

أثر تطبيق الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الورق و السليلوز بولاية سعيدة)

بن حميدة محمد - أستاذ مساعد -
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية- بالمركز الجامعي الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة
mbenh2001@yahoo.com

ملخص البحث:

بظهور التغيرات الجديدة الاقتصادية الحالية أجبر المنتجين على تلبية الطلب بتوفير منتجات متعددة بأشكالها وأنواعها وتتميز بجودة عالية، كما أن التطور الاجتماعي والثقافي الذي انتشر في أوساط المجتمعات أدى إلى بروز طموحات وحاجات جديدة لدى الأفراد وبالتالي وجب على المؤسسات التكيف ومسايرة الأوضاع الجديدة والاهتمام بالمواصفات وجودة الإنتاج بما يتوافق مع متطلبات الجديدة للمستهلك. الأمر الذي أدى إلى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على الميزة التنافسية وإلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

تطمح هذه الدراسة إلى معرفة الأسس الناجعة في تطبيق الإدارة الجودة الشاملة ومدى مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة والتي يعبر عنها بم PETER DRUCKER. بما يلي
(Avoir un avantage concurrentiel c'est comme avoir un fusil dans un combat au couteau)
الكلمات المفتاحية: العولة-اقتصاد السوق-إدارة الجودة-الميزة التنافسية.

مقدمة عامة:

إن التطور الصناعي الذي شهده النصف الثاني من القرن العشرين كان مصحوبا بمجموعة من التغيرات لمبادئ وطرق تسيير جديدة للمؤسسات، كما أن ظهور تقنيات جديدة وزيادة تحديات المنافسة الدولية قد أجبر مثل هذا التطور للمؤسسات لمواجهة هذه المنافسة لضمان البقاء والاستمرارية من خلال تغيير طرق وأساليب التسيير، لكنها لا تزال إلى يومنا هذا تعتمد أساسا على معايير ثلاث بصرف النظر عن سواها والتي تتمثل في جودة المنتج، جودة الخدمات، تخفيض التكاليف. إذ طبق F. TAYLOR نظرية "الإدارة العلمية" في العمل وكان المحور الأساسي تخفيض التكاليف والسرعة في إتمام العمليات الإنتاجية حيث اقتصر تطور هذه الأخيرة على تخصيص المهام وترشيد العمل بواسطة إدخال الماكينة في حين كانت المؤسسة تعاني من صعوبات نذكر منها: التدهور التدريجي في الجودة الداخلية مما أدى إلى مضاعفة عمليات المراقبة على المنتج النهائي، الاحتفاظ بمستويات مخزون لتلبية حاجات المؤسسة أو الزبون الخاصة في آجال محددة بالإضافة إلى قيام المنافسة على أساس الكمية بدل من قيامها على أساس الجودة وهذا ما أدى إلى تبني معيار الكمية في تنظيم العمليات الإنتاجية.

تعد الجودة من بين أكبر المشاكل التي تتخبط فيها المؤسسات الجزائرية وتسعى لمواجهةها، فمن أهم نتائجها انخفاض قدرتها التنافسية إضافة إلى انخفاض حصتها في السوق مقابل المنتجات المستوردة ولقد تفاقمت وزادت حدتها في السنوات الأخيرة مع التحولات التي عرفتها الجزائر، من الانتقال من نظام مسير مركزيا نحو اقتصاد السوق، وآفاق الانضمام لمنطقة التبادل الحر الأوروبي والمنظمة العالمية للتجارة، ستنجح للمؤسسات الجزائرية ذات القدرة التنافسية العالية، إمكانية التواجد بأسواق الدول المتقدمة ذات القدرة الشرائية العالية، وعلى العكس من ذلك، فإن المؤسسات التي لا تسعى لتحسين قدرتها التنافسية، فإنها مهددة بفقد حصتها السوقية.

إن المؤسسة الجزائرية سواء كانت عامة أو خاصة ليس لها اختيار في تطبيق الجودة فالعمل على انضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية، ومنطقة التبادل الحر بينها وبين الإتحاد الأوروبي قبل 2010 يجبرنا على الاهتمام بتنافسية المؤسسة، وهذا ما يدعوها، بل ويفرض عليها التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها هذه المؤسسات، ولعل أحد الاتجاهات الحديثة التي فرضت نفسها وبقوة، ولاقت قبولا عاما في مختلف دول العالم، هو إدارة الجودة الشاملة.

لقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهذه الفلسفة قائمة على مجموعة من الأفكار التي تراعي فيها دمج جميع أنشطة المؤسسة ووظائفها للوصول إلى مستوى معين من الجودة وهذا يتطلب توفر مناخ وأساليب وأدوات لتطبيق ذلك.

نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تهتم بصفة أساسية بإشكالية تطبيق الجودة في المؤسسة الجزائرية التي لم تتمكن من الاستجابة للتعليمات الوزارية رقم 429 الصادرة بتاريخ 15 ماي 1996 هذه التعليمات التي تحث جميع المؤسسات على تطبيق الجودة الشاملة

وسنحاول من خلال هذه الورقة البحثية الإجابة على التساؤلات التالية:

- كيف برز مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
- ما أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- هل هنالك اختلاف بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو؟
- ماهي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي ينبغي أن تتوفر في المؤسسة محل الدراسة؟
- ماهي المراحل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؟

المبحث الأول: التعريف بالجودة ومراحل تطورها

1- مفهوم الجودة :

1.1. مفهوم إدارة الجودة: لقد عرف الأمريكي A.Feigenbaum سنة 1961.

الجودة الشاملة كما يلي¹:

هو نظام يدمج كل الجهود لتطوير تحسين الجودة لمختلف مصالح وأقسام المؤسسة للحصول بشكل اقتصادي على منتجات أو خدمات وذلك بإرضاء تام لزبون

ولقد قام P.Crosby منذ السبعينات بتطوير مفاهيم تسيير الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية وهي²:

- إن الجودة هي التطابق مع متطلبات الزبائن.
- إن نظام الجودة هو المنع والوقاية وليس مجرد اكتشاف الأخطاء.
- إن معيار الجودة هو الأخطاء أو ما يطلق عليه صفر خطأ

إذن فالجودة الشاملة عبارة عن مجموعة من المبادئ والطرق المنظمة ضمن الإستراتيجية العامة تهدف إلى تجنيد كل المؤسسة للحصول على أفضل إرضاء للزبون وبأقل تكلفة، ومعنى آخر هي جودة وظائف المؤسسة لتسهيل تحقيق أهداف الجودة

تعرف الجودة حسب مضمون المواصفات القياسية إيزو 9000 لعام 2000 كما يلي: مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) والتي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادرا على تلبيةها.

تعرف حسب مقياس إيزو على أنها: (حالة خدمة أو سلعة موجهة لتلبية حاجيات المستعملين³ وهذا التعريف مرتبط أساسا بإرضاء رغبات المستعمل أي أن الحكم على الجودة تم لحظة استعمال المنتج أو الخدمة وتحقيق ذلك يتطلب تكييف الجهود التنظيمية حول هذا المفهوم ابتداء من تحديد خصائص المنتج وصولا إلى متابعته بعد البيع وهو ما يعرف بالجودة الشاملة.

تعريف حسب قام ستيفن كوهن ورونالد براند (1993) بتعريفهما على النحو التالي:

الإدارة: تعني التطوير والحفاظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.

الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضيا عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

1- Kondo Yoshio « la maîtrise de la qualité dans l'entreprise » economica, Paris 1997. P42

2_ نظمي نصر الله، إيزو 9000، بداية الطريق إلى تطوير المنظمة الإدارية "الفاخرة" الشركة العربية للنشر والتوزيع 1995 ص 20

3- ALAIN courtois. Gestion de production les éditions d'organisations 11eme tirage Paris 2001. p319.

إن الصعوبات التي تكتنف إعطاء تعريف محدد للجودة نظرا لارتباطها بعوامل أخرى يمكن أن يهملها أي تعريف مهما اقترب من الشمول يؤدي بنا إلى تقديم مجموعة من المقاربات التي تغطي مختلف جوانب الجودة التي يمكن أن يستند إليها أي تعريف دقيق للجودة.⁴

2.1. من وجهة نظر فلسفية:

للجودة مفهوم فلسفي مثلها مثل الجمال لا يمكن إدراكها إلا من خلال التجربة فمن غير الممكن قياسها أو لمسها.

3.1. من وجهة نظر المنتج:

تعرف على أنها مجموعة الخصائص التي يتمتع بها منتج ما، فيمكن القول عن متوجين أنهما مختلفان عندما لا يقدمان نفس الخصائص فمثلا نقول عن سيارة تحتوي على محرك قوي أنها ذات جودة عالية مقارنة بأخرى تحتوي على محرك أقل قوة. فالجودة هنا قابلة للقياس لأنها تتعلق بمكونات المنتج.

4.1. من وجهة نظر المستهلك:

هي مقارنة تسويقية ترتبط بالطرق والمنتجات والخدمات المختلفة التي تلي الحاجيات المختلفة للمستهلكين. الجودة حسب هذه النظرة تتمثل في القدرة على تلبية توقعات المستهلكين وهو ما يعني أنها ليست ذات معنى موضوعي قابل للقياس وموحد بل هي ذاتي غير قابلة للقياس تتعلق بالتوقعات الخاصة لكل مستهلك، فجودة المنتج للفرد (أ) ليست نفسها لذات المنتج بالنسبة للفرد (ب) واعتبار المنتج ذات نوعية جيدة إنما يرجع إلى مدى تلبية حاجيات أكبر عدد ممكن من المستهلكين.⁵

5.1. من وجهة نظر الإنتاج:

تعرف الجودة حسب هذا المقياس على أنها مدى مطابقة المنتج للمقاييس والمخططات أو الخصائص المحددة من طرف المنتج، فالمنتج ذو الجودة العالية هو ذلك المنتج الذي يخضع إلى مجموعة المقاييس والمخططات بغض النظر عن محددات المستهلكين.⁶

6.1. من وجهة نظر القيمة:

إنها تعني بالنسبة للمنتج العلاقة بين الجودة والتكلفة أما بالنسبة للمستهلك فإنها تعني العلاقة بين الجودة والسعر، فالمنتج ذو الجودة العالية حسب هذه النظرة هو ذلك المنتج الذي يلي الحاجيات بسعر مقبول بالنسبة للمستهلك أو بتكلفة مقبولة بالنسبة للمنتج.

ويمكن إضافة تعريف المنظمة الدولية للتقييس ISO 2000 (الجودة هي قدرة الخصائص الجوهرية على إرضاء المتطلبات).⁷

وعند دراستنا لهذه التعاريف يمكن ملاحظة ما يلي:

- إن الجودة لا تعكس التصور الشائع والذي يعني "الأفضل" بشكل مطلق، ولكن تعني الأفضل نسبة لمدى إرضاء حاجات وتطلعات العميل..
- إن الجودة تنشأ من خلال العلاقة الموجودة بين طرفين وهما المورد والعميل

⁴ الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمناجم والأدوات إصدارات بمك القاهرة 2003 ص 28.

5- Vande ville Pierre « Gestion et Contrôle de la qualité » édition ANFOR gestion, Paris 1985 p 50

⁶ علي سلمي "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000: القاهرة دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة نشر

⁷ Norme internationale iso 9000-2000 systèmes de management de la qualité. Principes essentiels et vocabulaire

- وكل التعاريف تشترك في مايلي:
- التحسين المستمر في التطوير لجني النتائج طويلة الأمد
- العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة.
- المراجعة والاستجابة لمتطلبات العملاء

وجميع هذه التعاريف وإن كانت تختلف في ألفاظها ومعانيها تحمل مفهوما واحدا وهو كسب رضا العملاء

كما أن بيئة الأعمال التي تعمل فيها معظم التنظيمات تتميز بالتغيرات السريعة المتلاحقة والتطورات المتعاقبة، وتبلور أهم ملامح هذه البيئة في النقاط التالية:

- أصبحت الأسواق شاملة.
- اهتم كل منتج بأن يجعل في سلعته ميزة تنافسية.
- ظهور كثير من المنتجات.
- قصر دورة حياة المنتج.
- زيادة العروض المقدمة للمستهلك.

وقد أدى هذه التغيرات إلى زيادة اهتمام المنظمات برغبات المستهلكين وجمع المعلومات عن خصائصهم واحتياجاتهم والعمل على تلبية هذه الرغبات للحصول على إرضائهم، ولم يعد السعر هو العامل المحرك لسلوك المستهلك بل ظهرت جوانب أخرى أهتم بها المستهلك مثل الثقة في جودة السلع وابتكار أنواع جديدة من المنتجات والتنوع في هذه المنتجات وأصبحت المؤسسة مهددة بترك السوق إن لم تستطيع مواجهة هذه المتطلبات وأدى هذا الاهتمام بالمؤسسات بضرورة البحث عن الجودة والتميز في الأداء وتحقيق ميزات تنافسية يضمن لها البقاء في السوق ولتحقيق هذا يتطلب من أن يقوم كل فرد في المؤسسة بإعادة عمله من خلال إستراتيجية شاملة لتحسين المستمر في جودة المنتج أو الخدمة.

كلمة الجودة لا تستعمل للتعبير عن درجة الامتياز أو "المقارنة"⁸ "فمن الأحسن استعمال كلمة الجودة النسبية لأن الجودة تتعلق بالاستعمال أو الزبون وبمعنى آخر مرتبطة بالاحتياج *Qualité Relative*، فمثلا لا يمكن المقارنة بين جودة ورق الكتابة وجودة ورق التنظيف، فإذا أردنا الكتابة فإن النوع الأول مناسب لذلك، إذا أردنا تنظيف السطح فإننا النوع الثاني أحسن أما في المجال التقني فإن الكلمة المستعملة هي "مستوى الجودة" أو "مقياس الجودة" فجودة المنتج أو الخدمة بالنسبة لصانعه لا تعني مظهره العام فقط وإنما خصائصه التقنية (الصلابة، اللون، لونه، الوزن...) وبالتالي يجب مقارنة مواصفات المنتج المحصل عليها مع المواصفات المنتظرة والتي يحددها الزبون، مما يستدعي القيام بالدراسات لمعرفة رأي الزبون بجودة المنتج أو الخدمة لأن المقارنة بين هذه المواصفات يحدد مستوى أو مقياس الجودة.

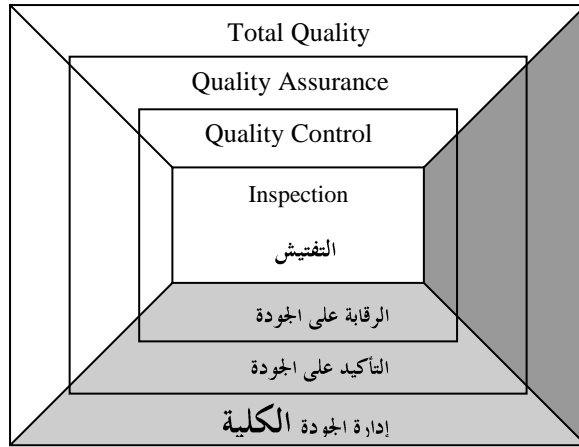
- الجودة لا تتعلق فقط بالمنتج النهائي أو الخدمة وإنما بالمراحل التي يمر بها: التصميم، الإنتاج، خدمات ما بعد البيع، الصيانة.
- الحصول الاقتصادي على جودة مرضية يقتضي وجود مراحل حلقة الجودة *Boucle de la Qualité* في بعض الأحيان يمكن أن تكون علاقة هذه المراحل مع بعضها البعض بالنسبة للجودة منفصلة والمهدف هو إبراز أهمية كل مرحلة على حدا، مثلا: جودة سببها التصميم، جودة سببها الاحتياج.

لقد أصبح مفهوم الجودة ينظر إليه اليوم في عالمنا المعاصر وبيئة الأعمال التنافسية نظرة أشمل وأعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات.

لقد أصبحت الجودة إستراتيجية تنافسية وينظر فيها لمقاييس العمل الأداء على أنها مقاييس للجودة وترتكز على العقيدة الأساسية وهي ضرورة إنشاء ثقافة التحسين المستمر للجودة، وعلى عدم وضع نهاية التحسينات واستمرارها من خلال استخدام الأدوات الإحصائية، والشكل التالي يبين مراحل تطور إدارة الجودة الكلية.

8_ فريد عبد الفتاح زين الدين - تخطيط ومراقبة الإنتاج - مدخل إدارة الجودة الشاملة - جامعة الرقازيق - مصر 1997 ص 460-475

الشكل رقم 01: إدارة الجودة الكلية



المصدر: د.سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية 2003 - 2004 ص42

(2) ماهية إدارة الجودة الكلية

لقد تطور مفهوم إدارة الجودة الكلية ومرت بالعديد من التغيرات خلال العقدین الآخرين: فبينما كانت الجودة في السبعينيات تركز على أساليب التفتيش الفعالة من أجل البحث في محاولة تحديد الوحدات المعيبة بعد الإنتاج فإنها تحولت في أواخر الثمانيات إلى عملية الرقابة الإحصائية والوصول إلى المعيب من المصدر ثم تطور مفهومها إلى التأكيد على الجودة للتأكد من ملائمة السلعة لأوجه استعمالها أو ملائمة السلعة لأهداف التصميم أي أن التركيز يكون على أساس جودة المطابقة للمواصفات. بما يضمن للوصول للعمل الصحيح أول مرة وأصبحت إدارة الجودة الكلية هي الشعار لعدد كبير من الأنشطة والتي تندرج من الخلو من العيوب في الوحدات الصناعية إلى التسليم الفوري وتحقيق رضا العميل.⁹

قد تختلف التعاريف الخاصة بإدارة الجودة الكلية ولكن أهم النقاط التي يجب أن يحتوي عليها أي تعريف ما يلي.
 أ- ضرورة أن يتم تشكيل الإستراتيجية في مستوى الإدارة العليا وتنتشر من خلال المؤسسة بحيث تصبح الجودة الكلية هي القيم الثقافية الأساسية التي تؤمن بها المنظمة من أجل تسليم منتجات ذات جودة أو خدمة ذات جودة للعميل.
 ب- إن أساليب الجودة الكلية تتراوح بين أساليب التقليدية المبنية على التفتيش والرقابة الإحصائية إلى الأساليب الحديثة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وفرق الإدارة لذاتية
 ج- يتم إدارة الجودة من خلال العميل فالسلع أو الخدمة يجب أن تقابل أو تزيد عن توقعات العميل.

د- لا يقصد بالعملاء مجرد زبائن أو مستخدمين للسلعة أو الخدمة بل يتضمنوا أيضا العملاء الداخليين بالمنظمة لذا نجد إدارة الجودة الكلية تتضمن كل الأفراد داخل وخارج المنظمة وبعبارة أخرى كل ماله صلة بالمنتج أو الخ

(4) خصائص الجودة

يمكن أن نجمع مجموعة من الخصائص أو الأبعاد التي ترمي إليها الجودة وهي ستة (06).¹⁰

1- النجاعة: **La performance**: يمكن تحديدها من خلال الخصائص الوظيفية للمنتج إذ أن التصنيف المنتجات يعتمد على هذه الخصائص، ففي ميدان الخدمات كالمطاعم أو خدمات الطيران فإن الأمر يتعلق بنوعية الخدمة المقدمة وبالنسبة للسيارات فإن ذلك يتمثل في السرعة، الاستهلاك... الخ.

9- د.سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية 2003 - 2004 مصر، ص 37

10- حضر كاظم محمود " إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة، عمان 2000 ص 78

2- الخصائص الثانوية: تتمثل في مختلف جوانب المنتج والخدمات وهي العناصر التي يمكنها إضافة شيء إلى المعروف الأساسي ومثال على ذلك بالنسبة لجهاز التسجيل فإن الخاصية تتمثل في القراءة المزدوجة على الوجهين أو مثل المشروبات المجانية بالطائرة.

- غالبا ما تكون الخصائص الثانوية هي المحدد في عملية اختيار المنتج أو تلبية رغبات الزبون وهذا عندما تكون للمنتجات نفس الخصائص الرئيسية.

3- المطابقة: **La Conformité**: يعتبر المنتج ذا جودة عالية إذا تطابق والمقاييس المحدد مسبقا لإنتاجه والعكس فهو سيئ الجودة إذا تبعد عن هذه المقاييس وقد اعتبرت أهم خاصية معتمدة في مرحلة التفتيش أو مراقبة الجودة في مراحلها الأولى وتسمح المطابقة بضمان جودة المنتجات.

4- الدوام: **La longévité**: ومعناها المدى الزمني الذي يستعمل فيه المنتج إلى أن يتبدل نتيجة الاستعمال.

5- الخدمات المشتركة: كل منتج ترافقه مجموعة خدمات، فقبل البيع تتمثل في الدراسات الأولية وبعد البيع هي النشاطات المساندة التي تسمح باستعمال المنتجات ضمن شروط حسنة.

6- التجميل: هي جانب ذاتي في مجال الجودة يتضمن التصميم، اللون، الذوق، الرائحة وهي أساسية ومهمة في الصناعات الإبداع

الشكل التالي يبين المراحل الكبرى التي مرت بها الجودة حتى أصبح تسمى إدارة الجودة الشاملة ويمكن لنا تلخيص أهم المحطات والأحداث المصاحبة للجودة منذ القرن العشرين من خلال الجدول التالي:

التسلسل الزمني للأحداث الجودة:

الجدول رقم 01

الحدث	الفترة
الأسلوب العلمي في الإدارة ، ترشيد العمل والحاجة الكبيرة للتنميط ، التفتيش والإشراف	1900 F.TAYLOR
الدراسة الإحصائية لعيوب المنتج وتطبيق خرائط الرقابة في western ELECTRIC	1930 SHEWART
W.E.DEMING, وSHEWART ينشران مؤلفا يصف الأساليب الإحصائية المستعملة من طرف western ELECTRIC	1939
أعمال DODGE& ROMIG ، جداول المعاينة في متناول غير المختصين في الإحصاء .	1944
تأسيس الجمعية اليابانية للمواصفات .	1945
غنشاء الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة .	1946
زيارة W.E.DEMING إلى اليابان للإلقاء محاضرات حول الرقابة على الجودة في ثمانية أيام .	1950
انتشار مفهوم ضمان الجودة .	1950
J.JURAN يصدر مؤلفه Quality Control Handbook .	1951
ظهور مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة Total Quality Control من طرف A.V.Feigenbaum	1961
إنشاء أول حلقة للجودة cercle de qualité في نيون للتلفاز والهاتف (اليابان)	1962
ظهور مفهوم التحكم الشامل في الجودة على مستوى المؤسسة Company Wide Quality Control من طرف K.ISHIKAWA	1968
انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة TOTAL QUALITY MANAGEMENT	1980
أصبحت إدارة الجودة الشاملة ضرورة للمنافسة الدولية	1990

5- أهداف الجودة الشاملة وفوائدها

- إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو:
- تطوير جودة المنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم.

- هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية ومهمة وهي:¹¹
- 1- خفض التكاليف إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف
 - 2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل.
 - 3- تحقيق الجودة وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، ومن بين أهم الأهداف وفوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- إشراك جميع العاملين في التطوير.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العميل

المبحث الثاني: الجودة الشاملة وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة

1- أهمية الميزة التنافسية

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية"، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف:¹²

- إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم.
 - التمييز عن المنافسين.
- فلقد أكده Porter على أن الميزة التنافسية "تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها، إذ تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين"¹³ لذا يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية:
- **ميزة التكلفة الأقل:** التي تتحقق كنتيجة لقدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة.
 - **ميزة الجودة العالية:** حيث تتفوق المؤسسة على المنافسين بتقديم منتج متميز وعالي الجودة وله قيمة كبيرة في نظر المستهلك.
- 2- إدارة الجودة الشاملة مصدر الميزة التنافسية:

تعددت التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة وتباينت في تحديد مضمونها حسب وجهات نظر الباحثين، فحسب Crosby إدارة الجودة الشاملة بأنها¹³ المنهجية المنظمة لضمان النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، فهي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة، وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم¹² ذلك أن التحفيز وتشجيع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة وفاعلية يساعد على منع مختلف مشكلات الأداء في المؤسسة. نستخلص من التعاريف المقدمة بأن إدارة الجودة الشاملة هي نظام يستخدم بشكل أمثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والعمليات التسييرية والأدوات الإحصائية والموارد المالية والبشرية بهدف تلبية احتياجات العميل الداخلي والخارجي على حد سواء، فهي نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات الأفراد ولنظم العمل، مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

11- حامد عبد الله السقاف "المدخل الشامل للإدارة الشاملة"، دار الفكر العربي، بدون سنة النشر ص 30.

12- توفيق محمد عبد الحن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، مصر ط 1996، ص 155.

13- توفيق محمد عبد الحن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، ط 1، 1996، ص 96.

3- إدارة الجودة والمواصفات القياسية العالمية:

تلجأ المؤسسات و من أجل المحافظة على مواقعها في الأسواق الدولية، بتخصيص موارد معتبرة لتطوير أنظمة تأكيد إدارة الجودة على المواصفات القياسية الدولية ISO 9000 بهدف المحافظة على ريادتها، وذلك لما يقدمه تطبيق هذه المواصفات من إلقاء الضوء على نقاط الضعف وتكاليف الجودة التي يمكن تلافيها، إضافة إلى تحسين فعالية الأداء والإنتاجية وجودة المنتج، وفي دراسة مجلة ISO 9000 NEWS في عددها السادس لعام 1995، التي أشارت إليها مجلة الصناعة الصادرة عن الغرفة الصناعية بدمشق العدد 88 سنة 1998 والتي تهدف إلى معرفة الأسباب التي دفعت الشركات إلى تطبيق المواصفات القياسية العالمية ISO 9000 كانت كالتالي حسب الأهمية¹⁴.

- الحصول على ميزات في مجال المنافسة.
- تلبية توقعات المستهلك.
- زيادة الإنتاجية .
- تحسين جودة المنتج.
- تخفيض تكاليف الإنتاج.
- جزء من إستراتيجية التطوير الشامل.
- مجارة الشركات المنافسة.
- زيادة القدرة على التصدير.

1-3 خطوات تطبيق المواصفات القياسية العالمية

- إن تطبيق المواصفات القياسية العالمية ISO 9000 يتطلب المرور بالمراحل الأساسية التالية:
- أن تبدأ المؤسسة بدراسة واقعها الحالي وتحديد النقاط العامة المطلوبة للبدء بتطبيق هذا النظام التالي.
- اعتبار الجودة عنصراً حيوياً في العمل من قبل الإدارة العليا.
- إدراك أن تأسيس نظام الجودة مطابق للإيزو 9000 أمر جوهري لنمو الربحية.
- اجتهاد المديرين الرئيسيين لانتقاء النموذج المناسب لنظام الجودة الواجب تنفيذه.
- إنشاء لجنة قيادة برئاسة المدير العام ذات صلاحيات كاملة مهمتها تنفيذ المشروع ضمن برنامج محدد
- القيام بالتعديلات والتغيرات اللازمة والمطلوبة لتطبيق هذا النظام في كل من (أساليب العمل، نظام التدريب، تحديد المسؤوليات، المكافآت والخوافز).
- العمل على إقناع المستخدمين بأهمية تطبيق هذا النظام بالاستعانة بخبرات خارجية.
- كما هو مبين في الجدول التالي الذي يبين المواصفة

14_ عبير، خردار، أعضاء على الإيزو 9000 "مجلة الصناعة" العدد 88، دمشق، كانون الثاني ص 40-41

المواصفات الأساسية في ميدان الجودة .

المواصفة	نطاق الاستعمال
1994:ISO8402	تسيير الجودة وتأكيد الجودة
1987:ISO9000	مواصفات لتسيير الجودة وتأكيد الجودة:
1994:ISO9001	أنظمة الجودة، نموذج لتأكيد الجودة في مجال: التصميم، الإنتاج، التركيب، التطوير، خدمات ما بعد البيع.
1994:ISO9002	أنظمة الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في مجال الإنتاج والتركيب
1994:ISO9003	أنظمة الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في مجال المراقبة والاختبار النهائي.
1994:ISO9000	مواصفات الجودة وتأكيد الجودة: الجزء 2 الخطوط الموجهة لتطبيق ISO 9001 ISO9002 ISO 9003
1987:ISO9004	تسيير الجودة وعناصر نظام الجودة
1991-ISO9004-2	تسيير الجودة وعناصر نظام الجودة: الجزء 2: الخاص بالخدمات.
1993-ISO9004-3	تسيير الجودة وعناصر نظام الجودة: الجزء 3: الخاص بالعمليات
1993-ISO9004-4	تسيير الجودة وعناصر نظام الجودة: الخاص بتحسين الجودة.
1990-ISO10011-1	الخاص بالتدقيق (AUDIT) لأنظمة الجودة.

.SOURCE – C.JAMBART – IBID P17

2-3- شهادة مطابقة لنظام الجودة

وهي وثيقة دولية تشهد بأن نظام الجودة في مؤسسة ما يطابق إحدى المواصفات القياسية العالمية لضمان الجودة، وأن المؤسسة الحاصلة عليها تتمتع بميزات كثيرة منها:

- تحسين نظام الجودة القائم بالمؤسسة.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات والأعمال التي تقوم بها.
- تدعيم صمعة المؤسسة وكسب عملاء جدد.
- الحصول على ميزة تنافسية بتخفيض التكاليف.
- إمكانية مد نشاط المؤسسة إلى الأسواق الخارجية.

4- كيفية الحصول على شهادة الأيزو 9000:

4-1- هيئات الاعتماد: تقوم هيئات المواصفات والمقاييس في الدول المختلفة بتشكيل مجالس هيئات الاعتماد الوطنية لمراقبة ومتابعة الجهات المانحة لشهادات الأيزو وتقيدها بالقوانين والأنظمة النافذة كاعتمادها على مراجعين مسجلين دولياً ذوي خبرة في القطاعات الصناعية والخدمات من هيئات الاعتماد نذكر على سبيل المثال:¹⁵

- هيئة الاعتماد البريطانية UKAS
- هيئة الاعتماد الألمانية DAR
- هيئة الاعتماد البلجيكية BELCERT
- هيئة الاعتماد الأمريكية RAB

ونشير أنه لا يتم اعتماد الجهات المانحة في القطاعات المختلفة ما لم تثبت أنها تملك الخبرة اللازمة للمراجعة والتدقيق في هذه المجالات.

4-2- عملية التسجيل:¹⁶ بعد أن تقوم المؤسسة بتوثيق نظام الجودة الخاص بها وتطبيقه لمدة معينة، وبعد القيام بتدقيقات داخلية متعددة وبتدقيق أولي من وكالة خارجية، تقوم بالاتصال بإحدى المؤسسات المانحة المعتمدة لتقييم نظام الجودة المطلوب لديها، تقدم إلى جهة المانحة عرض مالياً، وفي حالة قبوله تقوم بمراجعة وثائق نظام الجودة في المؤسسة والتأكد من أنها تتوافق مع المواصفات القياسية الدولية.

15 -DOUCHY ver le zéro défaut dans l'entreprise édition dunod paris 1990

16- علي صالح ، المواصفات القياسية الدولية إيزو 9000 "مركز تطوير الإدارة والإنتاجية 1997 ، دمشق ، ص 155

3-4- المراجعات الدورية:¹⁷

تتم المراجعات الدورية من قبل الجهات المانحة مرة كل ستة أشهر اعتباراً من تاريخ منح الشهادة، وتعتبر صالحة لمدة ثلاث سنوات قابلة لتجديد.

ونشير أن الحصول على شهادة الإيزو قد استغرق حتى الآن فترة تتراوح من 6 أشهر إلى عامين للوصول إلى متطلبات وأخيراً سوف نسقط الجوانب النظرية على الدراسة التطبيقية التي اخترنا لها مؤسسة وطنية مختصة في تحويل الورق إلى أكياس والتابعة للمجمع الصناعي للورق والسيليلوز GIPEC والمتحصلة على شهادة ISO 9001 في شهر مارس 2005.

الدراسة الميدانية لمؤسسة الأكياس SACAEH، المجمع الصناعي للورق والسيليلوز GIPEC

تعتبر الوحدة قديمة النشأة فأول نشأة كانت سنة 195 سنة تحت اسم الوراقة مملوكة من المعمر الفرنسي، وكان العمل الأساسي يتمثل في صناعة الورق، وأصبحت في سنة 1963/04/06 مؤسسة وطنية تعمل وفق نظام التسيير الذاتي، وفي عام 1969/09/03 اندمجت مع الشركة الوطنية لصناعة السيلولوز SONIC مع الأخذ بعين الاعتبار المنشآت القديمة لهذه المؤسسة، الأمر الذي أدى إلى تمديد الاستثمار للطلب المرتفع على أكياس التغليف، ولهذا ظهرت فكرة إنشاء معمل خاص بصناعة الأكياس بدلا من المعمل القديم الذي إهتلك آتاه وأصبح لا يساير التكنولوجيا وهذا في سنة 1975، وفي هذا الإطار قام المعنيون على الشركة الوطنية لصناعة السيلولوز SONIC بإجراء دورة تكوينية في المركبات الكبرى وتم استيراد آلات لصناعة الأكياس ذات التكنولوجيا ألمانية، وركبت الآلات من طرف مبعوثين عن الشركة الألمانية، وفتحت الوحدة أبوابها رسمياً في 01 أفريل 1982 ومن ذلك التاريخ مازالت تعمل في إنتاج الأكياس الخاصة بتعبئة الإسمنت الصناعي وبعض المواد الغذائية المشوية. وقد عرفت الشركة عدة تغيرات فيما يخص اسمها التجاري فمن وحدة تابعة لـ SONIC إلى إحدى وحدات الشركة الوطنية ENPAC التي حلت محل هذه الأخيرة في منتصف الثمانينات.

وفي نهاية التسعينيات وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية أصبحت هذه الوحدة إحدى فروع المجمع الصناعي للورق والسيلولوز GIPEC وفي 1999/12/25 تم إنشاء شركة الأكياس رسمياً وهي شركة ذات أسهم برأسمال يقدر ب 84.000.000 دج وفي سنة 2002 إعادة رسملة المؤسسة برأسمال قدره 150.000.000 دج (1) مختصة في تحويل الورق إلى أكياس لتعبئة الإسمنت، الجبس، تغذية الأنعام، ومنتجات فلاحية غذائية.. الخ مقرها الاجتماعي بعين الحجر الذي يبعد عن مدينة سعيدة ب 7 كلم

تقديم المؤسسة:

المصدر: SACAEH

العنوان: طريق المحطة - عين الحجر - سعيدة

هدف المؤسسة: صناعة وتسويق الأكياس (ورق كرافت)

طبيعة المؤسسة: مؤسسة ذات أسهم.

رأس المال الاجتماعي: 150.000.000 دج

مساحة المصنع: 39400م² منها 5655م² مبنية مغطاة

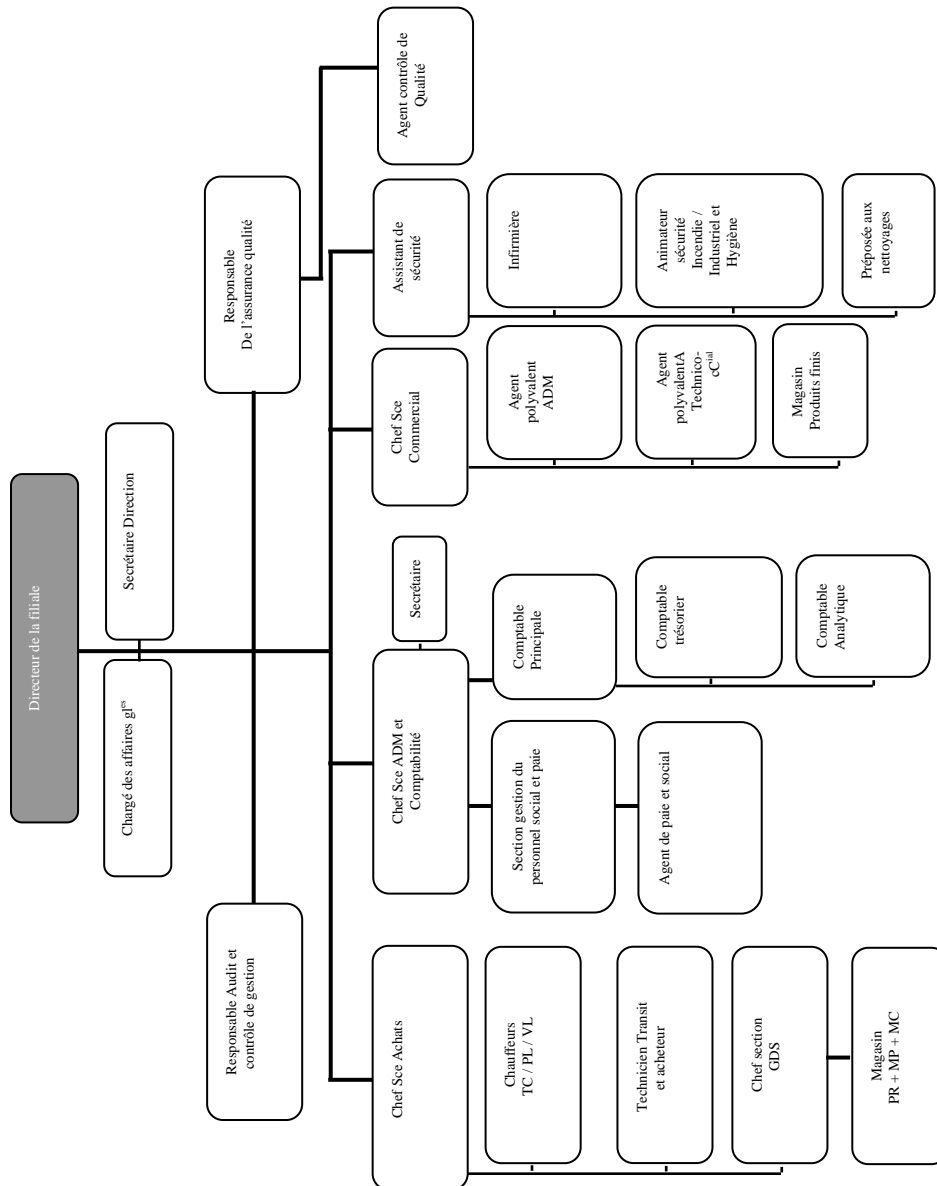
قدرة الإنتاج: 52000000 كيس

المصدر: وثائق المؤسسة

17- مروان رجب، "أهمية شهادة مطابقة مواصفات الإيزو 9000" مجلة صناعية، 1997، العدد 87 دمشق ص 34-35

1- الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لوحدة الأكياس التابعة للمجمع الصناعي للورق والسيلوز



المصدر: المديرية العامة للوحدة

- كما نلاحظ وجود مصلحة خاصة بالجودة والتي من مهامها.
 - تحضير السياسات والإجراءات الخاصة بالجودة للوحدة.
 - السهر على تطبيق المواصفات الخاصة بالمعايير في الإنتاج وتسهيل تطبيقها.
 - مواصفات معايير القياس والاختبار المستعملة من طرف الوحدة.
 - إعداد التقارير الخاصة بالجودة وتحليل الانحرافات واقتراح الحلول.
 - المساهمة في تهيئة وتحسين الظروف لتطبيق معايير الحصول على شهادة ISO.
- ونلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي أن هذه المصلحة تقوم بتنسيق مع مختلف المصالح وترفع تقاريرها إلى لجنة الجودة والمديرية العامة.

يمكن تلخيص الرهانات الاقتصادية والتجارية التي دفعت الوحدة SACAEH إلى تبني نظام ضمان الجودة والحصول على شهادة المطابقة في ما يلي:

1-1- الانفتاح على الأسواق الخارجية:

يفرض على المؤسسة الجزائرية أن تواكب المقاييس العالمية للجودة، مما يكسبها احترام ويمكنها من تصدير منتجاتها، ومواجهة المنافسة الأجنبية الحادة.

1-2- الحصول على ثقة الزبون:

إن المؤسسة هدفها الحصول على ثقة الزبون سواء كان محليا أو أجنبيا، إن الحصول على شهادة المطابقة أصبح ضروريا وتنافس عليها المؤسسات لما تكتسبه هذه الشهادة من شهرة عالمية وتدعم عن طريقها صورة المؤسسة لدى الزبائن والمردون على حد سواء ويؤهلها إلى إدارة الجودة الشاملة، لقد كان في سابق وضع الحواجز الجمركية هي الكابح لدخول المنتجات للأسواق وهي المحفز لها ولكن الآن أصبحت الجودة هي الضمان الوحيد لدخول الأسواق ووهي الضمان الوحيد لنجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها، لذا أن مصالح المؤسسة في استماع دائم إلى زبائنها لتحديد طلباتهم لغرض تحقيقها.

ويمكن أن نستخلص من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريت لهذه الوحدة، أن الجهود التي بذلت كللت بالحصول على شهادة المطابقة إيزو 9001 وهذا ما يشجعها على اعتبار أن تحسين يجب أن يستمر وعلى اعتبار أن الزبون هو الذي يدير العملية، ولقد لوحظ وجود كفاءات في المؤسسة واقتناع أن المنافسة شديدة والبقاء في السوق للمتحمك في أدوات الجودة. كما يمكن أن من خلال دراستنا المتواضعة أن نخرج بالتوصيات التالي:

- أ- تكوين مختصين في أنظمة الجودة نظرا لعدم وجود عدد كافي من المستخدمين يجدون أنظمة الجودة، و نظرا لتحديات التي سوف تواجهها المؤسسة مع مختلف المنافسين وتلبية رغبات العملاء.
- ب- ضرورة وضع نظام تحفيزي لترقية العمال وتقييم أدائهم لأجل تحفيز الطاقات البشرية التي تؤدي إلى رفع كفاءة الجهاز، لما لاهما من وقع على مختلف المكونات البشرية للمؤسسة.
- ج- ضرورة الاستعداد لمواجهة السوق بعد دخول اتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوروبي حيز التطبيق ودخول استثمارات أجنبية منافسة لمنتجات الوحدة.

- د- يجب على الوحدة أن تستفيد من شهادة المطابقة العالمية لإقناع شركاء آخرين لشراكة معهم، وذلك نظرا لما تتوفر عليه الوحدة من كفاءة في إدارة الجودة، ومستوى التأهيل الذي بلغته الوحدة، وتحكمها في التكاليف.
- و- يجب على الوحدة أن تقوم بتنويع منتجاتها حتى تستجيب لمتطلبات الزبائن في التغليف الصغير والمتوسط وذلك لتلبية السوق الجهة الغربية من هذا النوع من المنتجات والاستجابة لتغيرات الطارئة في السوق مثل منع الأكياس البلاستيكية السوداء والتحفيز على اقتناء الأكياس الصحية من الورق.

الخاتمة:

نخلص في الأخير إلى التأكيد على أهمية ضرورة تطبيق المؤسسات الاقتصادية لنظام إدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخلا ومصدرا فعالا لامتلاك الميزة التنافسية في ظل تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، ذلك أن الالتزام بمبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة، كالتحسين المستمرة وللالتزام بتقديم قيمة للعملاء تلبية احتياجاتهم، وزيادة التركيز والاهتمام بالموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير، وفتح مجال المشاركة الكاملة لهم وتعاونهم الجماعي في التحسين والتطوير للأنشطة والعمليات وأنظمة التسيير في المؤسسة، يؤدي وبشكل مستمر إلى تطوير الميزة التنافسية المرتكزة على الجودة الشاملة، وهذا ما أدركته المؤسسات والشركات العالمية النشطة في الأسواق المحلية والعالمية من خلال سعيها إلى اعتماد إستراتيجية التميز في الجودة أو إستراتيجية التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية

قائمة المراجع:

- سيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، السنة 2000
- أشوك شانندا. سلبا كوبرا، ترجمة الخزامي عبد الحكيم، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، السنة 2002.
- توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، مصر ط1، 1996.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 1999.
- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995.
- علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر، السعودية، 1998.
- نظمي نصر الله، إيزو 9000، بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية، القاهرة، دار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة 1995
- عبد الرحمان ابن حمد الحميضي، اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الإيزو، مجلة الإدارة العامة، معهد إدارة العامة الرياض المجلد 40، العدد 1، أبريل 2000.
- توماس وهلين، دافيد هنجر، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسى، زهير نعيم الصباغ 'إدارة الإستراتيجية، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1990
- فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج، مدخل إدارة الجودة، جامعة الزقازيق، مصر 1998.
- فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة، المفهوم والتطبيق، جامعة الزقازيق، مصر 1998.
- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، جامعة الزقازيق، مصر 1998.
- مأمون السلطي، سهيلا إلياس، دليل علمي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، دار الفكر المعاصر، دمشق، 1999.
- عبد الرحمن توفيق، إستراتيجيات الاستثمار البشري، بمليك، مصر 1996.
- خضير كاضم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان 2000.
- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و1001 رؤية اقتصادية. فنية. إدارية. أسس. تطبيقات. حالات، مكتبة الإشعاع الفنية مصر 2000

باللغة الأجنبية:**Les ouvrages:**

- A BERNILLON.o curetti,implanter et gérer la qualité totale,ed d'organisation,paris 1988.
- A.V.FEIGENBAUM, total quality control, mc graw-hill co, ny 1961
- B.FROMAN, du manuel qualité au manuel du management, afnor 2001.
- B.MONTIEL, M.PERIGORD, G.RAVELEAU, les outils des cerclmes et de l'amélioration de la qualité, ed d'organisation, paris 1985.
- C.JAMBART, l'assurance qualité : les normes iso 9000 en pratique, economica 2ème édition, paris 1997.
- C.PEGELS, Tqm: a survey of it's important aspects, ed, boyd fraser publishing co, usa, 1995.
- F.CHEVALIER, cercles de la qualité et changement organisationnel, ed economica, paris 1991.
- F.DAGUISE, profession qualicien, ed dunod, paris 2000.
- G.STORA, J.MONTAIGNE, la qualité totale dans l'entreprise, ed d'organisation, paris 1986.
- G ET O.TOSGER, gestion de la qualité, ed vuibert, paris 1990.
- H.MITONNEAU, réussir le passage à la version 2000 de la norme iso 9001, ed demos, paris 2000.
- H.MITONNEAU, changer le management de la qualité : sept nouveaux outils, ed afnor, 1989.
- J-BRILMAN, les meilleurs pratiques de management, 3ème édition, ed d'organisation, paris 2001.
- J-M.COQUE, management de la qualité, economica, 2ème édition 1997.
- J-M.CIGUE, traité de la qualité, economica, paris 2000.
- J-K.SHANK, V.GOVINDARJAN, la gestion stratégique des coûts, ed d'organisation, Paris 1995.