مجلّـة الواحـات للبحـوث والدراسـات
ردمـد 7163- 1112
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

دور إدارة الجودة الشاملة في التأثير على تحسين مردودية المؤسسة الاقتصادية انطلاقا من الاهتمام بالبيئة حالة مؤسسة

محمد الهلة[1] و أحمد بن عيشاوي أحمد [2]
1- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية، الجزائر
2- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر
البريد الالكتروني : elhellamohamed08@gmail.com

الملخص:

إن دور المؤسسة الاقتصادية في ظل الوضع الراهن لا يقتصر على الاهتمام بالمحيط الداخلي فحسب، بل يتعداه إلى الاهتمام بالمحيط الخارجي الذي يتميز بالمنافسة وفق قوانين محكمة ومدروسة تراهن عليها بعض الدول خاصة المتقدمة منها، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة الاقتصادية ضرورة تمييز منتجاتها عن منافسيها من خلال الاهتمام بالجودة وذلك يتأتى من خلال الأخذ بمعايير التقييس العالمي الممثلة في: ISO:9000 ،ISO 14000 بغية تحسين مردودها الاقتصادي وتحقيق أهدافها.

- **الكلمات المفتاح:**الجودة، الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة، البيئة، المنافسة، المردودية.

The role of Total Quality Management in the impact on improving the profitability of economic organization based on concern for the environment case

Abstract-

The economic organization's role in the current situation not only to pay attention to the internal ocean, but also to attention outside Ocean which features competition in accordance with the Court and studied the laws of betting by some especially the developed ones states, which requires economic institution need to differentiate its products from its competitors through attention to quality and that comes through the introduction of global standards

represented in the standardization: ISO 14000, ISO: 9000 in order to improve their economic return and achieve their goals.

Key words: quality, total quality, total quality management, environment, competition, profitability.

- **المقدمة**–

أصبح من اهتمامات المؤسسات في عصرنا الحاضر ضرورة الاهتمام بالجودة بغية الوصول إلى منتَج خال من العيوب، كما أن الجودة لا يمكن أن تحصل بالصدفة أو بعملية عابرة، بل هي نتيجة إرادة واضحة, وعزيمة صادقة وعمل دؤوب لكونها تتعلق برؤية الزبون وتوقعاته لما تكون عليه السلعة أو الخدمة, كما توجد عدة عوامل من بينها المنافسة، دفعت المؤسسة إلى البحث عن الجودة وتطبيقها، ومحاولة إبرازها كميزة تميز بها منتجاتها عن باقي ما هو معروض في السوق من منتجات المؤسسات الأخرى، وتزايد الاهتمام بالجودة يتم في جميع الأنشطة والعمليات التي تتم بالمؤسسة أو ما يعرف بالجودة الشاملة التي لا يتم التركيز فيها على الاهتمام بتلبية حاجات ورغبات المستهلكين وكيفية إشباعها, بل يتعداه إلى السعي لخلق رغبة أو حاجة جديدة ثم العمل على تلبيتها, لذلك فإن الأمر يستوجب توجيه كل العمليات الداخلية والجهود والموارد نحو هذا الهدف, والتنسيق بين مختلف الوظائف والهيئات، وهذا ما يطلق عليه بنظام إدارة الجودة الشاملة.

1 – إشكالية الدراسة:

تبرز المشكلة الرئيسية للبحث حول وجود قصور في أداء المؤسسة من خلال تراجع معدلات النمو الاقتصادي وتراجع القدرة الشرائية للعاملين، واقتصار التصدير على منتجات معينة، وذلك يعود لعدم قدرة إدارة المؤسسة على استخدام نظامTQM* في أنشطتها، ولإثراء هذا الموضوع يمكننا طرح سؤال الإشكالية التالي: **ما مدى مساهمة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مردودية المؤسسة الاقتصادية انطلاقا من الاهتمام بالمحيط الذي تنشط فيه؟** ويمكن تجزئة سؤال الإشكالية إلى ما يلي:

1 – ما المقصود بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟

- تعني: إدارة الجودة الشاملة. *

2 – إلى أي مدى يسهم تطبيق TQM في ترقية أداء المؤسسة ؟

3 – كيف يمكن تطبيق TQM في نشاط المؤسسة؟ وما هي الخطوات اللازمة لإنجاحها ؟

4 – هل يمكن تطبيق طرق TQM في المؤسسات الجزائرية بنجاح ؟

2 – أهداف الدراسة:

1 – محاولة إبراز الأسباب الداعية لاهتمام المؤسسة بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

2 – السعي لتوضيح كيفية إدراج مبادئ TQM داخل المؤسسة بما يحقق الغايات المرجوة من استخدامها.

3 – محاولة الربط بين أثر تبني أدوات TQM وحسن تطبيقها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

3 – أهمية الدراسة:

يكتسي البحث أهمية بالغة من خلال النقاط التالية:

1– أن المؤسسات تتفاوت في تطبيق TQM حسب إمكاناتها المادية والمالية وكفاءات مواردها البشرية.

2 – أن موضوع TQM يتسم بالحداثة مما يجعل كل أفراد المؤسسة من عمال ومسيرين يهتمون بمرتكزاتها.

3 – تزايد الاهتمام بأسلوب TQM في المؤسسات أصبح ضرورة حتمية في ظل التغيرات التي يشهدها العالم اليوم.

4 – أصبحت الجودة بمثابة جواز سفر تستعمله المؤسسات لغزو الأسواق العالمية خاصة في ظل انفتاح التجارة الدولية وزوال الحواجز الجمركية.

4 – منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وللإجابة على سؤال الإشكالية نسعى من خلال هذا المقال لإثراء

الموضوع من خلال تقسيمه للمحاور التالية:

I - دواعي اهتمام المؤسسة بأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

II - معايير التقييس الدولية.

III - علاقة الأيزو بإدارة الجودة الشاملة.

IV – دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة.

I - دواعي اهتمام المؤسسة بأسلوب إدارة الجودة الشاملة:

I – 1 - الجودة:

أضحى الاهتمام بالجودة قضية تشغل اهتمام المؤسسات في كافة أنحاء العالم من أجل مواكبة التطور الحاصل، واقتناص الفرص المتاحة للوصول إلى أرقى مستويات الجودة، لأنها لم تعد خياراً إستراتيجياً تنتهجه المؤسسة فحسب، بل أصبحت ضرورة ملحة لنجاح أي نظام اقتصادي في ظل زيادة حدة المنافسة.

I - 1- 1 - ماهية الجودة:

يتم التطرق لماهية الجودة من حيث تعريفها، إذ تعددت وتباينت تعاريف الجودة باختلاف تطور مفهومها ونظرة الكتاب لها، ومنها:

عرفها Fisher بأنها:"تعبر عن درجة التألق والتميز...أو أن بعض خصائص المنتَج ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعة من منظور المنظمة أومن منظور الزبون." [1]

عرفها**RUCH**:بأنها الصفة التي تحدد فيها المنتج في السوق وإلى أي مدى من الكفاءة سيؤدي المنتج الوظيفة التي صمم لأجلها.[2]

❖ انطلاقا من التعاريف السابقة نخلص إلى التعريف التالي:الجودة تعني حصول المستهلك على ما يتم دفعه للحصول عليه من منافع مما يقتنيه من منتجات.

I – 1 – 2 - أهمية وأهداف الجودة:

يتم التعرض فيما يلي لكل من أهمية الجودة وأهدافها.

I – 1 – 2- 1 - أهمية الجودة:

تتجسد أهمية الجودة في عدة جوانب أهمها:

[1] - Fisher , Barry, **installing implement the document at** – loughbrangh University, U.K, 1996, P5.

[2]- Kwan. Paule, **Application of total quality Management** in Education : Retropect and prospect. The international**, journal of Educational Management**, Vol. 10, N 5, 1996° PP 25 – 32.

- **أولاً:بالنسبة للمؤسسة المنتجة:**يمكن النظر لأهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة من زاويتين هما:

1 – المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة من خلال عدم اهتمامها بالجودة:من أهمها:[1]

أ – فقدان مجال العمل:قد تؤدي الجودة الرديئة للمنتجات والخدمات إلى حدوث خسائر للمنظمة.

ب – المسؤولية عن الأخطاء الناتجة:ينتج عن رداءة الجودة أخطار نتيجة الحوادث المترتبة عن استخدام منتجات

معينة بسبب رداءة التصميم.

جـ – الإنتاجية:إن المحافظة على الجودة وتحسينها يؤدي إلى نتائج إيجابية على الإنتاجية والعكس صحيح.

د – التكاليف:وجود الجودة الرديئة يؤدي إلى زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة ومن أمثلتها:تكاليف إعادة الإنتاج والفحص، تكاليف التعامل مع شكاوى الزبائن...إلخ، وهذا ما يتطلب منها تفادي عدم المطابقة، والتي تدعى بتكاليف اللاجودة*.

2- المزايا التي تستفيد منها المؤسسة من خلال اهتمامها بالجودة:تتمثل في الآتي:[2]

- تزايد المسؤولية القانونية للمؤسسة عن كل ضرر يصيب المستهلك من جراء استهلاكه لمنتجاتها.

- تحسين سمعة المؤسسة في السوق، ويتأكد ذلك من خلال تقديمها منتجات تلبي رغبات زبائنها.

---

[1] - نبيل محمد مرسي، **إستراتيجية الإنتاج والعماليات(مدخل إستراتيجي)**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002، ص ص339 – 340.

* - اللاجودة تعني الفرق بين الجودة المحققة فعلا والجودة المنتظرة، والناجمة عن وجود أخطاء على مستوى المنتج أو عدم مطابقته للموصفات المطلوبة.

[2] - قاسم نايف علوان, إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، سرت، ليبيا، ط1، 2005، ص ص 30 – 33.

- تطبيق المؤسسة لمواصفات محددة من شأنه أن يسهم في حماية المستهلك من الغش التجاري.

- تنفيذ الجودة يمكن المؤسسة من اكتشاف الأخطاء وتصحيحها لتجنب التكاليف وفقا لما يوضحه الشكل (1.1).

- **ثانيا:بالنسبة للزبائن:**يتوقف قرار شراء الزبائن للمنتَج على مستوى جودته، مما يجعله مستعداً لدفع أي ثمن.

- **ثالثا:بالنسبة للعمال:**تطبيق الجودة يؤدي إلى تنمية روح المسؤولية لدى الأفراد، وتشجيعهم على اتخاذ القرار.

- **رابعاً:أهمية الجودة كأساس للمنافسة:**تتسابق المؤسسات على تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق:[1]

- الجودة، وخفض التكلفة، وخدمات ما بعد البيع، والالتزام بمواعيد التسليم "المنافسة على الوقت".

- توفر وتنوع المنتَج أو الخدمة من خلال "التجديد والابتكار والانتشار".

- الجودة تؤدي إلى زيادة العائد على المبيعات وخفض التكلفة وفقا لما يوضحه الجدول رقم(1.1).

I – 1- 3 - أهداف الجودة:

هناك نوعان من أهداف الجودة هما:[2]

أ – أهداف تخدم ضبط الجودة:تتعلق بالمعايير التي تسعى المنظمة للمحافظة عليها باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة.

ب – أهداف تحسين الجودة:تنحصر غالبا في الحد من الأخطاء، وتطوير منتجات ترضي الزبائن.

---

[1]- محمد حسن رياض، **دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة المواصفات العالمية ISO9000 اصدار2000**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص ص4- 5.

[2]- قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 38.

❖ انطلاقا مما سبق فإن وضع أهداف وسياسات الجودة داخل المؤسسة بصورة رسمية وواضحة من طرف الإدارة العليا يعد التزاما صريحا منها بالجودة.

I – 2– إدارة الجودة الشاملة:

أسهمت التغيرات الاقتصادية الجديدة الناجمة عن ظاهرة عولمة السوق في ضرورة تطبيق المؤسسات الاقتصادية لأنظمة تسيير جديدة وفعالة، واعتماد استراتيجيات ملائمة لمواجهة التحديات التنافسية المتزايدة، وتعد TQM أحد أهم تلك الأنظمة التي يؤدي تطبيقها إلى امتلاك ميزة تنافسية لأجل طويل.

I – 2– 1 – مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

نال مفهوم TQM اهتمامًا كبيرًا من قبل الكثير من المختصين، مما أدى إلى اختلافهم حول إيجاد تعريف محدد له، ومن بين تعاريفه نذكر ما يلي:

- "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين في الجودة والإنتاجية من خلال فرق العمل."[1]

- عرفها أيضا"**جوسبان**"بأنها:"خلق ثقافة متميزة من الأداء من خلالها يعمل الجميع بأقصى جهد ممكن لتحقيق توقعات العملاء، وأداء العمل بطريقة سليمة من أول مرة."[2]

❖مما سبق وعلى الرغم من تباين وتعدد تعاريف TQM نلاحظ أن الهدف منها:هو البحث عن تحقيق متطلبات وإشباع رغبات وحاجات الزبون الحالية والمحتملة، والبحث عن رضاه ووفائه للمؤسسة.

I – 2– 2 – أهمية تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

[1] - http:// www. Ibtesama. Com/ Vb/ show thread – t – 80882. html (02/08/2009)

[2] – أحمد محمد غنيم، **إدارة الجودة الشاملة**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008 – 2009، ص 41.

تمثل أهمية TQM للمنظمة مكانة هامة بسبب الاستخدام الهادف، ونتيجة لجملة من الأسباب منها:[1]

- تخفيض التكلفة وزيادة الربحية، وإرضاء المستهلك، وتحقيق ميزة تنافسية.

- إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يساعد في الحصول على بعض الشهادات مثل:ISO 9000.

- انخفاض شكاوي المستهلكين وتقلصها من جودة السلعة أو الخدمة.

I – 2- 3 - فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

من الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من خلال تطبيقها لمنهج إدارة الجودة الشاملة الآتي:[2]

- تساعد المنظمة بالتعرف على مستوى أدائها مقارنة بأداء المنظمات المماثلة الأخرى.

- إنجاز أهدافها الممثلة في تحقيق النمو والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.

- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليل الأخطاء.

- تقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن، والجدول رقم (2.1) يلخص الآثار التي يحدثها تطبيق TQM.

I – 2- 4 - مبادئ (مرتكزات) إدارة الجودة الشاملة:

لم تعد TQM مجرد أفكار تتبناها المؤسسة، بل هي عبارة عن تجسيد لهذه الأفكار في الواقع العملي للمؤسسة بغرض تحقيق أهدافها المسطرة التي تسعى لبلوغها من خلال الاعتماد على مجموعة مبادئ، والمتمثلة في الآتي:

1 – التركيز على العميل: يعد العميل أهم المرتكزات التي تعتمد عليها TQM نتيجة لما يلي:[1]

[1]- صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطور)،دار الشروق للنشر والتوزيع،الأردن، ط1، 2004، ص29.

[2]- قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص ص186 – 187.

- الزبون يعتبر نقطة البداية والنهاية بالنسبة للمنظمة، ويعد رضاه الهدف الأساسي لديها.

- تعد احتياجات الزبون المتجددة والمتغيرة، هي المحرك الرئيس لكافة الأنشطة داخل المنظمة.

- يقصد بمصطلح الزبون في إدارة الجودة الشاملة كلاً من الزبون الخارجي والداخلي.

2 – **التدريب والتحسين المستمر:** إن عملية نقل فلسفة TQM وتطبيقها تتطلب عملية تدريب وتحسين مستمر لتأهيل جميع العاملين في الشركة[2].

3 – **دعم الإدارة العليا:** إن اقتناع الإدارة بضرورة تطبيق نظام TQM يجعلها مستعدة لدعم كل التغييرات التي ستحدث في المنظمة[3].

4 – **مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل:** تنظر TQM إلى العنصر البشري في المنظمة على أنه أهم عناصر المنهجية الجديدة لكونه الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، ولهذا يجب معاملته كشريك وليس كأجير[4].

5 – **قياس الأداء للإنتاجية والجودة:** يرى "**Reph**" أن أحد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة ضرورة وجود نظام قادر على القياس الدقيق للأداء فيما يتعلق بالإنتاجية والجودة، والمبني على الأساليب الإحصائية الملائمة.[5]

---

[1]- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، **إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي**، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص ص91 – 92.

[2]- قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 106.

[3]- محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2006، ص 205.

[4]- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص 51.

[5]- فريد عبد الفتاح زين الدين،المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، القاهرة، مصر، 1996، ص 48.

6 – تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: يعد نظام المعلومات من الركائز الأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وهذا نظراً لفعالية الدور الذي يؤديه في TQM داخلياً من حيث تدفق المعلومات ووصولها لمختلف فعاليات المؤسسة[1].

7 – اتخاذ القرارات بناءاً على الحقائق: تتميز المنظمات التي تعتمد على تطبيق TQM بأن قراراتها مبنية على حقائق، وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات فردية أو توقعات شخصية وذلك بهدف التوصل إلى نتائج دقيقة.[2]

8 – التغذية العكسية: تبرز مكانتها في TQM نتيجة ارتباط البيانات الصحيحة بعملية اتخاذ القرارات الصائبة، كما أن استمرارية عملية التحسين تقترن بشكل واضح وفعال بالتدفق المعلوماتي وأنظمة التغذية العكسية الفعالة.[3]

I – 2- 5 - عناصر إدارة الجودة الشاملة:

تتضمن إدارة الجودة الشاملة ثلاثة عناصر أساسية والتي يوضحها الشكل رقم (2.1)، ويجب أن تهتم الإدارة بالتكامل بين هذه العناصر للوصول إلى تحسين الأداء بدلا من التركيز على أحد عناصر الجودة.

❖انطلاقا مما سبق يمكن القول بأن تطبيق فلسفة الجودة الشاملة على أرض الواقع يحتاج إلى استيعاب مفهومها وجعله حلقة أساسية وعملية تستعملها الإدارة التنفيذية بالمنظمة، والتي تحتاج إلى متسع من الوقت لتصبح مطبقة في الميدان.

I – 2- 6 - أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن المؤسسة ومن خلال تطبيقها لفلسفة TQM تسعى لتحقيق عدة أهداف، ومنها:

---

[1]- أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة(TQM) في المؤسسات الخدمية**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد:04، 2006، ص11.

[2]- قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 148.

[3]- حسن صادق حسن عبد الله/ السيد علي حبيب الأمير، **مقال بعنوان:نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة**- دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين بجامعة البحرين، مملكة البحرين، 2005، ص 239.

- ضمان التحسين المتواصل لكل قطاعات المؤسسة وزيادة مرونتها في التعامل مع المتغيرات[1].

- أن تمتاز جودة منتجات الشركة بالاستقرار، وأن تملك أفضل القنوات لتوزيعها بسرعة، وتقدم خدمات ما بعد البيع بما يتلاءم واحتياجات المستهلك[2].

- كما أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:[3]

- فهم حاجات ورغبات الزبون لتحقيق ما يريده، والسعي لجذب المزيد منهم والمحافظة على ولاء الحاليين منهم.
- توفير المنتَج وفق متطلبات الزبون من حيث:الجودة، التكلفة، الوقت والاستمرارية.

❖ انطلاقا مما سبق نجد أن مفهوم TQM هو مفهوم شامل للمؤسسة ككل، وهدفه الأساسي يتمثل في كسب رضا الزبون من خلال تلبية حاجاته وتوقعاته المستقبلية، عن طريق الجودة، ومشاركة كافة العمال في إرسائها.

I – 3- متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

نتناول متطلبات تطبيق الجودة الشاملة، والمعوقات الناجمة عنها, إضافة إلى المقارنة بينها وبين الإدارة التقليدية ومستويات تبنيها ومؤشرات القياس والأداء.

I – 3– 1- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم TQM في المؤسسة يحتاج لبعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة، ومن ثم السعي نحو تحقيقها، ومن أهم المتطلبات الآتي:[4]

أ – إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: إن ثقافة الجودة تختلف جذريًا عن الثقافة الإدارية التقليدية، مما يتطلب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيقه.

---

[1] - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، 1995، ص 40.

[2] - قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 99.

[3] - عمر وصفي عقيلي(2001)، مرجع سابق، ص41.

[4] - http:// mmsec. Com/ m3 – files/JWDA1. htm (11 – 03 – 2009)

ب – الترويج وتسويق البرنامج: إن نشر مفاهيم ومبادئ TQM لجميع العاملين في المؤسسة أمر لابد منه قبل اتخاذ قرار التطبيق.

جـ – التعليم والتدريب: لكي يتم تطبيق مفهوم TQM بالشكل الصحيح فإنه ينبغي تدريب، وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد.

د– الاستعانة بالاستثماريين: الهدف منه تدعيم خبرة المؤسسة، ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ.

I – 3– 2– المعوقات والأخطاء المترتبة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

من الأسباب التي تؤدي إلى الفشل في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة العناصر التالية:[1]

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس البرنامج ككل.
- توقع نتائج سريعة وليست على المدى البعيد مع ضرورة اعتماد برامج TQM على خبراء بالجودة.
- مقاومة التغيير والتجديد لنقص في ثقافة الجودة لدى المديرين والعاملين في المؤسسة[2].

❖ انطلاقا مما سبق فإنه على إدارة المنظمة أن تسعى إلى إزالة هذه المعوقات أو الحد من تأثيرها بهدف تيسير عملية التطبيق بسهولة ووفقا لما هو مخطط له، وعلى الرغم من النجاح الذي قد تحققه أغلب المنظمات عند تطبيقها لمنهج TQM، إلا أن ذلك لا يمنع من الانتباه إلى بعض الأخطاء الشائعة ومنها:

أ – الأخطاء الإدارية: معظمها تنجم عن غياب دعم الإدارة العليا للإدارات في المستويات الدنيا.

---

[1]- محمد عوض الترتوري/ أغادير عرفات جويحان، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات**، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص ص49 – 51.

[2]- محسن علي عطية، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 151.

ب – الأخطاء الفنية: تتمثل في الأخطاء العملية، التي غالبا ما يكون عددها أكبر من الأخطاء الإدارية.

I – 3– 3 – المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة:

يتم التطرق إلى المقارنة بين أسلوبي الإدارة التقليدية و TQM في عدة أوجه نلخصها في الجدول رقم (3.1).

❖ على ضوء المقارنة السابقة يمكننا التوصل إلى أن: منهجية TQM تتعامل مع مجموعة من التناقضات التي تشكل محور عملها داخل المنظمة، هذه التناقضات يحتاج التعامل معها إلى معرفة وخبرة تامة بالمعطيات لتوصل لحلها.

II – معايير التقييس الدولية:

يتم التعرض فيما يلي لكل من نظام إدارة الجودة ISO 9000، ونظام إدارة البيئة ISO14000.

II – 1 - نظام إدارة الجودة ISO* 9000:

في ظل الوضع الحالي للمؤسسات الاقتصادية أصبح لزاما الاهتمام بالجودة بالنظر لما ينجم عنها من أثر على منتجاتها بعد ظهور منظمة عالمية تهتم بإصدار معايير خاصة بإدارة وضمان الجودة وهي معايير اختيارية، إلا أنها في نفس الوقت ملزمة خصوصاً وأن الزبون في الوقت الحاضر يفضل التعامل مع موردين متحصلين على شهادة الأيزو؛ لأنها توحي لهم بالثقة في منتجاتهم سلعا كانت أم خدمات، سواء تم التعامل بها على المستوى المحلي أو الدولي.

II – 1 – 1 – فوائد ومزايا ISO 9000:

توجد عدة مزايا تجنيها المؤسسة من نظام ISO 9000 نوجز بعضها فيما يلي:[1]

* - تعني international Standardisation Organisation

[1] - مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص ص385- 387.

- تحقيق الاستقرار للمؤسسة والثقة بإنتاجها وخدماتها، وتحقيق الانخفاض المستمر في التكاليف.
- تعزيز قدرة المؤسسة في تحقيق صور النجاح والتفوق النوعي في الأداء.
- التحسين المستمر وذلك من خلال منع حدوث الأخطاء بدلاً من اكتشافها بعد حدوثها.
- إمكانية الدخول إلى الأسواق العالمية التي تشترط الحصول على شهادة المطابقة.
- رفع الكفاءة وتخفيض النفقات التشغيلية وتكاليف الجودة[1].

II – 2 - نظام إدارة البيئة ISO14000:

لا يختلف اثنان في أنّ التطور المتزايد للمؤسسات الاقتصادية الذي كان له الأثر الايجابي في توفير السلع والخدمات ذات الاستعمال الواسع لطالبيها من المستهلكين، بشكل أسرع وأحسن، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود الأثر السلبي لذلك التطور على الجانب البيئي، والمحيط خصوصاً وأن بعض الصناعات لا تعير أدنى احترام أو اهتمام لقوانين البيئة، متذرعة في ذلك بأنها تتعارض مع أهدافها المشروعة، والحقيقة غير ذلك، لذا كان من الضروري على الحكومات وضع قوانين، من شأنها إخضاع هذه المؤسسات إلى اعتماد معايير تساعدها على احترام قوانين حماية البيئة من أخطار التلوث...إلخ، ونجد ذلك في الدول المتقدمة مقارنة بالدول النامية ومنه جاءت فكرة إصدار معايير

نظام إدارة البيئة ISO:14000 من قبل المنظمة العالمية للمواصفات.

إن المتتبع لأوضاع العالم يجده ينقسم على نصفين أحدهما:يملك الصناعة، المال، القوة، وآخر لا يمتلك إلا التخلف الذي يعمل العالم الأول على إبقاء الآخر في هذا الجو إلى الأبد، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وجود عالمين أحدهما ينتج كل شيء وآخر يستهلك كل ما ينتج، ومن هذا المنطلق

[1] - أحمد شاكر العسكري، **التسويق الصناعي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص268.

فإن رعاية البيئة بكافة جوانبها تعد من أهم المؤشرات التي بمقتضاها يتم تصنيف الدول عالمياً إلى دول متقدمة وأخرى متخلفة.

II – 2- 1 – مفهوم نظام إدارة الجودة البيئية:

غرض العلماء من وضع ضوابط الجودة البيئية هو الحفاظ على صحة الإنسان من عوامل الإضرار به وبصحته وهذا ليس أقل من الصناعة التي وضع لها العلماء معايير للجودة، فغاية الحفاظ على البيئة هو الحفاظ على صحة الإنسان مما يحيط به من تلوث سواء أتمثل في الهواء أم الماء أم التربة.

- لقي نظام ISO:14000 لإدارة البيئة عدة تعاريف من قبل الباحثين؛ ومنها:

- يعرف نظام إدارة البيئية على أنه:"مجموعة نظم خاصة بالإدارة البيئية تهدف إلى رعاية البيئة ومحيطها من التأثيرات السلبية للنظم الإنتاجية عليها."[1]

- يعرف أيضا على أنه:"مجموعة عناصر ومفاهيم توضح مدى ارتباط (TQM)بالبيئة."[2]

❖ من التعاريف السابقة الذكر نستنتج أنISO:14000 هو نظام لتسيير النواحي المتعلقة بمحيط المؤسسة، ويشتمل على مجموعة من المعايير تساعد المؤسسة على احترام قوانين حماية البيئة، وتشير بعض معايير إدارة الجودة إلا أنه لابد من الحصول على تصريح يتضمن توافق المنتَج مع معاييرالبيئة، بل يحمل علامة تدل على ذلك، ولقد ظهرت المواصفةISO:14000لإيجاد توازن لتحقيق الربحية للمؤسسة دون إلحاق الضرر بالبيئة بمختلف مكوناتها[3].

II – 2- 2 – فوائد نظام إدارة الجودة البيئية:

[1]- محمد درويش/ يحي إبراهيم، **إدارة الجودة الشاملة**، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2000، ص225.

[2]- فرانكلين أوهار، **دليل ISO**، الدار العربي للعلوم، بيروت، لبنان، 2001، ص97.

[3]- غول فرحات، أثر الاهتمام بالبيئة والعمل بالمواصفات العالمية للبيئة ISO14000 على تنافسية المؤسسات، مجلة جديد الاقتصاد، الجزائر، العدد02، 2007، ص158.

إن تطبيق نظامISO:14000 من قبل المنظمة يحقق لها العديد من المزايا التي تدفعها إلى تبنيه، ومن أهمها: [1]

1– رفع كفاءة الإنتاج:إن تطبيق بنود المواصفة يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال شراء أفضل للمواد الخام.

2– تحسين الأداء البيئي:يتم ذلك من خلال ترشيد استخدام موارد الطاقة مثل:الكهرباء والماء وغيرها.

3– تحقيق الميزة التنافسية:يتم من خلال إعطاء صورة حسنة عن المنظمة لدى زبائنها مما يكسبها سمعة في السوق لدى منافسيها.

- كما تحقق أيضا الشركات المتبنية لأنظمة البيئة فوائد أخرى، ومنها: [2]

1 – حصول بعض المنظمات على مزايا مادية نتيجة لأدائها البيئي الأفضل.

2 – تخفيض التكاليف وذلك عن طريق ترشيد استهلاك المياه والطاقة الكهربائية.

3 – التقيد بالقوانين الحكومية في الدول التي تفرض عقوبات على عدم التقيد بالأنظمة البيئية، إضافة للمزايا السابقة

توجد مزايا أخرى ومنهما المزايا الاجتماعية والإدارية والمالية.

II – 2- 3 – تكاليف نظام إدارة الجودة البيئية:

من أهم العوامل المؤثرة في قرار تبنيISO:14000 ضرورة تحديد التكاليف التي تتحملها المؤسسة اعتماداً على عدة عوامل منها: [3]

- تكاليف المدقق وحجم فريق التدقيق، بالإضافة إلى حجم المنظمة وطبيعتها.

---

[1]- قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص ص285- 286.

[2]- محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص319.

[3]- محمد عبد الوهاب العزاوي، **أنظمة إدارة الجودة والبيئة**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2005، ص243.

- عدد المواقع التي سيتم تقييمها, وعدد العاملين فيها، وعدد الزيارات الموقعية التي يقوم بها المدققون.

❖ ويمكن الإشارة إلى أن معظم الدول، وخاصة الصناعية منها تسعى حسب تقرير"**الوكالة الأوربية للبيئة**" إلى فرض رسوم بيئية نتيجة لفاعليتها، والآثار الإيجابية المترتبة عنها, فمثلا في عدد كبير من مدن الولايات المتحدة الأمريكية كانت الرسوم على النفايات المنزلية هي السبب الأساسي في الانخفاض الكبير في حجم هذه النفايات، وأيضا الرسوم الأكثر فعالية كانت تلك التي تعالج مشكل تلوث الهواء في السويد، وتلوث الماء في هولندا، وكذلك إتاوة أكسيد الآزوت والرسوم التفاضلية على وقود المركبات في السويد[1].

والبيئة التي تعد الخزان الوحيد للموارد التي يحتاج إليها الإنسان في صناعاته المختلفة، ولهذا كان من الطبيعي على معظم الدول لاسيما المتقدمة منها أن لا تبخل بالمعلومات والإمكانيات المادية والتكنولوجية في سبيل تخفيض الضغوط البيئية على الدول النامية، وألا تعمق جراحها خصوصاً وأنها السبب الأول, والمباشر في استخدام مواردها الطبيعية، بأرخص الأسعار من جهة، واستعمال أراضيها كمقابر للنفايات الصناعية والنووية من جهة ثانية[2].

II – 2- 4 – متطلبات نظام إدارة الجودة البيئية:

توجد العديد من المتطلبات التي ينبغي على المنظمة الالتزام بها لتحسين سياستها اتجاه البيئة؛ ومنها:[3]

أ – السياسة البيئية:ضرورة قيام الإدارة العليا في المنظمة بتحديد السياسة البيئية التي تراها ناجحة.

---

[1]- أحمد باشي، **دور الجباية في محاربة التلوث البيئي، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة**، الجزائر، العدد09،2003، ص ص131- 132.

[2]- خالد كواش، **السياحة والأبعاد البيئية**، مجلة جديد الاقتصاد، الجزائر، العدد02، 2007، ص ص145- 146.

[3]- خالد مصطفى قاسم، **إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة**، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص244- 245.

ب – التخطيط: يعني مجموعة الخطوات التي تقوم بها المنظمة في مجال العمليات المتعلقة بالبيئة.

جـ- التنفيذ والتشغيل: يحتاج تنفيذ الخطة البيئية إلى وجود موظفين مؤهلين وإلى إجراءات موثقة.

د - إجراء الفحص والتصحيح: يتضمن توافق أداء المنظمة مع برنامج نظام الإدارة الموضوع.

ه – مراجعة الإدارة: يقصد به القيام بإجراءات المراجعة الدورية لنظام إدارة البيئة.

II – 2- 5 – دوافع تبني نظام إدارة الجودة البيئية:

تتباين الدوافع وراء تبني المنظمة لنظام ISO:14000 ما بين خارجية وداخلية، ويمكن اختصارها فيما يلي:[1]

- **أولاً: الدوافع الخارجية:** تتمثل في عدة نقاط أساسية لا يمكن الاستهانة بها نتيجة لتأثيرها البالغ الأهمية، ومنها:

أ– طلب السوق: يعد طلب السوق على السلع المسؤولة بيئيًا سببًا رئيسًا لزيادة الوعي البيئي المتنامي لدى المنتجين.

ب – مزايا السوق: تمتلك المنظمات التي تنتج منتجات غير مضرة بالبيئة، حصة تسوقية أكبر من غيرها.

جـ – المتطلبات التعاقدية: أصبحت ضرورة الضغط على المجهزين وسيلة لتحسين أدائهم البيئي وإثبات مسؤولياتهم.

د – المتطلبات الحكومية: تؤدي الحكومات دوراً مهماً في تعزيز الأداء البيئي من خلال التشريعات والأنظمة البيئية.

- **ثانياً: الدوافع الداخلية:** تتعلق بالمزايا التي قد تجنيها الشركة من جراء تبنيها لمواصفة ISO:14001، ومنها:

1 – زيارة الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل حالات عدم التطابق الذي يؤدي إلى الوقاية من التلوث.

[1]- محمد عبد الوهاب العزاوي(2005 أ)، المرجع نفسه، ص ص193 - 197.

2 – استخدام أقل الطاقة عن طريق تقليل هدر الطاقة، والسيطرة الجيدة على سلوك الأفراد وطرائق العمل ذات التأثير البيئي المحتمل.

3 – توفير آلية للوقاية والسيطرة على الطرق الإدارية الحالية من أجل تكامل الأنظمة المجزأة.

II – 2- 6 – مزايا وعيوب تنفيذ نظام الإدارة البيئية:

من أهم المزايا والعيوب الناجمة عن عملية تطبيق نظام الإدارة البيئية نذكر الآتي:

- **أولاً:مزايا نظام الإدارة البيئية:**إن المهارة بخبايا نظم الإدارة البيئية هي مسألة يمكن التغلب عليها إذا ما اقتنعنا بأهميتها، فتقرير البنك الدولي لعام 1992 ميز بين ثلاث درجات في سلم إجراءات حماية البيئة هي:[1]

- **الدرجة الأولى:**تبين أن هناك حشداً كبيراً من إجراءات رفع كفاءة التشغيل, ووقف الفقد والتسربات إلى البيئة.

- **الدرجة الثانية:**تتطلب إنفاقا أكبر تطول معه فترة استرداد التكلفة التي قد تصل أحيانا إلى بضع سنوات.

- **الدرجة الثالثة:**هي التي تتجاوز فيها تكلفة تحسين أحوال البيئة أي مردود اقتصادي.

- **ثانيًا:عيوب نظام الإدارة البيئية:**يمكن اختصار أهم العيوب الناجمة عن تنفيذها في النقاط التالية:[2]

1 – أن تكاليف نظام الإدارة البيئية متغيرة, وغالبا ما تكون مقرونة بحجم وتعقيد العملية.

2 – هناك بعض المجالات المهمة في ISO:14001 ومنها:وضع الأولويات والأهداف البيئية للمؤسسة.

---

[1]- زكريا محمد عبد الوهاب طاحون، **إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف**، مطبعة ناس بعابدين للطباعة والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2005، ص ص283- 285.

[2]- يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإقليمية الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص395- 396.

3 – يتم الحصول على الشهادة عن طريق مكاتب معترف بها دولياً تمتلك حق منح الشهادة.

III – علاقة الأيزو بإدارة الجودة الشاملة:

يتم التعرض لعلاقة TQM بكل من ISO 9000 و14000 ISO فيما يلي:

III – 1 - العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و9000 ISO:

إن الحصول على شهادة المطابقة لا يعد هدفاً في حد ذاته، وإنما وسيلة تلجأ إليها المؤسسة، وتستخدمها الإدارة الناجحة للتفوق الإداري، ومنها:[1]

1- زيادة القدرة التنافسية للشركة من خلال تحقيق رضا الزبائن، مما يترتب عنه إمكانية دخول منتجات الشركة للأسواق العالمية.

2- توفير مناخ إداري يقوم على تطبيق مفاهيم الجودة في كل الأنشطة بما يحقق الوفرة في التكاليف.

وترتبط معايير الأيزو بإدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية:[2]

1- المواصفة القياسية للأيزو تعبر عن إدارة الجودة وفق نظرة الزبون، في حين تنبع TQM من وجهة نظر المورد.

2- تركيز TQM على رفع فاعلّية عمليات المؤسسة لإرضاء الزبائن يشكل نقطة توافق مع مواصفات الأيزو.

3- إن تركيز مواصفات الأيزو على التوثيق المستمر يسهم في تحسين إدارة الجودة ونظم تأكيدها.

III – 2- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإدارة البيئية:

لقد بدأ الاهتمام بشؤون البيئة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية, وذلك لكثرة ما استخدمته الحرب من مواد كيمياوية ألحقت الضرر بالشجر والبشر والحجر وكل ما هو كائن حي، ومنذ مطلع السبعينيات من القرن المنصرم شهد العالم وعياً بيئياً متصاعداً لم يتوقف عند حماية البيئة وفقا للضوابط

---

[1]- علي السلمي(1995)، مرجع سابق، ص ص175- 176.

[2]- سمير عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو9001: و10011، مطبعة الإشعاع الفنية،ط1،مصر،1999،ص ص140- 142.

والتشريعات بل تعداه إلى ضرورة تبني سياسات، واستراتيجيات بيئية على مستوى الدولة والمنظمات العامة فيها مما نجم عنه وجود رؤية موحدة لدى جميع الأفراد على اختلاف مصالحهم حول ما يكتنف البيئة من مخاطر[1].

ونتيجة لما سبق تعالت أصوات رجال البيئة بالدفاع عنها؛ لأن القوانين لم تعد تكفي لردع تجاوزات الإنسان، لذا أخذت المؤتمرات تتوالى محذرة من الاستمرار في استلاب البيئة عذريتها والإساءة إليها، لقد تطور مفهوم إدارة البيئة بعد أن تم تطبيق أساليب TQM عليه وأصبحت تعرف بـ:TQEM، ولقد وجد أن هناك بعض الاختلافات في المجالات المهمة لكل من نظامي TQM وTQEM التي تم تلخيصها في الجدول رقم: (4.1).

وعملا بالتوصية (96) قامت منظمة اليونسكو بالتعاون مع اليونيب* بإنشاء برنامج دولي للتربية البيئية سنة 1975 يكون من شأنه تعديل سلوك الإنسان المدمر للبيئة, وفي فترة التسعينيات من القرن الماضي شهد العالم قفزات نوعية في مجال البيئة تمثلت فيما يلي:[2]

- اعتماد معايير لقياس الظواهر البيئية، وضرورة التركيز المتزايد على تقليل التلوث من مصادره.
- ظهور مواصفات قياسية لأنظمة الإدارة البيئية وإلزام المنظمات بوجوب اعتمادها.
- ويمكننا القول بأن النقاشات حول البيئية غالبا ما تصل إلى نهايات مسدودة بسبب الغموض وسوء الفهم الذي يحيط بها، إذ إن هناك من يرى بأن الكلمتين بيئة وإدارة تعني أشياء مختلفة ولهذا ينبغي التطرق لمفهومهما.

فقد أتفق بعض الدارسين مثل:"Klaus وKolk وLillubet" وآخرون على أن الإدارة البيئية هي:"جزء من النظام الإداري الشامل الذي يتضمن الهيكل

[1]- مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص391.

* اليونيب(UNEB): برنامج الأمم المتحدة للبيئة.

[2]- مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص ص391- 393.

ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها ومراجعتها والحفاظ عليها."[1]

ومنه يمكن القول بأن نظام الإدارة البيئيةEMS هو جزء من نظام المنظمة الذي يستخدم كأداة فاعلة للمحافظة على التطور من خلال تطبيق EMS ميدانيا، ويمكن تجسيد TQEMوفق المبادئ التالية:[2]

1 – أن تكون الإدارة البيئية كأسبقية تنافسية خاصة بالمنظمة.

2 – بناء الإدارة البيئية في أي مكان (التفكير بالبيئة كجزء من تطوير المنتج).

3 – النظر إلى المشكلة كفرصة ينبغي استغلالها، ومن ثم تحديد المشاكل وأسبابها وتفادي تكرارها.

IV – دراسة حالة مؤسسة– ENGI: Linde GAS Algérie EX –unité de ouargla–:

IV – 1 – تقديم عام للمؤسسة الاقتصادية ليند غاز وتنظيمها:

تعد مؤسسة ليند غاز الجزائر – وحدة ورقلة- من بين الشركات التي تنشط في صناعة الحديد والصلب والتي انبثقت عن الشركة الوطنية للحديد والصلب بعد ما كانت تسمى بالمؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع الغازات الصناعية (ENGI)، التي تعد من أولى المؤسسات الجزائرية التي تحصلت على شهادة ISO 2000:9001 وكان ذلك تحديداً بتاريخ:2004/03/19، وبعد فتح رأسمال المؤسسة بقرار من الجمعية العامة بتاريخ:2007/07/01 بعد إعادة هيكلة المجلس الإداري بما يوافق للتوزيع الجديد لرأسمال، إذ ترتب عن ذلك بيع حصة66 % من أسهم شركة "ENGI"لشركة" Linde GAS"، وقد تضاعف رأس مالها ثلاث مرات

[1]- نجم العزاوي/عبد الله حكمت النقار، **إدارة البيئة نظم ومتطلبات وتطبيقاتISO14000**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2007، 122.

[2]- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 374.

بالتعاقد في السنوات:1992- 1995- 1998 من 126 مليون دج، ثم 456 مليون دج، ثم 900 مليون دج.

IV–1–2- ماهية مؤسسة Linde GAS Algérie EX :ENGI –unité de ouargla–

IV – 1 – 3 - التعريف بالوحدة:

تعد مؤسسة ليند غاز الجزائر- وحدة ورقلة - بعد أن كانت سابقا مؤسسة الغازات الصناعية أحد أقدم المؤسسات على مستوى الجنوب الشرقي للبلاد، حيث انطلقت في ممارسة نشاطها الإنتاجي سنة 1960 حيث تغطي هذه الوحدة منطقة جغرافية تقدر بـ:1600كلم^2، وتعمل على تلبية طلبات ستة ولايات جنوبية هي:غرداية، الوادي، الأغواط، أدرار، إليزي، تمنراست، بالإضافة لولاية ورقلة، تؤمن الوحدة لزبائنها حسب الطلبيات المنتجات التالية:

- في الحالة الغازية:أكسجين، أزوت، أرغون، بروتو أكسيد الأزوت، الهيدروجين، الخلائط.

- في الحالة السائلة:تقوم الوحدة بتوزيع الهيليوم والهيدروجين وأول أكسيد الأزوت.

IV – 1 – 4 – نشاط المؤسسة:

إن المهمة الأساسية لمؤسسة ليند غاز تتمثل في إنتاج وتوزيع الغازات الصناعية قصد تلبية مختلف احتياجات القطاعات الاقتصادية والاجتماعية في المجالات التالية:الصناعات البترولية، الصناعات الحديدية، قطاع الصحة والصناعات الغذائية، الصناعات الإلكترونية.

IV – 2 – الأيزو كأحد استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الوحدة:

نظراً لنوعية الإنتاج في مؤسسة ليند غاز الجزائر – وحدة ورقلة- أين تتسم منتجاتها بالمواصفات والمعايير العالمية المتفق عليها مع الزبائن، فهي تعمل على خلق نظام وسياسة للجودة، وتسعى لتطبيقه لتحقيق متطلبات زبائنها

بتلك المواصفات والمعايير العالمية.

IV – 2 – 1 – سياسة نظام الجودة في الوحدة:

أصبحت الجودة هدفاً استراتيجياً لكل مؤسسة تسعى إلى مواكبة التغيرات، وفرض تواجدها في الأسواق وخاصة الخارجية منها، حيث أصبحت الجودة إحدى متطلبات الدخول إلى الأسواق العالمية بغية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لذلك سعت مؤسسة الغازات الصناعية سابقا إلى تحقيق الجودة في منتجاتها من خلال تخصيص مصلحة لمراقبة النوعية، وتفعيل مختلف الأنظمة المتعلقة بضمان وتأكيد الجودة وفقا لمختلف مراحلها بدءا بتأكيد الجودة في المادة الأولية وتأكيد الجودة أثناء المراحل الإنتاجية، وصولا إلى منتجات ذات جودة عالية وفقا للمواصفات المحددة، واعتمادا على دليل الجودة للوفاء بمتطلبات الزبائن.

IV – 3 – خطوات الحصول على شهادة : ISO 9000

نتيجة للتحديات التي تفرضها البيئة على الوحدة عمدت هذه الأخيرة إلى إحداث تغييرات لضمان التأقلم الدائم

والمستمر معا استجابة لضغوطات المنافسة المفروضة، إذ لجأت الوحدة لتبني نظام TQM كخيار استراتيجي يضمن لها التحسين والتطور المستمر.

IV – 3 – 1- دوافع تطبيق نظام الجودة:

تعد مؤسسة الغازات الصناعية سابقا من المؤسسات الأوائل التي تحصلت على شهادة الأيزو، ومن الدوافع التي جعلتها تقدم على ذلك ما يلي:

- الانفتاح الاقتصادي الذي شهدته الجزائر، مما حتم على الوحدة التعامل مع المتغيرات الخارجية.
- سعي الوحدة لتنمية أنشطتها على المستوى الدولي وخروجها من النطاق المحلي والإقليمي.
- متطلبات الشراكة مع المؤسسات الأجنبية التي تتعامل أو تسعى للتعامل معها.
- الرغبة في اختراق الأسواق الدولية لأن شهادة الجودة تعد لغة التعامل في التجارة الدولية في القرن الواحد والعشرين.

- تدعيم سمعة الوحدة سعيا منها لكسب زبائن جدد، ومن ثم الحصول على مركز تنافسي في السوق.

IV – 3 – 2 - الأهداف المرجوة من تطبيق نظام الجودة:

تعد هذه الدوافع والأهداف بمثابة المحرك الرئيس لتبني نظام الجودة في الوحدة، ومن أهمها ما يلي:

- ضرورة الحصول على شهادة الأيزو باعتبارها مطلباً أساسياً للتعامل، ومن ثم نشر ثقافة الجودة بين أفراد الوحدة.

- بغية تحقيق المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في حجم ونوع متطلبات واحتياجات الزبائن.

- التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة، والاحتفاظ بالزبائن الحاليين والسعي للفوز بزبائن جدد.

- الحاجة إلى تحسين عمليات نظام الجودة، وتحسين صورة الوحدة في السوق بغية اكتسابها ميزة تنافسية.

- الرغبة في الانتشار العالمي للمنتج، ومن ثم مزاحمة الشركات الأجنبية من خلال التخفيض من مسؤولية مخاطر المنتج.

IV – 4 – نظام الإدارة البيئية ISO 14000:

إن **تحديث تسيير المؤسسة** على نحو يتماشى مع متطلبات **التنمية المستدامة**، فإن إدماج العامل البيئي يعد ذا أهمية؛ إذ يسمح على المديين المتوسط والطويل **بتوفيق أسلوب التصنيع مع حماية البيئة وأمن الأشخاص والممتلكات**، وإن سعي الوحدة وراء اكتساب الأنظمة البيئية كنظام أيزو14000، سيسمح لها مستقبلا بالاندماج ضمن المؤسسات **الايكولوجية-التسيير** وهي تلك التي[1]:

[1]- السيدة يسمينة عطاف، رئيسة مكتب المنشآت المصنفة والأخطار التكنولوجية والنفايات الخاصة وتثمينها، **سعي الوحدة وراء اكتساب الأنظمة البيئية**، مديرية البيئة، ورقلة، الجزائر، الأربعاء، 03 مارس 2010(مقابلة).

- **ترشد استعمال المورد**، وتحافظ على **ديمومته** بما تنتهجه من أساليب المعالجة لإزالة التلوث والاسترجاع، وإعادة الاستعمال بطرق شتى، و**تحافظ على أمن الأشخاص والممتلكات**، وتلك تدابير تنعكس تدريجيا بالإيجاب على اقتصاد المؤسسات بصفة خاصة وعلى الاقتصاد الوطني بصفة عامة.

إن النظر إلى أسلوب التصنيع الذي تنتهجه مؤسسة الغازات الصناعية سابقاً، ينبئ سلفا بكونها **طفيفة التأثير** من **حيث التلويث البيئي**، فضلا عن كون الملوثات الناتجة عنه تتمثل في بعض الأوحال التي **يمكن إعادة استعمالها ورسكلة المياه** العالقة بها بعد معالجتها، على الأقل في أسلوب التصنيع، مما يسمح بتوفير المورد من جهة ويرشد النفقات من جهة أخرى.

إن ذات الأسلوب ينبئ أيضا بكون الوحدة **ذات أخطار** تستدعي اتخاذ تدابير صارمة في مجال أمن الأشخاص والممتلكات بما يضمن الحفاظ على وحدة عمالها، ويضمن خاصة سلامة المواطنين، لاسيما بعد أن **زحف النسيج العمراني صوب المؤسسة**، وبات لزاما وليس خيارا أن **تعاد موطنتها** بما يضمن بعدها عن عوامل الأخطار الخارجية، ويضمن بعد المواطن عن الحوادث الممكنة النجوم بها.

IV– 5 – منافع ومكاسب مؤسسة لينـد الجزائر– وحدة ورقلة– من تطبيق 2000: ISO 9001:إن الوحدة استطاعت الوصول إلى نظام إدارة الجودة الشاملة والاستمرار فيه عن طريق تدريب العاملين، والذي حظي بمكانة هامة خاصة عند التحول إلى اعتماد مفهوم الجودة الشاملة الذي يهدف إلى البحث عن الجودة في الوحدة بكامل قطاعاتها إبتداءاً من الإجراءات الأمنية ووصولا لإشباع وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين، والاعتماد على الجودة كمورد غير ملموس، والاهتمام بتسييره جيداً يقود إلى تحقيق ميزة تنافسية حيث تؤسس الجودة لثقافة الإتقان داخل الوحدة وتتضمن ثقة المتعاملين معها.

ومن المنافع المحققة من تطبيق مواصفات ISO 9001: 2000 في الوحدة ما يلي[1]:

- القدرة على الحفاظ على الحصة السوقية من خلال اكتساب ثقة أكبر عدد من الزبائن وخاصة الحاليين منهم.
- تقديم أفضل المنتجات والخدمات للعملاء عن طريق إتباع طرق التحسين المستمر.
- زيادة مردودية الوحدة من الأرباح من خلال التطبيق الجيد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- وضوح أفضل للمسؤوليات والصلاحيات، مما يؤدي إلى تنمية روح الإبداع لدى العمال.
- تكوين فرق للعمل وتشجيعهم عليه، وتحسين جودة المنتجات بغية تحقيق التحسن المطلوب في الميزة التنافسية.

إن تطبيق المواصفات العالمية للتقييس ISO 9001:2000 لم يخدم العنصر المادي للوحدة (المنتج) فقط بل تعداه إلى العنصر البشري(العمال) من خلال إعداده للتعامل مع مختلف التغيرات التي تطرأ على الوحدة لضمان دعم وإنجاح التطور والتغيير والتجديد.

- وجود ارتفاع محسوس في قيمة المنتجات المباعة والملحقات التي تقوم الوحدة ببيعها من سنة لأخرى وذلك ما يوضحه الجدول رقم (5.1)، ويمكن توضيح ذلك بيانيا من خلال الشكل رقم (3.1).
- نتيجة الوحدة موجبة طيلة فترة الدراسة (2002 – 2009) والجدول رقم (6.1) يوضح ذلك ، كما يمكن توضيح تطور نتيجة الاستغلال من خلال الشكل رقم (4.1)، بينما تطور نسبة نتيجة الربحية هي في تزايد مستمر والتي يوضحها الشكل رقم (5.1).

- الاستنتاجات والتوصيات:

[1] - عبد الكريم مباركي، مسؤول نظام الجودة، **منافع ومكاسب الوحدة من تطبيق ISO9001:2000** ورقلة، الجزائر، الخميس، 25 مارس 2010(مقابلة شخصية).

- **<u>الاستنتاجات</u>:من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:**

- **جعل الجودة وسيلة لمسايرة عولمة السوق وما ينجم عنها من تغيرات اقتصادية واجتماعية.**

- **اتساع مفهوم الجودة لأبعد من مفهوم جودة المنتج من خلال تغطية كافة وظائف المنظمة.**

- **التحليل المستمر للعمل ووضع الجودة في مقدمة الاهتمامات.**

- **تسعى المؤسسة من خلال تطبيق مبادئ TQM إلى تحقيق مزايا تنافسية وتحقيق عدة أهداف أهمها:تحقيق رضا الزبون، زيادة ربحيتها، الارتقاء بأدائها، تعزيز مركزها التنافسي، ضمان بقائها.**

- **تحسين صورة المؤسسة، ورفع الحصص السوقية والأرباح، وتقوية الإنتاجية من أولويات الجودة التي تعتبر عاملا أساسيا وموردا هاما لها.**

- **أما على مستوى الوحدة فتم تسجيل النتائج التالية:**

- **أهمية الوحدة بالنسبة للعديد من القطاعات الحيوية في الاقتصاد الوطني وهذا بالنظر لمنتجاتها ذات البعد الاستراتيجي مثل:الأكسجين بالنسبة للمستشفيات، والأزوت السائل بالنسبة للصناعة البترولية.**

- **زيادة حصة الوحدة في السوق المحلية والدولية من حجم المبيعات انطلاقا من زيادة عدد زبائنها خصوصاً بعد حصولها على شهادة الأيزو.**

- **قدرة الوحدة بمفردها على تلبية احتياجات المستهلكين على مستوى ولايات الجنوب خاصة الشرقي منه.**

- **زيادة إنتاجية العمل في الوحدة من سنة لأخرى رغم ظروف العمل السيئة التي تحيط بالعامل.**

- **النتيجة المحققة كلها موجبة من سنة لأخرى طيلة فترة سنوات الدراسة (2002 - 2009).**

- **سجلت الوحدة زيادة معتبرة في الأرباح من سنة لأخرى وتحديداً بعد حصولها على شهادة الأيزو.**

- **<u>التوصيات</u>:بناء على النتائج السابقة نتقدم بالتوصيات التالية:**

- ضرورة اعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة باعتباره يقوم على مجموعة من المبادئ، كما أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى ولكل منها نموذج خاص بها.

- تحديد مسؤولية كل شخص عن الجودة بدقة وبشكل موثق، وتفويضه السلطات اللازمة للقيام بمسؤولياته ومساءلته بناء على ذلك.

- العمل على تذليل بعض العراقيل التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

- الاهتمام أكثر بوظيفة تسيير الموارد البشرية خصوصاً من جانب المنظمات الفتية باعتباره استثماراً دائماً ومتجدداً، وذا مردود مستقبلي.

- تطبيق المفاهيم الحديثة في التسيير ومنها نظام الجودة بالنظرً لعائدها الايجابي على المؤسسة الاقتصادية.

- الاهتمام بالزبون من حيث دراسة سلوكه وانطباعاته وانتقاداته للمنتج الذي تقدمه الوحدة خصوصا وأنه يمثل الهدف الأساس بالنسبة لها.

- تنمية مهارات العاملين في المؤسسة من خلال توفير وتسهيل التدريب والتكوين لهم وألا يقتصر ذلك على العمال بل يتعداه إلى المسؤولين.

- على إدارة المؤسسة الاهتمام بتطوير صناديق "الشكاوي والاقتراحات" والاتصال بأصحابها بعد دراستها لرفع معنوياتهم وزيادة درجة الولاء، ولن يتم ذلك إلا من خلال التزام الإدارة بذلك.

- القيام بعملية التحسين المستمر عن طريق استخدام أدوات مختلفة منها:نشر وظيفة الجودة، الهندرة...الخ.

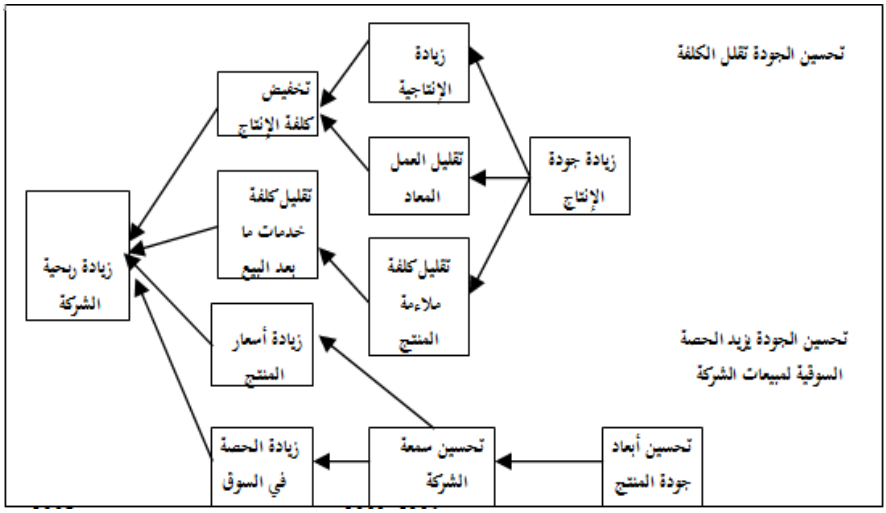
- **<u>الخاتمة</u>:**

إذا كانت المؤسسة الاقتصادية الأداة المهمة لإحداث التنمية في أيّ اقتصاد كان، باعتبارها موجوداً وظيفياً من خلاله يمكن للمسيّر التعبير عن قدراته التصورية والإبداعية في ميدان إنتاج السلع وتقديم الخدمات، فإنّ العالم اليوم يشهد العديد من التحولات المستمرة كتداخل الأسواق أو اشتداد المنافسة، الأمر الذي يجبر المؤسسة بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة على ضرورة إحداث تغييرات شاملة وجذرية من أجل التأقلم مع المحيط الذي تنشط فيه، ولن يتأتى لها ذلك إلا من خلال إدخال وتبني مفاهيم جديدة

كمفهوم الجودة الشاملة الذي يعد من المفاهيم المعاصرة التي تقوم على مجموعة من المبادئ يمكن تطبيقها في الميدان للوصول إلى أفضل أداء بأقل التكاليف، كما يساعد المؤسسة على تحسين وتطوير منتجاتها من خلال إنتاج منتجات غير مضرة بالبيئة، ومن ثم مراقبة مدى تحسين أدائها بما يتوافق واحترام البيئة، واتخاذ العديد من القرارات التي تدخل في إطار إستراتيجيتها العامة كالرقابة على الأداء التسويقي،إضافة إلى السعي نحو تحقيق الأهداف المسطرة كالأرباح والتميز، ومن ثم ضمان الاستمرارية والبقاء في عالم سريع التغير.

ملحق الجداول والأشكال البيانية:

– الشكل رقم(**1.1**): تأثير الجودة على التكاليف والحصة السوقية



– **المصدر**: قاسم نايف علوان, إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، سرت، ليبيا، ط1، 2005، **ص 33**.

– الجدول رقم (**1.1**):عوامل المنافسة التي تؤدي إلى زيادة العائد على المبيعات وخفض التكلفة

1 – زيادة العائد على المبيعات: من خلال	2 – خفض التكلفة: من خلال
– تحقيق خصائص تفي احتياجات العميل. – زيادة رضا العملاء. – إنتاج منتجات وخدمات مباعة. – زيادة الحصة التسويقية. – زيادة المبيعات.	– التخلص من العيوب. – خفض المعاد تشغيله. – خفض الفحوص والاختبارات. – خفض التكلفة. – زيادة الإنتاجية.

المصدر: محمد حسن رياض, **دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة المواصفات العالمية ISO9000 اصدار2000**, منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة, مصر, 2006,**ص5**.

– **جدول رقم(2.1): الآثار التي يحدثها تطبيق (TQM)**

عناصر التمييز	قبل تطبيق الTQM	بعد تطبيق الTQM
التوجه الأولويات	نحو الإنتاج/الخدمة النهائية الخدمة والكلفة بالدرجة الثانية	نحو الزبون الخدمة والكلفة بالدرجة الأولى وبالتساوي
القرارات	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
التأكيد على	معالجة ما يحدث	الوقاية مما سيحدث
الأخطاء	في العمليات	في النظام
المسؤولية	تقع على عاتق السيطرة النوعية	على كل فرد
حال المشكلة	عن طريق المدراء	فرق العمل
التدبير/المشتريات	السعر	كلف دورة الحياة، الشراكة
دور المدراء	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، تسهيل المهمة

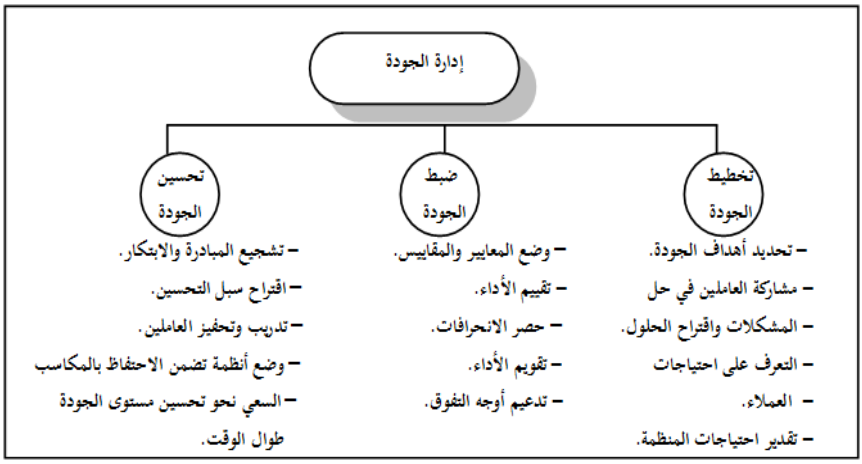
– **المصدر**: محمد عوض الترتوري/ أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص41.

– **الجدول رقم(4.1): الاختلافات بين مفهومي TQM و TQEM**

نظام TQM	نظام TQEM
ندرة الخلاف حول قضايا الجودة	سعة الخلاف حول قضايا البيئة
وضوح وسهولة تميز حالات الفشل	حالات الفشل غير مباشرة وصعبة التمييز
أساسه غير هندسي	أساسه ISO 14001
موجّه نحو الزبون	موجّه للمصلحة العامة
يستهدف العيوب الصغرية	يستهدف تقليل النفايات

– **المصدر**: يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإقليمية الإنتاجية والخدمية،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 374.

– **الشكل رقم(2.1): العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة**



– **المصدر**: مدحت محمد أبو النصر تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء لدى العاملين داخل المنظمة، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 31.

– **الجدول رقم (3.1): المقارنة بين أسلوبي الإدارة التقليدية و(TQM) في عدة أوجه نلخصها في الجدول التالي:**

الرقم	عنصر:	الإدارة التقليدية	TQM
1	الهدف	تعظيم الأرباح	تحقيق رضاء الزبائن
2	التخطيط	التركيز على المدى القصير	تعمل على تكامل بين المدى القصير والطويل
3	أسلوب العمل وتحمل المسؤولية	أداء العمل بصفة انفرادية	أداء العمل بصفة جماعية
4	السياسات والإجراءات	تتميز بالجمود	تتميز بالمرونة
5	نظام الحوافز	يتميز بالثبات ومعظم الحوافز مادية	يشتمل على الحوافز المادية والمعنوية معاً
6	الزبائن والموردون	التركيز على الزبون الخارجي	التركيز على الزبون الداخلي والخارجي
7	الهيكل التنظيمي	يتصف بالجمود	يتصف بالمرونة وقلة التعقيد
8	التطوير	التركيز على الوضع الراهن وعدم إصلاح ما لم يتعطل عن العمل	التطوير والتحسين المستمر دون انتظار التعطل
9	العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرتهم إلى الحاكم بأمره	ينظرالعاملون لرؤسائهم على أنهم خبير معين
10	النظر إلى عنصر العمل	عنصر تكلفة يؤدي إلى زيادة التكاليف	ينظر لعنصر العمل على أنه من الأصول
11	اتخاذ القرارات	تتخذ على أساس المشاعر والأحاسيس التلقائية	تتخذ على أساس الحقائق والدراسات
12	تحديد الجودة	تحدد درجتها المطلوبة مسبقا	المنظمة تطلب توصيفها من الزبائن

– **المصدر**: إعداد الباحث بالاعتماد على كلا من:

– عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص ص57- 58.

– حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص131، 132.

– **الجدول رقم (1. 5): يوضح تطور رقم الأعمال المحقق بالوحدة خلال الفترة: 2002 – 2009**

رقم الحساب	السنوات / البيان	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
70	مبيعات بضائع	42232338,78	165257219,30	320563261,25	315925674,19	371939082,49	344671643,21	421617091,6	568709438,80
71	إنتاج مباع	205455014,62	207035689,39	129357698,80	158836896,81	113638520,80	103825818,00	117444586,10	107698689,30
74	أداء الخدمات	102177588,86	19656572,58	45038691,02	40109931,39	75677476,61	73568344,03	102324097,64	154815963,96
المجموع		349864942,26	391949481,27	494959651,07	514872502,39	561255079,90	522065805,24	641385775,38	831224092,06

– **المصدر**: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات المقدمة من طرف وحدة **الغازات الصناعية**.

– الوحدة: بالدينار الجزائري

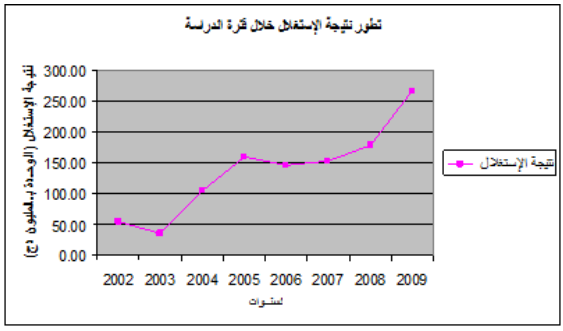
– **الجدول رقم (1. 6): تطور ربحية الوحدة خلال فترة الدراسة:2002 – 2009**

البيان / السنوات	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
نتيجة الإستغلال ح/ 83	53 647 738,82	35 152 065,12	105 309 585,00	160 031 087,04	145 222 181,00	152 603 049,00	177 434 344,00	266 136 386,00
رقم الأعمال ح/70 + ح/71 + ح/74	349 864 942,26	391 949 481,27	494 959 651,07	514 872 502,39	561 255 079,90	522 065 805,24	641 385 775,38	831 224 092,06
نسبة نتيجة الربحية	15,33 %	8,97 %	21,28 %	31,08 %	25,87 %	29,23 %	27,66 %	32,02 %

– **المصدر**: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات المقدمة من مصلحة المحاسبة بالوحدة.

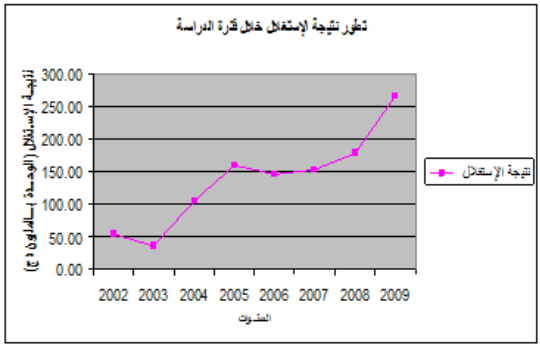
– الوحدة: بالدينار الجزائري

– **الشكل رقم (3.1): يوضح تطور رقم الأعمال خلال فترة الدراسة**



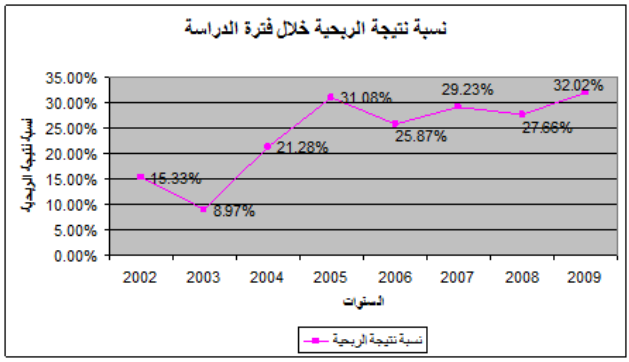
– **المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول رقم(**1. 5**)

– **الشكل رقم (4.1): يوضح تطور نتيجة الإستغلال بالوحدة خلال فترة الدراسة**



– **المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (6.1).

– **الشكل رقم (5.1)**: يوضح تطور نسبة نتيجة الربحية بالوحدة خلال فترة الدراسة



– **المصدر**:من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (6.1).