

إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق

ملخص

تهدف المقالة من خلال تناولها لموضوع إدارة الجودة الشاملة، إلى إظهار مدى قابلية الأفكار والمبادئ النظرية لهذا المنهج التسييري للتطبيق العملي، وكذا لإبراز قدرته على تحقيق نتائج إيجابية. لقد أثبتت التجارب التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة عبر العديد من مؤسسات الدول المتقدمة، خاصة الأمريكية واليابانية، فعالية هذا المنهج وقدرته على الارتقاء بالأداء العام للمؤسسة الاقتصادية. تخلص المقالة إلى الواقع التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أ. فهيمة بديسي
كلية العلوم الاقتصادية
وعلوم التسيير
جامعة منتوري
قسنطينة، الجزائر

في ظل الأوضاع العالمية المعاصرة التي تتميز
اقتصاديا بالانفتاح التام للأسواق، نتيجة
لتطبيق سياسة حرية التجارة وإزالة الحواجز
الجمركية، وكذا المنافسة الشديدة، ليس فقط على
المستوى المحلي بل وعلى المستوى العالمي، هنا
تجلت حقيقة مفادها أن لا بقاء في السوق إلا لتلك
المؤسسات أو الشركات ذات الفعالية في الأداء
العام.

الحقيقة السابقة حتمت، على الفاعلين بالمؤسسة
الاقتصادية (إنتاجية، خدمية)، ضرورة الاهتمام
بالبحث عن الأساليب الناجعة للارتقاء بالأداء العام
لمؤسستهم. فهم مطالبون بإيجاد آليات تمكن من
الاستخدام الجيد والفعال لتلك الموارد المتوفرة،
واستغلال الفرص المتاحة، حتى تستطيع المؤسسة
من أداء المهام التي أوجدت من أجلها.
من هنا ظهرت الحاجة الملحة للاهتمام بعنصر
الجودة. فالمؤسسات الاقتصادية، سواء الإنتاجية

Abstract

The purpose of the paper, which deals with the subject of total quality management, is to show to what extent the ideas and principles of this managerial approach are practical, and to show also its potential to achieve good results.

The application of total quality management in many developed countries, especially in the U.S. and the Japanese firms, has proved its effectiveness and capability to make higher performances.

The paper ends up with an application of the total quality management in an Algerian firm.

أو الخدمة، أدركت حقيقة أن جودة منتجاتها وخدماتها هي التي تضمن لها البقاء والاستمرار، وذلك من خلال قدرتها على المنافسة والصمود أمام المنتجات والخدمات المماثلة.

غير أن هدف البقاء والاستمرار، بفعل جودة المنتجات والخدمات المقدمة، لا يمكن له التحقق إلا في ظل نمط إداري أو منهج تسييري قائم على التكيف والتأقلم مع كل المستجدات والمتغيرات، وعلى منهجية المخاطرة المحسوبة واستغلال الفرص التي يوفرها المحيط الخارجي. من هنا جاءت حتمية العمل وفق منهج إدارة أو تسيير الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة، كأفكار وأطروحات نظرية، كانت نتاجا لحقبة زمنية من الممارسة العملية لمسيرين وباحثين، اختلفت رؤاهم، توجهاتهم وتخصصاتهم العلمية والعملية. فمن رواد اتجاه التسيير العلمي، الذين كانوا يبحثون عن الكفاية الإنتاجية، إلى رواد الاتجاه السلوكي، الذين كانوا يبحثون عن ظروف عمل أفضل، إلى رواد الاتجاه المعاصر الذين يرغبون في تحقيق الجودة الشاملة. الكل في الحقيقة يبحث عن هدف الجودة، ولكن حسب طريقته ورؤيته المستمدة من الواقع المعاش. فالسؤال الذي يطرح نفسه بإلحاح هو: كيف كان تطور أفكار الجودة عبر النظرية والتطبيق وصولاً إلى ما هو عليه الآن؟

التطور التاريخي لأفكار الجودة

إن البحث عن جودة العمل لم يكن وليد وقت معين أو فترة زمنية معينة، بل هو نشاط مستمر وأساسي لتصرفات وأداء الأفراد والجماعات. لقد تطورت عملية البحث عن الجودة تماشياً والظروف المستجدة، والحاجيات المتغيرة. إن عملية البحث عن الجودة مرت عبر العديد من المراحل:

1 - مرحلة العصور القديمة (1)

إذا رجعنا إلى الحضارات السابقة، فإن التاريخ يحدثنا عن المختصين في الجودة آنذاك. فالمراقبون وقبل الشروع في العمل يحددون خصائص العمل وكيفية أدائه، بما يسمح لهم بقبول أو رفض العمل المنجز.

فالاهتمام بالجودة لم يكن وليد الستينات أو الثمانينات (كما يعتقد)، بل كان فالاهتمام بها منذ بداية تاريخ البشرية. ففي 2150 قبل الميلاد كان الاهتمام بجودة البناء. لقد أصدر، آنذاك، حمو رابي قانوناً نصت أحد موادها على إعدام من يقوم ببناء منزل لا يتوفر على مواصفات البناء المحددة.

والفينيقيون هم أيضاً كانت لهم طريقته الخاصة في منع الوحدات المعيبة. في حالة عدم احترام المعايير المحددة لضبط المواصفات والقياسات المتعلقة بالعمل المنجز، يخول للمراقب حق قطع يد المتسبب في إنتاج الوحدات الغير مطابقة للمعايير الموضوعة.

أما أقدم الوثائق المتعلقة بالجودة فيرجع تاريخها إلى 145 قبل الميلاد، لقد اكتشفت في مصر القديمة، واعتبرت كدليل للجودة. توضح هذه الوثائق كيفية مراقبة حجر ضخ من طريق القياس بالحبل.

2- مرحلة العصور الوسطى

تميزت هذه المرحلة بظهور التنظيمات الحرفية، التي سمحت بوضع قواعد للتطوير والتحكم في الجودة، إلى جانب وضع برامج خاصة بالتدريب والمراقبة. لقد ساهمت التنظيمات الحرفية في تطوير الاقتصاد، والاتجاه من التنظيمات البسيطة إلى تلك الأكثر تعقيدا. كان هذا في ظل الثور الصناعية، والتي نتج عنها العديد من التغيرات في كل الميادين، خاصة ميدان الأفكار وظهور المدارس المتعددة والمختلفة.

3 - مرحلة تطور المناهج التسييرية

كان لتطور الأنظمة الإنتاجية، وظهور المصانع الكبيرة الأثر المباشر في ظهور جملة من المشاكل، سواء تلك المرتبطة بالعامل التقني أو العامل البشري. فبحثا عن الحلول جاءت المناهج التسييرية.

بداية كان المنهج الآلي mechanistic approach، الذي انبثقت عنه حركة الإدارة العلمية. المنهج الآلي كان يبحث عن فعالية العمليات قصد زيادة الإنتاج، وتحسين ظروف العمل المادية، وذلك من خلال الدراسة العلمية للزمن والحركة (Taylor) (2). بعدها كان المنهج السلوكي humanistic approach، الذي ركز على العنصر البشري، وذلك من خلال الاهتمام بتحسين ظروف عمله ومعاملته. فمنهج الرشادة rational synthesis الذي يمثل دمجا لمزايا المنهجين السابقين، وصولا إلى منهج الطوارئ contingency approach، الذي يعتبر القرارات والأفعال هي نتاجا للظروف والوضعية.

كل هذه الحركية كانت تهدف إلى تحقيق فعالية في الأداء، من أجل ضمان البقاء والاستمرار، ولكن وفق توجهات ورؤى مختلفة.

4 - مرحلة الرقابة على الجودة

لقد ساهمت المناهج التسييرية السابقة، خاصة المنهج الآلي المعبر عنه بالتسيير العلمي scientific management بقيادة F. Taylor (3) في الفصل بين عملية الإنتاج وعملية الرقابة على الوحدات المنتجة. نتج عن عملية الفصل ظهور قسم خاص بالرقابة على الجودة، وذلك باستخدام أساليب رقابة متميزة، بدأت بعملية الفحص لتتحول إلى ضمان الجودة.

وكانت الانطلاقة الفعلية لاستخدام الأساليب الإحصائية لتحقيق الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية (4) وذلك بأسلوب التفتيش عن الوحدات المعيبة. طبق هذا الأسلوب بشركة Ford للسيارات، التي كانت تطبق أفكار Taylor المتعلقة بالحركة والزمن. كانت المراقبة جزءا من الحركات والمهام المؤداة، هدفها فصل الوحدات السليمة عن تلك

المعيية. أصبحت الجودة في هذه المرحلة أحد ركائز تنظيم العمل، مما أدى إلى فصل وظيفة الرقابة عن وظيفة الإنتاج (1910) (5).

في عام 1920، وفي الولايات المتحدة دائماً، وعلى مستوى شركة Western Electric تم إنشاء قسم للجودة تحت إشراف G.D. Edwards و W.A. Shewhart. قام الأول بفصل وظيفة الجودة عن وظيفة الإنتاج، وجعلها تابعة للإدارة، من هنا ظهر مفهوم ضمان الجودة. أما الثاني، وبحكم تخصصه في مجال الرياضيات، أدخل الإحصاء كأداة للتحكم في الجودة.

طورت الأساليب الإحصائية، فيما بعد، إلى ما يعرف بمبدأ Pareto، والمتمثل في أساليب ترتيب الأخطاء حسب خطورتها وأهميتها. بين عام 1941-1944 قام كل من H. F. Dodge و H. Rowhing بتصميم جداول للعينات، سمحت لغير المختصين في الإحصاء باستعمالها في مجال الرقابة على الجودة.

أما في الخمسينيات، فقد شهدت إدخال التقنيات والأساليب الإحصائية في مراقبة جودة المنتجات اليابانية، وذلك من خلال المحاضرات والملتقيات التي قدمت وعقدت من قبل كل من K. Ishikawa وفريق البحث الذي كان يشرف عليه في مجال مراقبة الجودة، وكذا من قبل المختصين الأمريكيين في مجال الجودة E. Deming (1950) و J. Juran (1996) (7).

هكذا تواصل الاهتمام بالبحث وتطوير الجودة على المستوى التقني (المهندسين، التقنيين، عمال الورشات) إلى غاية الستينيات حيث شمل اهتمام البحث عن الجودة بقية أقسام المؤسسة، عندها تحول الحديث من ضمان الجودة إلى الجودة الشاملة.

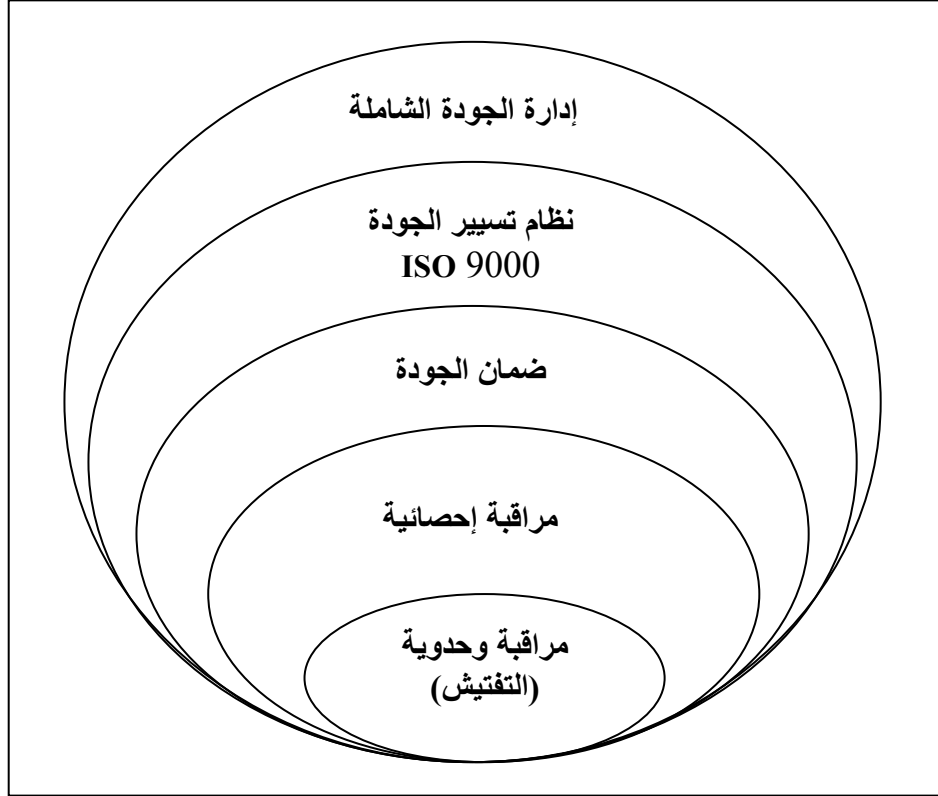
من هنا يظهر لنا التتابع المرهلي الذي مرت عبره عملية الاهتمام بعنصر الجودة، هذا الاهتمام الذي تزايد مع تضاعف حجم الإنتاج. فمن التفتيش عن الوحدات المعيبة إلى المراقبة الإحصائية التي عملت على تحديد المجالات التي تقبل ضمنها الأخطاء، وبالتالي البحث من خلالها عن المستوى المقبول للجودة، إلى ضمان الجودة الذي كان مجاله الصناعة الحربية خلال الحرب العالمية الثانية، وذلك من خلال فكرة تفادي الأخطاء عبر المراحل المختلفة للعمل، وصولاً إلى نظام التفتيش العالمي والمتمثل في نظام تسيير الجودة ISO 9000، فالجودة الشاملة أو إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر كأداة تسيير للمؤسسة ككل.

5 - مرحلة إدارة الجودة الشاملة

أول من أدخل مفهوم الجودة الشاملة هو A.V. Feigenbaum تحت تسمية مراقبة الجودة الشاملة للمؤسس Company total quality control (8). المقصود بهذا المفهوم هو مسؤولية كل أقسام المؤسسة، وبالتالي كل العاملين بها عن إنتاج الجودة، عبر مختلف مراحل العمل. نتج عن هذا المفهوم جملة من المفاهيم المرتبطة به مثل: الصفر - خطأ، العلاقة زبون - مورد، الإدارة بالمشاركة، التميز... الخ. في هذه المرحلة توجه الاهتمام نحو الأفراد العاملين، ومراكز القرار (الإدارة العليا).

أحدث هذا التوجه ثورة ثقافية فلسفية في مجال التسيير. أصبحت آليات التسيير تتمحور حول دوائر الجودة ومجموعات أو فرق العمل لتطوير وتحسين الأداء، واقتراح الطرق والآليات المناسبة لمعالجة مشاكل الجودة. ومن هنا بدأ الابتعاد عن أفكار Taylor، والتوجه نحو التعبئة الشاملة لكل كفاءات المؤسسة، ضرورة مساهمة الجميع من أعلى مستوى إلى أدناه، ضرورة تدعيم وتمتين عملية التنسيق بين كل الأقسام، تطوير الاتصال في كل الاتجاهات داخل وخارج المؤسسة بما يضمن تحقيق التعاون بين الجميع. يمكن تمثيل التطور المرحلي للجودة من خلال الشكل التالي :

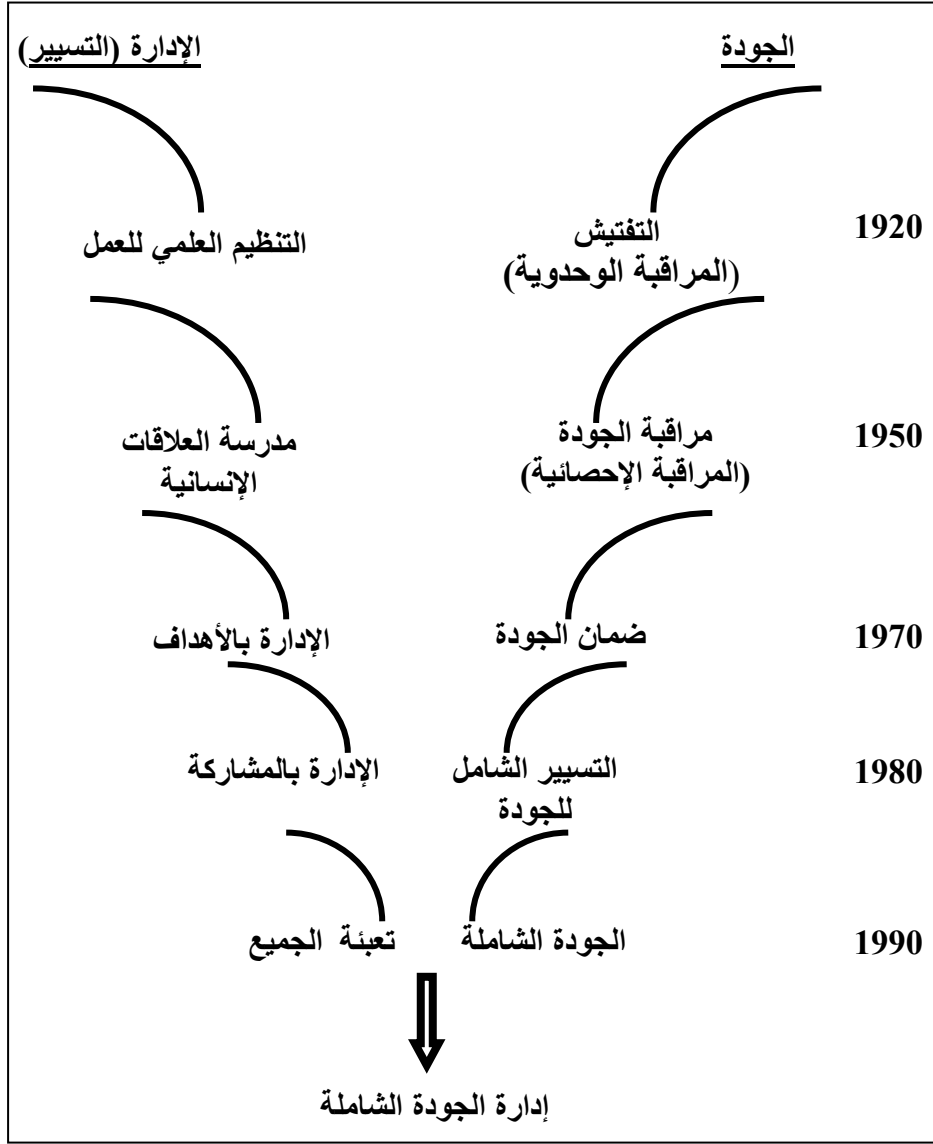
الشكل رقم 1: من المراقبة الوحدوية إلى إدارة الجودة الشاملة



المصدر : Todorov, 1997, p. 7

أما إذا أردنا إجراء مقارنة بين مناهج التسيير وحركة الجودة وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة كعملية اندماج، فيمكن تمثيل هذه المقارنة وإظهارها من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 2: اندماج الإدارة والجودة



المصدر : Detrie, 2001, p.27

رواد الجودة

كما أسلفنا سابقا موضوع الجودة ليس بالموضوع الجديد، فجزوره ممتدة في عمق تاريخ البشرية، غير أن لكل حقبة روادها وأفكارها. لقد كان هناك العديد من الشخصيات التي اهتمت بالجودة، وتخصصت في هذا المجال، وبرزت من خلال الأفكار التي قدمتها.

الجدول 1 يظهر بعض الشخصيات التي كانت لها إسهامات في مجال الجودة :

جدول (1): بعض الشخصيات المختصة في مجال الجودة وإسهاماتها

الشخصيات	الإسهامات
W.A. Shewhart	بطاقات الجودة , المراقبة الإحصائية
E. Deming	- عجلة Deming - مثلث Deming : دعم ومؤازرة الإدارة للتحسين - تطبيق المنهج الإحصائي, تحسين العلاقات الداخلية
J.M. Juran	ثلاثية الجودة : تخطيط, مراقبة, تحسين
A.V. Feigenbaum	- مراقبة الجودة الشاملة - دليل الجودة
K. Ishikawa	- حلقات الجودة - مخطط السبب - الأثر - مراقبة الجودة بالمؤسسة ككل
P.B. Crosby	- الصفر خطأ - الجودة = التطابق - الوقاية من الأخطاء بذل الكشف عنها
G. Taguchi	- وظيفة عدم الجودة - تخطيط التجارب
W. Massing	دليلت ضمان الجودة

تجارب تطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

1 - التجربة الأمريكية : شركة I.B.M

عمد مؤسس شركة I.B.M Thomas J. Watson ومنذ تأسيسها إلى وضع جملة من المبادئ والمتمثلة أساساً في :

- احترام الأفراد
- خدمة العميل
- التميز في كل شئ

كانت هذه المبادئ بمثابة اللبنة الأولى لتصميم وتنفيذ برامج خاصة بإدارة الجودة الشاملة.

مرت الجودة في شركة I.B.M بثلاث مراحل :

- المرحلة الأولى (1983) : التركيز على المنتج

إنتاج وحدات مطابقة لمتطلبات الزبون، وخالية تماماً من العيوب. اعتمد في تحقيق هذا الهدف على العنصر البشري خاصة، وذلك من خلال حلقات الجودة أو فرق تحسين الجودة، وعلى الالتزام الكامل للإدارة العليا.

- المرحلة الثانية (1985) : التركيز على العمليات
العمل على تحسين الكفاءات التشغيلية، أي كفاءة العمليات المنجزة، وتكييفها
والمستجدات، مع انتهاج مبدأ العمل الصحيح من المرة الأولى do it right the first
time.

- المرحلة الثالثة (1990) : التركيز على الجودة الموجهة من السوق
كان الاهتمام موجها خاصة نحو الزبون واعتباره محور كل نشاط الشركة، فسمي
البرنامج الذي اعتمد ببرنامج الجودة الموجهة من السوق market-driven quality.

لقد ركز برنامج إدارة الجودة الشاملة لشركة I.B.M على المحاور التالية : (11)

- الالتزام التام للإدارة العليا
- التوجه بالزبون
- الإدارة بالمشاركة
- الإدارة المرئية
- الاهتمام ببرامج التكوين والتدريب
- العمل في ظل النظام المفتوح
- اعتماد سياسة جودة واضحة الأهداف

أدى التطبيق الفعلي لهذا البرنامج إلى تحقيق عدة نتائج إيجابية نذكر منها : (12)
- تحقيق هدف الصفر – خطأ من خلال استخدام آلية سداسية سيكما six sigma،
أي 3,4 خطأ في المليون.

- اختصار زمن تركيب جهاز الكمبيوتر.
- تخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية العالمية.
- الرفع من مستوى الاعتمادية.

2 – التجربة اليابانية : شركة Toyota

شركة Toyota من الشركات الرائدة في مجال صناعة السيارات. تعمل الشركة وفق
نظام وضعه Taiichi Ohno صاحب مبدأ الأنية just in time (13). هدف النظام هو
الجودة، الإنتاجية، المرونة وتحفيز العاملين مع تقليل الضائع بكل أنواعه، إلى جانب
اعتبار الزبون مركز كل الاهتمامات. يعتمد النظام على عاملين هما :

- التقنية والتنظيم
- العنصر البشري

ويعمل وفق مبدأين :

- الأنية أو تماما في الموعد
- الرقابة الذاتية

المبدأ الأول يعني إنتاج الوحدات الضرورية بالكميات المطلوبة في الموعد المحدد
مسبقا. أما المبدأ الثاني فيعني رقابة العيوب ذاتيا لضمان تدفق 100 % من الوحدات

الغير معيبة. تعتمد الرقابة الذاتية على التوقف التلقائي للآلات في حالة وجود عيوب بالوحدات المنتجة، وكذا على العمال الذين يعملون كفريق عمل واحد. لقد طور هذا النظام في شركة Toyota، وكان تطبيقه يتطلب تبسيطا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإعادة النظر في عملية تحديد وإسناد المهام والمسؤوليات، وكذا في طرق التحفيز والتقييم، وإدخال ثقافة جديدة تعتمد على إنتاج الجودة في كل المستويات، وحسب متطلبات الزبون من أجل الحصول على رضاه أولا وولائه ثانيا. لقد حقق التطبيق العملي لهذا النظام نتائج إيجابية تجلت، خاصة، في الميزة التنافسية لسيارة Toyota اليابانية والناجمة عن الجودة العالية والسعر التنافسي (14).

3 - التجربة الفرنسية : الوكالة الوطنية للتشغيل ANPE (15)

L'Agence National pour l'Emploi، هي هيئة عمومية تابعة لوزارة التشغيل والتضامن، ومهمتها الوساطة بين طالبي العمل والمؤسسات التي تريد التوظيف. من أجل تطوير وتحديث خدماتها. عملت الهيئة على انتهاج أسلوب الإدارة بالأهداف، كما انتهجت أسلوب اللامركزية مما أدى إلى تحميل المسؤولية لكل الوكالات التابعة لها، وكان عددها 768 وكالة.

من خلال الالتزام التام للإدارة العامة، كانت التعبئة الشاملة لكل العاملين بالوكالات المختلفة وذلك بهدف :

- تقليص معدل البطالة

- تسهيل عملية التوظيف

تحقيقا للأهداف السابقة كان تطبيق برنامج الجودة الذي تمثلت محاوره في :

- التوجه بالزبون.

- حث العاملين على توظيف كفاءتهم لخدمة الوكالة.

اعتبرت الجودة كعامل أساسي لفعالية الأداء العام. فمن أجل تحقيق هذا الهدف العام لجأت الوكالة إلى معايير ضمان الجودة، غير أنها بدلا من تطبيق نظام تسيير الجودة ISO 9000 اعتمدت معايير داخلية تتضمن 108 معيارا مرتبطا بالنشاط الخدمي المقدم. أهداف النظام المعتمد هي :

- التوجه بالزبون، وذلك من خلال إجراء التحقيقات الميدانية مع العاطلين عن العمل وكذا مع المؤسسات.

- التوجه بالوكالة، وذلك من خلال دراسة جداول المؤشرات للنتائج والجودة.

- التوجه بالملاحظين، وهؤلاء إطارات عليا عاملة بالوكالات المختلفة. مهمة الملاحظين هي مراقبة سير العمل بالوكالة أو الوكالات التي يرسلون إليها.

- التوجه بالمحيط الداخلي والخارجي، وذلك من خلال اعتماد علاقة زبون - مورد (داخليا وخارجيا).

لقد كان الهدف من تطبيق هذا البرنامج هو تأهيل الوكالة أو بعض الفروع للحصول على شهادة الجودة، وقد تم تأهيل عدد من الوكالات الفرعية.

4 - التجربة العربية : شركة دبي للكبلات Ducab (16)

شركة Ducab شركة تضامنية بين حكومة دبي وشركة BICC البريطانية. شركة متخصصة في صناعة الأسلاك الكهربائية، أسلاك البناء، وكذا الأسلاك التي تستخدم في الصناعات البترولية.

شرعت الشركة في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ابتداء من 1990. كانت البداية بالعمل على تطوير الموارد البشرية، وذلك من خلال برامج التدريب وكذا عقد الندوات لشرح وتوضيح مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. كما طبقت أساليب العمل والتنظيم التي تهدف إلى تهيئة المناخ المناسب لتحقيق الجودة، أي العمل على نشر ثقافة الجودة وذلك من خلال التعبئة الشاملة وجعل الجودة مسؤولية الجميع.

من النتائج المحققة لعملية تبني أفكار إدارة الجودة الشاملة هي وصول الحصة السوقية المحلية إلى 70 % والعالمية 30 %. وتسعى الشركة دائماً، ومن خلال اعتبارها للجودة كمنهج حياة وليس مرحلة مؤقتة، إلى أن تكون رائدة في مجالها وذلك من خلال تخفيض التكاليف ورفع مستوى جودة المنتج.

5 - واقع إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية

لم تكن الجودة أبداً من اهتمامات صانعي القرار ولا مسيري المؤسسة الجزائرية. فمنذ الاستقلال وحتى الثمانينات كان الاهتمام موجهاً نحو الكم، وهذا من أجل مواجهة الاحتياجات المتزايدة للمجتمع وفي كل المجالات.

كانت المؤسسة الجزائرية ومنذ الاستقلال تتمتع بحماية الدولة ولم تكن تواجه أشكال المنافسة، ولا إشكال عدم قبول منتجاتها. اليوم تغير الوضع، فمع التوجه نحو اقتصاد السوق، الذي حتم التوجه نحو اللامركزية في التسيير والعمل وفق ميكانزمات السوق، وذلك حسب ما أملتته اتفاقية الامتثال stand by مع FMI (أبريل 1994)، وكذا اتفاق الشراكة مع الدول الأوروبية (أبريل 2002)، إلى جانب المفاوضات مع المنظمة العالمية للتجارة، بات من الضروري الاهتمام بعامل الجودة.

فالتحدي الأكبر الذي تواجهه المؤسسة الجزائرية، سواء العمومية أو الخاصة، هو الجودة. الجودة التي يجب أن تتحقق في إطار منهج إدارة الجودة الشاملة. هذا المنهج التسييري الذي أثبتت نجاعته وفاعليته التجارب التطبيقية الرائدة للشركات الأمريكية واليابانية خاصة.

ما يلاحظ في واقع المؤسسة الجزائرية هو أن هذا المنهج لم يجد طريقه بعد إليها، فالتجارب الميدانية، للمؤسسات التي أدركت حقيقة الجودة كهدف استراتيجي لبقاء المؤسسة، بينت أن التوجه هو نحو الحصول على شهادة المطابقة أو شهادة الجودة، وذلك من خلال تطبيق نظام تسيير الجودة ISO 9000، والذي يمثل ضماناً لمطابقة المنتجات للمواصفات أو المقاييس العالمية.

هناك العديد من المؤسسات الوطنية التي تمكنت من الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001-2 (1994)، ISO 9001 (2000). في هذا المجال نذكر تجربة مؤسسة الإسمنت بعين توتة- باتنة.

تجربة مؤسسة الإسمنت بعين توتة في مجال الجودة (17).

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج وبيع الإسمنت المخصص للبناء. نظرا للعديد من المشاكل التي واجهتها المؤسسة والمتمثلة خاصة في : ارتفاع التكاليف خاصة تكاليف عدم الجودة، كثرة شكاوي الزبائن، ظهور المنافسة من قبل المؤسسات المماثلة. فهذه الأسباب وغيرها جعلت إدارة المؤسسة تتفطن إلى الجودة كعامل مهم للحد من المشاكل السابقة فكان القرار بوضع نظام تسيير الجودة. من بين الأهداف التي تم تسطيرها، قصد العمل على تحقيقها في إطار برنامج تسيير الجودة نذكر :

- تلبية حاجيات الزبون
- إعطاء ضمانات للزبون، وخلق الثقة لديه في منتجات المؤسسة
- تحديد الأهداف العامة والخاصة حسب كل قسم وكل نشاط
- العمل على تعبئة القوى العاملة وتحسيسها بأهمية الدور الذي تلعبه لتحقيق الأهداف المسطرة قصد وضع برنامج للجودة، لجأت المؤسسة إلى المعهد الجزائري للتقييس IANOR، الذي ساعدها في تحديد نقاط الضعف والقوة في نظامها الإنتاجي والتسييري.

عملت المؤسسة ومن خلال طاقاتها الداخلية، وفي ظل الالتزام التام الإدارة العليا، على الشروع في التحضير لاعداد برنامج خاص بالجودة، وذلك تحت إشراف معهد التقييس الجزائري ووفقا لمقاييس (1996) ISO 9002 من قبل الهيئة الفرنسية المانحة AFAQ وذلك لمدة ثلاث سنوات. لدى فالمؤسسة مطالبة وابتداءا من تاريخ 12 / 2003 31 / بأن تتحول إلى برنامج الجودة (2000) ISO 9001 الذي يعتمد ثماني مبادئ هي (18) :

- التوجه بالزبون : الاستماع الدائم للزبون
- القيادة : الالتزام الكلي للإدارة العليا
- دمج الأفراد : التسيير بالمشاركة
- التوجه بالعمليات : الأداء والتحكم الجيد في العمليات
- التسيير وفق منهج النظم : اعتماد مبدأ الشمولية والتكامل بين كل أجزاء النظام (المؤسسة ككل).
- التحسين المستمر : أي الاهتمام بالتحسين الشامل عبر المؤسسة ككل، من أفراد، هياكل، عمليات وأساليب عمل.
- اتخاذ الموضوعي للقرارات : وضع نظام للمعلومات يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- العلاقات المتبادلة مع المورد : اعتبار المورد شريكا حقيقيا في برنامج الجودة.

رغم الجهود المبذولة ما يزال هناك بعض القصور في مجالات عدة، خاصة في مجال تكاليف الجودة بالتحديد الشق المتعلق بتكلفة عدم الجودة، كذلك فيما يتعلق بشكاوي الزبائن، إلى جانب عدم التحكم بعد في تكلفة الإنتاج التي لا تزال مرتفعة. فهذه العامل وغيرها تؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة، وتجعلها غير قادرة على وضع السعر التنافسي الذي يسمح لها بالصمود والمواجهة ضمن سوق أصبحت تحكمه المنافسة الشديدة.

الخاتمة

من خلال هذا العرض حول إدارة الجودة الشاملة من الناحية النظرية والتطبيقية، خلصنا إلى حقيقة مفادها أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن منهج تسييري حديث يركز على جملة من الأفكار والمبادئ القابلة للتطبيق في المؤسسات الاقتصادية، سواء الإنتاجية أو الخدمية. لقد أثبتت التجارب التطبيقية لهذا المنهج قدرته على تحقيق فعالية في الأداء العام للمؤسسة.

أما بخصوص واقع إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية، فلأسف الشديد هذا الأسلوب في التسيير لم يجد طريقه بعد إليها، سواء الخاصة أو العامة. غير أن ما يمكن قوله في هذا الصدد هو أن هناك إدراكا واضحا لأهمية عنصر الجودة وأن هناك توجهها حتميا نحو تحقيق هذا الهدف.

لأن شهادة الجودة ISO أصبحت بمثابة تأشيرة لا بد وأن تحصل عليها المؤسسة حتى تضمن الاستمرار في النشاط ضمن السوق المحلية، وأكثر من ضرورة إذا أرادت أن تعبر إلى الأسواق العالمية. غير أن التواجد الفعلي في الأسواق العالمية والاستمرارية فيها لا تحكمه شهادة المطابقة، هذه الشهادة التي حصلت عليها العديد من المؤسسات الجزائرية، بل تحكمه عوامل أخرى تتمثل أساسا في السعر التنافسي، وهذا لا يتحقق إلا إذا استطاعت المؤسسة التحكم في عنصر التكلفة الذي يمثل الرهان الحقيقي. فإذا كانت شهادة المطابقة قد حققت نتائج إيجابية بالنسبة للمؤسسات التي حصلت عليها، فهذه الشهادة ماهي إلا خطوة أولى يجب أن تتبع بخطوات أخرى جادة، حتى يمكن الوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة.

المراجع

1. V. Labucheix, "Traité de la qualité totale", Ed. Dunod, Paris (1990).
2. L. Meggison *et al.*, "Management: concepts and applications", Harper & Row Publishers, second edition, New York (1986).
3. F. Kast and J. Roenzweig, "Organization management: a systems approach", International student edition, McGraw Hill, New York (1985).
4. G.F. Kamiske et J.P. Braner, "Management de la qualité de A à Z", Ed. Masson, Paris (1995).
5. S. Harrison, "Total quality management. Public administration quarterly", vol. 6, n°4 (1993).
6. W.E. Deming, "Hors la crise", Ed. Economica, Paris (1991).

7. J.M. Juran, "Quality control handbook", McGraw Hill Book Company, New York (1988).
8. K. Ishikawa, "Maîtriser la qualité : Méthodologie de gestion", Ed. Mare Nostrum (1996).
9. B. Todorov, "ISO 9000 : Une force de management". Gaetan Morin éditeur, AFNOR, Paris (1997).
10. P. Detrie, "Conduire une démarche qualité", Editions d'Organisation, Paris (2001).
11. فريد عبد الفتاح زين الدين : المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية القاهرة 1996.
12. نفس المرجع السابق.
13. O. Taiichi, "L'esprit Toyota", Ed. Masson, Paris (1982).
14. ألود أس. بفا، راکش کي. سارت : إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل حديث. تعريب محمد محمود الشرنوبي. دار المريخ للنشر. الطبعة الأولى، الرياض 1999.
15. F. Caby François *et al.*, "La qualité dans les services", Ed. Economica, Paris (2000).
16. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي : الجودة في المنظمات الحديثة. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان 2002.
17. Rapport : Etat de lieux de la Cimenterie Ain-Touta (ERCE), réalisé par l'INPDI, Institut National de la Productivité et du Développement Industriel.
18. Le Groupe Conseil PENTACLE : Pour des résultats concrets. Séminaire : les exigences de la norme ISO 9001 (2000). □