

عنوان الورقة البحثية: الدور الاستراتيجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية أداء المؤسسة الصناعية

الجزائرية (حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية)

ملخص:

مُهدف من وراء هذه الورقة البحثية إلى إبراز الدور الاستراتيجي الذي يلعبه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز في الأداء العام للمؤسسة الصناعية، حيث يسمح لهذه الأخيرة بتحسين وتنمية أدائها بشكل مستمر، بما يواكب التغيرات الراهنة ومتطلبات القرن الواحد والعشرين، في ظل بيئة أعمال تتسم بتغيرات جذرية وسريعة ومتتابعة تمتاز بالتنافس الحاد والشرس؛ مما يفرض على مؤسساتنا الصناعية الوطنية الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة في مجال التسيير والإدارة، من بينها إدارة الجودة الشاملة؛ من أجل هذا على المؤسسة الصناعية تبنى مدخل الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي يستهدف تحسين وتنمية أدائها والارتقاء به لمستوى التنافس داخليا وخارجيا. والإستفادة من نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتطلب الأخذ بمجموعة من الأدوات والتقنيات من بينها على سبيل المثال: التحسين المستمر، تعميم سياسة الجودة على جميع النشاطات المؤسسة وفي جميع المستويات، حلقات الجودة، القياس المقارن، إعادة الهندسة...

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، القياس المقارن، التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة، إعادة الهندسة.

Résumé.

Le but de cette étude été de montrer le rôle stratégique des applications de management de qualité totale dans le fonctionnement de l'établissement industriel, permettant à ce dernier l'amélioration et le développement de ces activités d'une manière perpétuelle et durable, dans un environnement économique mondial ; caractérisée par des changements radicaux, successifs et une concurrence déloyale; ce qui impose à nos établissements nationaux de suivre ce système de management, en matière de gestion et d'administration, dont le management de qualité totale. Une meilleure application rationnelle du ce système nécessite des techniques et des outils tel que : l'amélioration et le développement perpétuelle, une réingénierie des activités de l'établissement, ainsi qu'une généralisation de la planification stratégique de qualité totale.

Mots clés : management de qualité totale, développement, amélioration, planification stratégique, réingénierie, politique de qualité, benchmarking.

مقدمة:

تواجه المؤسسات -خاصة الصناعية منها- تحديا كبيرا في الارتقاء بجودة منتجاتها من سلع وخدمات وأيضا في ضبط تكلفة هذه المنتجات، فالمنافسة في عالم اليوم تفرض على المؤسسات الصناعية الأخذ بنظم متكاملة لتحسين جودة وتكلفة منتجاتها ودعم وتقوية تواجدها بالأسواق الإقليمية والعالمية.

ولقد نشأت الجودة كفلسفة إدارية في اليابان في بداية القرن العشرين، وتم تطبيق مبادئها على المؤسسات الصناعية، حيث بدأت بعض المؤسسات في تهيئة أوضاعها الإدارية والفنية لمواجهة المنافسة العالمية، وإكساب منتجاتها مصداقية أكبر وقبولا أوسع في الأسواق العالمية، ويمثل التوافق مع متطلبات المنظمة العالمية للمواصفات "الأيزو" واحدا من الأدوات التي تؤكد وجود نظام فعال للجودة، كما أنه يرسى اتجاهها استراتيجيا لتحسين أداء المؤسسة وخفض التكلفة في كافة المجالات إضافة إلى مساهمته في فتح أسواق جديدة وكسب ثقة الزبائن فيما تقدمه المؤسسة من منتجات.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة الأسلوب الحديث للإدارة في عالم اليوم، وهذا في جميع مجالات الأعمال، والحقيقة أن الجودة في كل شيء أصبحت ضرورة هامة جدا لمنافسات عالمية قوية، في السعر، في الجودة... إلخ. ولقد حقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة نجاحا كبيرا في كثير من دول العالم المتقدم خاصة في اليابان وأمريكا.

كما أن الملاحظ للوضع الإداري الحالي لمؤسساتنا الصناعية في ظل تنامي ظاهرة العولمة ودخول القيادات الإدارية في تحديات القرن الحادي والعشرين وازدياد المنافسة بين القطاعات، ليجد أن الأساليب الإدارية التقليدية لم تعد مجدية، وأن القائد الإداري لكي يظل ويبقى المؤسسة التي يقودها في إطار المنافسة فإنه سيطوي صفحاته التقليدية القديمة ويبدأ بنهج الأساليب الإدارية الحديثة -مثل إدارة الجودة الشاملة الذي هو موضوع ورقتنا البحثية- والتي أثبتت نجاحها في القطاعات العامة والخاصة، إذا ما طبقت بشكلها الصحيح ووفق منهجها العلمي والعملية.

والسؤال الرئيسي الذي يطرح نفسه هنا هو: **كيف سيساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة استراتيجيا في تنمية أداء المؤسسة الصناعية الجزائرية (حالة مجمع صيدال)؟ وما هي أدواتها في تحقيق ذلك؟**، ويندرج تحت هذه السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ماذا نعني بفلسفة إدارة الجودة الشاملة كأسلوب حديث لإدارة المؤسسة الصناعية استراتيجيا؟

- ما المراحل التي يجب اعتمادها من طرف مجمع صيدال في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

- ما أدوات إدارة الجودة الشاملة في تنمية أداء المؤسسة الصناعية (حالة مجمع صيدال)؟

للإجابة على هذا الإشكال نطرح الفرضية التالية لنختبرها من خلال معالجتنا لهذا البحث علميا وعمليا: **سيساهم التطبيق الصحيح لفلسفة إدارة الجودة الشاملة استراتيجيا في تنمية وتحسين أداء المؤسسة الصناعية (حالة مجمع صيدال) وتعزيز مركزها التنافسي في مجال النشاط الذي تنتمي إليه.**

أهمية البحث: تتبع أهمية البحث من الموضوع نفسه إذ أصبح من الضروري على مؤسساتنا الصناعية أن تحافظ على الأقل على حصتها السوقية وضمان استمرار وجودها في ظل محيط اقتصادي يميزه التنافس الحاد والشرس في بعض الوقت على ضمان موقع استراتيجي في السوق، مما يجتم على إدارة المؤسسة أن تضع وبكل حزم برامج لتحسين وتطوير أدائها ونشر ثقافة الجودة والتحسين

والإبداع بين جميع فريق العمل وعلى كل مستويات الهرم التنظيمي للمؤسسة، وهذا كله يتأتى من تطبيق مبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة.

على هذا الأساس، سنتعرض في هذه الورقة البحثية إلى إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث واستراتيجي للإرتقاء بمستوى أداء مؤسساتنا الصناعية لتصبح أكثر تنافسية في مجال الأعمال الصناعية، وسنركز على المحاور التالية:

- مفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

- مراحل تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية (حالة مجمع صيدال).

- أدوات أو تقنيات إدارة الجودة الشاملة في تحسين وتنمية أداء المؤسسة الصناعية.

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي بدأت بتطبيقه العديد من المنظمات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها، والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا الجمهور ؛ ونتيجة لأهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في دول العالم ازداد اهتمام الباحثين والدارسين ومراكز العلم به ، وقد طرحت تعريفات عديدة لهذا المفهوم ؛ فلقد اتصلت مجلة فرنسية مشهورة بإدوارد ديمينج (Edwards Demming) المشهور بإسهاماته الكبيرة في إدارة الجودة الشاملة وذلك قبل وفاته عام (1994م) ودعته إلى تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبار أنه صاحب هذا المفهوم فأجاب المجلة ... بأنه لا يعرف ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة، وقد كان يشير في جوابه إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين حيث إن لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم.

1 4 تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تعدد تعاريف هذا المفهوم حسب وجهة نظر الباحث، حيث يعرفها **معهد الجودة الفيديالي الأمريكي** على أنها: "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المؤسسة"⁽¹⁾.
ويعرفها علي السلمي: بأنها "ثورة إدارية جديدة وتطور فكري شامل، وثقافة تنظيمية جديدة تهدف إلى التطوير المستمر في العمليات، تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية، وتطوير جودة المنتجات"⁽²⁾.
كما أن **الجمعية البريطانية للجودة الشاملة** عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها " فلسفة إدارة العمل في المنظمة من منطلق أساسي هو عدم إمكانية الفصل بين حاجات العملاء وأهداف المنظمة ويمكن تطبيقها في كثير من المجالات (إنتاج - سلعة - أو خدمة)"⁽³⁾، والجودة الشاملة من وجهة النظر ه اتة تؤكد على ضرورة تحقيق أقصى كفاءة وفعالية في المشروعات وتضمن التفوق في السوق.

من التعاريف السابقة، وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أنه يمكن القول: بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعد من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفي فلسفتها وأهدافها، في سبيل الوصول إلى إرضاء العملاء كأهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة الصناعية في الأمد الطويل من خلال المسؤولية المشتركة بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة الشاملة لجميع الوظائف ومراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات العملاء للإرتقاء في النهاية بأداء المؤسسة.

ولذلك يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن:

- 1- ثورة إدارية جديدة تتمحور آفاقها في تطوير وتحسين المنتجات والخدمات بما يلي رغبات وحاجات وتطلعات المستهلكين الحاليين والمرقبين؛
- 2- تطوير فكري شامل يعتمد على خلق تكامل الجهود المادية والبشرية المتاحة في المنظمة نحو تحقيق الهدف الأساسي لها، ألا وهو تحقيق رضا المستهلك؛
- 3- ثقافة تنظيمية جديدة تسعى لإشراك كافة الأفراد العاملين في المنظمة، كل من خلال موقعه في الأداء.

1 2 خصائص إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل خصائص إدارة الجودة الشاملة ، كمدخل للتحسين الشامل لأداء المؤسسة الصناعية، فيما يلي (4):

- كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست حكراً فقط على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتج (التطوير، الإنتاج، ضمان الجودة)، لكن أيضاً وظائف الدعم، الإدارة، التسويق، الموارد البشرية...
- داخل كل وظيفة في المؤسسة، فإن الأفراد يمثلون أعوان الجودة، ومسؤولين بصفة كاملة، وهذا مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي، حيث أن كل فرد يصبح مسئولاً عن جودة العمل الذي ينجزه و/أو المجموعة التي ينتمي إليها، فالجودة قضية الجميع.
- الأخذ في الحسبان في إطار إدارة الجودة الشاملة جميع حاجات وتطلعات الزبائن (التكاليف، الأزمنة، الأداء، الجودة بالمفهوم الضيق).
- انتشار علاقة زبون - مورد داخل المؤسسة.
- كل وظيفة توجه وسائلها الخاصة المادية والبشرية نحو التحسين المستمر، وذلك بتوجيه مواردها نحو التحسين والتطوير، الوقاية من المشاكل بدلا من اللجوء إلى التصحيح والعلاج.

1-3 التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة:

هو عملية وضع أهداف الجودة طويلة الأجل وتعريف طرق تحقيق الأهداف وهي متعلقة بكيفية دمج المؤسسة للجودة بتخطيط العمل؛ ويتم تطويره، وتطبيقه، وقيادته من قبل الإدارة العليا؛ إن التخطيط الإستراتيجي يكون على أساس الرؤية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، خلال خمس إلى عشر سنوات اعتماداً على وضع المؤسسة الحالي، بالإضافة إلى حدة المنافسة وسرعة تغير الأسواق؛ ويتم تطوير الخطة الإستراتيجية من قبل مديري أهم المجالات الوظيفية في المنظمة كأعضاء في الفريق المسمى بمجلس الجودة أو لجنة قيادة الجودة بالمؤسسة الصناعية.

وعموماً، يبدأ التخطيط الإستراتيجي بتهيئة المرحلة القادمة؛ ويتضمن التفكير ذو الرؤية المستقبلية لاتخاذ القرارات المتعلقة برسالة المنظمة، ومن ثم يأخذ بعين الاعتبار طبيعة العمل والإستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل من خلال دمج الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

بعد الانتهاء من تطوير التخطيط الإستراتيجي من قبل الإدارة العليا يتم تطوير الخطط المحددة أكثر، وهي تتضمن كجزء من أجزائها الرئيسية بعد الانتهاء من وضع الخطط بصورة فاعلة يتم تخطيط العمل للأقسام والأفراد العاملين والنشاطات الموجودة في المنظمة.

وكما هو معروف بأن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لا بد وأن تكون لديها خطة إستراتيجية واضحة المعالم، لذا فقد حدد (Mintzberg, Henry) خمسة مفاهيم للإستراتيجية كل منها يبدأ بالحرف (P) في مقالته (5 P for Strategy) وهي تتضمن: (5)

1- (Plan): خطة توضع لتحديد سبل التصرف والخطوط العريضة للإستراتيجية أو الهدف المراد الوصول إليه وهذا أيضاً ينطبق في إدارة الجودة الشاملة باعتبارها هدفاً لا بد بلوغه.

2 (Ploy): وتعني كيفية المناورة في تحقيق هذا الهدف وخاصة عندما تكون هنالك منظمات منافسة.

3 (Pattern): الأنماط التي يمكن التعامل أو ما هي الطرق التي يمكن بواسطتها أن تحقق الهدف الإستراتيجي وهو الوصول إلى تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

4 (Position): الموقع المرغوب الذي تروم المنظمة الوصول إليه عند تطبيق الجودة.

5 (Perspective): ويعني المنظور الذي يساعد على رؤية الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة أو أهميتها النسبية وهذا يساعدنا في عملية التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة.

ومن هذا المنطلق يرى (Mintzberg) بأن الإستراتيجية هي نوع من الفعل المقصود بوعي أو مجموعة من الخطوات العامة للتعامل مع موقف معين؛ علاوة على ذلك ركزت الأطروحات الفكرية لـ Porter على أن الإستراتيجية هي تحقيق مراكز قيادية فريدة وقيمة تختلف عن ما يقدمه المنافسون وذلك لأجل خلق الميزة التنافسية وهذا يتحقق في حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من هذا المنطلق لا بد أن تكون الإستراتيجية الخاصة بالجودة ذات تصور واضح (Vision) وهذا التصور لا بد من إيصاله بواسطة رسالة المنظمة إلى الأفراد في مختلف المستويات الإدارية وبناءً على ما تقدم لا بد من تجزئة هذه الإستراتيجية إلى ثلاث مستويات هي: (6)

المستوى الأول: إستراتيجية المنظمة: وهي الإستراتيجية التي تحمل بين طياتها الخطة الإستراتيجية لإدارة الجودة التي يترجم رموزها الإدارة العليا التي تمارس التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وجعل فلسفة الجودة عمل شمولي واهتمام كلي من قبل جميع الأفراد في المنظمة.

المستوى الثاني: وحدات الأعمال: حيث ظهر هذا المستوى في حالة المنظمات التي تتصف بتعدد منتجاتها، إذ يتم تخصيص وحدة أعمال لكل منتج أو مجموعة منتجات متشابهة ويطلق عليها وحدات الأعمال الإستراتيجية وهنا يبدأ تجزئة الخطة الإستراتيجية الكبرى إلى مجموعة خطط وحسب المنتجات بما يحقق الجودة المطلوبة ورسم السياسات الواضحة المعالم لتحقيق الجودة الإستراتيجية التي تكون متوافقة مع الإستراتيجية التي توضع على مستوى الكلي.

المستوى الثالث: وظائف المنظمة: في هذا المستوى يتم التركيز عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد الوظائف الرئيسية في المنظمة مثل (الإنتاج والتسويق والمالية والموارد البشرية) وكيفية تحقيق الجودة في هذه الوظائف بحيث أن كل وظيفة يقع على عاتقها جزء من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإن كل وظيفة لها مهامها وصلاحياتها في التطبيق، فمثلاً في إدارة الإنتاج والعمليات كيف يمكن أن تنتج منتجات تتصف بخلوها من العيوب وما هي الأدوات التي يمكن استخدامها لتحقيق الجودة المطلوبة، أما في إدارة التسويق فإن الاهتمام ينصب حول ما هي الطرق التي يمكن إتباعها للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة للمستهلكين باستخدام الأنشطة التسويقية المثلى في تهيئة وإيصال المنتجات للمستهلكين من حيث (السعر وجودة التصميم) وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

2- فلسفة إدارة الجودة الشاملة

2-1 المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة: تتلخص أهم هذه مبادئ في المبادئ الأربعة التالية:

1- التركيز على العميل: المقصود بالعميل هنا ليس فقط العميل الخارجي أو الزبون الذي تتركس المؤسسة كل وقتها وجهودها لأجل تحفيزه لشراء منتجاتها، وذلك ابتداء بدراسة السوق وتحديد متطلبات الزبائن واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية ثم ترجمة ذلك إلى أهداف رئيسية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتلبية رغبات زبائنها حتى تحافظ عليهم وتتواصل معهم⁽⁷⁾، وإنما كلمة العميل تشمل العميل الخارجي وهو كل عميل للمؤسسة من خارجها وأيضاً العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المؤسسة كمدخلات لأنشطته وعملياته.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة، بالإضافة إلى الاعتماد المستمر على التحسين المستمر والتطوير مما يستدعي تظافر كل الجهود وكذلك تحفيز الأفراد ودفعهم للإبداع والابتكار⁽⁸⁾.

2- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: و أعمال هذا المبدأ تتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء. و من خلال جودة المنتجات والخدمات يمكن تلبية احتياجات الزبائن. فمثلا يتحدد مدى جودة الخدمة في شركات الطيران بمدى احتياجات المسافرين ومنها عدم التأخر عن الإقلاع و وصول الحقائق سليمة و اخبار المسافرين بكل تفاصيل الرحلة و أثناء الطيران وعند الوصول⁽⁹⁾.

3- التغذية العكسية: يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة.

4- التركيز على العملية الإنتاجية: ويقصد بمبدأ التركيز على العملية تقليل التلف والضياع وتحسين العملية الداخلية للإنتاج وحسب المواصفات المعدة لذلك لأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة.

إن تحقيق رضا الزبون وإيجاد ميزة تنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها أغلب المنظمات الصناعية حيث تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات، وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع والذي ينعكس على العملية بشكل إيجابي ويجعلها بشكل مرن وقابلة للاستجابة لرغبات الزبون المتغيرة وبالتالي يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، وهو الشيء الذي تعمل من أجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على السواء⁽¹⁰⁾.

2-2 المنطلقات الفكرية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:

من الأخطاء الشائعة في التطبيق الإداري اعتبار إدارة الجودة الشاملة مجرد تقنية جديدة، والتوجه إلى التعامل معها بنفس المنطق الذي تعامل به الإدارة حين تشتري جهازا جديدا مثلا، أو حين تستخدم إصدارا جديدا من برمجيات الحاسب الآلي. إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة استراتيجيا لا يتحقق إلا إذا نُحِتَت المؤسسة في تكوين فلسفة إدارية شاملة ترتكز على المنطلقات الفكرية التالية:⁽¹¹⁾

- قبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات بدلا من تجاهلها أو محاولة تجنبها القناعة التامة بأهمية تواجد بيئة عمل صحية تمكن العاملين من أداء أعمالهم بأعلى إنتاجية وبرضا عالي؛

- ضرورة استيعاب التكنولوجيا كعنصر مؤثر وحاكم في تفكير المؤسسة واختياراتها؛
- الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره الأساس في نجاح المؤسسة أو فشلها، وقبول أحكامه باعتبارها الفيصل في تقييم أداء المؤسسة؛
- قبول المنافسة كواقع ضروري والسعي إلى تحقيق السبق على المنافسين من خلال صنع التميز؛
- إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد وحشدتها لتحقيق التميز المسند إلى كامل قدرات المؤسسة؛
- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي للمؤسسة تعتمد عليه في خلق المنافع والتميز؛
- إدراك العالم كوحدة متكاملة وضرورة الخروج من الحيز الإقليمي أو المحلي في التعامل إلى الحيز العالمي؛
- إدراك أهمية التكامل مع الآخرين، والسعي نحو تكوين تحالفات إيجابية حتى مع المنافسين، والاعتراف والقناعة التامة بأهمية العميل وضرورة الاقتراب منه والانحياز له والمحاولة الدائبة لإرضائه؛
- الابتعاد عن منطق الفردية والتشتت، والأخذ بمفاهيم العمل الجماعي؛
- أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة والاستمرار فيه وإعطائه صفة المرونة والقدرة على مواكبة التغيرات؛
- القناعة التامة بمكانة تنمية إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة المعاصرة.

3- المراحل التي اعتمدها مجمع صيدال* في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

من أجل ضمان التطبيق الفعلي والسليم لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أهدافها التي من أبرزها في نظرنا تنمية الأداء لتمكين المؤسسة من خلق مجموعة من المزايا التنافسية تجعلها تتبوء مركز تنافسي لا بأس به في مجال الأعمال والتنافس، على مجمع صيدال لصناعة الأدوية اتباع المراحل التالية:

المرحلة الصفرية: مرحلة الإعداد Phase 0:

تُعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يطلق عليها مرحلة اقتناع وتبني الإدارة والقيادات الإدارية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وبناء ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات تطبيق هذا المدخل، وذلك من خلال إعداد القادة وإظهار التزامهم بالجودة الشاملة.

يتم التركيز في هذه المرحلة على إبراز دور الإدارة القيادي وتغيير الأنماط القيادية القديمة تدريجياً إلى الأنماط الجديدة التي تتلاءم وفلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة، ولنجاح هذه المرحلة يجب إتباع الخطوات التالية:⁽¹²⁾

- دراسة مدى الحاجة إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال عرض نجاح المنافسين وتجارب الشركات الرائدة في هذا المجال والفوائد التي حققتها من جراء تطبيق هذا المدخل؛
- تدريب كبار المديرين التنفيذيين؛
- التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة؛
- تحديد سياسة المنظمة الخاصة بالجودة الشاملة؛
- التقيد والالتزام بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ؛
- نقل الرسالة إلى كافة العاملين.

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط Phase 1:

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ ويتم تحديد الهيكل الداعم أو فريق الخدمات الداعمة والموارد اللازمة للتطبيق، كما يتم اختيار أعضاء مجلس الجودة، وكذلك يتم اختيار منسق يكون مسؤولاً عن ربط الأنشطة المكتملة لبعضها البعض، ثم يلي ذلك تدريب مجلس الجودة والمنسق على مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الخطوات التالية:

- اختيار أعضاء مجلس الجودة؛
- اختيار منسق إدارة الجودة الشاملة؛

- تدريب مجلس الجودة ومنسق إدارة الجودة الشاملة؛
- عقد أول اجتماع للمجلس وإعداد مسودة خطة التنفيذ؛
- اعتماد الخطة والتعهد بتوفير الموارد اللازمة؛
- تحديد العمليات الأساسية واختيار إستراتيجية تنفيذ الخطة.

المرحلة الثانية: مرحلة التقدير والتقييم **Phase 2: Assessment**:

تشتمل هذه المرحلة على أربع خطوات أساسية تعتبر مدخلا لمرحلة (أو عملية) تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، هذه الخطوات هي: (13)

- **التقويم الذاتي:** تبدأ عملية التقويم الذاتي بعدد من التساؤلات المهمة، والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها من المديرين تهيئة المناخ المناسب للبدء في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة؛
- **التقدير التنظيمي:** وتهدف هذه العملية إلى توفير أداة ضرورية لفهم المنظمة وجميع العاملين بها، حيث أنه من الضروري أن يتم تقييم الوضع الحالي للمنظمة، وتقييم العوامل المتعددة والتي يمكن أن تقود المنظمة إلى الأفعال الإيجابية التي تركز على التحسين المستمر، وأحد هذه العناصر التي يمكن أن تركز عليها عملية التقويم هي الثقافة التنظيمية، حيث إن النتائج التي تحصل عليها المنظمة من خلال تقويم وتقدير ثقافة المنظمة تؤدي دوراً مهماً في تطوير الخطة الإستراتيجية للمنظمة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وكذلك في وضع خطة التدريب المطلوبة للعاملين والمديرين بالمنظمة؛
- **التعرف على مدى رضا المستهلكين** وعلى ما يقترحونه من مجالات التحسين والتطوير خلال لقاءات العمل أو من خلال الاتصالات بوسائل الاتصال المختلفة؛
- **التغذية العكسية:** لتقييم التدريب تشكل التغذية العكسية المكتسبة من خلال تقييم التدريب الخطوة الأخيرة لمرحلة التقويم، ويمكن الاستفادة منها في التعرف على ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية من العاملين والمديرين، أعضاء فريق العمل، وآرائهم، ومقترحاتهم في إمكانية تحسين الأداء ومجالاته.

المرحلة الثالثة: التنفيذ **Phase 3 Implementation**:

- تبدأ هذه المرحلة باختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم مهمة التنفيذ (ويطلق عليهم في بعض المراجع بمسهلو المؤسسة)، ومن ثم يجب تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، باعتبارهم جزءاً من الخدمات الداعمة، كما يتم تدريب المديرين والمؤوسين، وكذلك يتم تدريب فرق العمل على كيفية استخدام الأسلوب العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات باستخدام أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وتتم هذه المرحلة بالخطوات التالية:
- اختيار المسهلين وتدريبهم؛
 - تدريب الإدارة والعاملين؛
 - تدريب المشاركين في فرق العمل.

4- أدوات إدارة الجودة الشاملة في تنمية أداء المؤسسة الصناعية (حالة مجمع صيدال)

اعتمد مجمع صيدال على مجموعة من الأدوات ذات الأبعاد الإستراتيجية التي تدخل ضمن سياسته في تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة التي بها أصبح المجمع ينافس وبشكل نسبي في مجال صناعة الأدوية ويستحوذ على حصة تقاب ال 40% من سوق الأدوية في الجزائر، من أهم هذه الأدوات:

- 1- **تعزيز سياسة الجودة للمجمع:** تموقع الزبون في مركز اهتمامات مجمع صيدال والمنصوص عليه في سياسة الجودة الخاصة به، جعل المجمع يستثمر في مسار سمح له بتنمية وتطوير نظام إدارة الجودة بشكل مستمر وشامل، وباعتبار مجمع صيدال رائدا في مجال

صناعة الأدوية، قامت المديرية العامة للمجمع بخلق جوٍّ يقوم بتحجيد العمال لتلبية حاجات ورغبات الزبون وإنشاء علاقات مع الأطراف المعنية (الشركاء، الموردون، المساهمون...)

وتعتبر سياسة الجودة الحالية بمجمع صيدال أفضل وسيلة لإدارة المجمع نحو تحسين الأداء والتميز بالسوق من خلال:

تصميم وتطوير الأدوية ومختلف المنتجات الصيدلانية المهمة، عن طريق الإدارة العصرية.

لابتكار الصيدلاني عبر اكتشاف حقول البحث الأساسية في الصناعة الصيدلانية.

نتاج الأدوية ومنتجات صيدلانية أخرى ذات جودة، تلي حاجات السوق ورغبات الزبائن.

بيع هاته المنتجات عبر شبكة توزيع قريبة جدا من الزبون.

تصدير هاته المنتجات في أسواق جهوية.

وفي هذا الصدد، فإن المحاور الرئيسية التي تتألف منها استراتيجية المجمع لإدارة الجودة الشاملة تتمثل في: (14)

-الفعالية، الأمثلية والتحسين المستمر لكل المسارات.

-إدخال التكنولوجيات الجديدة.

-تقدير الكفاءات.

-إرضاء وإشباع الأفراد والزبائن.

دعم سياسة الجودة بمركز البحث والتطوير (CRD) التي تركز على ضمان المنتجات والخدمات المقدمة والتحسين المستمر من أجل تحقيق النمو وتحسين الأداء بشكل عام.

2- التوجه نحو الزبون: من خلال الاستماع له ومتطلباته وقياس مدى رضاه عن المنتجات والخدمات المقدمة له.

3- تقنية القياس المقارن لأفضل الأداء (القياس المرجعي) Benchmarking: يقصد بالقياس المقارن: "قياس أداء المؤسسة

ومقارنته بأفضل أداء المؤسسة المنافسة في نفس مجال العمل أو المؤسسة الرائدة في أحد الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وذلك بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والإستراتيجيات (...)" (15).

فالفكرة الأساسية التي تعتمد عليها طريقة القياس المقارن من خلال التعاريف السابقة هي الاستفادة من أكفأ تجارب وأفكار المؤسسات المنافسة الرائدة في ذلك القطاع ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا يتم تقليد هذه التجارب والأفكار، وإنما دراستها واستيعابها، ومن ثم الاستفادة منها وتطبيقها وفق معايير معينة.

هذه الطريقة التي تعتبر أداة لتحسين المستمر لأداء المؤسسة الصناعية، نجدها تأخذ أربعة أشكال هي:

1- القياس الداخلي: تملك معظم المؤسسات الكبيرة، وظائف متشابهة في دوائرها المختلفة، ويتدخل القياس المقارن هنا في المقارنة بين أحسن الممارسات والتطبيقات في الوظائف، إذا تبين أن وظيفة معينة تدار بشكل فعال في دائرة ما، فإنها تُعتمد كمرجع لمثيلاتها في الدوائر الأخرى؛

2- القياس الخارجي: يتم هنا مقارنة وظائف، طرائق إنتاج، طرائق تنظيم، منتجات، خدمات المؤسسة بمثيلاتها لدى المنافس، ومحاولة فهم لماذا هو رائد في ميدان من الميادين، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه يجب على المؤسسة اختيار وبدقة المنافس موضوع المعايير؛

3- القياس الموجه نحو الوظائف: تم هنا مقارنة وظيفة أو وظائف بعينها بتلك الممارسة من قبل المنافس، فمثلا إذا أردنا معياراً وظيفياً الإمداد فإنه يجب أن نستفسر عن أحسن المؤسسات وأفضلها، والتي تمارس وظيفة الإمداد بصفة فعالة؛ حتى تتم المقارنة معها؛

4- القياس الأفقي: تتشابه بعض الوظائف أو العمليات لدى المؤسسات مهما كانت الاختلافات الموجودة بين القطاعات، فمثلاً معالجة الطلبية يمكن تجزئتها إلى عدة عمليات: تسجيل الطلبية، مصلحة الزبائن، النقل والتفريغ، الفوترة، التحصيل، فهذه العمليات مرتبطة فيما بينها.

تعتبر طريقة القياس المقارن بأفضل أداء للمنافسين الرائدين من أهم الاتجاهات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة التي تزايد اهتمام المؤسسات الصناعية بها وتطبيقها، باعتبارها تشجع على التحسين المستمر للأداء وتُساهم أيضاً في زيادة قدرة المؤسسة الصناعية على التعلم وفهم كيفية أداء المنافسين المتميزين ووصولهم إلى مكانة بارزة، والتعرف على الفجوة المتواجدة بينها وبين أداء المؤسسة الصناعية الرائدة، وكيفية القضاء على هذه الفجوة.

4- تقنية إعادة الهندسة: يُبذل مديرو الشركات الكبرى جهوداً مضيئة لما يقرب من 20 سنة لتحسين أداء مؤسساتهم، حيث وجدوا أنفسهم في مواجهة مع المنافسة العالمية الحادة، خاصة أمام المنتجات اليابانية ذات الجودة العالية. وتعتبر عملية الهندسة أو بناء العمليات مفهوماً إدارياً جديداً يشكل قوة فعالة في عالم الإدارة الحديثة، لذا قام "مايكل هامر" بتطويره ونشره، حيث أكد على أن ضمان ميزة تنافسية دائمة يتحقق بتطوير المنتجات والخدمات وتحسين جودتهما، واستقصاء الفرص قبل المنافسين.

يعرف "هامر" إعادة الهندسة على أنها: "إعادة تصميم جذرية لعمليات المؤسسة بهدف تحقيق تحسين وتطوير باهر في أداء هذه الأخيرة"⁽¹⁶⁾.

كما تعرف إعادة الهندسة على أنها إعادة تصميم العمليات الرئيسية بصفة جذرية دون الاستناد إلى أية مرجعية سابقة؛ والهدف هنا هو تحقيق تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء، بحيث يشمل التحسين خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائداتها، وكذا تحديد أسعار تنافسية تقوم على هيكل تكلفة مرشد، يؤدي بدوره إلى الإسهام في زيادة كل من الحصة السوقية والمبيعات والربحية والعائد على رأس المال المستثمر.

من خلال هذا التعريف نجد أن التحسين السريع والجوهري في الأداء يعتبر أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها إعادة هندسة العمليات، بهدف تحسين مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، وهذا بدوره سيساهم في زيادة الحصة السوقية وبناء ميزة تنافسية تمكنها من التصدي للمنافسين.

ولقد أصبحت المؤسسات تلجأ إلى إعادة الهندسة لتواجه حدة المنافسة التي تزايدت بفعل زيادة التحالفات الإستراتيجية، والتي تزايدت معها الميزات التنافسية التي تملكها، وكذا بفعل تطبيق اتفاقية الجات (GAAT) وتحرير التجارة الدولية، مما دفع المؤسسات الصناعية اليوم إلى السعي نحو تحقيق ميزة تنافسية أكبر، لذا تعد إعادة الهندسة سلاحاً تنافسياً قوياً، يجب أن تستغله هذه المؤسسات بهدف تحسين أداؤها ومستوى جودة منتجاتها وخدماتها لتحقيق الاستجابة السريعة والفعالة لعملائها.

5- التحسين المستمر للجودة (KAIZEN): "التحسين المستمر للجودة هو أن نأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالتجديد والأفضل هما رمزاً للتميز وبالتالي البقاء والاستمرار، فالتحسين هو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة، ولا يقف عند حد معين، ويشمل كافة العمليات"⁽¹⁷⁾.

وتعتبر وسيلة التحسين المستمر هي إحدى الركائز الأساسية لمنهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة مسؤولية توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر لأنه بدون ذلك لن يكتب النجاح لأي جهد في التحسين المستمر.

إن من بين أهم أهداف التحسين المستمر للجودة وجود نظام عمل وعمليات يوثق ويعتمد عليه في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث اختلافات في تلك النتائج، إن الطروحات الفكرية التي تخصصت في مجال إدارة الإنتاج والعمليات وكذلك في مجال العلوم التسويقية تناولت مجموعة من الخطوات الأساسية لنموذج التحسين المستمر والتي أشار إليها الباحثين وتتضمن ثماني مراحل وهي كالآتي: (18)

أ- عرف المشكلة ضمن سياق ما مطلوب تحسينه؛

ب- حدد وحلل ما تتعلق بالعملية الخاضعة للتحسين؛

ج- وثق ما تم تحليله والمتعلق بالعملية؛

د- قياس الأداء الحالي؛

هـ- فهم لماذا تنجز العملية الخاضعة للتحسين بالشكل الذي هي عليه حالياً؛

و- طور حلول بديلة وقم باختيار أفضلها؛

ز- قوم النتائج المترتبة على العملية الجديدة بعد التحسين؛

ح- التزام منهج التحسين المستمر.

التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة الشاملة في المجمع يبرز تقييم أهداف عملية الإنتاج، نتائج المراجعة الداخلية، معالجة شكاوى الزبائن، أعمال تصحيحية ووقائية وكذلك كل عمل أو نشاط يهدف إلى تحسين النظام الجودة.

6- تنمية الكفاءات عن طريق عملية التدريب والتكوين المستمر: نمو مجمع صيدال نحو تطوير وصناعة أنواع مختلفة من الأدوية، يجعل الاهتمام بكفاءة المستخدمين من بين الأولويات والانشغالات الرئيسية، أظهر تحليل الوثائق^(*) أن هناك محورين رئيسيين من الانشغالات والتحسينات، يشترك هذان المحوران في بعدين لتسيير الكفاءات المتعلقة بالاستراتيجية التي تتركز على الموارد وكذلك المتعلقة بمساهمات إدارة الموارد البشرية في طريقة إدارة الجودة الشاملة؛ من جهة، نظام اكتساب الكفاءات وخصوصاً التطبيقات المتعلقة بالتوظيف والتكوين، ومن جهة أخرى، نظام تقييم الأداء الفردي والجماعي؛ من خلال هذا الموضوع أي تسيير الكفاءات، فإن التغييرات التكنولوجية وظهور أسواق جديدة في مجال صناعة الأدوية أدى بمجمع صيدال وكذلك مركز البحث والتطوير إلى الاهتمام بالموارد البشري.

7- اعتماد أسلوب حلقات الجودة Quality circles (QC) أو ما يسمى بفريق العمل في تحقيق الأداء المتميز : من بين الأساليب الإدارية الحديثة التي انتشرت بسرعة مذهلة هي فكرة الجودة اليابانية والتي تمثل أبرز إنجازات الإدارة اليابانية والتي تميزت بقدرتها وفعاليتها في تحسين الجودة، وتميزت من خلالها العديد من الشركات اليابانية، حيث يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة من العاملين يعملون بطوعية في تحمل مسؤولية معينة في حقول اختصاصها الإنتاجي أو الخدمي يلتقون أسبوعياً لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول الملائمة لمجابهة مشكلات النوعية في مجالات أعمالهم المختلفة كما أنهم يستعينون بالخبرات الإدارية والفنية لمساعدتهم في وضع الاستراتيجيات الشاملة لمعالجة المشكلات الحاصلة في النوعية.

إن أسلوب حلقات الجودة اعتمدت عليه اليابان كثيراً في نهضتها الصناعية الحديثة لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، من أجل الحصول على مزايا تنافسية صناعية تنافس بها الصناعات الأوروبية والأمريكية تحقق من خلالها تميزاً في أدائها على جميع المستويات، كما سارعت معظم دول العالم المتقدم والنامي لتطبيق هذا الأسلوب، وكذلك دخول بعض المؤسسات الصناعية العربية في غمار تبني هذا الأسلوب وجعله مطية للتميز والتنافس وكسب المزيد من المزايا التنافسية عبر تحقيق مستويات عالية من جودة منتجاتها وخدماتها لتتلاءم مع تحديات المنافسة التي تقتضيها الظروف الحالية.

8- وضع إستراتيجية واضحة لتنمية عملية الإبداع في المؤسسة الصناعية بشقيه الجذري والتحسيني في سبيل تحقيق السبق في مجال طرح منتجات جديدة أو إجراء عمليات تحسينية على المنتجات الحالية، قصد مواجهة المنتجات المنافسة والتحكم أكثر في الحصة السوقية.

5- خاتمة:

تبين لنا من خلال تحليلنا لهذا البحث من الناحية العلمية والعملية (تطبيقاً على مجمع صيدال بصفته مؤسسة صناعية وطنية عمومية مختصة في صناعة الأدوية والمنتجات الصيدلانية و باعتبارها تملك مديرية مستقلة تعنى بإدارة الجودة الشاملة بالمجمع إضافة إلى حصوله على شهادة الإيزو 9001 إصدار 2000 في فيفري 2005) أصبحت إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة والاستراتيجية في نفس الوقت التي تؤثر بقوة في تقرير حاضر ومستقبل المؤسسات الصناعية المحلية والعالمية، لما لها من دور فعال وهام في تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة، إضافة إلى دورها الفعال في تحقيق مركز تنافسي متميز لدخول الأسواق العالمية، حيث أيقنت المؤسسات في الوقت الحاضر و كنتيجة مباشرة للمتغيرات المتسارعة التي تعمل في ظلها، عدم إمكانية الاستمرار في المنافسة دون تبني إستراتيجية فعالة تجاه إدارة الجودة الشاملة قصد تحسين أدائها والارتقاء به إلى التميز.

تشكل إدارة الجودة الشاملة منهج إداري فلسفي متكامل أمام منظمات الأعمال، حيث اهتمت فلسفات الرواد بالاتجاهات القيادية في المنظمة نحو الجودة كهدف استراتيجي إضافة إلى التركيز على رضا العاملين في المنظمة ورضا العملاء، و فع ثروة المساهمين، ورفاهية المجتمع التي تمثل في مجموعها الأبعاد الأساسية لعملية تحسين الأداء.

وفي الأخير هذه بعض التوصيات الموجهة بالأساس إلى المجموعة المسيّرة للمؤسسات الصناعية في بلادنا والتي تريد اتباع الطرق الحديثة والاستراتيجية في تحسين أداء مؤسساتهم ، والتي نراها كفيلة بتحسين أدائها من خلال تبني منهج إدارة الجودة الشاملة و بالتالي إمكانية ترقية أداء متميز من خلال إشراك جميع المتعاملين الاقتصاديين وذلك بإعداد نظام وطني للجودة يهدف إلى مساعدة المؤسسة الجزائرية على تحقيق الجودة و الإتقان في كل المستويات (مدارس ، حكومة ، مؤسسات ، جامعات ... الخ) حتى تصبح الجودة مسؤولية الجميع:

- 1- إن تطبيق إستراتيجية الجودة التنافسية يتطلب من الإدارة العليا داخل المؤسسة الصناعية الوعي بأهمية تبني إدارة الجودة الشاملة كفلسفة للمؤسسة يتبعها خطط بكفاءة عالية للتدريب والتحسين المستمر للجودة والأداء معا لكل فرد في المؤسسة.
- 2- إعادة تصميم العمليات بالمؤسسة بتطبيق إعادة الهندسة والتطوير المستمر، وإتباع منهج تحليل سلسلة القيمة لتمييز العمليات الأعلى في إنتاج القيم للمؤسسة ومن ثم توجيه العناية لكل العمليات وأهمية شمول برامج إعادة الهندسة والتطوير المستمر لكافة العمليات الإنتاجية، والتسويقية، الإدارة، المالية، وكذلك العمليات للأنشطة المساندة.
- 3- جعل إدارة الجودة الشاملة هدف استراتيجي يبدأ بالإدارة العليا و ينتهي بأخر فرد عامل.
- 4- على مسيري المؤسسات الصناعية الوطنية العمل على تذليل كافة المعوقات التي تقف وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي لها علاقة بالمؤسسة، حيث أن نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة وتهيئة المناخ الملائم لتجسيدها عمليا، هي إحدى الخطوات المهمة في هذا الجانب.
- 5- ضرورة التفات مؤسساتنا الصناعية الوطنية لهذا النظام الحديث للإدارة، وتبنيه كمدخل استراتيجي لتمييز في الأداء لمواجهة تحديات البيئة التنافسية المحيطة بها.
- 6- إعطاء الدور الكبير للهيئات المكلفة بترقية الجودة و تشجيعها بإجراء المؤتمرات و المعارض العلمية على كافة المستويات ، المحلية و الإقليمية و العالمية الأمر الذي يساعد المؤسسات المحلية إلى تطوير مستوى إنتاجها وزيادة حصتها في السوق و فتح الأبواب أمامها في الأسواق الأخرى .

الإحالات والهوامش:

- ١ يعتبر مجمع صيدال من المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية التي أنشئت عن طريق إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية، فمع خبرة أكثر من 30 سنة في الإنتاج الصيدلاني، يكون مجمع صيدال تاريخيا تأسس عن طريق مراحل مختلفة مرت بها المؤسسة الصيدلانية الجزائرية.
- ففي البداية عرف القطاع الصيدلاني نشاط مجموعة المحابر "melle zayrend" من سنة 1962 حتى سنة 1977 ببيوتيك وحدة قسنطينة، ونشأة مخبر PABER منذ سنة 1962 حتى سنة 1977 بوحدة الدار البيضاء، وبعدها جاء تأسيس الصيدلة المركزية الجزائرية المنشأة بالرسوم رقم 6/77 بتاريخ 1977/10/23 ثم إعادة هيكلة هذه الأخيرة تحت اسم المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني المنشأة بالرسوم رقم 16/82 بتاريخ 1982/03/24 وبعدها كان الانتقال من استقلالية المؤسسات إلى المؤسسات الاقتصادية العمومية عن طريق ميلاد صيدال المؤسسة الصيدلانية الجزائرية بتاريخ 1989/02/15. وأخيرا تم تأسيس مجمع صيدال عن طريق إعادة هيكلة المؤسسة الصيدلانية الجزائرية صيدال سنة 1998.
- مجمع صيدال هو عبارة عن شركة ذات أسهم رأس مالها يقدر بـ 2.500.000.000 دينار جزائري، قدرتها الإنتاجية تعادل أو تزيد عن 160 مليون وحدة بيع، حيث تم تعيين السيد علي عون المدير العام على رأس المجمع سنة 1995، واتخذ في البداية قرارات هامة على رأسها إنشاء ثلاث شركات ملحقة بالمؤسسة كشراء ثلاث مؤسسات كانت تابعة لـ "إكوفارم" وهي فارمال مصنع الدار البيضاء، مصنع قسنطينة، ومصنع عنابة، وتم ترميمها وكذا المحافظة على مناصب العمل حيث كانت تشغل حوالي 3500 عامل. بالإضافة إلى ذلك شراء مصنع بيوتيك الذي كان تابعا بدوره لـ "لينافارم" ويشكل مصنع المحمدية، حصر قسنطينة وشرشال وهو مختص في إنتاج المضادات الحيوية. وفي سنة 1999 دخلت صيدال البورصة بغطاء ضخم حيث ارتفعت قيمة السهم بـ 3% أي بعدما كانت قيمة السهم 800 دج ارتفعت إلى 825 دج للسهم.
- ٢ تمثل أهم الوثائق المستعملة في التحليل في: مجلة الإدارة للمجمع، دليل الجودة، نتائج التحقيقات والبحوث الخاصة بإرضاء العمال والزبائن، الجريدة الداخلية لمجمع صيدال "Saidal News"، العدد 14، ماي، جوان، جويلية 2004.

^dStephen Harrison, « Total quality management », public Administration quality, vol (16) No (04), 1993.

نقلا عن: حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2003، ص 17.

^٢ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000، دار غريب لطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص 22-23.

^٣<http://www.mrahim.com/include/b-d/5-1.htm>

- (4) يحيى برويقات عبد الكريم، تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد الإنتاج، جامعة تلمسان ، السنة الجامعية 2002-2003 ، ص 38.
- (5) Mintzberg, Henry., & Quinn, James., (Strategy Process) 3rd ed., Prentice-Hall Inc., United States of America (1996) p15.
- (6) Porter, M., (Competitive Advantage of Nations), Macmillan Press LTD, New York, (1990) p18.
- (7) دافيد لاسكال، روي بيكوك، قمة الأداء، ترجمة أحمد عثمان، سلسلة إصدارات بميك، مصر، 1998. ص 30.
- (8) Mercel et tayeb Hafsi, « le management d'aujourd'hui : une perspective nord américaine », édition, Economica, France, 2000, p 102.
- (9) سونيا محمد البكري، ادارة الجودة الكلية، الدار الجامعية الإسكندرية 2004/2003، ص 52.
- (10) الفضل عبد الحسين، والطائي يوسف حجيم سلطان، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004، ص 332.
- (11) مصطفى محمد سعيد عالم ، إدارة الجودة الشاملة و أثرها في التغيير المؤسسي، أنظر الموقع: www.qualityconf.com
- (12) جمال طاهر أبو الفتوح، مدخل إدارة الجودة الشاملة، مكتب القاهرة للطباعة، القاهرة، 2000 . ص 50.
- (13) جمال بشير أوهيبة و منصور سالم زغبين، إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها، ورقة بحث مقدمة لمؤتمر الجودة 2005 تحت شعار: من أجل تعزيز مبادئ وأسس الجودة المنعقد من الفترة 10-15-05-2005 بالجمهورية الليبية (طرابلس)، أنظر الموقع: <http://www.quality.org.ly/proceedings/paper57.pdf>
- (14) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية-مصر، الدار الجامعية، 2000، ص 281.
- (15) BRLIMAN Jean, « les meilleures pratiques du management : au cœur de la performance », lés édition d'organisation, 3ème édition, paris, 2001. p 257.
- (16) عمر وصفي عقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة-وجهة نظر، الطبعة 1، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2001. ص 130.
- (17) خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002. ص 127.
- (18) Bank, John, The Essence of Total Quality Management (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., (2000) p125.