

عبد الله بن منصور و رشيدة أوبختي

raoubekhti@yahoo.fr & mansour_19612004@yahoo.fr

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان

أثر تطبيق الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

"مع الإشارة إلى التميز الأخلاقي"

الملخص:

إن التغيرات على جميع المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي أفرزها تيار العولمة كان لها تأثيرها الواضح على منظمات الأعمال مما يتطلب منها ضرورة تحقيق الجودة وجعلها الهدف الأساسي في ظل عالم متغير يسوده التنافس في إنتاج السلع والخدمات بصورة أفضل، وكذا المنافسة العالمية الشديدة لمنظمات الأعمال لتحقيق أداء متميز يضمن تموقع مريح في السوق.

ومن هذا المنطلق، توجهت الأنظار إلى الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management TQM) التي تعتبرها المنظمات كوسيلة فعالة لإحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة، واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها وأداة للمحافظة عليهم.

وفي ظل هذه الظروف، تسعى المنظمات إلى تطبيق المواصفات القياسية الدولية (الإيزو 9000) حتى تستطيع أن تثبت وجودها على الصعيد العالمي الذي لا يرضى بمنظمة غير مؤهلة من ناحية الجودة والإنتاجية؛ وهذا يعني أن المنظمات التي لا تلتزم بذلك قد تخرج من السوق لأنه لا يقبل إلا المنتج الأجود خاصة في الوقت الذي أصبح فيه المستهلك هو سيد الموقف وسيد السوق والجميع يسعى لإرضائه طمعا في زيادة الحصة السوقية التي يتوقف عليها بقاء واستمرارية المنظمات.

الكلمات المفتاحية: منظمات الأعمال، الجودة الشاملة، المواصفات الدولية، الميزة التنافسية، البعد الأخلاقي.

مقدمة:

أصبح موضوع إدارة الجودة الشاملة يحتل موقع الصدارة في أبحاث وكتابات أغلب الباحثين ومدعاة للسعي الحثيث من قبل العديد من منظمات الأعمال الإنتاجية منها والخدمية على حد سواء في تطبيق وإرساء دعائم إدارة الجودة الشاملة. وبما أن أغلب منظمات الأعمال في الوقت الحاضر تتنافس للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من المستهلكين فقد أصبح رضا المستهلك الهدف النهائي الذي تنشده هذه المنظمات والذي لا يتحقق إلا بتوافر الأسبقيات التنافسية، ومن هذه الأسبقيات الجودة حيث أصبح المستهلك أكثر وعياً من قبل ويتطلع إلى سلع وخدمات تتسم بالجودة العالية.

1/ ماهية إدارة الجودة الشاملة:

1-1/ مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي منهج شامل في الإدارة لكل أوجه نظام المنظمة بما يجعلها ممتازة، ويقود إلى تلبية توقعات العملاء أو ما يفوقها. ومن بين تعاريف إدارة الجودة الشاملة نجد: أ- يرى Chorn (1991) أنها أسلوب جديد للتفكير فيما يخص إدارة المنظمات. ب- يرى Ciampa (1991) بأنه يمكن تعريفها من ثلاثة أوجه على الأقل: 1- أولها من خلال وصف المبدأ الأساس الذي تعتمده وهو "الإخلاص الكلي للعميل". 2- ثانيها من خلال وصف مخرجاتها فهي تسعى إلى: تحقيق الولاء لدى المستهلك عن طريق تلبية توقعاته أو ما يفوقها، تقليص الكلف والوقت (اللازم للاستجابة للمشاكل والحاجات والفرص) إلى أقل ما يمكن، تحقيق مناخ يدعم ويشجع فرق العمل ويقود إلى مزيد من الرضا والتحفيز للعاملين، التحسين المستمر. 3- ثالثها من خلال الأدوات والأساليب والعناصر الأخرى التي تقود إلى تحقيق مخرجاتها. وهذه تشمل: أدوات تقليدية مستمدة من السيطرة من نظام تماما في الموعد، وبعض عناصر وأساليب التطوير المنظمي، والمفاهيم الحديثة في القيادة. ج- ويرى Logothetis (1992) أنها ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مجالات العمل.

د- ويرى Oakland (2001) أنها منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة في المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة¹.

1-2/ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

أ- القيادة:

يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين في نفس الوقت، وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين. والقيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم في أن تكون لديهم الرغبة والقدرة في إنجاز الأهداف.

ب- الالتزام:

إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها، ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة وإنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. كما وأن التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديد والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين الجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له.

ج- فرق العمل:

إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة. وطبيعة عمل الفريق تنصب في كونه مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم متممة لبعضها البعض وملتزمين بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو الغاية والمدخل الذي يلزمهم بمحاسبة أنفسهم.

والفائدة المتوخاة من تشكيل الفريق تنصب على تقديم إنجازاته للإدارة العليا بشكل يعزز مكانته لديها والافتناع بفاعلية عملها في ضوء الأساليب الجديدة التي اختصرت الوقت والجهد والكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية السابقة في حل المشاكل.

د- التصميم الفعال:

إن امتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء كفولين سيساعدها في تصميم منتجات تحقق رضا الزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة له. وعليه فإن اختيار مصممي المنتجات (المواد والماكنات والمعدات المطلوبة) سيكون له أثرا واضحا في قدرة المنظمة على تحقيق التطابق مع المواصفات التي تتطلبها طلبيات الزبون بما يمكنها من مواكبة التطور في أذواق المستهلكين أولا وتحسين عملياتها ثانيا.

هـ- التركيز على العمليات:

إن سبب بناء منظمات الأعمال ميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون، لأن اتجاه الحديث يؤكد أهمية دور مدير العمليات إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها أو إدراك بعدها الأساسي لرضا الزبون أو رفضه لمنتجات المنظمة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء العمليات².

1-3/ مزايا ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة:

- حققت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الحديثة مزايا متعددة يمكن إجمالها فيما يلي:
- أ- تعزز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما يجري التركيز من خلال إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة / الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف.
 - ب- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
 - ج- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموفقة في هذا المجال، من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذه الفلسفة.

د- التركيز المستمر على تحسين العملية، فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسألة في غاية الأهمية.

هـ- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوى الزبائن الداخليين والخارجيين).
و- إسهام الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.

إلا أن هذه الفلسفة لا تخلو من الصعوبات عند تطبيقها، ومعوقات تطبيقها تعود إلى الآتي:

- 1- جعل تطبيق الجودة الشاملة علاج شافي لجميع مشاكل المنظمة.
- 2- عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
- 3- عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهتد بأن فلسفة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في إنجاز العمل.
- 4- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيس للجودة وإعفاءها من حاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم.
- 5- تشكيل فرق عمل كثيرة، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها.
- 6- تبني برامج ممتازة للجودة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المنظمة.
- 7- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية³.

2/ المواصفات القياسية الدولية:

2-1/ نشأة المواصفات القياسية الدولية:

إن نشأة وتطور 9000 (ISO) كمواصفات لأنظمة إدارة الجودة تعود إلى الصناعة العسكرية والذرية، فالحاجة إلى هذه المواصفات أفرزتها ظروف الحرب العالمية الثانية بسبب فشل العديد من منتجات تلك الصناعات في أداء عملها مما حدا بها لأن تفرض على المجهزين قواعد محددة لتأكيد الجودة (Quality Assurance Measures) شرطا مسبقا من شروط التعاقد معهم، حيث وجدت تلك الصناعات أن تطبيق مبادئ تأكيد الجودة ذات أهمية كبيرة في تحسين جودة

منتجاتها. وبشكل عام يمكن بيان المراحل التاريخية التي خلالها تطورت مواصفات أنظمة الجودة وصولاً إلى 9000 (ISO) كما يلي:

أ- مرحلة مواصفات الصناعة العسكرية؛

ب- مرحلة المواصفات الوطنية؛

ج- مرحلة المواصفات العالمية.

إن المرحلة الأولى تمتد بين الخمسينات والستينات من القرن العشرين، حيث اتجهت العديد من الشركات إلى تبني المواصفات العسكرية رغبة منها في تحسين الكفاءة الإنتاجية والاختيار الأفضل للمجهزين بالاعتماد على مبادئ تأكيد الجودة. ثم قامت تلك الشركات بإصدار مواصفات تأكيد الجودة خاصة بها لكل من عملياتها ومجهزاتها، حيث كانت تلك المواصفات تصمم حسب المتطلبات الفردية لتلك الشركات.

إن المرحلة الثانية تتعلق بالمواصفات الوطنية حيث تبدأ بانتهاء مرحلة المواصفات العسكرية في نهاية الستينات، لذلك فإن هذه المرحلة بدأت في أول السبعينات بعد أن قامت مجموعة الدول الأوروبية بإصدار مواصفات لأنظمة الجودة بغية تقوية الوضع التنافسي لشركاتها في الداخل وذلك بما يمكنها من المنافسة على المستوى الدولي، خاصة بعد ظهور الصناعة اليابانية كمنافس قوي حققت منتوجاتها تفوقاً ملحوظاً في الجودة على مثيلاتها من المنتجات الأوروبية والأمريكية. لذلك سعت العديد من هيئات التنقيب في تلك الدول إلى إصدار مواصفات وطنية، حيث كان لهيئة المواصفات البريطانية (British Standard Institute) السبق في أداء العديد من إرشادات تأكيد الجودة في بداية ومنتصف السبعينات وكانت حصيلة الجهود إصدار المواصفات (BS5750).

في الفترة بين سنتي 1979 و 1987 تبنت بعض الدول مثل كندا وأستراليا وأمريكا مواصفات وطنية لأنظمة الجودة كان البعض منها مشابهاً أو مماثلاً للمواصفات البريطانية.

إن المرحلة الثالثة هي مرحلة ظهور المواصفات العالمية (ISO) وذلك في الفترة المبتدئة من بداية العام 1987 حيث أن دواعي ظهور هذه المواصفة هو:

1- مواجهة الاتجاه المتزايد نحو متطلبات أكثر اهتماماً بالمستهلك؛

2- الارتباط المتزايد بالتجارة العالمية الناجم من اختلاف متطلبات أنظمة الجودة. وفي عام 1948 وبدعم من المعهد البريطاني للتفتيش (BSI) قامت منظمة الإيزو (ISO) بتشكيل اللجنة الفنية ISO/TC/176 بعضوية 26 دولة مهمتها إصدار مواصفة خاصة بالجودة. وهدف المنظمة من إصدار هذه المواصفة بالإضافة إلى معالجة ما ذكر أعلاه من مشكلات هو العمل على تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات، وقد ساهمت هذه المواصفة بشكل فعال في توحيد المواصفات الوطنية المختلفة لأنظمة الجودة، ولعل الدور الذي لعبته المجموعة الأوروبية من خلال تبنيها لمواصفات 9000 (ISO) يمثل العامل الأكثر أهمية الذي ساعد على القبول المبكر والانتشار السريع في التطبيق وذلك من خلال اعتماده أحد مفاتيح بوابة الدخول إلى السوق الأوروبية المشتركة⁴.

2-2/ فوائد تطبيق المواصفات القياسية الدولية:

- بشكل عام يمكن إجمال أهم الفوائد والغايات الكامنة وراء تطبيق سلسلة المواصفات القياسية لنظام إدارة الجودة ISO 9000 كما يلي:
- أ- تعزيز وتوطيد الثقة بالسلع والبضائع والخدمات المطروحة من قبل المنظمة، وبما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا والقناعة لدى المستهلك.
 - ب- أن المنظمات الإنتاجية والخدمية التي تحصل على شهادة ISO تكسب ميزة تنافسية تتميز بها على المنظمات الأخرى.
 - ج- تقديم انطباع وتصور واضح للمستهلك بأن المنظمة تتبع خطوات إيجابية لتحسين الجودة.
 - د- تحصل المنظمة على تسهيلات كبيرة في مجال إزالة الحواجز أمامها عند تصدير أو تسويق منتجاتها خارج البلد يضاف إلى ذلك الدخول في أسواق عالمية جديدة.
 - هـ- بسبب زيادة ثقة المستهلك في جودة إنتاج المنظمة فإن الحصة السوقية سوف تزداد.
 - و- رفع مستوى الكفاءة للمنظمة من خلال توسيع قاعدة الإنتاج وتحسين عمليات التصنيع وزيادة إنتاجية العاملين واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة حالات عدم التطابق وانحراف النوعية.

- ز- تقليل نسب الفاقد والتالف والمرتجعات ورفع مستوى الأداء للعاملين من خلال التدريب المستمر والمكثف على الأنشطة المؤثرة في الجودة، وينتج عن ذلك في النهاية تدني مستويات الكلف.
- ح- إن تطبيق سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 سوف يساعد إدارة المنظمة على اتخاذ القرارات الحازمة المتعلقة بالجودة وتحسينها.
- ط- ضبط وتطوير عمليات الاتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة والمسؤولية والابتعاد عن القرارات الفردية والارتجالية.
- ي- رفع مستوى الروح المعنوية للعاملين والرضا عن العمل وتعزيز شعور الانتماء للمنظمة وتخفيفهم نحو أداء أعمالهم ووفقا لمتطلبات المواصفة.
- ك- انتظام العمل وانسيابية العملية الإنتاجية بشكل جيد وبالتالي ضمان تسليم البضائع والسلع في الوقت المحدد.
- ل- زيادة حجم المبيعات وبالتالي رفع مستوى الأرباح والإيرادات المتحققة وذلك يرجع بالدرجة الأولى إلى تحسين العمليات الإنتاجية وتدني مستوى التكاليف.
- م- اعتماد سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 كبرنامج راسخ للنمو والتطور باعتبارها نظام عمل وليس شعارا.
- ن- إن اعتماد سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 يمنح المنظمة القدرة على تحديد وتخطيط المهام والأساليب الأخرى والحصول على النتائج الصحيحة.
- ص- إيجاد الحلول للمشاكل الإنتاجية والتسويقية والإدارية وغيرها بشكل يمنع تكرارها.
- ع- يمنح العاملين الكفاءة والقدرة على تشخيص الأخطاء ومن ثم ضبط العمليات الإنتاجية التي تؤدي من قبلهم.
- ف- ضمان انسيابية العمليات الإنتاجية وتدنية التوقعات إلى أقل عدد ممكن.
- س- خفض مستويات وتكاليف الإدامة والصيانة⁵.
- 2-3/ العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة:

إن البحث في العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة المعروفة باسم ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة TQM تبدأ من دراسة ما توصلت إليه اللجنة الفنية ISO/TC/176 من التحليل المعمق والمتكامل لأساسيات مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث اختارت اللجنة المذكورة ثمانية مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها، وقد أصبحت هذه المبادئ فيما بعد أساساً مهماً تم الاستناد إليها عند إجراء التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000، والمبادئ هي:

أ- التأكيد على المستهلك - Customer Focus :-

يقصد بذلك أن المنشأة الإنتاجية أو الخدمية تعتمد على المستهلك في استمرارها ونجاحها وذلك من خلال استيعاب متطلباته الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها، سواء كان ذلك قبل عملية الإنتاج أو بعدها.

ب- التأكيد على القيادة - Leadership Focus :-

ويقصد بذلك أن قيادة المنشأة أو المنظمة تتحمل مسؤولية خلق وحدة الفرص والتوجه الكلي لذلك والعمل على خلق نوع من البيئة الداخلية التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنشأة أو المنظمة.

ج- مشاركة العاملين - Involvement of people :-

ويقصد بذلك أن العاملين في جميع المستويات هم أساس استمرارية العمل في المنشأة أو المنظمة، لذلك فإن السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار يمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم بما فيه مصلحة المنشأة.

د- مدخل العملية - Process Approach :-

ويقصد بذلك أن الوصول للأهداف المحددة يتحقق بشكل أكثر كفاءة عند إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.

هـ- اعتماد مدخل النظم في الإدارة - System Approach to Management :-

ويقصد بذلك أن تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة في إطار مدخل التنظيم يساعد إدارة المنشأة على تحقيق أهدافها.

و- اعتماد مبدأ التحسين المستمر - **Continual Improvement** :-

إن التحسين المستمر لأداء المهام في المنشأة يجب أن يظل هدفا ثابتا ومستمر في تصور الإدارة المسؤولة في المنشأة المذكورة.

ز- اعتماد مدخل الحقائق في اتخاذ القرار - **Facual Approach to Decision Making**

ويقصد بذلك أن عملية اتخاذ القرارات الرشيدة والفاعلة ينبغي أن تكون مستندة على تحليل البيانات والمعلومات للحصول على الحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات بعيدا عن المدى والتخمين.

ح- اعتماد علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين - **Mutually Beneficial Supplier Relationships**

من المعروف أن بين إدارة المنشأة والمجهزين على اختلافهم علاقات وتعاقدات مختلفة الغرض منها تأمين المتطلبات اللازمة للمنشأة وتحقيق غايات المجهزين، وأن توحيد هذه العلاقة بشكل صحيح وكفاء يؤدي إلى خلق قيمة مضافة لكليهما. وعلى أساس ما تقدم يتضح أن هنالك علاقة وثيقة بين الاثنین بحيث أن الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يتم من خلال أنظمة إدارة الجودة، أي أن إدارة الجودة الشاملة هي أبعد من مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000، وإن هذه الأخيرة هي الأساس للوصول إلى TQM. بعبارة أخرى أن المنشآت أو المنظمات الحاصلة على شهادة الجودة ISO 9000 تستطيع أن تبني فلسفة لإدارة الجودة الشاملة TQM عليها من خلال التركيز على المستهلك ومشاركة العاملين والتحسين المستمر، وقد أدرك هذه الحقيقة الكثير من المنظمات الإنتاجية والخدمية في الدول المتقدمة صناعيا.

أما بالنسبة للدول التي لا تزال في طور التنمية (مثل بعض الدول العربية) والتي لا تملك أية مراجع لإدارة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة ISO 9000، فإن عليها أولا العمل على تهيئة هيكل أو نظام رسمي للجودة يتمثل في تطبيق سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 وذلك من أجل

خلق الاستقرار في بيئة الأعمال الداخلية للمنظمة وتحقيق جودة ثابتة لمنتجاتها واستخدامها كأداة للوصول إلى بناء نموذج لإدارة الجودة الشاملة⁶.

3/ الميزة التنافسية وأخلاقيات المنظمات:

يمثل موضوع التنافسية الأخلاقية أحد الانشغالات الرئيسية لدى المؤسسات والمنظمات المعاصرة وخاصة في واقع الأسواق المحلية والعالمية التي تسعى فيها المنظمات إلى البقاء والاستمرار من خلال امتلاك الميزات التنافسية ذات البعد الأخلاقي سواء تجاه الزبائن أو العاملين أو أية جهة من المشاركين أو المتعاملين مع المنظمات. وإن الهدوء والاعتقاد الراسخ في ضرورة الإصلاح والمنفعة المتبادلة وشرعية التصرفات الاقتصادية والمالية والتجارية، واعتماد مبادئ المسؤولية الاجتماعية تمثل مداخل أساسية للتوجهات الأخلاقية لمنظمات الأعمال، كما أن أخلاقيات العاملين والقيادة والهياكل والأنظمة الأخلاقية تؤثر في امتلاك المنظمة لقدرات ومزايا الإيفاء بمتطلبات زبائنها وهو ما يعد الأساس النظري لتقديم أساليب الربط بين أبعاد المنظمة الأخلاقية والمزايا التنافسية.

3-1/ المزايا التنافسية الأخلاقية:

توجهت جهود الباحثين في هذا المجال نحو تحديد ما يميز المنظمة أو المؤسسة الأخلاقية عن نقيضها من المؤسسات، فقد أشار البعض إلى أن المنظمات الأخلاقية من المؤسسات أو الهيئات المتميزة بالاستقامة الأخلاقية العالية والتي تمتلك خصائص متميزة تتمثل في النقاط الأساسية التالية:

- أ- احتفاظ المؤسسة برؤية واضحة عن الاستقامة نحو الجهات الخارجية؛
 - ب- تحديد أنظمة المكافأة والتشجيع طبقاً لرؤية الاستقامة في المؤسسة؛
 - ج- تسود المنظمة ثقافة اتخاذ القرارات الإدارية المتضمنة أبعاداً أخلاقية؛
 - د- الوصول إلى إجماع واتتلاف يمنع الصراع بين القيم التي يحملها المشاركون.
- وفي الاتجاه ذاته هناك من يضيف أربعة مبادئ أخرى أساسية كمواصفات للمنظمة الأخلاقية وهي:

- 1- أهما هادئة في تفاعلها داخليا مع المشاركين، وأن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات هي القيام بتنفيذ كل ما هو جيد لتلك الأطراف كجزء من الجودة الخاصة التي تمتلكها.
 - 2- تركز على مسألة جوهرية تتمثل في أن الآخرين ينتفعون منها مثلما تنتفع هي من الآخرين.
 - 3- المسؤولية فيها فردية وليست جماعية، وتنشأ بتفويض الأفراد للمسؤولية الفردية عن الأعمال التي يقومون بها، وتكمن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات في هذا المجال في شرعية أن الأفراد مسؤولين عن أنفسهم.
 - 4- أهما ترى أن أنشطتها تتم في إطار الأغراض المحددة سلفا، وأن هذا الأغراض هي الطريق السليم للعمليات التي يمارسها الأعضاء الذين يمتلكون القيم العالية كما أن هذه الأغراض تستخدم لتحديد موقع المنظمة في بيئتها⁷.
- 3-2/ الأبعاد التنافسية الأخلاقية للمنظمة:**

إذا كانت الميزة التنافسية هي النقطة التي تصل إليها المنظمة بمجرد اكتشافها لطرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، ويكون بمقدور المنظمة تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع، وإذا كانت هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسين حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم.

وإذا كان يعرفها البعض بأنها الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة المميزة والتي تعطي للمنظمة بعض التفوق والسمو عن منافسيها المباشرين.

فإنه يتضح من المفاهيم أعلاه أن الميزة التنافسية تمثل نقطة اختلاف المنظمة أو المؤسسة وتميزها عن منافسيها، مما قد يؤهلها إلى تحقيق مزايا عديدة منها الحصول على الأرباح من خلال خفض الأسعار، أو الحصول على حصة سوقية أكبر، أو من خلال ديمومة عملية البيع للزبائن كمواصفات قد يؤمن بها الزبون كالأمان أو السمعة أو الشهرة وغيرها.

وتتاح للمنظمة امتلاك واحدة أو أكثر من المزايا التنافسية من مصادر متعددة منها داخلية وتعتمد على تفوق المنظمة في التحكم في الكلف وتسيير المنتج وبها يعطى للمنتج قيمة من وجهة

نظر الزبائن، ومنها خارجية وهي صفات مميزة للمنتج من جهة نظر الزبائن من خلال خفض مكلف الاستعمال أو رفع كفاءة ذلك الاستعمال.

ومن شأن تلك المصادر أن تسهم في تأكيد فكرة المؤسسة على البقاء من خلال قدرتها على تحقيق أهدافها ومنها تلبية الزبائن وإرضائهم بتوفير منتجات مضمونة لا تضر بالصحة وهي من قبيل الأبعاد الأخلاقية التي يمكن إجمالها فيها يلي:

أ- توفير الحاجات المستحقة لإرضاء الضمير الجماعي:

تواجه منظمات الأعمال المربحة صعوبة تسويق أرباحها في إطار الأسس الأخلاقية، وربما يلجأ أغلب المدراء إلى ضمان أعمال غير مشروعة ومراهنات غير قانونية، وأمور زائفة متعمدة وحالات الإهمال وغيرها. في حين قد يصف بعض المدراء أعمالهم بأنها نتيجة منطقية لمقدار الجدارة أو الاستحقاق أو الكفاءة التي تتمتع بها المنظمة. وبسبب هذه الاختلافات تصبح الإدارة غير قادرة على التمييز الدقيق فيها بين حاجات الزبائن التي تم إشباعها بشكل أخلاقي، وتلك التي حدث فشل في تحقيقها بشكل أخلاقي، وهنا لا بد أن تستشير الإدارة حالة إرضاء الضمير الجماعي لغرض تحقيق المعاملة العادلة للزبائن وإشباع حاجاتهم المستحقة لتكون في مصاف المنظمات المتنافسة أخلاقياً.

ب- المنتجات الآمنة:

وتمثل الالتزام الأساس لكل المنظمات في تجهيز الزبائن بمنتجات آمنة تتضمن المواصفات الصحية والمقاييس اللازم توفرها فيها، إذ أن المنظمات التي تفشل في تحقيق هذا البعد ستواجه عادة بسلسلة من النتائج السلبية والسمعة السيئة، وهذا بسبب إهمالها لهذه المعطيات الأخلاقية ومثال عن ذلك المنظمات العاملة في الصناعات الدوائية.

ج- المعلومات الوفيرة:

إذ يترتب على المنظمات التزام مهم يتمثل في تزويد الزبائن بمعلومات وفيرة ودقيقة حول منتجاتها ويكون هذا النشاط مضموناً بشكل قانوني في بعض الصناعات لاسيما في الصناعات الغذائية من تعليب وحفظ، والتي يلزمها القانون بتوفير قائمة مطولة من المعلومات على الأغلفة والعلب لتكون بمثابة دليل تعريفي للزبون، على أن إعلام أو إخبار الزبون بالمنتجات ليست نقطة

النهاية في مضمون المتطلبات أو الشروط القانونية، إذ عندما يجهل المستهلك بأن هذا المنتج يمكن أن يعرضه للأذى المحتمل، يتوجب على المنظمة تنفيذ المتطلبات القانونية، وتعمل إلى أبعد من ذلك، إذ أن الفشل في إعلام أو إخبار المستهلك بشكل تام يمكن أن يقود إلى الزلات الأخلاقية التي تلحق الأذى بسمعة المنظمة.

على كل ما تقدم ذكره، يجب أن نشير إلى أن الجهود البحثية في موضوعات أخلاقيات الأعمال والمنظمات مازالت محدودة على الرغم من وجود بعض الدراسات التي أهملت دور تلك الأبعاد والمقومات الأخلاقية وانعكاساتها في تحقيق ما يمكن أن يميز المنظمة عن غيرها استنادا إلى اعتمادها تلك المتطلبات والتزامها بما تعرضه البيئة الأخلاقية من معايير قد تحمل المنظمة كلفا إضافية، وتضحى من خلالها بالأهداف قصيرة الأجل طمعا في تحقيق مكاسب تتمثل في تميزها تنافسا، وتأتي هذه الحالة من ضعف الحوكمة وضعف الضوابط القانونية والسعي وراء الأرباح في الأجل القصير.

ولا أدل من ذلك عن كثرة حالات التجاوز على أبسط الحقوق الأخلاقية والمعنوية للمستهلك، بحيث فقدت المؤسسات قدرتها على تحري المصدقية مع المستهلك أولا، لذلك أصبح من الجدير على المنظمات مستقبلا وفي ظل المنافسة الشرسة احترام المقومات الأخلاقية وتحقيق المزايا التنافسية، لأن المنافسة في الظروف العنصرية أصبحت تعتمد معايير ومزايا أخلاقية. وبشكل عام نرى أن على المنظمة أن تخطط لنفسها مسارا أخلاقيا يتناسب وطبيعة المجتمع الذي تنتمي إليه والمبادئ الدينية السائدة والديانة المعتنقة والموروث الحضاري فكل هذه المعطيات يمكن أن تشكل رصيذا ثريا تستقي منه المؤسسة الرموز والبرامج الأخلاقية وتحولها إلى سلوك والتزامات سائدة من قبل جميع أفراد المنظمة (عمال، إدارات، مدراء، مسؤولين عاملين على جميع المستويات)، كما يتوجب أن تكون تلك الرموز قادرة على جعل الأفراد في مستوى فهم ما يتوقع منهم من سلوكيات أخلاقية في بيئة العمل من جهة وفي حالات الاتصال التي تحدث فيما بين الأفراد في المنظمة والأطراف المتعددة، كما أن وجود مثل تلك الرموز والبرامج الأخلاقية بصيغها الرسمية، يمكن أن يوفر وسائل للتعامل مع الأزمات والضغوط المختلفة التي تتعرض لها المنظمات والمؤسسات في إطار ممارستها لأعمالها⁸.

3-3/ أخلاقيات إدارة الجودة الشاملة:

تتضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجموعة من القيم الأخلاقية التي بدونها لا يمكن للمنظمة أن تحقق ما تصبو إليه من أهداف، ومن أبرزها نذكر:

أ- فكرة المسؤولية:

وهي تنوزع على طرفين هما:

- 1- **مسؤولية الإدارة:** وتمثل في حرص الإدارة على شيوع القيم الأخلاقية والتنظيمية داخل المنظمة بزيادة وعي العاملين بها عن طريق التدريب والإعلان والتحفيز والتعليمات والنشرات، هذه كلها تساعد على تمتين القاعدة الأخلاقية في المنظمة، وكذلك مسؤولية الإدارة في الإيفاء بالتعهدات التي ألزمت نفسها بها، كت تحقيق الجودة العالية في منتجاتها وخدماتها بما يتوافق وحاجات العملاء والمستفيدين وغيرها من الالتزامات.
- 2- **مسؤولية العاملين:** وتمثل في المسؤولية الخاصة في تحقيق الجودة في الوسائل والأساليب والنتائج، فكل فرد في المنظمة يتحمل جزءا من المسؤولية حسب موقعه الوظيفي وعلى عاتقه مسؤولية تنفيذ العمل المناط به بكل أمانة وحرص.

ب- السمعة:

تعتمد سمعة المنظمة على جودة عملياتها ومنتجاتها وخدماتها، وأن تعرض المنظمة إلى المساءلة القانونية بسبب العيوب المصاحبة لمنتجاتها وخدماتها والتي تسبب الأضرار والأذى الناتج من استخدامها، فأما علاوة على ما سوف تتكبد من خسائر وتسويات مادية كبيرة فإنها ستشكل دعاية سيئة تلتف حولها وتفقد السمعة الطيبة، لهذا تحرص إدارة الجودة الشاملة على تلافي هذا المأزق بشتى الوسائل، منها وصول المنتج إلى المستهلك خاليا من العيوب، وضع تصاميم للمنتج قبل إنتاجه درأ لحالات العيوب والقصور فيه، وتوفير رقابة على سير العملية الإنتاجية ابتداء من المورد وانتهاء بالمنتج.

ج- الثقة:

وهي ركيزة مهمة من ركائز الأخلاق في أي مكان، وفي فلسفة إدارة الجودة الشاملة فإن الثقة ينبغي ظهورها بين العاملين في المنظمة والمستهلكين، لأن كثيرا من عناصر الجودة الشاملة تعتمد على الثقة ومنها:

1- الثقة بين الإدارات العلي ومجموعة العاملين بمعيتهم؛

2- الثقة المتبادلة بين العاملين أنفسهم؛

3- توافر الثقة في المنتج بامتلاكه للمواصفات المطلوبة؛

4- الثقة في مواعيد تسليم المنتج في المواعيد المحددة؛

5- الثقة في وسائل الدعاية والإعلانات لترويج المنتج والإعلان عن خصائص هذه الخاصية.

د- النزاهة:

وهو مطلب قل نظيره في كثرة المطالبين بتحقيقه على مختلف الأصعدة والمستويات،

فالنزاهة تأتي من العفة، والعفة رأس الفضائل، والعفيف هو من تنهاه عفته عن الإتيان بالباطل والردائل وانتهاك حقوق الآخرين والاستيلاء على الأشياء بغير وجهة حق.

ومما لا ريب فيه أن توافر الأفراد التزيهين في أي تنظيم كان سيعود بالخير والفائدة لذلك التنظيم،

لأن ذلك يعني إمكانية الاعتماد على أفراد في المهمات الصعبة، والتي يراد تحقيقها بالشكل

الصحيح، كما أن النزاهة تقوم على ائتمان الأفراد على مصالح المنظمة والحفاظ على موجوداتها

وأسرارها، لذلك حرصت إدارة الجودة الشاملة على شيوع هذا المبدأ الخلفي من خلال إشراك

العاملين في تسير العمل وتحمل المسؤولية وطرح الأفكار والمقترحات دون مواربة أو محاملة لأنها

تتوسم فيهم النزاهة في القول والعمل والنزاهة في نقل الأفكار أو تحليلها أو استخلاص نتائجها،

وكذلك تحاشي أي عمل قد يعد من قبيل السرقة لمجهودات الآخرين، أو إباحة الأسرار التي

لا يرغب أصحابها في كشفها واستخدامها للإضرار بالآخرين والظعن بهم⁹.

خاتمة:

تنسب الجذور التاريخية للاهتمام بالجودة إلى عصور بالغة القدم في التاريخ. وفي العصر

الحديث شهد موضوع "الجودة" اهتماما وتطورا واسعا منذ الحرب العالمية الثانية حتى الآن.

ولقد حفز على مثل ذلك التطور عوامل عديدة لعل من أبرزها اشتداد المنافسة في بيئة الأعمال

الغربية ثم الدولية؛ فكان اتجاه منظمات الأعمال للخروج من المنافسة السعرية الحادة بالاتجاه للتميز من خلال الجودة وهو ما أدى إلى تطور مفاهيم ومناهج الجودة. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من أحدث مناهج الجودة في منظمات الأعمال حيث ينسب بروز هذا المنهج إلى فترة الثمانينات من القرن العشرين. ونجد اليوم تطبيقات له واسعة الانتشار، خصوصاً، في منظمات الأعمال الدولية ومنظمات الأعمال في البلدان المتقدمة، في كل من مجال السلع ومجال الخدمات. كما نجد تراكم معرفياً كبيراً في الأدب النظري، مما جعل إدارة الجودة الشاملة حقلاً معرفياً قائماً بذاته يدرس في الجامعات المختلفة.

المراجع:

- 1- السامرائي مهدي صالح (2007)، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير، عمان، ط1.
- 2- الطائي رعد عبد الله وقداة عيسى (2008)، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية، عمان.
- 3- العزاوي محمد عبد الوهاب (2005)، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية، عمان.
- 4- الفضل مؤيد عبد الحسين والطائي يوسف حجيم (2004)، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك - منهج كمي-"، مؤسسة الوراق، عمان، ط1.
- 5- بن منصور عبد الله (2008)، "إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان.

الهوامش:

- 1- رعد عبد الله الطائي وعيسى قداة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008، ص 74، 75.
- 2- محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية، عمان، 2005، ص 63-67.
- 3- محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 68، 69.
- 4- مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حجيم الطائي، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك - منهج كمي-"، مؤسسة الوراق، عمان، ط1، 2004، ص 273-275.
- 5- مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 289، 290.

-
- 6- مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 291-293.
- 7- عبد الله بن منصور، "إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2008، ص 189.
- 8- عبد الله بن منصور، مرجع سابق، ص 195-197.
- 9- مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، ط. 1، 2007، ص 409-411.