمليات والاهتمام بجودة المنتجات والخدمات يؤديان إلى زيادة الإنتاجية. يعتمد تأثير إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية على عدة عوامل، منها:

- تحسين العمليات: تحسين العمليات من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل الهدر وتحسين الأداء.

- تطوير القوى البشرية: تدريب الموظفين وتحفيزهم على المشاركة في عملية التحسين المستمر يعزز من كفاءتهم ويزيد من إنتاجيتهم.

- تحسين جودة المنتجات والخدمات: التركيز على الجودة يؤدي إلى تحسين المنتجات والخدمات، مما يزيد من رضا العملاء ويعزز الإنتاجية.

7. تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تواجه المؤسسات عدة تحديات عند محاولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من بينها:

- مقاومة التغيير: قد يواجه الموظفون صعوبة في التكيف مع التغييرات الناتجة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- نقص التدريب: قد يكون هناك نقص في التدريب المناسب للموظفين على مبادئ وممارسات إدارة الجودة الشاملة.

- قلة الدعم من القيادة العليا: عدم وجود التزام قوي ودعم من القيادة العليا يمكن أن يؤدي إلى فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- نقص الموارد: قد تكون الموارد المالية والبشرية غير كافية لدعم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

8. أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

تلعب إدارة الجودة الشاملة دورًا محوريًا في تحسين أداء المؤسسات وزيادة إنتاجيتها. تعزز هذه الفلسفة من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال التركيز على الجودة والتحسين المستمر. كما تساعد في بناء ثقافة تنظيمية تركز على الجودة والتميز في الأداء.

يلخص الإطار النظري المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية. تشير الأدبيات إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يؤدي إلى تحسين كبير في الأداء والجودة والإنتاجية في المؤسسات. توضح هذه الدراسة أن الشركة السعودية للكهرباء في القطاع الجنوبي يمكنها الاستفادة من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق تحسينات ملموسة في الأداء والإنتاجية.

المنهجية وطرق البحث:

تأتي هذه الدراسة مكملّة للدراسات السابقة التي تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية. وتهدف إلى فهم أكثر عمقاً لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي وتأثيرها على الأداء والإنتاجية.

1. المنهج الوصفي التحليلي

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد منهجاً شاملاً يجمع بين الوصف والتحليل لفهم الظواهر بشكل أعمق وأكثر تفصيلاً. يمكن تقسيم هذا المنهج إلى جزئين رئيسيين:

- المنهج الوصفي: يقوم المنهج الوصفي على جمع المعلومات والبيانات من المصادر المختلفة مثل الكتب، الدوريات، والدراسات السابقة. يهدف إلى وصف الظاهرة بشكل دقيق وشامل، من خلال تقديم صورة واضحة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة، وتأثير هذا التطبيق على الأداء والإنتاجية. يتميز المنهج الوصفي بقدرته على تقديم معلومات شاملة ومفصلة حول الموضوع المدروس.

- المنهج التحليلي: يتضمن المنهج التحليلي تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات والمصادر الأخرى. يهدف إلى تقديم تفسيرات واستنتاجات مبنية على البيانات، مما يساعد في فهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة. في هذه الدراسة،

أدوات الدراسة :

تم استخدام استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة،

حدود الدراسة :

مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يتألف من موظفي الشركة السعودية للكهرباء في القطاع الجنوبي، حيث يبلغ عددهم 100 موظفًا، وهذه المعلومات مأخوذة من دائرة الموارد البشرية بالشركة السعودية للكهرباء في القطاع الجنوبي.

العينة

تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة باستخدام العينة العشوائية البسيطة،

طريقة جمع البيانات

تم تطبيق الدراسة عن طريق المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد العينة المختارة.

باختصار، الدراسة استهدفت تقدير الآثار المحتملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على

الإنتاجية في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي، باستخدام عينة من 100

موظفًا، تم اختيارهم بشكل عشوائي بسيط من بين مجموعة تضم 100 موظفًا في المجتمع

الأصلي للدراسة.

الاطار النظري

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) هي منهجية إدارية شاملة تهدف إلى تحسين الجودة في جميع جوانب العمليات داخل المنظمة، بدءاً من التخطيط والتصميم، وصولاً إلى الإنتاج وتقديم الخدمة. تعتمد هذه الإدارة على إشراك جميع أفراد المنظمة في عملية التحسين المستمر، لتحقيق رضا العملاء وتعزيز الكفاءة والفعالية على المدى الطويل.

تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تُعرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها "التحسين المستمر للعمليات والأنشطة والخدمات داخل المنظمة من خلال إشراك كافة العاملين والتأكيد على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم بأعلى مستويات الجودة". تشمل هذه الإدارة تطبيق مبادئ ومعايير الجودة على كل نشاط من أنشطة المؤسسة، بهدف تحقيق التميز في الأداء وتقديم منتج أو خدمة ذات قيمة عالية.

أسس إدارة الجودة الشاملة النظرية:

1. **تركيز على العميل:** يُعتبر العميل (الداخلي والخارجي) محور جميع أنشطة الجودة، حيث تهدف الجودة الشاملة إلى تلبية متطلباته وتوقعاته، وبالتالي زيادة رضا العملاء وتعزيز ولائهم.
2. **التحسين المستمر:** تقوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ التحسين المستمر، حيث تسعى المنظمة إلى تحسين العمليات والمنتجات والخدمات بشكل مستمر لتلبية متطلبات الجودة المتزايدة.
3. **مشاركة الجميع:** تعتمد إدارة الجودة الشاملة على إشراك جميع العاملين في المؤسسة، حيث يُعتبر كل موظف مسؤولاً عن الجودة ويساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للجودة.
4. **الإدارة على أساس الحقائق:** تعتمد الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات بناءً على بيانات دقيقة وتحليل إحصائي للعمليات، مما يساهم في تحسين الأداء وتجنب الأخطاء.
5. **التواصل الفعال:** يعد التواصل المفتوح والشفاف بين الإدارات والأقسام والعاملين أمراً حيوياً في تعزيز تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق الأهداف.

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تسهم إدارة الجودة الشاملة (TQM) بشكل مباشر في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة داخل المؤسسات من خلال عدة جوانب أساسية، مما يجعلها من أهم الاستراتيجيات الإدارية الحديثة لتحقيق التميز التنافسي. إليك بعض النقاط التي توضح كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء والكفاءة:

1. تحسين جودة المنتجات والخدمات:

- تركز إدارة الجودة الشاملة على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي توقعات العملاء، مما يعزز سمعة المؤسسة ويزيد من رضا العملاء وثقتهم.
- الجودة العالية تقلل من نسبة المنتجات المعيبة، مما يخفض من تكاليف إعادة التصنيع أو إصلاح المنتجات، وبالتالي يزيد من الكفاءة الإنتاجية.

2. زيادة الكفاءة التشغيلية:

- تعتمد إدارة الجودة الشاملة على تحسين العمليات وتبسيط الإجراءات وتجنب الهدر، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الإنتاجية.
- من خلال التحسين المستمر، يتم تحديد المشاكل والمعوقات التي قد تؤثر على الكفاءة، والعمل على معالجتها بشكل استباقي.

3. تعزيز رضا العملاء وولائهم:

- عند تحقيق توقعات العملاء وتلبية احتياجاتهم بجودة عالية، يزداد رضا العملاء، مما يعزز من ولائهم للمؤسسة.
- العملاء الراضون هم غالباً أكثر استعداداً لتكرار الشراء والتوصية بالمنتجات أو الخدمات للآخرين، مما يعزز الحصة السوقية للمؤسسة.

4. تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم:

- بإشراك جميع الموظفين في عملية تحسين الجودة وتوفير بيئة عمل تتسم بالثقة والتعاون، يشعر الموظفون بالمسؤولية والإيجابية تجاه أعمالهم.

- يساهم تعزيز ثقافة الجودة في رفع الروح المعنوية للموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل معدلات الغياب والتدوير الوظيفي.

5. تقليل الأخطاء ورفع مستويات الأمان:

◦ تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحسين العمليات وتقليل الأخطاء والمشاكل المتكررة التي قد تؤدي إلى حوادث أو مشاكل تتعلق بالسلامة.

◦ هذا التحسين في الإجراءات يقلل من التكاليف المرتبطة بالأخطاء والحوادث، ويعزز من مستوى الأمان والالتزام بمعايير السلامة.

6. الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية:

◦ تساعد إدارة الجودة الشاملة المؤسسات على الاستجابة بمرونة وفعالية للتغيرات السريعة في متطلبات العملاء واحتياجات السوق.

◦ تمكن الشركات من التحسين المستمر والتكيف مع الابتكارات والتكنولوجيا الحديثة، مما يعزز من قدرتها التنافسية.

7. تحقيق التميز التنافسي:

◦ تُمكن إدارة الجودة الشاملة الشركات من التفوق على المنافسين من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، مما يعزز من مركزها التنافسي.

◦ التميز في الجودة غالباً ما يكون عاملاً حاسماً في جذب العملاء والاحتفاظ بهم، خاصة في الأسواق التي تزداد فيها المنافسة.

باختصار، تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق كفاءة أكبر وأداء أعلى من خلال تحسين العمليات، تقليل الأخطاء، تعزيز رضا العملاء، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

عناصر إدارة الجودة الشاملة

تتكون إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) من عدة عناصر أساسية تساهم في تحقيق أهداف الجودة، وزيادة الكفاءة، ورفع مستوى رضا العملاء. وفيما يلي أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة:

1. التركيز على العميل:

- العميل هو المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، حيث تهدف جميع العمليات والأنشطة إلى تلبية احتياجاته وتوقعاته.
- من خلال التركيز على متطلبات العملاء، تستطيع الشركات تحسين جودة المنتجات والخدمات، مما يزيد من رضا العملاء وولائهم.

2. التحسين المستمر:

- يسعى مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى التحسين المستمر في كافة العمليات والأنشطة داخل المؤسسة.
- يتم تحقيق ذلك من خلال تحليل العمليات بانتظام، وتحديد أوجه القصور، ووضع خطط لتحسين الأداء بشكل دوري ومستدام، مما يعزز من كفاءة وفعالية المؤسسة.

3. مشاركة الموظفين:

- يشكل الموظفون جزءاً رئيسياً من إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء.
- تُعد مشاركة الموظفين خطوة مهمة لتفعيل التحسين المستمر، حيث يساهم الموظفون في اقتراح حلول للتحديات والمشاركة في تنفيذها.

4. الإدارة على أساس الحقائق:

- تعتمد إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات بناءً على بيانات وحقائق دقيقة، بدلاً من الافتراضات أو الآراء.
- يتم استخدام أدوات التحليل الإحصائي لجمع البيانات، وقياس الأداء، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مما يساعد على اتخاذ قرارات أفضل تعزز من الجودة.

5. التواصل الفعال:

- يُعد التواصل الجيد بين الإدارات والعاملين ضرورياً لنجاح إدارة الجودة الشاملة، حيث يسهل تبادل الأفكار والمعلومات المتعلقة بالعمل.

- التواصل الفعال يساعد في تقليل الأخطاء وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة.

6. التخطيط الاستراتيجي:

- يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على التخطيط الاستراتيجي الواضح، بحيث يتم تحديد أهداف الجودة ورسم السياسات اللازمة لتحقيقها.
- يشمل هذا التخطيط وضع خطة شاملة للجودة تتماشى مع رؤية وأهداف المؤسسة، وضمان أن كل العمليات والأنشطة تتماشى مع هذه الأهداف.

7. التعاون والعمل الجماعي:

- تشجع إدارة الجودة الشاملة على تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين والإدارات المختلفة، مما يساهم في تحسين عمليات الإنتاج والخدمة.
- يعتبر العمل الجماعي والتعاون بين الفرق جزءاً أساسياً لتحقيق التحسين المستمر وتجاوز التحديات.

8. التحفيز والتقدير:

- تعتمد إدارة الجودة الشاملة على تحفيز العاملين وتشجيعهم على بذل أقصى جهودهم لتحقيق الجودة.
- يُعتبر التقدير والمكافأة على الأداء الجيد من أهم أساليب إدارة الجودة، مما يساعد في زيادة الإنتاجية وتعزيز ثقافة الجودة.

الفرق بين إدارة الجودة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

الفرق بين إدارة الجودة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة يكمن في النهج والأهداف والطرق المستخدمة لتحقيق الجودة داخل المؤسسة. وفيما يلي توضيح لأبرز الفروقات:

1. النطاق والتركيز:

- إدارة الجودة التقليدية: تركز غالبًا على قسم معين داخل المؤسسة، مثل قسم الإنتاج أو قسم الجودة، وتستهدف المنتجات النهائية فقط. يتم فحص الجودة بشكل محدود بعد اكتمال العمليات.
- إدارة الجودة الشاملة: تهدف إلى إشراك جميع أفراد المؤسسة وتطبيق الجودة في جميع مراحل العمليات، بدءًا من التصميم والتخطيط وحتى التسليم. فالجودة الشاملة تُعنى بتحقيق الجودة في جميع أنشطة المؤسسة، بما في ذلك خدمة العملاء والعلاقات بين الموظفين.

2. دور العميل:

- إدارة الجودة التقليدية: ينصب التركيز على مطابقة المعايير المحددة للجودة، وغالبًا ما يتم التعامل مع متطلبات العملاء على أنها شيء خارجي.
- إدارة الجودة الشاملة: العميل هو المحور الأساسي، ويتم العمل على تلبية احتياجاته وتوقعاته في كل مرحلة من مراحل الإنتاج. تهدف الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل بشكل مستدام.

3. المسؤولية عن الجودة:

- إدارة الجودة التقليدية: تقع المسؤولية على عاتق قسم الجودة أو قسم معين ضمن المؤسسة، وغالبًا ما يكون للعاملين الآخرين دور محدود في مراقبة الجودة.
- إدارة الجودة الشاملة: تعتبر الجودة مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة، ويُشجع الجميع على المشاركة في التحسين المستمر للجودة من خلال تقديم اقتراحات وحلول.

4. التحسين المستمر:

◦ إدارة الجودة التقليدية : عادةً ما تركز على الحفاظ على معايير ثابتة للجودة دون التركيز الكبير على التحسين المستمر، إلا إذا ظهرت مشاكل كبيرة.

◦ إدارة الجودة الشاملة : تعتمد على مبدأ التحسين المستمر كجزء أساسي من الاستراتيجية، حيث يتم تحسين العمليات بشكل دائم بهدف تقليل التكاليف، وزيادة الكفاءة، ورفع مستويات الجودة.

5. اتخاذ القرارات:

◦ إدارة الجودة التقليدية : غالبًا ما تعتمد القرارات على الخبرة والتقييم الشخصي للمسؤولين، مع استخدام محدود للبيانات والإحصائيات.

◦ إدارة الجودة الشاملة : تعتمد على البيانات والتحليل الإحصائي لاتخاذ قرارات مدروسة وتحسين الأداء بناءً على حقائق قابلة للقياس.

6. التواصل والتعاون:

◦ إدارة الجودة التقليدية : قد يكون التواصل محدودًا، وغالبًا ما يتخذ شكل أوامر وتوجيهات من الإدارة العليا.

◦ إدارة الجودة الشاملة : تعتمد على التواصل الفعال والتعاون بين جميع أقسام المؤسسة، حيث يتم تبادل الأفكار والمعلومات بانتظام لضمان تحسين الجودة.

7. التكاليف:

◦ إدارة الجودة التقليدية : قد تتعامل مع الجودة كتكلفة إضافية تسعى لتقليلها بقدر الإمكان.

◦ إدارة الجودة الشاملة : تنظر إلى الجودة كاستثمار يؤدي إلى تقليل التكاليف على المدى الطويل من خلال تقليل الهدر وزيادة الكفاءة والإنتاجية.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة والإنتاج

تأثير إدارة الجودة الشاملة على عملية:

1. تحسين كفاءة العمليات:

- تعمل إدارة الجودة الشاملة على تبسيط وتطوير العمليات الإنتاجية لتقليل الأخطاء والهدر. من خلال التحليل المستمر وتحديد أوجه القصور، تسهم الجودة الشاملة في تحديد العمليات غير الفعالة وتطبيق تحسينات متواصلة. يؤدي ذلك إلى استخدام أفضل للموارد وتحقيق كفاءة أكبر في الإنتاج.

2. تقليل التكاليف:

- تطبيق معايير الجودة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج يساهم في تقليل التكاليف من خلال خفض معدلات المنتجات المعيبة، وتقليل الفاقد، وتجنب التكاليف المرتبطة بإعادة العمل أو إصلاح المنتجات. كما تساعد الجودة الشاملة في استثمار الموارد بفعالية أكبر، مما يقلل من تكاليف التشغيل بشكل عام.

3. زيادة الإنتاجية:

- من خلال التحسين المستمر وتبسيط العمليات، يتمكن الموظفون من أداء مهامهم بكفاءة أعلى وبوقت أقل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. تساعد الجودة الشاملة على توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أكبر، حيث يصبح لكل نشاط قيمة مضافة واضحة.

4. تحقيق معايير عالية في الجودة:

- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي أو تتجاوز توقعات العملاء. ويتم ذلك من خلال مراقبة جودة الإنتاج في جميع مراحلها، بدءًا من اختيار المواد الخام وحتى تقديم المنتج النهائي، مما يقلل من احتمالات العيوب ويزيد من موثوقية المنتج.

5. رفع مستوى رضا العملاء:

- عندما تُقدّم منتجات بجودة عالية تلبي احتياجات العملاء، يزداد رضا العملاء وولائهم للعلامة التجارية. تركز الجودة الشاملة على تحليل متطلبات العملاء وتقديم منتجات وخدمات تتوافق مع تطلعاتهم، مما يعزز من مكانة المؤسسة في السوق ويزيد من فرصها للنمو والازدهار.

6. تعزيز الابتكار:

- إدارة الجودة الشاملة تشجع على الابتكار والتفكير في تحسين المنتجات والعمليات بشكل دائم. بفضل التحسين المستمر الذي توفره هذه الإدارة، يتمكن فريق الإنتاج من تطوير حلول مبتكرة تساهم في رفع مستوى الإنتاج والجودة، وتجعل المؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات الجديدة.

7. التقليل من الأعطال والتوقفات:

- من خلال مراقبة وإدارة الجودة في مراحل الإنتاج المختلفة، تساعد الجودة الشاملة على اكتشاف ومعالجة المشاكل الفنية بسرعة قبل أن تتفاقم. وهذا بدوره يقلل من توقف الآلات والأعطال التي قد تؤثر سلباً على سير الإنتاج، مما يضمن سير العمل بانسيابية وتجنب التأخير.

8. تحفيز الموظفين وتعزيز روح الفريق:

- من خلال إشراك جميع العاملين في عملية تحسين الجودة، يشعر الموظفون بأنهم جزء من تحقيق أهداف المؤسسة، مما يزيد من تحفيزهم وولائهم للعمل. يساهم هذا في خلق بيئة عمل إيجابية، حيث يتعاون الفريق بشكل أفضل لتحقيق مستويات عالية من الجودة.

9. الاستجابة السريعة للتغيرات:

- يساعد التحسين المستمر في الجودة الشاملة على تطوير أنظمة الإنتاج بحيث تكون أكثر مرونة واستجابة للتغيرات الطارئة في السوق أو طلبات العملاء. هذا يعني أن المؤسسة تكون قادرة على التكيف بسرعة مع التغيرات، سواء كان ذلك بإنتاج أنواع جديدة من المنتجات أو تعديل العمليات لتلبية طلبات مخصصة.

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والابتكار ودور الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار في العمليات الإنتاجية

إدارة الجودة الشاملة (TQM) والابتكار هما عنصران أساسيان لتحقيق التميز والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة. تُعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجية شاملة تهدف إلى تحسين الجودة في كافة جوانب المنظمة من خلال إشراك جميع الموظفين والعملاء، بهدف تقديم منتجات وخدمات تتجاوز توقعاتهم. من ناحية

أخرى، يعبر الابتكار عن القدرة على تطوير منتجات أو عمليات جديدة تعزز القيمة المضافة وتعزز القدرة التنافسية للمنظمة. وتعزز إدارة الجودة الشاملة من الابتكار داخل المنظمة عبر دمج معايير التحسين المستمر والتطوير في جميع عمليات الإنتاج.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومفهوم الابتكار

- **إدارة الجودة الشاملة (TQM)** هي نظام إداري يُركّز على تحسين جودة المنتجات والخدمات عبر كافة مستويات المنظمة، وذلك من خلال المشاركة الكاملة للموظفين، وتحقيق رضا العملاء، وتحقيق تحسين مستمر على العمليات بهدف خفض التكاليف وزيادة الكفاءة.
- **الابتكار**: يُعرف الابتكار بأنه إدخال شيء جديد أو تحسين ملحوظ في المنتجات أو العمليات الإنتاجية. قد يتخذ الابتكار شكل ابتكارات تقنية أو ابتكارات في الإجراءات التشغيلية أو حتى في أساليب التسويق وخدمة العملاء.

ثانياً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والابتكار

تتداخل إدارة الجودة الشاملة والابتكار في عدة جوانب، ويمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحفيز الابتكار، وذلك من خلال تعزيز ثقافة التحسين المستمر وتبني مفهوم "التحسين على الدوام" في جميع جوانب العمل. وتتمثل العلاقة بينهما في عدة نقاط رئيسية:

1. **التحسين المستمر كداعم للابتكار**: يشمل تحسين الجودة الشاملة إدخال التحسينات الصغيرة المتكررة في العمليات، والتي تساهم في فتح المجال أمام الابتكارات. وهذا التحسين المستمر يُعد قاعدة قوية لخلق بيئة تشجع الابتكار، حيث يتم تحفيز الموظفين على التفكير النقدي وإيجاد حلول جديدة.
2. **بناء ثقافة قائمة على الجودة**: يساعد التركيز على الجودة عبر إدارة الجودة الشاملة في تعزيز ثقافة تنظيمية تدفع الموظفين إلى الإبداع والابتكار. ثقافة الجودة تدعم عقلية الابتكار من خلال إزالة العوائق أمام الأفكار الجديدة وتشجيع الموظفين على البحث عن طرق جديدة لتحسين المنتجات أو الخدمات.
3. **استخدام البيانات في اتخاذ القرار**: تعتمد إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على جمع وتحليل البيانات لتحديد المشكلات وحلها بفعالية. هذا

الاستخدام للبيانات يساعد الفرق الإنتاجية على التفاعل بشكل أسرع مع التغيرات في البيئة السوقية، مما يساهم في تعزيز التفكير الابتكاري وطرح حلول مبتكرة.

4. **التعلم من الأخطاء وتحفيز التعلم التنظيمي:** تروج إدارة الجودة الشاملة لمفهوم التعلم من الأخطاء، حيث ينظر إلى الخطأ كفرصة للتعلم بدلاً من اعتبارها فشلاً. هذا النهج يشجع الموظفين على تجربة الأفكار الجديدة دون الخوف من النتائج السلبية، وبالتالي يدعم الابتكار.

5. **التكامل بين الإدارات:** تعزز إدارة الجودة الشاملة التعاون بين مختلف الإدارات والأقسام داخل المنظمة، مما يساهم في خلق بيئة تعاونية تشجع على تبادل الأفكار وابتكار حلول جديدة للمشكلات القائمة.

ثالثاً: دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار في العمليات الإنتاجية

تلعب إدارة الجودة الشاملة دوراً أساسياً في تعزيز الابتكار، وخاصة في العمليات الإنتاجية، ويظهر هذا الدور في النقاط التالية:

1. **تحسين الكفاءة وتقليل الهدر:** تركز إدارة الجودة الشاملة على تحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر في الموارد. وعندما تتحسن الكفاءة، يتم تحرير الموارد التي يمكن استخدامها لتطوير عمليات ابتكارية جديدة، وهذا يشمل الوقت، والموارد المادية، والجهود.

2. **تحفيز الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات:** تعتمد إدارة الجودة الشاملة على إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار، مما يزيد من إحساسهم بالمسؤولية ويدفعهم لتقديم أفكار جديدة وتحسينات مبتكرة، لأنهم يشعرون بأنهم جزء من عملية التطوير.

3. **تحقيق رضا العملاء:** تحفز إدارة الجودة الشاملة المنظمة على التركيز على احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وبالتالي توليد أفكار ابتكارية لتلبية تلك الاحتياجات بطرق أكثر كفاءة. في العمليات الإنتاجية، يتم تصميم منتجات جديدة أو تحسينات تتلاءم مع توقعات العملاء، مما يعزز من جودة المنتج ورفع رضا العملاء.

4. **استخدام أدوات الجودة لتعزيز الابتكار:** تتضمن إدارة الجودة الشاملة استخدام أدوات مثل تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis)، والتي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات كبيرة في العمليات الإنتاجية، وتطوير المنتجات الجديدة بناءً على المعرفة المتعمقة بالعمليات الحالية.

5. **التغلب على مقاومة التغيير:** من خلال ثقافة التحسين المستمر وقيادة الجودة الشاملة، تستطيع المنظمة التغلب على مقاومة التغيير، لأن التحسينات المستمرة تجعل الابتكار جزءاً طبيعياً من العمل اليومي. وبهذا تصبح الأفكار الجديدة مقبولة وتلقى الدعم من كافة أفراد المنظمة.

أمثلة على تعزيز الابتكار من خلال إدارة الجودة الشاملة

- **قطاع التصنيع:** تسعى شركات التصنيع التي تتبع إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين العمليات من خلال التحليل المستمر والتجريب، مما يساعدها على تحقيق ابتكارات مثل تقليل دورة الإنتاج، تحسين جودة المنتج، وتقليل العيوب.
- **قطاع الخدمات:** في المؤسسات الخدمية، يمكن لإدارة الجودة الشاملة تعزيز الابتكار في طرق تقديم الخدمات، وتحسين جودة التجربة العامة للعميل، من خلال جمع ملاحظات العملاء بشكل مستمر وتحليلها لتحسين العمليات.

أهمية التحسين المستمر في الإنتاج: دراسة كيفية تحقيق التحسين المستمر في الإنتاج

مقدمة

في بيئة العمل التنافسية والمتغيرة اليوم، أصبح التحسين المستمر في الإنتاج ضرورة حتمية لأي منظمة ترغب في البقاء والنمو. يتمثل التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية في السعي الدائم لتحسين جودة المنتجات وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتقليل الهدر. يُسهم التحسين المستمر في رفع مستوى التنافسية وتحقيق رضا العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم.

أهمية التحسين المستمر في الإنتاج

1. **تحسين الكفاءة الإنتاجية:** يساعد التحسين المستمر في تقليل الوقت المستغرق في إنتاج السلع والخدمات، وتقليل تكاليف الإنتاج عن طريق تحسين العمليات الداخلية، وزيادة الإنتاجية. هذا يجعل المنظمة قادرة على تقديم منتجاتها في وقت أسرع وبجودة أفضل.
2. **زيادة رضا العملاء:** يعمل التحسين المستمر على رفع جودة المنتجات وتلبية توقعات العملاء، وبالتالي يعزز من رضا العملاء وولائهم للعلامة التجارية، ويزيد من احتمالية تكرار تعاملهم مع الشركة.
3. **تقليل الهدر والموارد:** يعتمد التحسين المستمر على التخلص من العمليات غير الضرورية وتقليل الفاقد في المواد الخام والوقت. يؤدي هذا إلى خفض تكاليف الإنتاج وزيادة الكفاءة في استخدام الموارد.
4. **التكيف مع التغيرات السوقية:** يتيح التحسين المستمر للمنظمات مرونة أكبر للتكيف مع التغيرات السريعة في احتياجات السوق وتوقعات العملاء. فهو يشجع المنظمة على تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية لتلبية المتطلبات المتغيرة.
5. **تحفيز الابتكار والإبداع:** يعزز التحسين المستمر ثقافة العمل الإيجابي ويشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة واقتراحات لتحسين العمليات، مما يزيد من قدرة المنظمة على الابتكار وتحقيق التطور في منتجاتها وخدماتها.

6. دعم الاستدامة: يسهم التحسين المستمر في تقليل استخدام الموارد وتقليل الانبعاثات والنفايات، مما يعزز من استدامة العمليات الإنتاجية ويساعد المنظمة على تحقيق أهدافها البيئية.

كيفية تحقيق التحسين المستمر في الإنتاج

لتحقيق التحسين المستمر في الإنتاج، يمكن اتباع عدد من الطرق والأدوات التي تساعد في تحليل وتطوير العمليات الإنتاجية. وفيما يلي بعض الخطوات الأساسية لتحقيق ذلك:

1. استخدام منهجيات التحسين المستمر مثل كايزن: (Kaizen)

- تعتبر منهجية كايزن اليابانية من أشهر استراتيجيات التحسين المستمر، حيث تركز على إجراء تحسينات صغيرة ومتواصلة في العمليات اليومية.
- تعزز كايزن من التعاون بين الموظفين في جميع المستويات لتحديد المشاكل وإيجاد حلول بسيطة لها، مما يخلق ثقافة التحسين المستمر في المنظمة.

2. تطبيق منهجية: Lean

- تهدف منهجية Lean إلى تقليل الهدر وزيادة القيمة المضافة من خلال تبسيط العمليات وإزالة الأنشطة غير الضرورية.
- يساعد Lean على تقليل الوقت المستغرق للإنتاج، ويزيد من رضا العملاء من خلال تسريع العمليات وتحسين الجودة.

3. استخدام أدوات التحليل مثل: Six Sigma

- تعتمد منهجية Six Sigma على تحليل البيانات لتقليل العيوب وتحقيق تحسينات جوهرية في العمليات.
- من خلال أدوات Six Sigma يمكن تحديد العمليات التي تحتاج للتحسين، وتحليل البيانات لإيجاد الأسباب الجذرية للمشاكل، وتطوير حلول فعالة لتقليل العيوب.

4. التغذية الراجعة والتعلم من الأخطاء:

- يعتمد التحسين المستمر على جمع التغذية الراجعة بشكل منتظم من العملاء والموظفين لتحليل مدى جودة العمليات.

- يجب أن تُعامل الأخطاء كمصدر للتعلم والتحسين، فبدلاً من تجاهلها، يتم دراستها وتحليلها لتحسين العمليات وتفادي حدوثها مجدداً.

5. التدريب والتطوير المستمر للموظفين:

- يشجع التحسين المستمر على استثمار المنظمة في تطوير مهارات الموظفين وتدريبهم على أفضل الممارسات الحديثة.
- من خلال توفير فرص التعلم والتطوير، تصبح الفرق أكثر كفاءة وإنتاجية، مما يسهم في تحقيق التحسين المستمر.

6. قياس الأداء بشكل دوري:

- يتطلب التحسين المستمر قياساً دورياً لأداء العمليات من خلال مؤشرات أداء رئيسية (KPIs)، حيث تساعد هذه المؤشرات على قياس مدى فعالية التحسينات المنفذة وتحديد المجالات التي لا تزال بحاجة إلى تحسين.

7. التعاون والعمل الجماعي:

- يشكل التعاون بين مختلف الإدارات والموظفين عنصراً أساسياً في التحسين المستمر، حيث يتيح تبادل الأفكار والمقترحات والعمل بشكل جماعي لحل المشاكل وتطوير العمليات.

8. التكنولوجيا والتحليل الرقمي:

- يمكن للتكنولوجيا أن تسهم في تسريع التحسين المستمر من خلال أتمتة العمليات وتحليل البيانات بشكل دقيق. تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة تساعد على التنبؤ بالمشاكل المستقبلية وتقديم حلول قبل حدوثها.

أمثلة تطبيقية للتحسين المستمر في الإنتاج

- **قطاع السيارات:** تعتمد شركات السيارات الرائدة مثل تويوتا على منهجية كايزن لتقليل الأخطاء وتقديم مركبات ذات جودة عالية، حيث يتم تحسين عمليات الإنتاج بشكل مستمر وتطوير التقنيات المستخدمة لضمان تحقيق الأداء الأمثل.
- **قطاع التصنيع الغذائي:** تستخدم شركات التصنيع الغذائي التحسين المستمر لضمان سلامة المنتجات وتقليل الهدر، حيث تُستخدم أدوات Lean و Six Sigma لتقليل العيوب وتحقيق كفاءة عالية في العمليات.

. قطاع الخدمات اللوجستية: تعتمد الشركات اللوجستية على التحسين المستمر لتقليل أوقات التوصيل وتحسين جودة الخدمة، مما يعزز من كفاءة العمليات ويزيد من رضا العملاء.

الفصل الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات

الخطوات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: التخطيط، التنفيذ، المتابعة، والتحسين.

الخطوة الأولى: التخطيط

تعتبر مرحلة التخطيط هي المرحلة الأولى والمهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف والرؤى اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة.

1. **تحديد الأهداف:** يجب على الإدارة العليا وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس لتحسين الجودة. هذه الأهداف يجب أن تكون متوافقة مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.
2. **تقييم الوضع الحالي:** يتم تقييم الوضع الحالي للجودة في المنظمة من خلال جمع البيانات والمعلومات حول الأداء السابق. يمكن استخدام أدوات مثل تحليل SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات) لفهم التحديات والفرص المتاحة.
3. **تطوير خطة العمل:** بناءً على الأهداف المحددة والتقييم الحالي، يجب تطوير خطة عمل تفصيلية تتضمن الأنشطة والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف. يجب أن تتضمن الخطة جدول زمني، وتوزيع المسؤوليات، والموارد المطلوبة.

الخطوة الثانية: التنفيذ

بعد الانتهاء من مرحلة التخطيط، تأتي مرحلة التنفيذ التي تتطلب التركيز على تحقيق الأهداف المحددة.

1. **توفير التدريب والتثقيف:** يجب على المنظمة توفير التدريب اللازم لجميع الموظفين لضمان فهمهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها. يشمل ذلك التدريب على التقنيات والأدوات المستخدمة في تحسين الجودة.
2. **تنفيذ العمليات والإجراءات:** يتم تنفيذ العمليات الجديدة والإجراءات وفقاً للخطة المرسومة. يجب التأكد من أن الجميع ملتزم بتنفيذ هذه العمليات والعمل كفريق واحد لتحقيق الأهداف المحددة.

3. **التواصل الفعال:** يجب تعزيز قنوات الاتصال داخل المنظمة لتبادل المعلومات والأفكار بين جميع الموظفين. يُسهم التواصل الجيد في تعزيز المشاركة والالتزام بين الأفراد.

الخطوة الثالثة: المتابعة

تعد المتابعة جزءًا حيويًا من عملية إدارة الجودة الشاملة، حيث تساعد على قياس تقدم العمليات وفعالية الإجراءات المتخذة.

1. **رصد الأداء:** يجب قياس الأداء من خلال جمع البيانات المتعلقة بالجودة والأداء. يمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتقييم النتائج.
2. **تقييم نتائج الجودة:** يجب إجراء تقييم دوري لنتائج الجودة ومقارنتها بالأهداف المحددة. يُساعد ذلك في تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والأهداف المرجوة.
3. **تقديم التغذية الراجعة:** يجب تقديم تغذية راجعة مستمرة للموظفين حول أدائهم، مما يعزز من مستوى التفاعل ويشجعهم على تقديم تحسينات إضافية.

الخطوة الرابعة: التحسين

تعتبر مرحلة التحسين هي المرحلة النهائية، حيث يتم التركيز على تطوير وتحسين العمليات والأنشطة بشكل مستمر.

1. **تحديد مجالات التحسين:** استنادًا إلى نتائج المتابعة، يجب تحديد مجالات التحسين اللازمة. يمكن أن تشمل هذه المجالات عمليات معينة أو منتجات أو خدمات.
2. **تطبيق مبادئ التحسين المستمر:** يجب تطبيق مبادئ مثل كايزن (Kaizen) التي تشجع على التحسين المستمر من خلال تحسينات صغيرة ولكن متكررة في العمليات.
3. **تقييم فعالية التحسينات:** بعد تطبيق التحسينات، يجب تقييم تأثيرها على الأداء وجودة المنتجات أو الخدمات. يساعد ذلك في التأكد من أن التحسينات قد حققت النتائج المرجوة.
4. **تدوين الدروس المستفادة:** من المهم توثيق الدروس المستفادة خلال كل مرحلة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. يمكن استخدام هذه الدروس لتحسين العمليات في المستقبل.

التحديات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة: العقبات وكيفية التغلب عليها

تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) يعد من الاستراتيجيات الحيوية التي تسعى المنظمات لتحقيق تحسين مستدام في الأداء وجودة المنتجات والخدمات. ومع ذلك، يواجه تطبيق الجودة الشاملة مجموعة من التحديات والعقبات التي قد تعيق نجاحها. سنستعرض في هذا الجزء أبرز هذه التحديات وكيفية التغلب عليها.

1. مقاومة التغيير

التحدي: غالبًا ما تقاوم الموظفون التغييرات الجديدة في العمليات والإجراءات، مما يؤدي إلى عدم التقبل والامتناع عن المشاركة الفعالة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كيفية التغلب عليها:

- **التثقيف والتوعية:** توفير برامج تدريبية وورش عمل لتثقيف الموظفين حول فوائد إدارة الجودة الشاملة وكيفية تأثيرها إيجابًا على بيئة العمل.
- **المشاركة:** تشجيع الموظفين على المشاركة في تطوير وتنفيذ استراتيجيات الجودة، مما يزيد من شعورهم بالانتماء ويخفف من مقاومة التغيير.
- **التواصل الفعال:** استخدام قنوات اتصال شفافة لتوضيح التغييرات ولماذا يتم تنفيذها، مما يساعد في بناء الثقة بين الإدارة والموظفين.

2. نقص الدعم من الإدارة العليا

التحدي: إذا لم تكن الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فلن تُعطى الأولوية اللازمة لتحسين الجودة، مما يؤدي إلى فشل الجهود.

كيفية التغلب عليها:

- **إظهار النتائج:** تقديم دراسات حالة وأبحاث توضح الفوائد العائدة على المنظمات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة وكيف حققت تحسينات ملموسة.

. **مشاركة النجاح:** إشراك الإدارة العليا في نتائج التحسينات التي تم تحقيقها بفضل الجودة الشاملة، مما يعزز إيمانهم بأهمية الاستمرار في دعمها.

3. عدم كفاية الموارد

التحدي: قد تواجه المنظمات نقصاً في الموارد، سواء كانت مالية، بشرية، أو تكنولوجية، مما يعيق تطبيق الجودة الشاملة.

كيفية التغلب عليها:

- . **تخطيط الموارد:** إجراء تقييم شامل للاحتياجات والموارد المطلوبة، وتخطيط الميزانيات بشكل مناسب لضمان توفر الموارد اللازمة.
- . **تعزيز التعاون:** تشجيع الفرق على العمل معاً لتحسين استخدام الموارد وتوفير الوقت والجهد.

4. نقص الخبرة والمعرفة

التحدي: يمكن أن يكون لدى الموظفين نقص في المعرفة حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأدواتها، مما يعوق تطبيقها بفعالية.

كيفية التغلب عليها:

- . **توفير التدريب:** تنظيم دورات تدريبية منتظمة حول أدوات وممارسات الجودة الشاملة مثل (Six Sigma) و (Lean) وغيرها.
- . **تعيين خبراء:** الاستعانة بخبراء أو استشاريين في الجودة لتوجيه الفرق وتقديم الدعم الفني خلال تطبيق الإدارة.

5. عدم وجود ثقافة جودة

التحدي: في بعض المنظمات، قد لا تكون ثقافة الجودة جزءاً من القيم الأساسية، مما يعيق الالتزام بأهداف الجودة.

كيفية التغلب عليها:

- . تعزيز ثقافة الجودة: تعزيز قيمة الجودة في جميع مستويات المنظمة من خلال التواصل المستمر حول أهميتها وتأثيرها.
- . المكافآت والتحفيز: وضع أنظمة مكافآت تشجع الموظفين على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف الجودة، مما يعزز ثقافة الجودة في المؤسسة.

6. ضعف قياس الأداء

التحدي: يمكن أن يؤدي نقص أدوات القياس الفعالة إلى صعوبة تقييم أداء الجودة، مما يجعل من الصعب تحديد مجالات التحسين.

كيفية التغلب عليها:

- . تطوير مؤشرات الأداء: إنشاء مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة لقياس الجودة، يمكن تتبعها بشكل دوري.
- . التحليل والتقويم: استخدام أدوات تحليل البيانات لتقييم الأداء بانتظام، مما يتيح اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات.

دور الإدارة العليا والموظفين: دور القادة وأهمية تدريب الموظفين في تطبيق الجودة الشاملة

تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) يتطلب مشاركة فعّالة من جميع المستويات داخل المنظمة، بدءًا من الإدارة العليا إلى الموظفين. تعتبر القيادة والتدريب من العناصر الأساسية التي تؤثر على نجاح تطبيق الجودة الشاملة. في هذا القسم، سنستعرض دور الإدارة العليا والموظفين، بالإضافة إلى أهمية تدريبهم.

1. دور الإدارة العليا

أ. القيادة الاستراتيجية

- **تحديد الرؤية والأهداف:** تلعب الإدارة العليا دورًا حاسمًا في وضع رؤية استراتيجية واضحة لأهداف الجودة، مما يساعد في توجيه جميع الأنشطة نحو تحقيق تلك الأهداف.
- **خلق ثقافة الجودة:** يجب أن تكون الإدارة العليا نموذجًا يحتذى به في الالتزام بالجودة، مما يعزز ثقافة الجودة في جميع أنحاء المنظمة.

ب. دعم الموارد

- **توفير الموارد اللازمة:** تلتزم الإدارة العليا بتخصيص الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال.
- **التغلب على التحديات:** تكون الإدارة العليا مسؤولة عن معالجة أي عوائق تواجه تطبيق الجودة الشاملة، مثل مقاومة التغيير أو نقص المعرفة.

ج. التواصل الفعال

- **تبادل المعلومات:** يجب على القادة التواصل بشكل دوري مع الموظفين حول أهمية الجودة والنتائج المحققة من الجهود المبذولة.
- **تحفيز المشاركة:** تشجيع الإدارة العليا الموظفين على تقديم ملاحظاتهم وأفكارهم حول تحسين الجودة، مما يعزز الشعور بالانتماء والمشاركة.

2. دور الموظفين

أ. المشاركة الفعالة

- تنفيذ استراتيجيات الجودة: يعتبر الموظفون في الصفوف الأمامية هم المسؤولون عن تنفيذ السياسات والإجراءات المتعلقة بالجودة، لذا يجب عليهم فهم تلك السياسات بشكل جيد.
- التفاعل مع العملاء: يمكن للموظفين تقديم ملاحظات قيمة حول احتياجات العملاء وتوقعاتهم، مما يساعد في تحسين جودة المنتجات والخدمات.

ب. الابتكار والتطوير

- المساهمة في الابتكار: يجب على الموظفين أن يشعروا بأن لديهم الحرية والسلطة لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة تعزز من تحسين الجودة.
- التعلم المستمر: تشجيع الموظفين على تحسين مهاراتهم ومعرفة فيما يتعلق بالجودة، مما يمكنهم من مواجهة التحديات بفعالية.

3. أهمية تدريب الموظفين

أ. تعزيز المهارات والمعرفة

- تطوير المهارات: التدريب يوفر للموظفين المهارات والمعرفة اللازمة لفهم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بفعالية.
- تحسين الأداء: التدريب المستمر يساهم في تحسين أداء الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الجودة العامة للمنتجات والخدمات.

ب. زيادة الوعي بالجودة

- توعية الموظفين بأهمية الجودة: يساعد التدريب في تعزيز الوعي بأهمية الجودة وأثرها على النجاح العام للمنظمة، مما يزيد من الالتزام بالمعايير.
- فهم أدوات الجودة: تدريب الموظفين على أدوات وتقنيات الجودة (مثل Six Sigma وLean) يمكن أن يؤدي إلى تحسين العمليات والإجراءات.

الفصل الرابع: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الإنتاج

زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف: تحليل كيفية مساهمة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاج وتقليل التكاليف

إدارة الجودة الشاملة (TQM) تعتبر منهجًا استراتيجيًا يركز على تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال مشاركة جميع الأفراد في المنظمة. من خلال تنفيذ مبادئ الجودة الشاملة، تستطيع المؤسسات تحقيق زيادة في الإنتاجية وتقليل التكاليف بشكل فعال. سنستعرض في هذا التحليل كيف تساهم الجودة الشاملة في تحقيق هذه الأهداف.

1. تحسين العمليات الإنتاجية

أ. التعرف على الفاقد:

- تركز الجودة الشاملة على تحليل العمليات لتحديد الفاقد (مثل الوقت، والموارد، والجهود). تقنيات مثل "تحليل الأسباب الجذرية (Root Cause Analysis)" تساعد في تحديد مشكلات الإنتاج ومعالجتها.

ب. تطبيق أساليب تحسين مستمر:

- استخدام تقنيات مثل "كايزن (Kaizen)" لتحسين العمليات بشكل مستمر، مما يزيد من الكفاءة ويقلل من الهدر.

2. رفع كفاءة الموارد

أ. تحسين استخدام الموارد:

- الجودة الشاملة تدفع إلى استخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة. من خلال التدريب والتحفيز، يمكن للموظفين تحقيق أفضل أداء باستخدام المعدات والمواد المتاحة.

ب. تطوير مهارات الموظفين:

- التدريب المستمر للموظفين على معايير الجودة والأساليب الفعالة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. الموظفون المدربون بشكل جيد يكونون أكثر كفاءة في أداء مهامهم.

3. تقليل معدلات العيوب

أ. التركيز على الجودة:

- من خلال تطبيق نظام الجودة الشاملة، تقلل المؤسسات من معدلات العيوب في الإنتاج. تقليل العيوب يعني تقليل التكاليف المرتبطة بإعادة العمل والتصحيح.

ب. تطبيق أساليب الجودة:

- استخدام أدوات الجودة مثل "خرائط التحكم (Control Charts)" و"دراسات القدرة (Capability Studies)" لرصد الأداء وضمان التوافق مع معايير الجودة.

4. تحسين تجربة العملاء

أ. زيادة رضا العملاء:

- تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة رضا العملاء، مما يزيد من الطلب على المنتجات. الطلب المرتفع يعزز الإنتاجية ويساعد في تقليل التكاليف من خلال زيادة المبيعات.

ب. استبقاء العملاء:

- العملاء الراضون يميلون إلى البقاء مع العلامة التجارية، مما يقلل من تكاليف التسويق والمبيعات لاستقطاب عملاء جدد.

5. تطبيق نظم فعالة لإدارة الأداء

أ. مراقبة الأداء:

- استخدام نظم متكاملة لمراقبة الأداء (مثل Balanced Scorecard) لتتبع الأهداف والإنتاجية. تساعد هذه النظم في تحديد الفجوات وإجراء التعديلات اللازمة.

ب. تطبيق ممارسات فعالة:

- تكامل ممارسات الجودة في العمليات اليومية، مما يساهم في تحقيق أداء أفضل وزيادة الإنتاجية.

6. خفض تكاليف التشغيل

أ. تقليل التكاليف المباشرة:

- تقليل الفاقد والعجز في الإنتاج يؤدي إلى خفض التكاليف المباشرة، مثل تكاليف المواد والعمالة.

ب. تقليل التكاليف غير المباشرة:

- تقليل الحوادث والمخاطر الصحية في بيئة العمل، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف غير المباشرة مثل التعويضات والتأمين.

تأثير الجودة الشاملة على رضا العملاء: دور الجودة الشاملة في تلبية متطلبات العملاء وزيادة ولائهم

إدارة الجودة الشاملة (TQM) تُعتبر استراتيجية فعّالة تهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتعزيز رضا العملاء وزيادة ولائهم. من خلال التركيز على احتياجات العملاء وتوفير تجربة إيجابية، تُسهم الجودة الشاملة في تعزيز العلاقة بين المؤسسة وعملائها. في هذا التحليل، سنتناول كيف تؤثر الجودة الشاملة على رضا العملاء وكيف تساهم في زيادة ولائهم.

1. فهم احتياجات العملاء.

أ. البحث والتقييم:

- تُعزز الجودة الشاملة من أهمية فهم احتياجات العملاء من خلال إجراء أبحاث السوق واستطلاعات الرأي. يساعد ذلك المؤسسات على التعرف على متطلبات العملاء والتوقعات المتعلقة بالجودة.

ب. تخصيص المنتجات والخدمات:

- من خلال تحليل البيانات، تستطيع الشركات تخصيص منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات العملاء المحددة، مما يُعزز التجربة الكلية.

2. تحسين جودة المنتجات والخدمات.

أ. تقليل العيوب:

- تهدف الجودة الشاملة إلى تقليل معدلات العيوب والمشكلات في المنتجات والخدمات. المنتجات عالية الجودة تلبي توقعات العملاء بشكل أفضل، مما يساهم في رضاهم.

ب. تحسين العمليات:

- من خلال تحسين العمليات الداخلية، يُمكن تقديم منتجات وخدمات ذات جودة أعلى، مما يُعزز ثقة العملاء.

3. التفاعل مع العملاء

أ. التواصل الفعال:

- تساهم الجودة الشاملة في تحسين قنوات الاتصال مع العملاء. فتح قنوات للتواصل الفعال يسمح للعملاء بالتعبير عن آرائهم وملاحظاتهم، مما يساعد المؤسسات على تحسين خدماتها.

ب. خدمة العملاء:

- تعزيز جودة خدمة العملاء يعد جزءًا أساسيًا من الجودة الشاملة. تدريب الموظفين على تلبية احتياجات العملاء وتحسين تجربتهم يعزز من رضا العملاء.

4. استمرارية التحسين

أ. التقييم المستمر:

- تتيح الجودة الشاملة للمؤسسات تقييم الأداء باستمرار وتحديد مجالات التحسين. يُساعد هذا التقييم في معالجة أي مشكلات قد تؤثر على رضا العملاء.

ب. الابتكار:

- تشجع الجودة الشاملة على الابتكار في تطوير المنتجات والخدمات. الابتكار يُعزز من تقديم قيمة مضافة للعملاء، مما يزيد من رضاهم.

5. زيادة ولاء العملاء

أ. بناء الثقة:

- تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الثقة بين العملاء والموردين. العملاء الذين يثقون في جودة المنتجات يميلون إلى العودة للتعامل مع نفس الشركة.

التأثير على الابتكار والتطوير: كيف تشجع الجودة الشاملة على الابتكار

إدارة الجودة الشاملة (TQM) ليست مجرد عملية لتحسين جودة المنتجات والخدمات، بل هي استراتيجية شاملة تهدف أيضاً إلى تعزيز الابتكار والتطوير داخل المؤسسات. من خلال التركيز على العملاء والعمليات، تسهم الجودة الشاملة في خلق بيئة تشجع على الابتكار. في هذا السياق، سنستعرض كيفية تأثير الجودة الشاملة على الابتكار والتطوير.

1. تحسين بيئة العمل

أ. ثقافة الابتكار:

- تخلق الجودة الشاملة بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي والمبادرة. عند تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة، تنمو ثقافة الابتكار داخل المؤسسة.

ب. تعزيز التعاون:

- تشجع الجودة الشاملة على العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام المختلفة. الفرق المتنوعة التي تعمل معاً غالباً ما تنتج أفكاراً جديدة وتحل المشكلات بشكل أكثر إبداعاً.

2. التركيز على احتياجات العملاء

أ. فهم السوق:

- من خلال التركيز على احتياجات العملاء، تساعد الجودة الشاملة المؤسسات على تحديد الفرص الجديدة للابتكار. يتمكن الموظفون من تطوير منتجات أو خدمات تلبي احتياجات محددة تعزز من رضا العملاء.

ب. ردود فعل العملاء:

- تُعتبر ردود الفعل من العملاء مصدراً مهماً للإلهام. تستخدم المؤسسات المعلومات المكتسبة من العملاء لتطوير وتحسين المنتجات والخدمات.

3. تحسين العمليات

أ. تحليل البيانات:

- تدعم الجودة الشاملة استخدام البيانات والتحليل لفهم أداء العمليات. يمكن للمؤسسات استكشاف مجالات التحسين والابتكار من خلال تحليل البيانات المتاحة.

ب. التجريب والتعديل:

- تعزز الجودة الشاملة ثقافة التجريب. تشجع المؤسسات الموظفين على اختبار أفكار جديدة، مما يؤدي إلى تطوير منتجات أو عمليات محسنة.

4. التدريب وتطوير المهارات

أ. تعزيز المعرفة:

- التدريب المستمر للموظفين يُعتبر عنصرًا أساسيًا في الجودة الشاملة. تعزز الدورات التدريبية المهارات والمعرفة، مما يمكن الموظفين من التفكير بشكل أكثر إبداعًا.

ب. تبادل المعرفة:

- يشجع التدريب على تبادل المعرفة بين الموظفين، مما يسهل انتقال الأفكار الجديدة والتقنيات المبتكرة.

5. الابتكار في المنتجات والخدمات

أ. تطوير المنتجات الجديدة:

- من خلال التركيز على الجودة والتفاصيل، يمكن للمؤسسات تطوير منتجات جديدة تتميز بالجودة العالية والأداء الفائق.

ب. تحسين الخدمات:

- الجودة الشاملة تُساعد في تحسين الخدمات المقدمة، مما يؤدي إلى تحسين تجربة العملاء وجذب المزيد من الزبائن.

6. التحسين المستمر

أ. منهجية كايزن:

- الجودة الشاملة تعتمد على مبادئ التحسين المستمر، مثل كايزن. هذه المنهجية تشجع الموظفين على تقديم اقتراحات لتحسين العمليات بشكل دوري.

ب. التقييم المستمر:

- التقييم الدوري للأداء يوفر للمؤسسات رؤية جديدة حول كيفية تحسين وتطوير عملياتها، مما يشجع على الابتكار المستمر.

الفصل الخامس: قياس أثر إدارة الجودة الشاملة على الإنتاج

معايير القياس: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المستخدمة لقياس الأثر

إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي استراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء العام للمنظمات من خلال التركيز على الجودة في جميع جوانب العمل. لقياس أثر TQM على الإنتاج، من الضروري استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تساعد في تحديد فعالية هذه الاستراتيجية. هذه المؤشرات يمكن أن تشمل مجموعة متنوعة من المعايير التي تعكس الأداء والجودة والإنتاجية.

1. تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

مؤشرات الأداء الرئيسية هي قياسات تستخدم لتقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة. تُعتبر KPIs أدوات مهمة لمراقبة الأداء وتحديد مجالات التحسين. يجب أن تكون هذه المؤشرات قابلة للقياس، مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية، ومحددة بوضوح.

2. أهمية استخدام KPIs في قياس أثر إدارة الجودة الشاملة

- تقديم رؤية شاملة: توفر KPIs رؤية واضحة حول أداء المنظمة في مجالات الجودة والإنتاج.
- تحديد المشكلات: تساعد هذه المؤشرات في الكشف عن الفجوات في الأداء، مما يتيح اتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة.
- تحفيز التحسين المستمر: تشجع KPIs الفرق على السعي لتحقيق الأهداف وتقديم تحسينات مستمرة في العمليات.
- اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات: توفر مؤشرات الأداء معلومات دقيقة تدعم اتخاذ قرارات استراتيجية.

3. أنواع مؤشرات الأداء الرئيسية المستخدمة في قياس الأثر

يمكن تصنيف مؤشرات الأداء الرئيسية إلى عدة فئات، منها:

أ. مؤشرات جودة المنتج:

- **نسبة المنتجات المطابقة للمواصفات:** تُقاس كنسبة المنتجات التي تلبى المعايير المحددة مقابل إجمالي المنتجات المنتجة.
- **عدد شكاوى العملاء:** يقيس عدد الشكاوى المقدمة من العملاء حول المنتجات أو الخدمات، مما يعكس مستوى الجودة.

ب. مؤشرات الإنتاجية:

- **معدل الإنتاج:** يقيس كمية المنتجات المنتجة خلال فترة زمنية معينة، مما يساعد على تقييم كفاءة العمليات.
- **تكلفة الإنتاج لكل وحدة:** يُعبر عن التكلفة الإجمالية للإنتاج مقسومة على عدد الوحدات المنتجة، مما يساعد على قياس الكفاءة الاقتصادية.

ج. مؤشرات الأداء المالي:

- **الربحية:** قياس صافي الربح كنسخة من الإيرادات، وهو مؤشر مهم لتقييم تأثير الجودة على الأداء المالي.
- **العائد على الاستثمار (ROI):** يُستخدم لتقييم العائد الناتج عن استثمارات الجودة مقابل تكاليفها.

د. مؤشرات رضا العملاء:

- **نسبة رضا العملاء:** يُستخدم استبيانات لتقييم مدى رضا العملاء عن المنتجات أو الخدمات، مما يعكس جودة الخدمة المقدمة.
- **معدل الاحتفاظ بالعملاء:** يقيس نسبة العملاء الذين يواصلون استخدام المنتجات أو الخدمات، مما يشير إلى ولاء العملاء.

4. كيفية تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية

- **تحديد الأهداف:** يجب على المنظمة تحديد الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بالجودة والإنتاج.
- **اختيار المؤشرات المناسبة:** تحديد KPIs التي تعكس الأداء الفعلي في المجالات المهمة.
- **جمع البيانات:** استخدام أنظمة معلومات الجودة لجمع وتحليل البيانات اللازمة.

- . مراقبة الأداء: تقييم النتائج بشكل دوري باستخدام KPIs لمتابعة التقدم.
- . تقديم التقارير: إعداد تقارير شاملة حول الأداء تساعد في اتخاذ القرارات.

5. التحديات في استخدام KPIs

- . اختيار المؤشرات المناسبة: قد يكون من الصعب تحديد المؤشرات التي تعكس الأداء بشكل دقيق.
- . توافر البيانات: يحتاج استخدام KPIs إلى توافر بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب، مما يتطلب نظم معلومات متقدمة.
- . التغييرات المستمرة: قد يتطلب البيئة المتغيرة تعديل المؤشرات لتناسب الأهداف الاستراتيجية الجديدة.

النتائج المتوقعة بعد تطبيق الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) منهجًا استراتيجيًا يهدف إلى تحسين الأداء والجودة في جميع جوانب المنظمة. عند تطبيق TQM بشكل فعال، يمكن أن تتوقع المؤسسات مجموعة من النتائج الإيجابية التي تعزز كفاءتها وأدائها. فيما يلي بعض النتائج المتوقعة بعد تطبيق الجودة الشاملة:

1. تحسين جودة المنتجات والخدمات

- **تقليل العيوب:** يؤدي تطبيق TQM إلى تقليل معدلات العيوب في المنتجات والخدمات، مما يساهم في تقديم منتجات عالية الجودة تلبي توقعات العملاء.
- **توحيد الجودة:** يساهم في تحقيق مستويات موحدة من الجودة عبر مختلف العمليات الإنتاجية، مما يضمن أن كل منتج يلبي المعايير المطلوبة.

2. زيادة رضا العملاء

- **تلبية احتياجات العملاء:** من خلال التركيز على جودة المنتجات والخدمات، تزداد قدرة المنظمة على تلبية احتياجات ورغبات العملاء، مما يؤدي إلى رضاهم وزيادة ولائهم.
- **تحسين تجربة العملاء:** يساهم TQM في تحسين تجربة العملاء من خلال توفير منتجات وخدمات ذات قيمة عالية، مما يعزز سمعة المنظمة في السوق.

3. زيادة الكفاءة الإنتاجية

- **تحسين العمليات:** يمكن أن تؤدي تطبيق مبادئ الجودة الشاملة إلى تحسين العمليات وتقليل الفاقد، مما يزيد من الكفاءة الإنتاجية.
- **خفض التكاليف:** تحسين الجودة وتقليل العيوب يؤدي إلى تقليل التكاليف المرتبطة بإعادة العمل أو إصلاح المنتجات، مما يساهم في زيادة هوامش الربح.

4. تعزيز ثقافة التحسين المستمر

- تشجيع الابتكار: يساهم TQM في خلق بيئة تشجع على الابتكار، حيث يسعى الموظفون باستمرار إلى تحسين المنتجات والعمليات.
- التكيف مع التغيرات: تعزز الثقافة المرتبطة بالجودة الشاملة قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في السوق ومتطلبات العملاء.

5. تحسين أداء الفرق والموظفين

- زيادة المشاركة: تشجع TQM على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، مما يعزز من روح الفريق ويزيد من الالتزام.
- تطوير المهارات: يوفر التدريب والتطوير المستمر للموظفين، مما يزيد من كفاءتهم وقدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة.

6. تعزيز الأداء المالي

- زيادة الربحية: من خلال تحسين الجودة وزيادة رضا العملاء، تزداد فرص تحقيق عوائد مالية أفضل، مما يساهم في تعزيز الربحية.
- تحقيق الاستدامة: يمكن أن يساهم التركيز على الجودة في تحقيق استدامة طويلة الأمد للمنظمة من خلال تعزيز العلاقات مع العملاء والموردين.

7. تحسين سمعة المنظمة

- بناء علامة تجارية قوية: يؤدي تحسين الجودة وزيادة رضا العملاء إلى بناء سمعة قوية للعلامة التجارية، مما يسهل جذب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين.
- التميز في السوق: يمكن للمنظمات التي تطبق TQM أن تتميز في الأسواق التنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.

التحليل	رقم السؤال	السؤال	الإجابة (نعم)	الإجابة (لا)	الإجابة (غير متأكد)
	1	هل تم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الشركة؟	70%	20%	10%
	2	هل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الإنتاجية؟	65%	25%	10%
	3	هل تم تدريب الموظفين على مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟	60%	30%	10%
	4	هل يتم تقييم الأداء بناءً على معايير الجودة؟	75%	15%	10%
	5	هل هناك تحسين ملحوظ في رضا العملاء بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟	80%	10%	10%
	6	هل تساهم إدارة الجودة الشاملة في تقليل التكاليف التشغيلية؟	55%	30%	15%
	7	هل يتم استخدام أدوات القياس والتحليل في تقييم الجودة؟	70%	20%	10%
	8	هل يتم الاستجابة لملاحظات العملاء بشكل فعال؟	65%	25%	10%
	9	هل هناك تحسن في جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة بعد تطبيق الجودة الشاملة؟	75%	15%	10%
	10	هل تشجع الإدارة على ثقافة التحسين المستمر بين الموظفين؟	68%	22%	10%
	11	هل تعتبر إدارة الجودة الشاملة جزءاً من استراتيجيات الشركة طويلة الأجل؟	72%	18%	10%
	12	هل تشعر أن الشركة تقدم الدعم الكافي لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة؟	66%	24%	10%

تحليل بيانات الاستبيان حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية في شركة الكهرباء

1. مقدمة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) من أهم الاستراتيجيات الإدارية التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية من خلال التركيز على الجودة في جميع جوانب العمل. تم تصميم هذا الاستبيان لجمع آراء موظفي شركة الكهرباء حول مدى تطبيق TQM وتأثيره على الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة. شمل الاستبيان 12 سؤالاً تم توزيعها على 100 موظف من مختلف الإدارات، وتم جمع البيانات لتحليلها واستخلاص النتائج.

2. تحليل الأسئلة ونتائجها

السؤال 1: هل تم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الشركة؟ تشير النتائج إلى أن 70% من المشاركين يؤكدون أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة قد تم تطبيقه في الشركة. يعد هذا الرقم مؤشراً إيجابياً على التزام الإدارة بتطبيق معايير الجودة المطلوبة. يعكس هذا النجاح في التنفيذ روح الالتزام بالجودة من قبل الإدارة العليا ويؤكد على وجود استراتيجية واضحة وموارد مخصصة لتطبيق TQM.

السؤال 2: هل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الإنتاجية؟ تظهر النتائج أن 65% من الموظفين يرون أن تطبيق TQM كان له تأثير إيجابي على تحسين الإنتاجية. يشير هذا إلى أن المبادرات التي تم تنفيذها في إطار TQM، مثل تحسين العمليات وتدريب الموظفين، قد أدت إلى زيادة الكفاءة وتخفيض الفاقد. هذه النتيجة تعكس أهمية وجود نظام إداري يركز على الجودة في تحقيق أهداف الإنتاجية.

السؤال 3: هل تم تدريب الموظفين على مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟ أفاد 60% من المشاركين أنهم تلقوا تدريباً على مبادئ إدارة الجودة الشاملة. يُعتبر هذا الرقم متوسطاً، مما يشير إلى وجود فرصة لتعزيز الجهود في مجال التدريب والتطوير. فعلى الرغم من أن التدريب يمثل خطوة حاسمة في نجاح

TQM، إلا أن هناك حاجة لتوسيع نطاق البرامج التدريبية وزيادة عدد الموظفين المستفيدين منها.

السؤال 4: هل يتم تقييم الأداء بناءً على معايير الجودة؟ تشير النتيجة إلى أن 75% من الموظفين يعتقدون أن تقييم الأداء يتم بناءً على معايير الجودة. يُظهر هذا التوجه أن الشركة قد وضعت نظامًا فعالًا لقياس الأداء، مما يعزز من أهمية الجودة كجزء أساسي من العمليات اليومية. التقييم المستند إلى الجودة يُعتبر أداة فعالة لتحفيز الموظفين وتحسين الأداء العام.

السؤال 5: هل هناك تحسين ملحوظ في رضا العملاء بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ كشف الاستبيان أن 80% من المشاركين لاحظوا تحسنًا في رضا العملاء بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تعتبر هذه النتيجة دليلًا قويًا على فعالية TQM في تعزيز تجربة العملاء وتحقيق مستويات عالية من الرضا. يُعزى هذا التحسن إلى الجهود المبذولة لتحسين الجودة وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

السؤال 6: هل تساهم إدارة الجودة الشاملة في تقليل التكاليف التشغيلية؟ أظهرت النتائج أن 55% من المشاركين يرون أن TQM ساهمت في تقليل التكاليف التشغيلية. على الرغم من أن هذا الرقم أقل من المتوقع، فإنه يشير إلى أن هناك إمكانية لتحسين الفهم حول كيفية تحقيق التكاليف المنخفضة من خلال تنفيذ ممارسات الجودة. يُعتبر تقليل التكاليف أحد الفوائد الأساسية التي يمكن أن تجنيها الشركات من تطبيق TQM، مما يستدعي مزيدًا من البحث والتطوير في هذا المجال.

السؤال 7: هل يتم استخدام أدوات القياس والتحليل في تقييم الجودة؟ أفاد 70% من المشاركين بأن الشركة تستخدم أدوات القياس والتحليل لتقييم الجودة. هذا الاستخدام يُعتبر مؤشرًا على التوجه العلمي في الإدارة، حيث تعتمد الشركة على البيانات والمعلومات لتحسين الأداء. تُعتبر أدوات القياس ضرورية في أي نظام للجودة، حيث تساعد على تحديد مجالات التحسين وقياس فعالية الإجراءات المتخذة.

السؤال 8: هل يتم الاستجابة لملاحظات العملاء بشكل فعال؟ تشير النتيجة إلى أن 65% من الموظفين يشعرون بأن الشركة تستجيب لملاحظات العملاء بشكل فعال. على الرغم من أن هذا الرقم إيجابي، إلا أن هناك حاجة لتحسين استجابة

الشركة لملاحظات العملاء. إن تحسين هذه النقطة يمكن أن يكون له أثر مباشر على رضا العملاء وتعزيز العلاقات معهم.

السؤال 9: هل هناك تحسن في جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة بعد تطبيق الجودة الشاملة؟ أفاد 75% من المشاركين بوجود تحسن ملحوظ في جودة المنتجات والخدمات المقدمة. يعكس هذا النجاح التزام الشركة بتطبيق مبادئ TQM ويشير إلى فعالية الإجراءات المتخذة في تحسين مستوى الجودة. إن جودة المنتجات والخدمات تعد أحد العناصر الأساسية لنجاح أي شركة، مما يتطلب مواصلة التركيز على هذا الجانب.

السؤال 10: هل تشجع الإدارة على ثقافة التحسين المستمر بين الموظفين؟ يُظهر الاستبيان أن 68% من الموظفين يشعرون بأن الإدارة تشجع ثقافة التحسين المستمر. هذه النتيجة تشير إلى وجود بيئة عمل تشجع الابتكار وتطوير المهارات، مما يعزز من روح الفريق ويساعد في تحقيق الأهداف المؤسسية.

السؤال 11: هل تعتبر إدارة الجودة الشاملة جزءاً من استراتيجيات الشركة طويلة الأجل؟ تظهر النتائج أن 72% من المشاركين يرون أن TQM تُعتبر جزءاً من الاستراتيجيات طويلة الأجل للشركة. يُعتبر ذلك مؤشراً إيجابياً على التوجه الاستراتيجي الذي يتبناه المسؤولون، حيث يساهم في ضمان استدامة التحسينات وجودة الأداء.

السؤال 12: هل تشعر أن الشركة تقدم الدعم الكافي لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة؟ أفاد 66% من الموظفين بأن الشركة تقدم الدعم الكافي لتنفيذ نظام TQM. على الرغم من أن هذا الرقم يظهر دعماً جيداً، إلا أنه قد يُعتبر مجاًلاً لتحسين مستوى الدعم المقدم، خصوصاً فيما يتعلق بالموارد والتدريب.

1. **تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** أظهر 70% من الموظفين أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة قد تم تطبيقه في الشركة، مما يعكس التزام الإدارة العليا بتبني استراتيجيات الجودة.
2. **تحسين الإنتاجية:** أشار 65% من المشاركين إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تحسين الإنتاجية. هذا يُظهر أن المبادرات التي تم اتخاذها قد أثرت إيجاباً على كفاءة العمل.
3. **تدريب الموظفين:** أفاد 60% من المشاركين بأنهم حصلوا على تدريب على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما يشير إلى الحاجة لتوسيع نطاق التدريب ليشمل مزيداً من الموظفين.
4. **تقييم الأداء:** 75% من الموظفين يرون أن تقييم الأداء يعتمد على معايير الجودة، مما يعزز من أهمية الجودة في عملية قياس الأداء وتحفيز الموظفين.
5. **تحسين رضا العملاء:** أشار 80% من المشاركين إلى تحسن ملحوظ في رضا العملاء بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يدل على نجاح هذه المبادرات في تلبية احتياجات العملاء.
6. **تقليل التكاليف التشغيلية:** أظهر 55% من المشاركين أن TQM ساهمت في تقليل التكاليف، مما يشير إلى إمكانية تحسين فهم كيف يمكن للجودة أن تؤثر على التكاليف التشغيلية.
7. **استخدام أدوات القياس:** أفاد 70% من الموظفين باستخدام أدوات القياس والتحليل لتقييم الجودة، مما يدل على اعتماد الشركة على البيانات لتحسين الأداء.
8. **استجابة لملاحظات العملاء:** شعر 65% من الموظفين بأن الشركة تستجيب لملاحظات العملاء بشكل فعال، مما يشير إلى الحاجة لتحسين هذه الجوانب.
9. **تحسين جودة المنتجات والخدمات:** أشار 75% من المشاركين إلى وجود تحسين في جودة المنتجات والخدمات المقدمة بعد تطبيق TQM.
10. **ثقافة التحسين المستمر:** يشعر 68% من الموظفين بأن الإدارة تشجع على ثقافة التحسين المستمر، مما يعزز من روح الابتكار داخل المؤسسة.

11. **استراتيجيات طويلة الأجل:** يعتبر 72% من المشاركين أن إدارة الجودة الشاملة جزء من الاستراتيجيات طويلة الأجل، مما يوضح التزام الشركة بتحسين الجودة.
12. **دعم التنفيذ:** أفاد 66% من الموظفين بأن الشركة تقدم الدعم الكافي لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة، مما يشير إلى ضرورة تعزيز مستوى الدعم المقدم.

التوصيات

1. **زيادة البرامج التدريبية:** يجب على الشركة توسيع نطاق البرامج التدريبية لتشمل جميع الموظفين، مما يساهم في تعزيز المعرفة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة. يمكن اعتماد ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة لضمان فهم شامل للمفاهيم الأساسية.
2. **تحسين استجابة العملاء:** ينبغي تطوير آليات فعالة للاستجابة لملاحظات العملاء، مثل إنشاء فريق خاص لمتابعة الشكاوى والاقتراحات. يمكن أن يساعد هذا في تعزيز علاقات الشركة مع العملاء وزيادة رضاهم.
3. **استراتيجيات لتقليل التكاليف:** من المهم تطوير استراتيجيات فعالة لتقليل التكاليف من خلال تحسين العمليات وتبني ممارسات أكثر كفاءة. يجب دراسة كيفية تحقيق وفورات مالية من خلال تطبيق مبادئ TQM.
4. **تعزيز ثقافة التحسين المستمر:** يُوصى بتشجيع ثقافة التحسين المستمر بين الموظفين، من خلال تقديم حوافز للمقترحات التي تؤدي إلى تحسينات فعالة. يمكن أن تشمل هذه الحوافز مكافآت مالية أو اعترافات رسمية.
5. **تطوير أدوات القياس:** يجب على الشركة تحسين أدوات القياس والتحليل المستخدمة في تقييم الجودة، لضمان أن تكون البيانات دقيقة وموثوقة. يُنصح بالاستثمار في التكنولوجيا الحديثة لجمع البيانات وتحليلها.
6. **تعزيز الدعم الإداري:** ينبغي تعزيز مستوى الدعم المقدم من الإدارة العليا لتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة، من خلال توفير الموارد اللازمة وتوضيح أهمية الجودة كجزء من استراتيجية العمل.
7. **تطبيق التقييم الدوري:** يُنصح بإجراء تقييمات دورية لأداء نظام إدارة الجودة الشاملة، لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتحديث استراتيجيات الجودة بناءً على النتائج المستخلصة.

خاتمة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) من الاستراتيجيات الإدارية الأساسية التي تلعب دورًا حاسمًا في تحسين الإنتاجية وتعزيز الجودة في الشركات. من خلال تحليل نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على موظفي شركة الكهرباء، تبين أن تطبيق TQM قد أسفر عن فوائد واضحة، بما في ذلك تحسين رضا العملاء وزيادة الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة. أظهرت النتائج أن غالبية الموظفين يشعرون بالتزام الإدارة بتطبيق مبادئ الجودة، كما أنهم لاحظوا تأثيرًا إيجابيًا على كفاءة العمل.

ومع ذلك، أظهرت النتائج أيضًا بعض المجالات التي تحتاج إلى تحسين. على سبيل المثال، نسبة الموظفين الذين تلقوا تدريبًا على مبادئ TQM كانت متوسطة، مما يشير إلى ضرورة تعزيز جهود التدريب والتطوير. بالإضافة إلى ذلك، بينما أشار عدد كبير من المشاركين إلى تحسن رضا العملاء، فإن هناك حاجة لتحسين استجابة الشركة لملاحظات العملاء، وهو جانب يُعتبر جوهريًا في تعزيز العلاقات مع العملاء.

تقدم هذه الدراسة نظرة شاملة حول كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية في شركة الكهرباء، وتسلط الضوء على أهمية وجود استراتيجيات واضحة وممارسات فعالة في تحسين الأداء العام. يمكن اعتبار النتائج بمثابة دعوة للعمل، حيث تشير إلى الحاجة لتبني تحسينات مستمرة في جميع جوانب عمليات الشركة.

في الختام، يمكن القول إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس مجرد خيار استراتيجي، بل هو ضرورة في عالم الأعمال اليوم. يتطلب النجاح في هذا المجال التزامًا مستدامًا من جميع مستويات الإدارة والموظفين، مع التركيز على التعلم والتكيف مع المتغيرات في السوق واحتياجات العملاء. من خلال تنفيذ التوصيات المقدمة، يمكن لشركة الكهرباء تعزيز مكانتها في السوق وتحقيق نتائج إيجابية تعود بالنفع على جميع المعنيين.

المراجع:

1. أبو الريش، صفوان حامد (2014). "واقع نظام إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية". بحث منشور، العلوم التربوية، العدد الأول.
2. أبو هاشم، السيد محمد (2006). "الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام SPSS". مركز البحوث التربوية، كلية التربية – جامعة الملك سعود، الرياض
3. التميمي، وفاء صبحي صالح (2013). "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن المستشفيات الجزائرية الخاصة". مجلة جامعة الشارقة، جامعة البليدة، الجزائر.
4. الجبرين، نورة عبد الله (2016). "واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأمير سلطان الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، مصر.
5. الخطيب، سمير كامل، سلمان، رنا حمزة (2014). "دور ثوابت (Crosby) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة في الشركة العامة للسمنت العراقية". مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، مجلد 22، العدد 3.
6. الرشيدى، عيسى عايض (2011). "ممارسات إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي الكويتي: دراسة ميدانية". رسالة ماجستير محكمة، جامعة آل البيت.

7. الزعبي، ميسون طلاع (2011). "درجة فاعلية مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة لتحقيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها". رسالة منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

8. السامرائي، برهان الدين حسين (2012). "دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة". رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

9. السعودي، موسى أحمد (2008). "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، الأردن.

10. الصويلح، بندر أحمد (2009). "اتجاهات العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة". رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

11. الطائي، يوسف، العبادي، محمد، العبادي، هاشم (2008). "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي". عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

12. العبادي، أحمد عبد الحاج محمد (2007). "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في المصانع الأردنية لإنتاج الأدوية: دراسة تحليلية". رسالة دكتوراه منشورة، دار المنظومة، جامعة عمان العربية، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، الأردن.
13. العباسي، عبد الحميد محمد إبراهيم (2013). "مبادئ الإحصاء وتحليل البيانات وإعداد التقارير باستخدام (SPSS)". مكتبة الإسكندرية، مصر.
14. العربي، هشام يوسف مصطفى على (2013). "واقع تطبيق معايير الجودة في كلية التربية بجامعة حائل". بحث منشور، جامعة قناة السويس، العدد 38، الجزء 3 دراسات عربية في التربية وعلم النفس - السعودية.
15. العزاوي، محمد عبد الوهاب (2005). "إدارة الجودة الشاملة". دار اليازوري العالمية، الأردن.
16. العمارين، مسعود هاني (2007). "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية". رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
17. الكبيجي، مجدي وائل، أبو عواد، بهاء (2013). "قياس أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 32.

18. المطيري، عبد العزيز مرزوق، الشواورة، فيصل محمود (2010). "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية: دراسة تطبيقية على مرافق الكهرباء والمياه السعودية". رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة، دار المنظومة، عمان، الأردن.
19. الشراري، إبراهيم عبد الله (2010). "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية". رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
20. الطائي، يوسف، عاصي، محمد، الحكيم، ليث (2009). "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية". اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
21. الوادعي، محمد عوض (2007). "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للمياه بمنطقة الرياض". رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
22. بابكر، مصطفى (2007). "الإنتاجية وقياسها". سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 61.
23. بظاظو، إبراهيم، عمايرة، أحمد (2010). "تقييم واقع إدارة الجودة الشاملة في الفنادق: دراسة ميدانية على عينة من فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن". مجلة علوم إنسانية، العدد 45.