

الموضوع

دور تحسين الجودة في تعزيز الإنتاجية

(بسلسلة مطاعم - البيك في جدة)

The Role of Quality Improvement in Enhancing
Productivity at Al Baik Restaurants Chain in Jeddah
City

أسم الطالب

(هاجر حسين الحمادي)

الرقم الجامعي

٢٠٢١٢٠٤٧٤٤

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

قائمة المحتويات

٢	جدول الأشكال.....
٣	الفصل الاول الاطار العام للدراسة.....
٤	المقدمة.....
٧	مشكلة البحث.....
٧	أهمية البحث.....
٨	أسئلة البحث الفرعية.....
٨	أهداف البحث.....
٩	فرضيات البحث.....
٩	نموذج البحث.....
٩	الدراسة الميدانية.....
١٠	منهجية البحث.....
١٠	هيكل المشروع المقترح.....
١١	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة.....
١٢	المقدمة.....
١٣	المتغير الاول (تحسين الجودة).....
٢٠	المتغير الثاني (تعزيز الانتاجية).....
٢٥	العلاقة بين متغيرات البحث.....
٢٧	الخاتمة.....
٢٩	المراجع.....

جدول الاشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٩	نموذج البحث المصدر (الطالب، ٢٠٢٤)	١
١٠	نموذج ملخص منهجية البحث المصدر (الطالب، ٢٠٢٤)	٢
١٧	نموذج اهداف ادارة الجودة الشاملة المصدر (شرفي، ٢٠١٢)	٣
٢٢	(العلاقة بين تكاليف الجودة و قيمة الجودة تكاليف الجودة) المصدر(بن حميدة، ٢٠١١)	٤
٢٣	الشكل ٥ (تعادل تكاليف إنتاج المنتجات المعينة و تكاليف الرقابة) المصدر(بن حميدة، ٢٠١١)	٥

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

المقدمة

إن التطور الحالي للتسويق الحسي يشير إلى بزوغ عصر جديد في مجال التسويق، هذا العصر الذي ستصبح فيه الحواس الخمس للعملاء إحدى استراتيجيات وتقنيات التسويق. (حنان وآخرين، ٢٠٢٢)

لذلك يجب عند تشغيل أي منظمة أن يتم التركيز ليس فقط على جذب العملاء للمرة الأولى ولكن أيضاً على تطوير علاقة طويلة الأمد معهم، وعندما تزيد المنشأة من جودة السلع والخدمات التي تقدمها لعملائها لتجذب عدداً كبيراً منهم، يقارن العملاء بين توقعاتهم تجاه الخدمة المقدمة وبين ما يدركونه من جودة هذه الخدمة وهو ما يطلق عليه جودة الخدمة المدركة Perceived Service Quality. (حنان وآخرين، ٢٠٢٢)

فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة، ومن أهم سبل نجاح أي منظمة هو وجود أفراد بها قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل بكفاءة وفعالية. (وداد وآخرين، ٢٠٢٢)

يشير Khadour بأن التحسين المستمر يمثل مفتاح نجاح إدارة الجودة الشاملة للبيئة، وينبغي على الإدارة العليا والأفراد العاملين في المنظمة أن يعملوا معاً بصورة نظامية لتحسين الأداء البيئي للمنظمة بشكل مستمر. (ابراهيم وآخرين، ٢٠٢٣)

ويؤكد Harringtonetal بأن الأساس الذي تستند إليه إدارة الجودة الشاملة للبيئة هو الوقاية من العيوب وليس الكشف عنها وأجراء التحسين المستمر للجودة في مجال الإنتاج من أجل تجاوز توقعات الزبائن. (ابراهيم وآخرين، ٢٠٢٣)

فالיום وبسبب زيادة المنافسة بين الشركات والمؤسسات لن يمكنها البقاء إذا لم تتمكن من خلق ولاء العملاء الخاص بها، ويعد مفهوم ولاء العملاء Loyalty Customer واحد من أهم عوامل نجاح أي منظمة، حيث أن العديد من المنظمات تستمد جزءاً كبيراً من أرباحها من عملائها الأوفياء، وكذلك يؤدي ولاء العملاء إلى ارتفاع معدل الاحتفاظ بالعملاء والنجاح المستمر للأعمال. (حنان وآخرين، ٢٠٢٢)

وينظر اسماعيل للتحسين المستمر بأنه من ركائز السياسة البيئة الأساسية وأن الالتزام باعتماده يمكن من الوصول للتلوث الصفري، كما ويعد صفة تميز إدارة الجودة الشاملة للبيئة عن غيرها من أنماط العمل، ويمكن الاستفادة منه في زيادة فاعلية العمليات المرتبطة بالجودة لتقديم مزايا إضافية للمنظمة ولزبائن. (ابراهيم وآخرين، 2023)

وتعد الجودة صفة ملازمة للخدمات المقدمة من طرف العاملين، تسعى المنظمات لتحقيقها وتطبيقها، عن طريق العديد من الآليات أنجعها التدريب. (وداد وآخرين، ٢٠٢٢)

كما أن الرقابة هي أساس الجودة فهي تعني التأكد من اتمام كل شيء تبعاً للخطة الموسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة، وتهدف الرقابة إلى تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل، وتمارس الرقابة على الأشياء والناس والإجراءات. (عبدالفتاح، ٢٠٢٢)

بالإضافة إلى أن الرقابة تمثل على النشاط الإنتاجي أهمية خاصة في مجال الرقابة الإدارية وفي تقييم أداء المؤسسة ، وذلك لضخامة حجم الاستثمارات المستخدمة في العمليات الإنتاجية مما يتطلب الرقابة عليها وضمان الاستخدام الأمثل لها.(عبدالفتاح، ٢٠٢٢)

يعد مفهوم جودة الخدمة المدركة من المفاهيم النسبية التي يصعب تعريفها أو قياسها بدقة باعتبارها شكلاً من أشكال الاتجاهات، وبالتالي يخضع هذا المفهوم للحكم والتقدير الشخصي للعميل من خلال إدراك لمدى إشباع الخدمة لرغباته احتياجاته.(حنان وآخرين، ٢٠٢٢)

حيث تعمل جودة الأداء الوظيفي على تحقيق مستويات عالية من الرضا لدى أرباب العمل أو العاملين بحد ذاتهم، فالجودة هي درجة التميز الموجودة في العمل التي تساهم في تحسين قدرات أداء العامل.(وداد وآخرين، ٢٠٢٢)

ويتم تعريف الموظفين على أنهم مجموعة يشغلون وظائف معينة داخل المنظمات مقابل أجر مادي يخضعون للرقابة والإشراف من الإدارة.(عبدالفتاح، ٢٠٢٢)

ويمكن تعريف الجودة على أنها درجة استضاء المتطلبات التي يتوقعها العميل أي المستفيد من الخدمة، وهي تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة.(وداد وآخرين، ٢٠٢٢)

وقد برزت النظرية الديموقراطية في أوائل القرن العشرين، حيث أنها تفسر إدارة الجودة على أنها بناء اجتماعي يتكون من التدرج الهرمي للمكانات والأدوار، وتتصف بوجود العديد من الإجراءات والقواعد الواضحة التي تنظم أفعال أعضائها وتتطلب نظاماً دقيقاً، ويعتمد هذا النظام على وحدة الإجراءات وتوزيع المسؤولية بطريقة هرمية، وهي في معناها سلطة المكتب أو سلطة الإدارة العليا، وأسلوب لتصميم المنظمات بطريقة تجعلها تتمتع بالكفاءة حيث يطلب من العاملين فيها أداء وظائف محددة وبدقة.(عبدالفتاح، ٢٠٢٢)

وقد أشارت نتائج الدراسات السابقة إلى أهمية قياس تأثير جودة الخدمة على رضا العملاء ونية إعادة الزيارة، حيث يمكن لهذه الدراسات أن تساعد المطاعم على بناء سمعة قوية وتعزيز الميزة التنافسية، وبالتالي تحقق الزيادة المطلوبة في الإنتاجية.

ومن المحاولات المبكرة لتعريف جودة الخدمة المدركة طبقاً للنموذج فجوة التوقعات، وعرفها parasuraman على أنها مجموعة من المشاعر النفسية لدى العميل التي تتعلق بمستوى الخدمة المقدمة، والتي تظهر بعد طلب الخدمة أكثر من مرة وتكوين خبرة عنها. وبعد تعديل النموذج عام (1988) أعيد النظر في مفهوم جودة الخدمة المدركة فصارت تمثل مقارنة إدراكية داخلية تحدث لدى الفرد في ما يتعلق بمستوى الخدمة أو ادائها المتوقع والاداء الفعلي لهذه الخدمة. بينما عرف Cronin & Taylor جودة الخدمة المدركة على أنها مستوى الاداء الفعلي للخدمة. وعرفها Brady & Cronin على أنها تقييم مركز يعكس ادراك العميل لكل عنصر من العناصر المكونة للخدمة، وعرفت Al-Alak دراسة على أنها عملية تقييم مستمرة لمستوى الخدمة المقدمة، حيث تحتل أقل درجة في هذا التقييم المستوى غير المقبول من الخدمة وتحتل أعلى درجة في هذا التقييم المستوى المثالي من الخدمة بينما أشار إليها Jayasundara على أنها مفهوم متعدد

الأبعاد تختلف المعايير التي تستخدم لتعريفه وقياسه عبر الوقت والثقافات والظواهر المراد دراستها. (حنان وآخرين، ٢٠٢٢)

في ظل التغيرات العديدة التي شهدها عالم الأعمال والمنظمات وما أحدثته من تطورات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، أصبح الاهتمام بالأداء الوظيفي للعاملين والارتقاء بالخدمات المقدمة من طرفهم لأهميته وتأثيره على واقعها ومستقبلها. (وداد وآخرين، ٢٠٢٢)

كما أن التركيز على الزبون يمثل الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة للبيئة لأن جودة المنتج أو الخدمة هي مقياس لما يتطلع إليه الزبون وليس لما تتطلع له المنظمة أو الأداة فيها، ويعد محافظة المنظمة على زبائنها من الأمور الهامة، حيث تبذل المنظمة جهوداً كبيرة من أجل الوصول إليه وذلك لأن سعي المنظمة لاكتساب زبائن جدد يكون مكلف لها. ويعد التركيز على الزبون من العوامل الحاسمة لنجاح المنظمة لأنه يتم النظر إلى الزبون بأنه نقطة الانطلاق لأي مبادرة تتعلق بالجودة ومحرك المنظمة، والزبون ضمن هذه الفلسفة الإدارية سواء كان داخلي أو خارجي لا يتعامل معه حسب المفهوم التقليدي الذي ينظر إليه بأنه الشخص الذي يشتري مخرجات المنظمة، بل أن هذا المفهوم توسع ليشمل أصحاب المصالح وهو كل الأشخاص من ذوي العلاقة بعمل المنظمة بضمنهم: الأفراد، العاملين، الزبائن، المستثمرين، الموردين، الموزعين، منظمات المجتمع والذي يتم لى اساسهم تحديد الاحتياجات والمتطلبات التي تسعى المنظمة لتحقيقها. (إبراهيم وآخرين، ٢٠٢٣)

أما المنظمات التي تريد الزيادة والسيادة وتحاول الوصول إلى إشباع احتياجات عملاءها وإرضاءهم من أجل البقاء بتمتعهم بالمزايا، لذلك عليها أن تتبنى فلسفة جديدة تركز على رضا العميل، وهذا عن طريق تحقيق جودة المنتج والخدمة. (وداد وآخرين، ٢٠٢٢)

وقد تعددت أبعاد جودة الخدمة المدركة لتشمل (الأشياء الملموسة) وهي كل العناصر المادية للخدمة كالأجهزة والمعدات وغيرها، وكذلك (الثقة والاعتمادية) وهي درجة الاعتماد على مورد الخدمة وقدرته ودقته في إنجاز الخدمة وفقاً للوعود المقدمة، بالإضافة إلى (الاستجابة) وهي مدى استعداد مقدم الخدمة لمساعدة الزبون وتقديم خدمة فورية له. (التوكيد والضمان) وتشير إلى المعرفة أو المجاملة التي يتمتع بها مقدم الخدمة وقدرته على منح المستفيد الثقة والأمان، وأخيراً (العناية) وتشير إلى درجة العناية والرعاية الخاصة التي يقدمها مقدم الخدمة للمستفيد. (حنان وآخرين، ٢٠٢٢)

وعلى الرغم من أن موضوع هذا المجال واسع إلا أنه توجد به بعض الفجوات العلمية التي تتطلب وجود دراسات حديثة لسدها، فبعد إطلاع عميق لموضوع جودة الوجبات السريعة وعلاقتها بتعزيز الإنتاجية تم التوصل إلى أن الحديث عن المطاعم العربية بشكل خاص نادر جداً ولا سيما مطاعم الوجبات السريعة.

لذا كان الدافع وراء هذه الدراسة قياس جودة مطعم البيك وما مدى إمكانية تحقيقه لزيادة الإنتاجية عن طريق جذب العديد من العملاء إلى فروع المطعم بمدينة جدة.

وذلك بهدف استكشاف وتطوير استراتيجيات محددة لتقديم خدمة متميزة وتلبي احتياجات العملاء لجذبهم والاحتفاظ بهم، فالخدمة الجيدة تعتبر عاملاً أساسياً لكسب ولاء العملاء على المدى الطويل، وذلك عندما يتمتع العملاء بخدمة ممتازة بشكل مستمر من قبل الشركة.

وعادة ما ينعكس هذا الولاء في عمليات الشراء المتكررة، والتوصيات الإيجابية، وتقليل احتمالية التحول إلى المنافسين، فجودة الخدمة تلعب دوراً مهماً في تعزيز سمعة العلامة التجارية.

وتتكون أقسام الدراسة من المقدمة، والمشكلة، والأهمية، وكذلك أسئلة وأهداف وفرضيات البحث، بالإضافة إلى نموذج منهجية البحث، والمخطط المقترح للمشروع، وأخيراً المستخلص، والدراسات، السابقة، والمراجع.

مشكلة البحث

تواجه مطاعم الوجبات السريعة بعض التحديات حول الوصول إلى العملاء والمحافظة عليهم، وهذا ما يؤثر على إنتاجية المطعم، وقد تستعين بعض المطاعم بكل الطرق الحديثة لتطبيق استراتيجيات فعالة من أجل الوصول إلى العملاء المحتملين وجذبهم، وتنقسم مشكلة الدراسة إلى مشكلة نظرية ومشكلة عملية كالآتي:

المشكلة النظرية:

- القصور في توفر معلومات حديثة عن أهم الطرق التي تعزز الإنتاجية من خلال رفع مستوى الجودة في المطاعم.

المشكلة العملية:

- ندرة الأبحاث العلمية التي تقيس دور تحسين الجودة على تعزيز الإنتاجية في المطاعم العربية، ولا سيما مطاعم الوجبات السريعة.
- لذا وجبت الحالة إلى إجراء الدراسة الحالية لمعالجة هذه المشاكل العلمية وسد جميع الفجوات المعرفية من خلال النتائج التي ستقدمها هذه الدراسة.
- وتسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال التالي: ما دور تحسين الجودة في سلسلة مطاعم البيك على تعزيز الإنتاجية وزيادة الربح؟

أهمية البحث

إن الدراسة الحالية تعد مهمة لأنها تقدم لمطاعم الوجبات السريعة بشكل عام وسلسلة مطاعم البيك بشكل خاص نتائج لأهم أساليب تحسين الجودة، بالإضافة إلى طرق تعزيز الإنتاجية وبذلك يتم زيادة معدل الربح، وتهدف هذه الدراسة إلى:

الأهمية النظرية:

- توفير معلومات حديثة لمطاعم الوجبات السريعة حول الطرق التي تعزز الإنتاجية من خلال رفع مستوى الجودة، وبشكل خاص لسلسلة مطاعم البيك.
- تدني الجودة المقدمة في بعض مطاعم الوجبات السريعة

الأهمية العملية:

- تعزيز الحصيلة البحثية في مجال تحسين جودة مطاعم الوجبات السريعة وتعزيز الإنتاجية.
- تقديم حلول عملية فعالة لزيادة جودة الخدمات المقدمة في مطاعم الوجبات السريعة.

أسئلة البحث الفرعية

- ما اثر سياسة الربح طويل المدى على تعزيز انتاجية سلسلة مطاعم البيك ؟
- ما فعالية تحسين أوقات بيئة العمل على تعزيز الإنتاجية لدى الموظفين ؟
- ما مدى تأثير المكافآت لدى الموظفين على تحسين الإنتاجية ؟
- ما اثر الإمكانيات العلمية والفنية على تعزيز الإنتاجية لدى سلسلة مطاعم البيك ؟

أهداف البحث

الهدف العام : اكتشاف اثر تحسين الجودة وتعزيز الإنتاجية لدى سلسلة مطاعم البيك.

الأهداف الفرعية

- تحليل اثر وفعالية سياسية الربح طويل المدى في سلسلة مطاعم البيك في مدينة جدة
- تحديد اثر تحسين أوقات بيئة العمل على تعزيز الإنتاجية في سلسلة مطاعم البيك في مدينة جدة
- تقييم اثر المكافآت على الموظفين وتحسينهم في الإنتاج وزيادة الربح في سلسلة مطاعم البيك في مدينة جدة
- تحديد الإمكانيات العلمية والفنية في تميزهم واثره على الجودة والإنتاج في سلسلة مطاعم البيك في مدينة جدة

فرضيات البحث:

H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحسين الجودة وتعزيز الإنتاجية .

Ha:توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين سياسة الربح طويل المدى وتعزيز الإنتاجية .

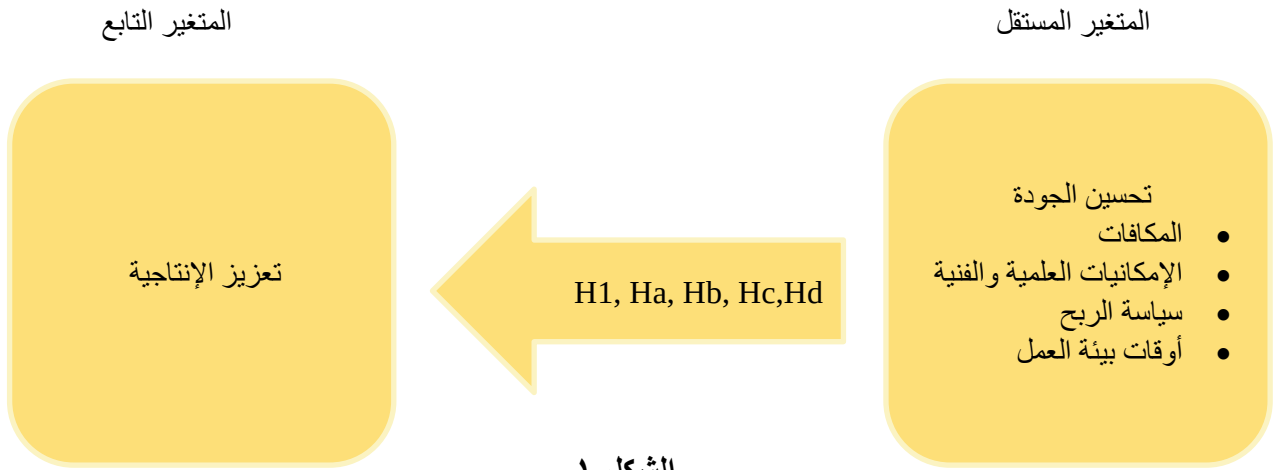
Hb:توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أوقات بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية .

Hc :توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اثر المكافآت الموظفين وتحسين وتقدم الإنتاجية .

Hd :توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإمكانيات العلمية والفنية على تعزيز الإنتاجية .

نموذج البحث:

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي



الشكل ١

النموذج المقترح من المشروع

المصدر: الطالب

الدراسة الميدانية:

يعد دراسة موضوع دور تحسين الجودة في تعزيز الإنتاجية من المواضيع المهمة والتي راينا اثرها على سلسلة مطاعم البيك وأيضا اعتمادهم على الذات و التدريج الإبداعي في تحقيق الأرباح من خلال اتباع أروع نموذج للفلسفة الاستقلالية، لذا يقوم الطالب بدراسة ميدانية عن دور تحسين الجودة في تعزيز الإنتاجية في سلسلة مطاعم البيك.

منهجية البحث:

فلسفة البحث: المنهج الوضعي positivism

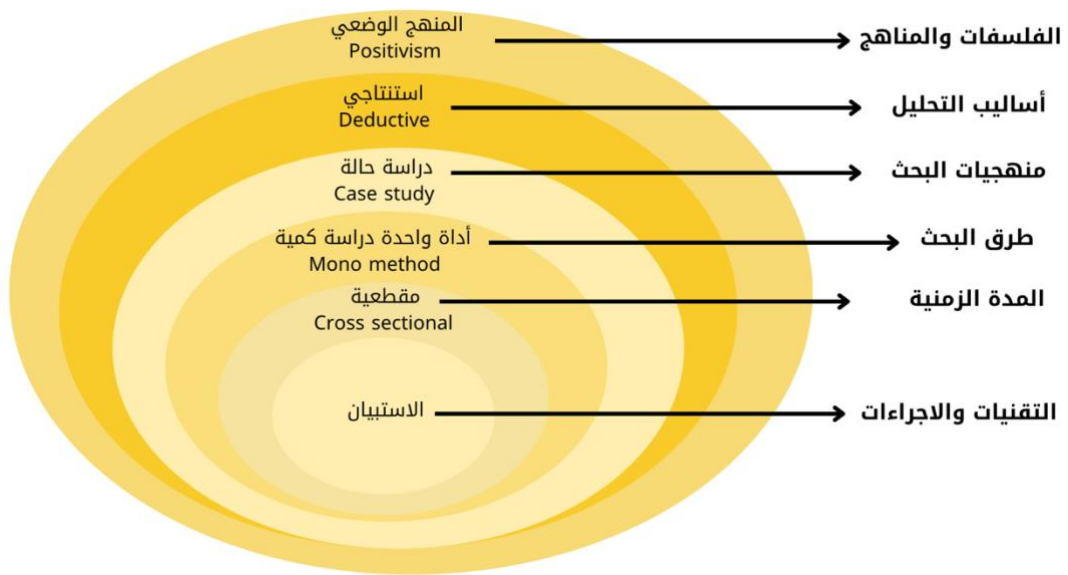
أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive

استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study

أداة البحث: كمية Mono method

المدة الزمنية: مقطعية cross sectional

تقنيات تجميع البيانات: استبيان



الشكل ٢

ملخص منهجية البحث

المصدر : الطالب

هيكل المشروع المقترح:

- الفصل الأول: المقدمة
- الفصل الثاني: الإطار النظري
- الفصل الثالث: منهجية البحث
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

١-٢ المقدمة :

تتركز دراسة البحث الحالية على دور تحسين الجودة في تعزيز الانتاجية لدى شركة البيك ، وتم اختيار هذا الموضوع بناءً على أهميته البالغة في تحسين الجودة واثرها على الشركة .

وقد اعتبرت كل من الجودة و الإنتاجية حتى الآن على أنهما أهداف أساسية لمدراء المنظمات. إن التحسين في مجال الخدمات يتطلب اختياراً أكثر صرامة للموظفين ،إضافة للتأهيل و الإشراف المكثف، أو بالأحرى إعادة التفاوض بشأن الاتفاقات الاجتماعية المتعلقة بالمهام المهنية او بأنظمة العمل والمسؤولين عن الموارد البشرية هم معنيون بذلك. وهذا يحدث عندما تكون جودة الخدمة مرتبطة براحة برضا العملاء والذي يعتبره المسوقين بأن لهم دور مهم في جودة الخدمة. برامج الخدمة من أجل التحسين المستمر للمنفعة وبشكل عام، فإن الزيادة في القيمة تتطلب تحسين جودة بالنسبة للزبون وفي الوقت نفسه، يجب أن ترتبط جهود تحسين الإنتاجية مع البحث عن تخفيض التكاليف. ويتمثل التحدي في ضمان أن كلا البرنامجين يسعيان بشكل تبادلي إلى تحقيق الأهداف المشتركة، بدال من أن يؤدي كل برنامج الى تحقيق اهداف متضاربة مع الآخر(نضال،2021)

وتعد الجودة أيضاً أحد الأسبقيات التنافسية التي يسعى لتحقيقها المدير المعاصر اليوم في مختلف منظمات العمال . وهي سلاح تنافسي مهم تستخدمه الشركات لجذب المستهلكين وتحقيق التميز والريادة في السوق(العزاوي،٢٠٠٥)

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 و النشاطات، 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 آثار عند الباحثين جدلا حول طبيعته، فهناك دراسات كثيرة أثبتت الدور الإيجابي الذي حققته إدارة الجودة الشاملة في إنتاجية المؤسسة.(دواجي،2018)

وإن مفهوم الإنتاجية قد مر بمراحل متعاقبة من التطور سواء في أهميته، طرق قياسه، مؤشرات و آليات تطبيقه. فقد ارتبط هذا المفهوم بعوامل الإنتاج: رأس المال، الأرض، التنظيم ، التكنولوجيا، الطاقة و العمل. حيث ارتبط مفهوم الإنتاجية بشكل كبير ذا الأخير (العمل) و هذا ما أصطلح عليه : "إنتاجية العمل" حيث تقاس الإنتاجية في هذه الحالة اعتمادا على عنصر العمل فقط دون غيره من عوامل الإنتاج الأخرى باعتباره المتغير الوحيد (غربي،٢٠٠٢)

وتعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأية مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في

السوق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولهذا فقد أصبح الزاماً عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة؛ لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها. ويتجاوز مفهوم الجودة معناه التقليدي أي جودة المنتج أو الخدمة؛ ليشمل جودة المؤسسة أو المنظمة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء وتقليل التكاليف، والتحكم في الوقت، وتحقيق رغبات العملاء ومتطلبات السوق، والعمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء. كما أن إدارة الجودة ونظراً للنجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية فقد أصبح هناك ضرورة لتطبيقها في إدارة العلاقات العامة؛ وذلك لأن نظرية الجودة هي نظرية منظمة وطريقة متكاملة، التطبيق، يتم استخدامها أو توظيفها كآلية أو نظام في أثناء عملية تحليل المعلومات واتخاذ القرارات (شيماء ، ٢٠٢٠)

٢-٢ المتغير الاول : تحسين الجودة

٢-٢-١ الجودة :

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، وتعرف الجودة أيضاً : "بأنها درجة أو مستوى من التميز، ويمكن القول بأنها المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات، ويمكن تعريفها : بأنها مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة أو خاصية منفردة (دواجي، ٢٠١٨)

ولقد تم تعريفها أيضاً بأنها مجموعة الخصائص الداخلية للمنتج أو النظام المطابقة لمتطلبات الزبائن المتطورة، والناجمة عن: تطبيق المواصفات القياسية العالمية، مشاركة كل الأفراد في جميع وظائف المؤسسات من خلال تخفيض الضائع والتكاليف، أي تحسين أدائها الإنتاجي بغية مواجهة المنافسين في السوق وبالتالي القدرة على البقاء والاستمرار (يحيوي، ٢٠٠٧)

يحتل مفهوم الجودة أهمية خاصة في الوقت الحاضر ويعود ذلك للمتغيرات البيئية وظهور التكتلات الاقتصادية على المستوى العالمي وظهور المنافسة العالمية الشديدة بين الدول والشركات على كافة المستويات: الدولي والإقليمي والمحلي، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بالتركيز على الجودة وتلبية حاجات ومتطلبات العمال (البرزخي وعلوان، 2012). وقد عرفت الجودة بأنها: "إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم منتجات ترضى وبشكل كبير الزبائن في الداخل والخارج، وتعمل على تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة". (المحيوي،

2006)

٢-٢-٢ أبعاد الجودة:

لقد أشارت (اماني، ٢٠١٨) إلى أن أبعاد الجودة هي كالتالي:

1. **الاعتمادية:** ويقصد بذلك عمل المنتج دون فشل خلال فترة محددة.
2. **مستوى الأداء:** يتحدد مستوى الأداء بالخصائص الوظيفية للمنتج.
3. **المطابقة:** ويقصد بها درجة مطابقة جودة المنتج للمواصفات المحددة مسبقاً.
4. **الجمالية:** وتشير إلى الجوانب الذاتية مثل التصميم، الذوق، الرائحة، المظهر الخارجي، الصوت والتحسس وجوانب أخرى عدة.
5. **القدرة على الخدمة:** ويقصد بها خدمات الصيانة والإصلاح اللازمة إعادة المنتج للعمل بعد العطل، وتؤكد فعالية هذا البعد بمدى توفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع.
6. **الديمومة:** ويقصد بها العمر الافتراضية للمنتج، فكلما طالت مدة خدمته كان جيداً والعكس صحيح.
7. **الخصائص الثانوية:** ويقصد بها العناصر التي تعمل على إضافة شيء للمنتج الأساسي، وتكون في معظم الأحيان الأساس في الاختيار خاصة عند تشابه المنتجات بالنسبة المستهلك.
8. **قدرة التحسس بالجودة:** أي صورة المنتج عند المستهلك والتي غالباً ما تكتسب من خلال الدعاية والإعلان. مفهوم إدارة الجودة الشاملة: تشكل الجودة الشاملة إحدى الفلسفات الإدارية الحديثة نسبياً (اماني، ٢٠١٨)

٣-٢-٢ أهمية الجودة:

الجودة السلعة أو الخدمة دور أساس في نجاح أو فشل المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وطبيعة العمل الذي تقوم به ، إذ إن أوجه نشاطات المنظمة كافة تنبع في ذاتها من إستراتيجية السلعة أو تقديم الخدمة المواصفات اللازمة لرغبات وحاجات الزبائن ، وبموجب ذلك في الجودة المنتج هي المحور الأساس الذي يشير في ضوءه المستلزمات التي تعتمد عليها المنظمة في سبيل تحقيق الاستقرار خاصة أن الواقع البيئي والأسواق العالمية تتسم بمتطلبات متغيرة وغير مستقرة لا بد من المنظمات الساعية إلى مسايرة العوامل البيئية والطلبات الخارجية أن تهدف نشاطاتها المختلفة إلى تطوير وتحسين السلعة أو الخدمة المقدمة بوسائل فاعلة تتمثل برغبة الاستجابة لحاجات ورغبات وأذواق الزبائن (ماجد، ٢٠٠٧)

٤-٢-٢ مفهوم إدارة الجودة :

لتقريب مفهوم الجودة سيتم التركيز على ثلاثة مداخل أساسية لتعريفها حيث أن الجودة تعتبر انعكاساً للمنفعة المتحققة لطرف ما من هذه الأطراف الثلاثة وهي، المنتج Producer المستهلك، والمجتمع، فالمنفعة المتحققة للمنتج تتجلى في التصميم ومدى تلبيته لرغبة المستهلك وأثره في الطلب على منتجاته، كما تتجلى في مطابقة

المنتج للمواصفات لتأثيرها في كفاءة وترشيد واستغلال الموارد. أما المستهلك فإنه ينظر للجودة كقيمة، أي كيف يمكن للمنتج الجيد أن يحقق له الغرض المقصود وبالتكلفة المقبولة، فالجودة هنا تعني الامتياز الذي يمكن للمستهلك أو المنتج تحمله، ويهدف هذا المدخل إلى تحقيق الجودة من خلال، تحديد عناصر السعر، أي مدى إدراك المستهلك لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائصه بنظرة ذات قيمة عالية . حيث تتجلى المنفعة المتحققة للمستهلك في مدى إشباع احتياجاته وتلبية رغباته من خلال استخدامه للسلع والخدمات، أما من ناحية المجتمع، فالمنافع المتحققة للمنتج والمستهلك لا تمثل عائداً للمجتمع إذا ألحقت به الأضرار وهنا تتمثل للجودة في إبعاد الضرر عن المجتمع.(عبدالرحيم، ٢٠١٤)

٢-٢-٥ إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي نهج حديث وفلسفة إدارية تقوم على خلق ثقافة التحسين المستمر في الأداء الكلي للمنظمة، وتمارسها المنظمة وتطبقها في كافة أنشطتها وعملياتها الداخلية والخارجية بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنهم عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه وضمان تقديم أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) وبأقل تكلفة وأقصر وقت وأقل جهد.(الفاضل، ٢٠٢٢)

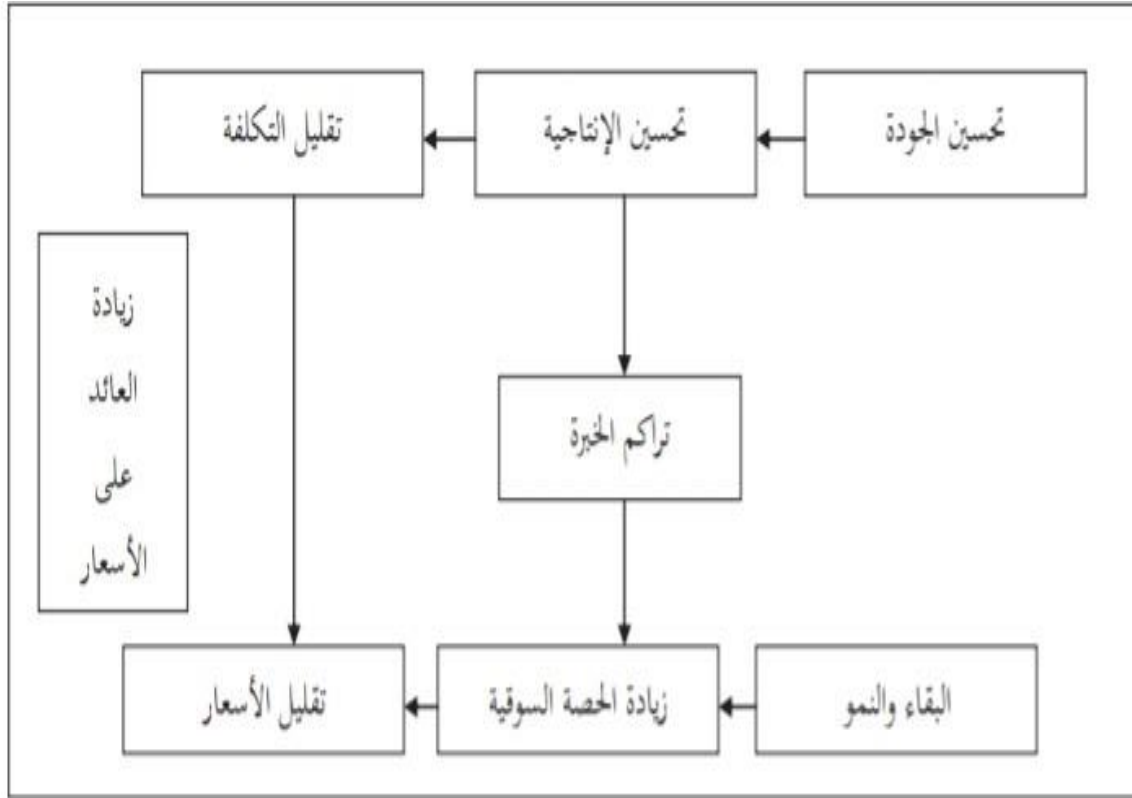
٢-٢-٦ أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة

أولاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي: شرفي، (٢٠١٢)
التركيز على احتياجات السوق والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ ؛
ابتكار مقاييس للأداء لتحقيق أعلى أداء في كل المجالات

- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل الق طاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.
- زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز للعاملين.
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

ويمكن تجسيد عملية تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة ديمنج في الشكل التالي:



الشكل ٣

أهداف إدارة الجودة الشاملة
المصدر (شرقي، ٢٠١٢)

٢-٢-٧ أهداف الجودة : (براهيمه، ٢٠٢٢)

- خفض التكاليف وتقليلها
- اختصار وقت انجاز المهمات للعميل.
- رفع مستوى العاملين بالمؤسسة.
- تكوين بيئة دء وتحافظ على التطوير المستمر.
- زيادة الامان في العمل والخدمات.
- تقليل المهام عديمة الفائدة.
- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق.
- تدريب الموظفين على اسلوب تطوير العمليات.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- زيادة نسبة تحقيق أهداف الرئيسية للمنظمة.
- الوقوف على مستوى انجاز المنظمة لوظائفها المكلفة بأدائها مقارنة بتلك الوظائف المدرجة في خططها.

- الكشف عن مواطن الخلل و الضعف في نشاط المنظمة و وضع الحلول اللازمة لها.
- تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء العمل عن طريق المعلومات التي يقدمها التقييم فيكون بمقدور المنظمة من التحقق من انشطتها كما هو المطلوب.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة.

٨-٢-٢ نظام الجودة وفق مواصفات ISO :

يمثل نظام الجودة إطاراً تنظيمياً يضم الهيكل التنظيمي، عمليات التنفيذ والموارد اللازمة لتسيير الجودة . وهو يضمن سلامة النظام الذي يعطي المنتج ولكنه لا يضمن مستوى عال من الجودة للمنتج . ولقد أجريت عدة تعديلات على هذا النظام، حيث أن أول إصدار للمواصفات كان عام 1987 ثم التعديل الأول سنة ١٩٩٤ والثاني سنة 2000، وحالياً يتم تطبيق نظام تسيير الجودة الإيزو 9001 إصدار 2000 فقط . فهذا الأخير يحتوي على تسعة فصول ومن بينها العمليات الأربعة الأساسية التالية: مسؤولية الإدارة، تسيير الموارد، تحقيق المنتج، وكذا القياس، التحليل والتحسين . كما أنه يقوم على ثمانية مبادئ هي : " التركيز على الزبون، القيادة، مشاركة الأفراد، مدخل العملية، مدخل النظام، مدخل الحقائق في اتخاذ القرار، التحسين المستمر وعلاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين ويتطلب تطبيق هذا النظام توثيقه . فهذا الأخير مهم للمؤسسات التي تسعى للحصول على الشهادة . فهو يساعد الإدارة على تطوير نظام الجودة، و يسمح بالتأكد من إتقان العمال لأعمالهم ويعتبر كدليل مادي للجهات المانحة للشهادة . كما يتوجب على المؤسسات القيام بعملية التدقيق لهذا النظام بغية تسهيل عملية الحصول على الشهادة . فتتم عملية تسيير التدقيق بنوعين الداخلي والخارجي وفق أربع مراحل هي: تخطيط، التدقيق، تنفيذه، إعداد تقارير عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية المتخذة وبعد توثيق النظام وتدقيقه تم المؤسسة بعملية تسجيل هذا النظام للحصول على الشهادة بإتباع مراحل متتالية تنطلق من مرحلة ما قبل التسجيل إلى غاية مرحلة ما بعد التسجيل (الحفاظ على الشهادة). وللإشارة، فإنه يتوجب على المؤسسات قبل التسجيل تحليل الفوائد والتكاليف المتوقعة عن عملية التسجيل للتأكد من تأمين مردود اقتصادي واجتماعي موجب . وعلى الرغم من الإنفاق الأولي المرتفع لتنفيذ مواصفات هذا النظام وتسجيله إلا أن المنافع تتجاوزه (يحيوي، ٢٠٠٧)

٩-٢-٢ مفهوم الرقابة:

هي العملية التي يتم من خلالها التحقق من أن تنفيذ الأعمال يتم كما هو مقرر في الخطة الموضوعية من قبل الإدارة وهذا وفق قواعد موضوعية بقصد اكتشاف نقاط الضعف والأخطاء وعلاجها وتفادي تكرارها علي أن تتناول كافة أوجه المشروع العام والقائمين علي إدارته، ويذهب هذا التعريف إلي أن الرقابة عبارة عن عملية يتم من خلالها متابعة الأعمال التي يتم إنجازها وتعديل الانحرافات التي قد تعيق السير الحسن للعمل والعمل علي معالجتها بما يتناسب مع الأهداف التي وضعت من طرف الإدارة. (ليلي، ٢٠١٦)

- وتعرف الرقابة أيضاً: بأنها الوظيفة التي تعمل علي متابعة الأداء وتعديل مختلف الأنشطة التنظيمية بما يتوافق وتحقيق الأهداف المبرمجة. (ليلي، ٢٠١٦)

- **تعريف هنري فايول:** " أنها التأكد من أن كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية والتعليمات
- الصادرة والمبادئ المحددة وان غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرارها وهي تنطبق على كل شيء. (ليلي، ٢٠١٦)
- **تعريف آخر للرقابة:** هي ذلك النشاط الإداري الذي ينطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين
- لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيحها بغرض التقويم وذلك للتأكد أن الخطط المرسومة قد نفذت وان الأهداف المرفوضة قد تحققت على أكمل وجه (ليلي، ٢٠١٦)
- **وتعرف كذلك بأنها:** هي الوظيفة الإدارية التي تقوم بالمتابعة المستمرة للأعمال في أي مؤسسة لتحقيق النتائج المرجوة التي خطط لها مسبقا، بالإضافة إلى معالجة الأخطاء إن وجدت. (ليلي، ٢٠١٦)
- **تعريف آخر يقول:** أنها عملية مستمرة تستهدف التأكد من قانونية الإدارة ومدي تطابقها للغاية المرسومة، في حدود وقت معين، والتكاليف المقررة والنتيجة المرجوة. (ليلي، ٢٠١٦)

١٠-٢-٢ أهمية الرقابة:

لقد ظهرت أهمية الرقابة منذ كبر حجم المشروعات بظهور مبدأ تقسيم العمل والتخصص، فهي تعتبر وسيلة من وسائل قياس الأداء الذي يحول دون وقوع مخاطر وخسائر قد تتعرض لهم المؤسسة، ولكن وجود الرقابة يعتمد بشكل خاص على وجود أهداف مبرمجة وخطط مدروسة يتم إعلانها. فإذا ما تم ذلك فان مهمة الرقابة تبقى فقط التأكد من أن تلك الخطط في طور الانجاز، وفيما يلي نقف على بعض النقاط التي تظهر فيها الرقابة الفعالة:

- أنها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل وان الانجاز يسير وفق ما هو مقرر له.
- تعتبر الرقابة ذات صلة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية، وبشكل خاص التخطيط، فهو يعتبر الوظيفة الأولى وعن طريق الرقابة يتم التأكد من أن مختلف خطط له يسير وفق الأهداف.
- منع حدوث الأخطاء وان وجدت فإنها الوسيلة التي تحاول معالجتها كي لا يصبح خطر في اليوم الذي يليها.
- تعتبر الرقابة احد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع المتغيرات البيئية التي تحصل. (ليلي، ٢٠١٦)

١١-٢-٢ خصائص الرقابة الفعالة:

لا يمكن تصور وجود نظام للرقابة مثاليا يحل محل شعور الفرد بالمسؤولية اتجاه عمله أو اتجاه المنظمة نابع من ضميره، فشعور الفرد بالواجب وتحكيمة لضميره هو الأساس ومع ذلك فان هناك بعض الأعمال يغفلون هذا

الجانب لذلك وجب تجسيد نظام رقابي فعال لا ينسي النواحي الإنسانية للأفراد لكن في مقابل ذلك فان هذا النظام يجعلهم يضبطون سلوكياتهم ويعملون وفق لما هو مطلوب منهم.

- ومن السمات التي يتميز بها النظام الرقابي الفعال ما يلي: (ليلي، ٢٠١٦)
- **التكامل:** ويحدث هذا التكامل مع سائر النظم التنظيمية الأخرى، خاصة نظام التخطيط، حيث أن على المدراء اخذ النظام الرقابي بعين الاعتبار أثناء القيام بعملية تخطيط المسارات، كما أن المعلومات المتحصل عليها من النظام الرقابي الفعال تساعد في الدورات التخطيطية اللاحقة.
- **الدقة:** قد يؤدي عدم الدقة في الرقابة إلى وقوع المنظمة في مشكلات التي تتمثل في حصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة واستخدامها في اصدارا قرارات، فان هذا الأمر قد يعيق تحقيق الأهداف، لذلك فانه يجب الدقة في الرقابة لإعطاء نتائج ومعلومات صحيحة. (ليلي، ٢٠١٦)
- **الوقت المناسب:** يجب أن تطبق الرقابة في الوقت المناسب وذلك من اجل اكتشاف الأخطاء والانحرافات والعمل على حلها قبل تفاقمها واتساع دائرة التحكم فيها، يكون النظام الرقابي فعال كلما تم إدراك الأخطاء قبل حدوثها.
- **توافق النظام الرقابي مع طبيعة الأنشطة التي تمارسها التي تمارسها وحجم المنظمة وأهدافها والجهات التي تتعامل معها فالنظام الخاص بالشراء يختلف عن النظام الخاص بالبيع، كما أن النظام الرقابي الذي يناسب المنظمات الكبرى قد لا يتناسب مع المنظمات الصغرى، وقد يختلف حتى بين الإدارات والمنظمة التي تعمل في حقل واحد.**
- **توازن تكاليف الرقابة مع المردود:** يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير نظام رقابي مع الفوائد التي تعود على المؤسسة من جراء تطبيقه، وإلا فلا حاجة لنظام مراقبة يفوق تكاليفه فوائد الناتجة عن تطبيقه. (ليلي، ٢٠١٦)

٣-٢ المتغير الثاني: تعزيز الانتاجية

١-٣-٢ تعريف الإنتاجية:

هي استغلال الموارد التي في متناولنا بطريقة معينة، أو انها التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة. فإذا كان هدفنا هو زيادة الإنتاجية فإن هذا لا يأتي إلا باستخدام مواردنا بأحسن الوسائل الممكنة، حتى يتحقق لنا أكبر كمية من السلع و الخدمات بأقل تكاليف ممكنة وبأقل مجهود ممكن

وتمثل الإنتاجية تلك النسبة الموجودة بين إنتاج ما، هذا من جهة و من جهة أخرى العناصر التي ساهمت للحصول على هذا الإنتاج من عمل، رأسمال، استهلاكات وسيطية ... تشكل الإنتاجية أحد المقاييس التي تسمح بقياس مدى النتائج التي تحصلت عليها المؤسسة أو تحصل عليها الاقتصاد. إن ارتفاع في مستوى (غربي، ٢٠٠٧)

٢-٣-٢ أهمية الكفاءة الإنتاجية:

يعد موضوع الكفاءة الإنتاجية من الأمور الهامة التي استدعت اهتماما حول العالم عامة على اعتبار أنها تمثل كفاءة الأداء في المؤسسات، كما أنها عامل رئيسي لتقديم مستوي عالي من الربحية ، ومما يزيد من أهميتها علاقاتها المباشرة والوطيدة بالمستوي المعيشي للفرد والمجتمع عامة. فكفاءة ليس هدفا بحد ذاتها بل هي وسيلة لبلوغ أهداف اقتصادية واجتماعية أهمها: (ليلي، ٢٠١٦)

- إنتاج كمية اكبر من السلع والخدمات بتكلفة اقل وبأسعار منخفضة.
- زيادة الأرباح والدخل الحقيقي للمؤسسة، نتيجة ارتفاع الطلب على المنتج وارتفاع معدل الإنتاج.
- تحسين الأجور وبقية الحوافز المادية المقدمة للعمال.
- تحسين ظروف العمل مع إمكانية تخفيض ساعات العمل.
- زيادة الدخل والناتج الوطني مع إمكانية زيادة معدلات الاستثمار، كتوظيف الموارد المتاحة وبصفة عامة تقوية الأساس الاقتصادي للمجتمع.

٢-٣-٣ العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية:

العوامل الإنسانية:

إن الكفاءة تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد عملهم، وهذا ما يتطلب ضرورة توفر عنصرين أساسيين قائمين بالعمل هما:

- القدرة على العمل، والمقدرة على أداء أي عمل تتكون من جزأين هما:
- جزء مكتسب من التعلم والتدريب والخبرة العلمية (المعرفة).
- جزء يتعلق بقدرات الشخص الطبيعية (المهارات).

وهذا يعني أن عامل القدرة يتأثر بما يكتسبه الفرد من معارف ومهارات فضلا عن القدرات الطبيعية الموروثة.

- الرغبة في العمل: تتأثر بالظروف المادية (الحرارة، الإضاءة، التهوية)، بالإضافة إلى الظروف الاجتماعية واحتياجات الفرد ورغبات.

العوامل الفنية:

منه ضمن هذه العوامل نذكر: نوعية الآلات والمعدات المستخدمة، تصميم العمليات الإنتاجية، جودة المواد الأولية، طرق وأساليب العمل. ولا شك أن لمجموعة العوامل الفنية تأثيرها الواضح على مستوي ومعدل تغير الكفاءة الإنتاجية، فكمية نوعية معدات الإنتاج المستخدمة، جودة المواد الأولية، مواقع الآلات والمعدات، تصميم جودة المنتجات، حجم الوحدة الإنتاجية كلها عوامل تؤدي إلى إحداث تغيرات جوهرية على مستوي الإنتاجية. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004: ص422).

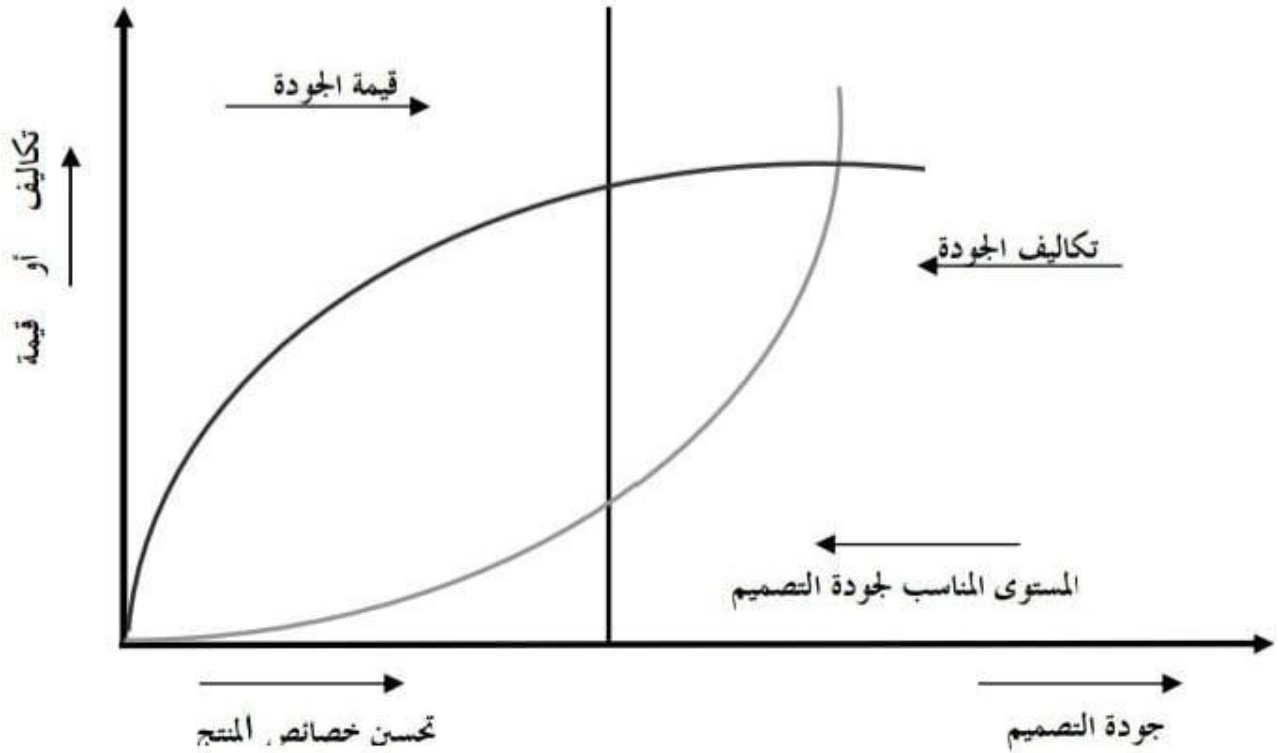
فقد أمكن في بعض الصناعات توفير 90% من الوقت اللازم للإنتاج باستخدام الإنسان الآلي والمعدات الالكترونية بدلا من الإنسان العادي وبذلك قل عدد الأفراد المطلوبين للعملية الإنتاجية، وارتفعت نتيجة ذلك معدلات الإنتاجية (ليلي، 2016)

٢-٣-٤ العوامل المؤثرة في تكاليف جودة التنفيذ:

تنخفض التكاليف بارتفاع جودة التنفيذ لأن ذلك يقلل الفاقد الناتج عن تخزين المواد العمالة والمواد المنصرفة على إعادة تشغيل المنتجات المعيبة الأعباء الناتجة، زيادة طاقة الوحدة الإنتاجية لإصلاح المنتوجات المعيبة، زيادة تكاليف التفتيش، استقصاء مسببات العيوب. (بن حميدة،

(٢٠١١)

ويوضح الشكل التالي أنه بتحسين بعض خصائص المنتج رفع قيمته بتكاليف بسيطة، ويستمر الارتفاع في القيمة والتكاليف بزيادة الجودة ولكن معدل ارتفاع التكاليف يزداد بينما يقل معدل ارتفاع القيمة ولذا فإن المستوى الأمثل لدرجة الجودة في التصميم هي عند المستوى (أ) لأن الفارق بين قيمة الجودة وتكاليفها أكبر ما يكون عند هذا المستوى. (بن حميدة، ٢٠١١)

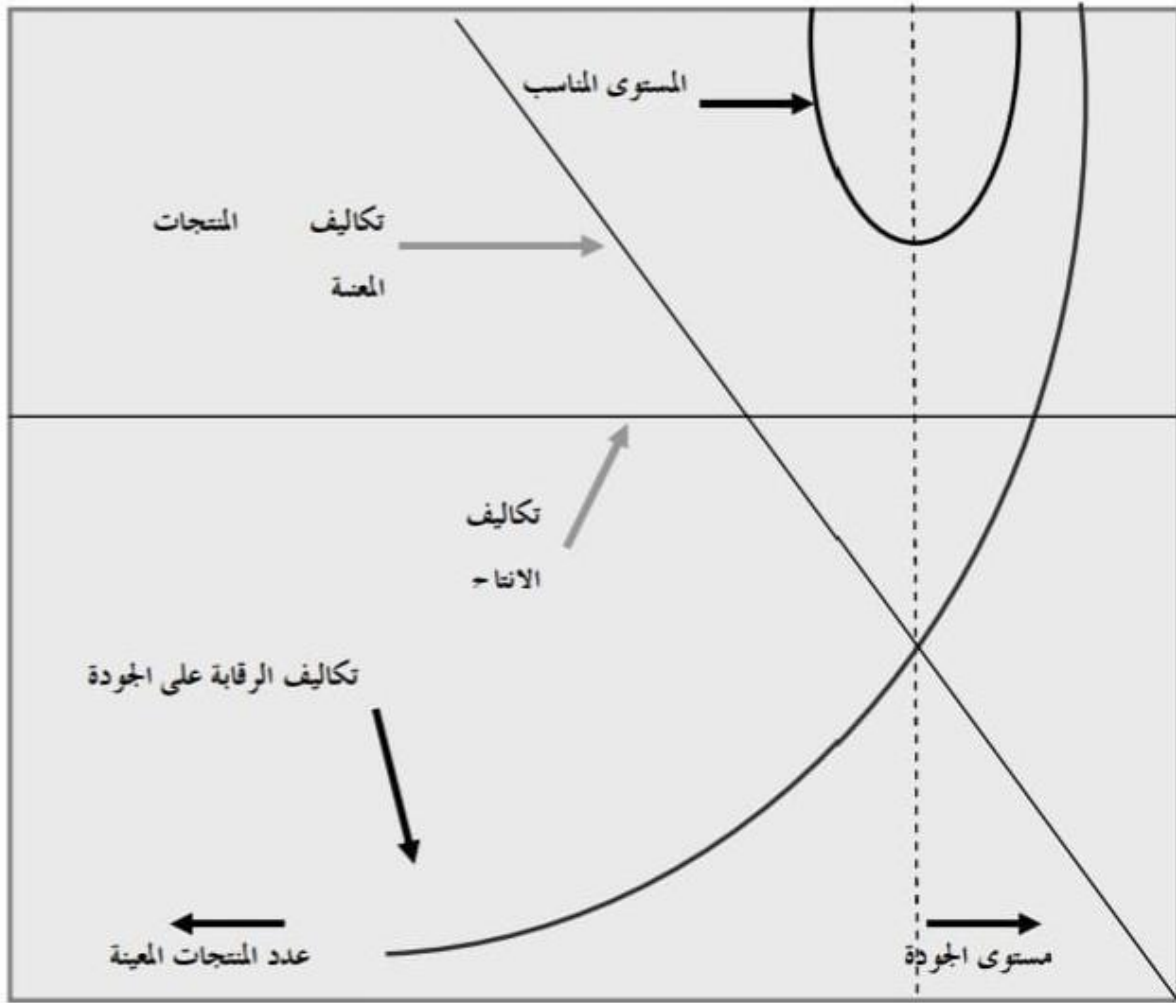


الشكل ٤

(العلاقة بين تكاليف الجودة و قيمة الجودة تكاليف الجودة)

المصدر: (بن حميدة، ٢٠١١)

كما يوضح هذا الشكل التالي أيضا العلاقة بين مستويات الجودة والتكاليف عند البدء في الإنتاج ثم مطابقة مواصفات المنتج الحقيقية بالموصفات الموضوعه له، فكلما قلت العيوب قلت الخسائر الناتجة عن المرفوض من الإنتاج، ولكن تجد أن تكاليف الارتفاع بمستوى الجودة ترتفع في نفس الوقت وطبيعيا إذا أردنا التخلص من العيوب تماما فهذا سيحتاج إلى زيادة كبيرة جدا للوصول إلى هذا الهدف. (بن حميدة، ٢٠١١)



الشكل ٥

(تعادل تكاليف إنتاج المنتجات المعينة و تكاليف الرقابة)

المصدر: (بن حميدة، ٢٠١١)

٥-٣-٢ عناصر الإنتاجية

القوى العاملة:

إن القوة العاملة بأشكالها المختلفة تعد من أهم العناصر على إطلاقها، وتلك القوة العنصر المتحرك الذي يقوم بالتخطيط والرقابة والإشراف والتنفيذ وهو الذي العاملة هي يقوم بتشغيل الإنتاج، ويكفي أن نذكر أنه لو توافرت كل مقومات النجاح لمنظمة معينة دون أن تتوفر 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 الأخير بمهام التنفيذ الفعلي للمهام المطلوبة.

(أ)- الجانب الإداري:

هذا 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.(دونجي، ٢٠١٨)

(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 الأدمي الذي يشارك في خلق إنتاجية معينة، مما يجعل حجم الناتج يتوقف على مدى الجهد الذي يبذله، فهو العنصر الوحيد الذي يمكن التأثير فيه لكي يقدم جهوده الكاملة لتمتزوج 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 .

(ج) - التجهيزات الرأسمالية

يعتبر هذا العنصر من العناصر المؤثرة للإنتاجية 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 البداية، قد تم بطريقة سليمة ، فشراء الآلات مثلا بتكلفة مناسبة يؤدي إلى تحميل تكلفة الإنتاج بأقساط استهلاك أقل، مما ينعكس على التكاليف الثابتة.

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.

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.

٢-٣-٦ المواد الأولية

يعتبر عنصر المواد الأولية من العناصر الهامة التي تساهم في زيادة الإنتاجية خاصة في الصناعة 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(دواجي، ٢٠١٨)

٢-٤ العلاقة بين متغيرات البحث:

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

تمثل الجودة حاليا إحدى الميزات التنافسية في السوق المحلية والعالمية، لذلك تركز معظم المؤسسات على عنصر الجودة في إنتاجها، حيث أنها تسعى لتقديم منتجات ذات جودة تلبية الرغبات الزبائن المتميزة بالتطور المستمر. ولا يزال ينظر الكثيرون إلى الجودة بمفهومها التقليدي على أنها تخص المنتج فقط وهي تمثل النتيجة المجردة لعمليات معينة خلال مراحل الإنتاج، إلا أن التعاريف الحديثة والمذكورة سابقا للجودة توضح بانها مجموعة الخصائص الداخلية للمنتج المطابقة لمتطلبات الزبائن المتطورة، والناجمة عن: تطبيق المواصفات القياسية العالمية، مشاركة كل الأفراد في جميع وظائف المؤسسة من خلال تخفيض الضائع والتكاليف، أي تحسين أدائها الإنتاجي بغية مواجهة المنافسين في السوق وبالتالي القدرة على البقاء والاستمرار (يحياوي، ٢٠٠٧)

إن الاهتمام المتزايد بالجودة في هذه المؤسسات ضرورة حتمية يهدف إلى الحصول على ميزات تنافسية في ظل التغيرات وتطور الأسواق العالمية وتزايد طلبات الزبائن على الجودة وزيادة حدة المنافسة، وعليه أصبحت الجودة سلاحا استراتيجيا للحصول على هذه الميزات في ظل انفتاح التجارة الدولية وزوال الحواجز والسعي للحصول على شهادات المطابقة العالمية (يحياوي، ٢٠٠٧)

شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد على ضمان الجودة لما لها من تأثير في تحسين المنتجات وتعزيز مكانة الشركات . فالرقابة على الجودة أحد المفاهيم التي تشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها ، كما تشير إلى أن مسؤولية الحفاظ عليها هي مسؤولية جميع القسام وبمشاركة جميع العاملين وليس ترك مسئوليتها إلى قسم الرقابة فقط (العزاوي، ٢٠٠٥).

وفي هذه المرحلة أصبح تحقيق الجودة العالية للمنتجات هو ما تسعى إليه جميع المنظمات الصناعية ، فتحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح وخال من العيوب ، هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات لمبدأ التالف الصفري Defect Zero الذي أطلقه وأستخدمه بشكل واسع Crosby (العزاوي، ٢٠٠٥).

إن إعادة تصميم عمليات الخدمات أداة هامة لزيادة إنتاجية الخدمة ويجب أن يقوم مديرو التسويق بدمجها في برامج التحسين بدءا من اللحظة التي تكون فيها هذه الجهود قادرة على التأثير على العملاء. وباعتبار أن العملاء يشاركون في تقديم الخدمة، كما يجب أن يكون المسوقون شديدي الانتباه إلى فرص إعادة توجيه سلوك العملاء بطريقة تساعد المنظمة على أن تصبح أكثر إنتاجية إن إمكانية تطبيق الخدمة الذاتية، تحويل جزء من طلب العملاء إلى فترات أقل انشغالا واستخدام طرف ثالث للخدمات الإضافية هي أمثلة على هذا النوع من السلوك التعاوني. وبالنتيجة، فإن القيمة والجودة والإنتاجية هي من الشواغل الهامة بالنسبة للإدارات العامة، باعتبار أنها ترتبط مباشرة بالربحية وبقاء المنظمة في سوق تنافسية. تعتمد الاستراتيجيات الموضوعة من أجل زيادة القيمة إلى حد كبير على

التحسين المستمر في جودة الخدمة كما هو محدد من قبل العملاء وتعزيز إنتاجيتها لكسب رضا العملاء. وتساهم وظيفة التسويق بشكل كبير في اعاده التنظيم وفي تحقيق تحسينات كبيرة.(نضال ٢٠١٢،

٢-٥ الخاتمة:

من خلال كل ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص دور إدارة الى جودة الشاملة في تحسين إنتاجية المؤسسة يمكننا القول ان الجودة الشاملة أصبحت عاملاً أساسياً لا بد من الاهتمام به ولا يمكن الاستغناء عنها لأنها تعتبر عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات. فاهتمام المؤسسة لم يصبح بالإنتاج فقط لتلبية الطلب الكمي المرتفع، بل تكاثر عدد المنتخبين بشكل كبير ، واشتد التنافس بينهم، والأجل تحقيق ذلك ارتكزت المؤسسة على الجودة التي هي أسلوب شامل و من أهم المتغيرات التي تؤثر على إنتاج المؤسسات، وذلك لتحقيق التميز بين منافسيه و ضمان البقاء والاستمرار في الأسواق المحلية والعالمية. (دواجي، ٢٠١٨)

و أصبح مصطلح الأداء من المصطلحات التي تشغل اهتمام العديد من المفكرين لأن الظروف التي عرفها العالم قبل الحرب العالمية الثانية تختلف كثيراً عما هو سائد الآن، فاهتمام المؤسسة لم يصبح الإنتاج فقط لتلبية الطلب الكمي المرتفع، بل تكاثر عدد المنتجين بشكل كبير، و اشتد التنافس بينهم، لذلك أصبح البقاء مرهون بالأداء ، و لأجل تحقيق ذلك ارتكزت المؤسسات على الجودة كخيار استراتيجي يوصلها إلى الامتياز، تعتبر الجودة من أهم المتغيرات التي تساهم في التأثير على أداء المؤسسة ككل ذلك أنها تساعد أولاً في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للعملاء من خلال منتجاتها وتساعد في تحقيق رضا و ضمان ولائهم لأنه إذا لتي منتج المؤسسة حاجة الزبون يمكنها أن تخلق الوفاء لديه، وأيا كانت التقنية المستخدمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة فهذه الأخيرة تؤثر بشكل كبير على الأداء الشامل للمؤسسة والتي تعتمد عليها هذه الأخيرة لتحقيق تميز على منافسيها و ضمان البقاء والاستمرار في الأسواق المحلية والعالمية. (شرفي ، بن شلوية، ٢٠١٢)

أظهرت نتائج دراسة بن جيلالي إن الهدف الجوهرى للمؤسسة من معييير الجودة الشاملة هو معرفة نتائج الاختبارات التي تقوم بها لأجل الحصول على منتج تام جيد موجه للسوق خاصة تلك التي تحدد إداريا وتقديمها للسلطات المعنية كدليل تأخذه بعين الاعتبار عند تحديدها لعبوب المادة الأولية كونها إما صالحة للتصنيع أو غير ملائمة وهذا يعني أن الهدف الأول من وجود النظام في البداية كان يقتصر على ضمان تسويق المنتجات فقط دون الإهتمام بالأهداف الأخرى. (بن جيلالي، ٢٠١٥)

كما أظهرت نتائج دراسة عبدالرحمن بتشجيع الشباب على العمل في المطاعم و تعريفهم بأهميه السياحة لهم ولبلدهم من خلال الندوات و الاجتماعات الدورية في المدارس و الجامعات ، ورفع كفاءة

العاملين من خلال التدريب الجيد للعاملين ، وصقل مهارات العاملين للتقليل من الأخطاء و معدلات الحوادث و الإصابات في العمل. (عبدالرحمن و اخرين ، ٢٠١٤)

و أوضحت نتائج دراسة عفايفية ان المؤسسات التي تريد الاستمرار والنجاح والتنافس لابد من أن تولي التدريب اهتماما كبيرا ، وتعمل على تقديم دورات تدريبية للموظفين بهدف تطوير مهاراتهم وزيادة كفاءاتهم ، حتى يتسنى لهم القيام بالمهام المنوطة لهم بكل احترافية ودقة ، مع التأكيد على تصميم برامج تدريبية تتناسب مع احتياجات ومؤهلات الموظفين والمؤسسة ، لضمان مواكبة التطورات السريعة والتحكم بها. عفايفية

و أوضحت نتائج دراسة البيينو ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يؤدي الى زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين ، كما يساعد تطبيق ادارة الجودة الشاملة على زيادة القدرة التنافسية ، و يساعد على تقديم مستوي متميز من الخدمة للعملاء و يساعد ايضا على تخفيض تكاليف تقديم الخدمات. (البيينو ، ٢٠١٤)

و أظهرت نتائج دراسة غربي ان العوامل المؤثرة على الإنتاجية و على إنتاجية العمل بشكل خاص لا تخضع لتقسيم ثابت فهي متعددة و لا حصر لها ، فالعوامل التي تؤثر في نشاط معين بدرجة عالية من التأثير قد لا تكون كذلك في نشاط آخر أي تختلف حدة تأثيرها . لهذا لا بد على كل مؤسسة أن تقوم بدراسة هذه العوامل ووضع التصنيف اللازم لها 5. بالرغم من بعض المشاكل والصعوبات التي تطرح في قياس الإنتاجية بنوعيتها الكلية و الجزئية، و كذا كفاءة العناصر المنتجة ، إلا أنها تساعد كثيرا في تحديد نقاط القوة و الضعف للمؤسسات الإنتاجية ، كما تعتبر هامة في ترشيد القرارات و تصحيح الانحرافات. (غربي، ٢٠٠٢)

إن تحسين الإنتاجية يعد مطلبا أساسيا 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 وتنمية القدرة التنافسية لمنتجاتها، بالإضافة إلى رفع مستويات اليد العاملة ، كما ان تحسين الإنتاجية يساعد على السيطرة على التضخم. (دواجي، ٢٠١٨)

المراجع:

- ١ حنان وآخرين، دور جودة الخدمة المدركة كمتغير حسي بين التسويق الحسي وولاء العميل.
- ٢ عبدالفتاح، (٢٠٢٢)، دور رقابة الجودة في تحسين جودة المنتج
- ٣ وداد، (٢٠٢٠)، دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين.
- ٤ العزاوي، 2005، إدارة الجودة الشاملة
- ٥ نضال، 2021، تحسين جودة الخدمة وإنتاجيتها
- ٦ غربي، ٢٠٠٢، نتائج العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية و مؤسسة خاصة
- ٧ دواجي، 2018، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين انتاجية المؤسسة.
- ٨ شيماء، ٢٠٢٠، واقع الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية وسبل تطويره
- ٩ يحيى، ٢٠٠٧، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي
- ١٠ امانى، ٢٠١٩، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الغذائية
- ١١ براهيمية، عفايفية، ٢٠٢٢، دور التدريب على تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين
- ١٢ عبد الرحيم، ٢٠١٤، الجودة
- ١٣ ليلي، ٢٠١٦، اساليب الرقابة وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية
- ١٤ ماجد، ٢٠٠٧، تحليل العلاقة بين ابعاد الجودة وتحقيق المنتج
- ١٥ الفاضل، ثابت، ٢٠٢٢، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي
- ١٦ شرفي، بن شلوية، ٢٠١٢، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية
- ١٧ عبدالرحمن و اخرين، ٢٠١٤، دراسة بعض العوامل المؤثرة في دوران العمالة في مطاعم الوجبات السريعة في مدينة عمان.
- ١٨ بن جيلالي، ٢٠١٥، التدقيق في الإنتاج و الإنتاجية.
- ١٩- البينو، ٢٠١٤، إدارة الجودة الشاملة
- ٢٠- بن حميدة، ٢٠١١، تكاليف الجودة واللاجودة في المؤسسات.