

المحور العاشر: تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة

يعتبر التسيير المحاسبي والتسيير المالي من أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة المؤسسة، والتي تعنى بتسجيل وتحليل جميع التدفقات النقدية والحقيقية، بالإضافة لتحليل أداء المؤسسة من الناحية المالية. وبالتالي اكتشاف أفضل الفرص الاستثمارية التي تتحقق معها أحسن العوائد المالية.

1. تسيير الإنتاج: يعتبر تسيير الإنتاج من أهم الأنشطة الممارسة بالمؤسسة، وتضم جميع العمليات والمهام الممارسة من طرف العمال، التي تهتم بتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات مصنعة أو نصف مصنعة. ويتم ذلك بتوفير مجموعة من عوامل الإنتاج، المتمثلة في الآلات والمعدات والتجهيزات والمباني والموارد واليد العاملة والأموال... إلخ، والقيام بدمجها وإضافة القيمة لها كي تصبح مفيدة للمستهلكين. وعمليات التحويل هي أنشطة فنية تدرج تحت هندسة الإنتاج، وتختلف حسب مجال عمل المؤسسة وأنماط التكنولوجيا المستخدمة والمتعلقة بالآلات والتقنيات الإنتاجية، بحيث تهتم بتحويل المدخلات إلى مخرجات تتسجم مع رغبات المستهلكين في السوق.

تدرج ضمن وظيفة الإنتاج العديد من الأنشطة والمهام الفرعية، المرتبطة بالحصول على جميع الموارد الاقتصادية وإدارتها بصورة تتحقق معها التكلفة المنخفضة والجودة المرتفعة والوقتية، حيث يمكننا ذكرها في الآتي:

أ. **التخطيط الخارجي للموقع:** التخطيط الخارجي للموقع نشاط يعنى باختيار مكان إنشاء مصنع

المؤسسة، الذي يكتسي أهمية إستراتيجية كبيرة، تستمد ماهيتها من إمكانية تخفيض تكاليف الإنشاء وتكاليف التشغيل المختلفة. فموقع المصنع يلعب دورا رئيسيا في نجاح المؤسسة من عدمه، حيث نجد أن الصناعات الإستخراجية تخضع للمادة الخام بالدرجة الأولى، وصناعة المشروبات تخضع للمياه، وصناعة الألمنيوم تخضع للطاقة الكهربائية. لذلك فإن اختيار الموقع

بطريقة سليمة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار بعض المقترضات التقنية، كالتقرب من مكان جلب المادة الخام وكذا الأسواق، كل ذلك من أجل تقليص التكاليف وتعظيم الربح تبعاً لذلك.

ب. التنظيم الداخلي للمصنع: التنظيم الداخلي للمصنع أو التخطيط الداخلي للتسهيلات عبارة عن نشاط يعنى بتحديد الموقع النسبي للألات المستعملة في الإنتاج. فهو إذن نشاط يهتم بإيجاد أفضل توليفة لموقع الأقسام التي تتكون منها ورشة المؤسسة، والتي يتحقق في ظلها الاستغلال الأمثل للعمال والمعدات والمساحات. تكتسي أنشطة التخطيط الداخلي للتسهيلات أهمية بالغة، نظراً لأثرها الكبير على التكاليف الإجمالية للإنتاج، ودورها أيضاً في الحصول على منتجات ذات جودة مرتفعة، بالإضافة لتقليل الزمن الضروري لأداء عمليات التحويل الإنتاجي، الأمر الذي من شأنه أن يقود المؤسسة للتمتع بمزايا تنافسية على حساب منافسيها تجعلها تحقق أقصى الأرباح.

ج. تخطيط الطاقة الإنتاجية: ترتبط الطاقة الإنتاجية بعمليات التنبؤ بالطلب على مختلف المنتجات والخدمات. حيث تشير لمجموعة من القرارات المرتبطة بكمية الإنتاج للمؤسسة، خلال المدى الطويل والمتوسط والقصير.

د. تصميم المنتج والعملية: ترتبط عملية تصميم المنتج بطبيعة النظام التحويلي وما يتضمنه من عمليات إنتاجية. لذلك فإن تصميم النظام الإنتاجي يعتمد على طبيعة تصميم المنتج، لأن تكلفة الإنتاج وجودته ووقتته يرتبطون جميعهم بطريقة ترابط العمليات والأنشطة المتداخلة واللازمة للحصول على منتج نهائي بمواصفات محددة وخلال زمن معين.

هـ. التخطيط الإجمالي للإنتاج: التخطيط الإجمالي للإنتاج عملية تعنى بوضع خطة الإنتاج الإجمالية، التي تتضمن تحديد كمية المنتجات والخدمات الواجب إنتاجها، خلال فترة زمنية عادة ما تتراوح بين 03 و18 شهر (أي على المدى المتوسط). فهو إذن نشاط يرمي لتحقيق الموائمة بين الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في المدى المتوسط وحجم الطلب على منتجاتها. فأنشطة التخطيط الإجمالي للإنتاج تشتمل في بادئ الأمر على التنبؤ وتقدير الطلب على المنتجات والخدمات، ثم مرحلة إعداد

الخطة الإجمالية التي تستند في صلبها إلى نتائج التنبؤ بالطلب، ثم مرحلة تخطيط الطاقة الإنتاجية خلال الأمد المتوسط الأجل بشكل ينسجم والتخطيط الطويل الأجل، ثم مرحلة تجسيد ما تم التخطيط له مسبقاً.

و. **جدولة الإنتاج:** جدولة الإنتاج تعني تحديد جميع الأنشطة والعمليات اللازمة للحصول على المنتجات والخدمات وتواريخ الانتهاء من إنتاجها، وخلالها يتم اتخاذ مجموعة من الأوامر الفعلية المتعلقة بالمنتجات المراد تصنيعها.

ز. **الإنتاج في الوقت المحدد:** يعرف الإنتاج في الوقت المحدد "JIT" على أنه نظام يقوم على مبدأ توصيل جميع المواد الأولية والتوريدات والمنتجات النصف المصنعة إلى المصنع وقت الحاجة إليها. أي عند حلول الزمن الفعلي لاستخدامها بنقل المنتجات والخدمات إلى العملاء مباشرة عند الانتهاء من العمليات الإنتاجية. بذلك فإن المؤسسة لا تحتاج لعمليات التخزين، الأمر الذي يضمن الإلغاء التام لفترات الانتظار والتخزين خلال مرحلة ما قبل الإنتاج وبعدها.

2.تسيير الجودة:

1.2.تعريف الجودة: الجودة مفهوم نسبي، فقد ينظر إليها على أساس خلو المنتج أو الخدمة من العيوب تماماً، أو على أساس قدرته على إنجاز الوظائف والمهام التي صمم لأدائها بفعالية. لذلك فمن الصعب علينا القيام بالحصر الدقيق لمفهوم الجودة، لأن المستهلك يستند في حكمه بتميز المنتج أو الخدمة بالجودة للعديد من المعايير. إذ قد ينظر مستهلك معين ويحكم على جودة المنتج باستعمال بعد معين، ويهمل باقي الأبعاد. لهذا فإن لجودة المنتج ثمانية أبعاد رئيسية، تتعلق بمجموعة من الخصائص التي تتوفر في المنتجات ذات الجودة المرتفعة.

2.2.أبعاد جودة المنتج: تتمثل أبعاد جودة المنتج في:

أ. مدى مطابقة المنتج للمواصفات التي يتضمنها تصميمه والتي يتم الإعلان عنها للمستهلكين.

- ب. مدى قدرة وفعالية المنتج في أداء الوظائف التي صمم من أجلها، فكلما كان أداؤه جيدا كلما تميز بجودة مرتفعة من وجهة نظر المستهلكين.
- ج. مدى صالبة وقوة المنتج التي تجعل منه غير قابل للإصابة بسهولة بمختلف الأعطاب.
- د. سهولة صيانة المنتج وانخفاض تكلفتها.
- هـ. مدى تمتع المنتج بخصائص جمالية وشكلية، فكلما تميّز بمظهر خارجي جذاب كلما كان ذو جودة مرتفعة من وجهة نظر المستهلكين.
- و. الخصائص والملحقات التي يتضمنها المنتج والتي تعني تعدد استعمالاته. أي احتوائه على وظائف ثانوية عديدة تجعل منه يتمتع بجودة مرتفعة.
- ز. مدى قدرة المنتج على الاستمرار في أداء وظائفه لأطول مدة زمنية ممكنة.
- ح. مدى إدراك الزبون للجودة التي يتميّر بها المنتج. أي مدى توافقه مع رغباته في الحصول على منتج مطابق للخصائص والمميزات التي يفضلها.

3.2. التطور التاريخي لأنشطة تسيير جودة الإنتاج: مرت أنشطة تسيير الجودة بخمسة مراحل أساسية، تحول خلالها اهتمام إدارة المؤسسات الاقتصادية من التفتيش والرقابة المادية لجودة المنتجات والخدمات إلى إدارتها، وذلك كالآتي:

- أ. **مرحلة الفحص والتفتيش (1920-1940):** خلال هذه المرحلة الأولى، كان يتم فيها العمل للحيلولة دون وصول المنتجات المعيبة للمستهلكين. أي أنه كان يتم الفحص الدقيق للإنتاج بهدف اكتشاف الوحدات المعيبة منه، والعمل على عدم وصولها للأسواق. بذلك فإنه خلال هذه المرحلة، كان يتم اكتشاف الجودة الضعيفة للإنتاج بعد حدوثها، والعمل على استبعادها.
- ب. **مرحلة الرقابة على الجودة (1940-1960):** خلال هذه المرحلة الثانية، كان الاهتمام منصبا على ممارسة جملة من الأنشطة والعمليات المستخدمة لإتمام جودة الأداء الإنتاجي. حيث تعتبر هذه الأنشطة بمثابة المكونات الداخلية الرئيسية لأنشطة المرحلة القادمة، المتمثلة في مرحلة

التأكيد على الجودة. تتضمن الرقابة على الجودة تسجيل وتحليل وكتابة التقارير المرتبطة بالمعلومات المتعلقة بجودة الإنتاج داخل المؤسسة. حيث تمثل تلك المعلومات الأساس الذي يعتمد عليه عند اتخاذ مختلف القرارات المستقبلية التي تخص جودة الإنتاج.

ج. مرحلة التأكيد على الجودة (1960-1980): ظهر مفهوم التأكيد على الجودة كنتيجة لمرحلة

الرقابة على الجودة. حيث يتم في هذه المرحلة منع وقوع الأخطاء المتسببة في الجودة الضعيفة للإنتاج، من خلال العمل على تحسين الجودة بوضع تأكيدات على المنتج أو الخدمة وتصميم العمليات الإنتاجية والرقابة عليها. بالتركيز على مصادر الأنشطة، لضمان عدم تسببها في الجودة الضعيفة.

د. مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980-2000): إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة إدارية

متميزة، يتم خلالها اعتماد وتبني المؤسسة لنظام متكامل لضمان تقديم منتجات وخدمات ذات جودة مرتفعة. حيث يتم ذلك بتبني مجموعة من الأفكار والأدوات الإدارية والإحصائية لضمان تحسين رضا المستهلكين تجاه إنتاجها. ووفقا لذلك، يتم التركيز على جميع الأنشطة المرتبطة بجودة الإنتاج أثناء مرحلة التخطيط، لضمان تصميم الجودة قبل القيام بمختلف العمليات الإنتاجية. بالإضافة لضمان الحصول على منتجات وخدمات ذات جودة مرتفعة وذلك أثناء مرحلة التخطيط للحصول على الإنتاج.

ه. مرحلة إدارة الجودة (2000-2020): خلال هذه المرحلة الأخيرة، بدأ الاهتمام ينصب على تبني

المؤسسات الاقتصادية لنظام إدارة الجودة System Management Quality QMS، والذي يعرف بأنه نظام رسمي يوثق العمليات والإجراءات والمسؤوليات لتحقيق سياسات وأهداف الجودة. يساعد نظام إدارة الجودة على تنسيق وتوجيه أنشطة المؤسسة لتلبية متطلبات العملاء والمتطلبات التنظيمية وتحسين فعالية وكفاءة أنشطة وعمليات المؤسسة على نحو مستمر. يساعد كل عنصر من عناصر نظام إدارة الجودة على تحقيق الأهداف العامة له، والمتمثلة في تلبية

متطلبات العملاء والاحتياجات الفريدة للمؤسسة. حيث يتألف من مجموعة واسعة من العناصر المتمثلة في: سياسة الجودة في المؤسسة وأهدافها، كتيب الجودة، الإجراءات والتعليمات والسجلات، إدارة البيانات، العمليات الداخلية، رضا العملاء تجاه جودة الإنتاج، فرص التحسين، تحليل الجودة.