

واقع تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر

د/ جعيل جمال

د/ كيلاني صونية

جامعة باتنة 1

Abstract:

The primary goal of this paper is to highlight the theoretical background of the concepts related to the strategy of total quality and the reality of its application in the economic enterprises in general and in the Algerian group of the pharmaceutical industry SAIDAL in particular.

The study found several results, including:

- The evolution of interest to total quality and multiplicity of its fields of uses as a philosophy, strategy, culture and as a managerial approach in economic enterprises, where SAIDAL group seeks to implement the total quality strategy to outperform the competing enterprises;
- The positive effects of the application of total quality strategy in SAIDAL group by increasing its market share, competitiveness, profits, and customer loyalty.

In light of previous results the study provided several proposals the most important is that the application of total quality strategy is an urgent need to realize excellence, and the economic enterprises must keeping pace with developments in the ISO quality system by focusing on orientation by customer.

Keywords: Total quality strategy, efficiency, effectiveness, economic enterprises, SADAL group

المخلص :

نهدف من خلال هذا المقال إلى تسليط الضوء على الخلفية النظرية لإستراتيجية الجودة الشاملة، وواقع تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومجمع صيدال لصناعة الأدوية بصفة خاصة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- تطور الاهتمام بالجودة الشاملة وتعدد مجالات استعمالها كفلسفة، كإستراتيجية، كثقافة وكمدخل إداري في المؤسسات، حيث يسعى مجمع صيدال لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة ومحاولة تحقيق التفوق أمام المؤسسات المنافسة؛
- الآثار الايجابية لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المجمع من خلال زيادة حصته السوقية، تحسين قدرته التنافسية، زيادة أرباحه، المحافظة على ولاء الزبائن.

وعلى ضوء النتائج السابقة توصلت الدراسة إلى

عدة اقتراحات، أهمها:

- تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة ضرورة ملحة لتحقيق التميز والتفوق؛
- مساندة تطورات نظام الجودة والإيزو بالتركيز على التوجه بالزبون.

الكلمات الدالة: إستراتيجية الجودة الشاملة، الكفاءة، الفعالية، المؤسسات الاقتصادية، مجمع صيدال.

تمهيد:

في ظل التغيرات السريعة للمحيط وتحديات المنافسة، أصبح هدف المؤسسات الوصول إلى التميز والتفوق أمام المنافسين، بالبحث عن مصادر يجب استغلالها بعقلانية، وتعد الجودة أهم هذه المصادر، التي تهدف إلى تلبية حاجات ورغبات الزبائن من خلال تطبيق ما يسمى "نظام إدارة الجودة". وفي ظل محيط تنافسي، يجدر بهذه المؤسسات أن تطبق إستراتيجية الجودة الشاملة باعتبارها أحد أنواع أنظمة الجودة، فهي تعمم الجودة على كامل عمليات ونشاطات المؤسسة، والتي تجعلها تحقق التميز والتفوق الدائم والمستمر.

وعلى اعتبار أن التوجه بالزبون أضحى السبيل الوحيد لتحقيق ما تم التطرق إليه، وذلك بإرساء أبعاد إستراتيجية الجودة الشاملة و تطبيقها في المؤسسة، فإننا سنتناول واقع تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية من خلال محورين رئيسيين، وهما:

1- إستراتيجية الجودة الشاملة: خلفية نظرية؛

2- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر.

1- إستراتيجية الجودة الشاملة: خلفية نظرية

أولاً. مفهوم الجودة الشاملة: إن لمصطلح الجودة الشاملة مفاهيم مختلفة، فهناك من يعتبره إستراتيجية، ثقافة، فلسفة، مدخل إداري... إلخ، وعليه يمكن تصنيفها إلى الآتي:

- **الجودة الشاملة كفلسفة:** عرفت على أنها " فلسفة إدارية للمؤسسة التي تترك من خلالها تحقيق كل احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهدافها معاً¹

- **الجودة الشاملة كثقافة:** عرفت على أنها " ثقافة تنظيمية متميزة في الأداء تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحل الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وأقصر وقت".²

- **الجودة الشاملة كمدخل إداري متكامل:** وفقاً لهذا الاتجاه تم تعريفها بأنها " مدخل إداري متكامل من أجل التحسين المستمر طويل المدى للجودة في جميع المراحل والمستويات والوظائف بالمؤسسة، لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ورضا الزبون".³

- **الجودة الشاملة حسب مكوناتها:** عرف المصطلح على أساس الكلمات التي يتكون منها وهي: الإدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة.⁴

الجودة: تحديد رضا الزبون، ومستوى الإشباع لديه سواء كان حالياً أو مستقبلياً.

الشاملة: فهي تشمل جميع الأفراد والأقسام في المؤسسة.

- **الجودة الشاملة كإستراتيجية:** هناك من اعتبرها إستراتيجية، لأنها خطة بعيدة المدى تحتاج إلى شحن الهمم وتوظيف الطاقات والإمكانات وإعداد الخطط ورسم السياسات اللازمة لتحقيق الهدف الاستراتيجي للمؤسسة، الذي محوره الرئيسي هو الجودة.⁵

وفي هذه الدراسة سوف نتبنى المدخل الاستراتيجي، حيث تعرف إستراتيجية الجودة الشاملة على أنها "خطة بعيدة المدى تعمل على توظيف الطاقات والإمكانات وإعداد الخطط ورسم السياسات اللازمة لتحقيق الهدف الاستراتيجي الذي محوره الرئيسي هو الجودة لتحقيق رضا الزبون"⁶

وما نخلص إليه أن إستراتيجية الجودة الشاملة قائمة على تحقيق رضا الزبون من خلال مبدئين هما:

1. التركيز على تحقيق رضا الزبون؛

2. التركيز المستمر على تحقيق التميز من خلال بناء عناصر الميزة التنافسية.

ثانياً- خصائص إستراتيجية الجودة الشاملة: تتمثل خصائص إستراتيجية الجودة الشاملة فيما يلي:⁷

- كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة؛

- يمثل الأفراد داخل كل وظيفة أعوان للجودة ومسؤولين بصفة كاملة؛

- تأخذ بعين الاعتبار حاجات وتطلعات الزبائن؛

- يجب أن تسخر كل وظيفة في المؤسسة وسائلها المادية والبشرية والمالية؛

- تمثل خطة تتسم بالشمولية لجميع المستويات ؛

- يجب أن تكون خطة واضحة لتسهيل عملية تطبيقها؛

- هي خطة طويلة المدى تفوق 15 سنة .

ثالثاً- أبعاد إستراتيجية الجودة الشاملة: تعتمد إستراتيجية الجودة الشاملة على عدة أبعاد، أهمها:⁸

- **التركيز على الزبون:** يمثل الزبون الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها إستراتيجية الجودة الشاملة، فهو مبدأ وهدف في آن واحد، ولا تقتصر كلمة الزبون على الزبون الخارجي بل تمتد إلى الزبون الداخلي الذي المتمثل في عمال المؤسسة على اختلاف أصنافهم ومسؤولياتهم، وبهذا يعتبر الزبون نقطة الارتكاز لجميع أنشطة وقرارات المؤسسة، وشريك مهم يساهم في عملية اتخاذ القرارات.

ويكون الوفاء من خلال الاهتمام بالجودة، احترام الوقت، التكلفة، المكان، لتصبح مسؤولية الجودة هدفا يسعى إلى تحقيقه كلا من الزبون الداخلي وقيادة المؤسسة والزبون الخارجي.

2- التحسين المستمر: تنطلق فكرة التحسين المستمر من أن كل شيء قابل للتحسين بصفة مستمرة، كما يطلق على التحسين المستمر " Kaizen " وهي كلمة يابانية، مكونة من قسمين Kai تعني التحسين و Zen تعني الجيد، ومعناها إحداث تغييرات نحو الأفضل⁹ وفي الولايات المتحدة أطلق عليها (Zero Defected) بمعنى "صفر خطأ"، حيث كان اليابانيون السابقين في تطبيقه من خلال حلقة ديمنج المكونة من أربع مراحل، وهي (خطط (Plan)، إفعّل (Do)، إحص (Check) وأخيرا تصرف (Act). ويتم تطبيق برامج التحسين المستمر من خلال:¹⁰

- تدريب العاملين على استخدام الأساليب والأدوات العلمية؛
- تشكيل فرق عمل للتحسين بإشراك العاملين.

3- القيادة الفعالة: تلتزم القيادة العليا بالمشاركة الفعالة لإحداث التغيير المطلوب المتوجه بالجودة عن طريق وضع أهداف الجودة، خطط وسياسات الجودة التي تمكن العمال من التركيز على الزبائن بشكل مستمر بدل من المنتج نفسه، ويتطلب هذا الالتزام من المؤسسة وضع إستراتيجية محددة الرؤية، الأهداف، الوسائل، وتهيئة المستلزمات (المادية، المالية والبشرية). ولنجاح تطبيقها يجب أن تكون موجهة للأفراد، وموضحة لجميع المستويات. بمعنى أن الجودة الشاملة هي مسؤولية تتقاسمها الإدارة العليا بنسبة 90% و 10% تقع على عاتق العاملين في مختلف المستويات بالمؤسسة¹¹

- **مشاركة العاملين:** تعتبر مشاركة العاملين أحد أهم أبعاد إستراتيجية الجودة الشاملة، لأن مشاركتهم في العمل الجماعي وحل المشاكل واتخاذ القرارات وتحسين الجودة، ينمي ولائهم للمؤسسة ويحسن قدراتهم، مهاراتهم ومعارفهم بالتعلم والتدريب.

5- مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: يهدف هذا البعد إلى الوقاية من الأخطاء والعيوب عن طريق الفحص، المراجعة والتحليل المستمر وإيجاد الحلول، لأن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج، على اعتبار أن تحسين جودة المنتجات من أولويات إستراتيجية الجودة الشاملة.

ونشير إلى وجود أبعاد أخرى، نذكر منها: استخدام التقنيات الإحصائية في القياس والتطوير، المقارنة مع النموذج الأفضل، التغذية العكسية.¹²

رابعا. **مراحل تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة:** تمر عملية تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة بخمس مراحل أساسية.¹³

المرحلة الصفريّة: وهي مرحلة الاقتناع بتبني إستراتيجية الجودة الشاملة، حيث تمثل الأرضية التي ينطلق منها المسؤولون لإعداد رسالة المؤسسة ورؤيتها وتحديد أهدافها، ويجب أن تكون العبارات الواردة في الرؤية الإستراتيجية والرسالة دقيقة ومركزة على الجودة و التميز، والعمل على إرضاء الزبون، التحسين المستمر وتقديم الأفضل، كما يجب أن تجيب رسالة المؤسسة على السؤال: لماذا وجدت؟¹⁴

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط يتم فيها وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة في إطار الجودة الشاملة، ويستوجب ذلك عدة شروط وهي:¹⁵

- إعادة تصميم هيكل المؤسسة لتكييفه وفق متطلبات إستراتيجية الجودة الشاملة؛
- بناء ثقافة منظمة تنطلق من إستراتيجية الجودة الشاملة وتتجسد في القيم والمعتقدات المشتركة بين العاملين في المؤسسة؛
- وضع السياسات لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة وفي مختلف الأنشطة الوظيفية (الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية، ...) لتجسيد إستراتيجية الجودة الشاملة ويشترط في هذه السياسات أن تكون واضحة ومكتوبة ومعلنة؛
- وضع البرامج الداعمة لتنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة؛
- وضع موازنات وتخصيص الموارد المالية للبرامج والأنشطة الداعمة لتنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة.

تنتهي هذه المرحلة بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية بغرض توفير المعلومات المتعلقة بالفرص والتهديدات للبيئة الخارجية ونقاط القوة ونقاط الضعف للبيئة الداخلية بهدف صياغة استراتيجيات أو البدائل المناسبة للجودة الشاملة والتي يمكن أن تتخذ الأشكال (الأنواع) الآتية:¹⁶

- إستراتيجية التدريب المكثف للجودة؛ إستراتيجية التحسين المستمر للجودة الشاملة؛ إستراتيجية ضبط الجودة من طرف الإدارة العليا؛ إستراتيجية التوجه الزبون.

المرحلة الثالثة (مرحلة تنفيذ الإستراتيجية): بعد تهيئة كل الظروف والمواد اللازمة في مرحلة التخطيط تأتي مرحلة التنفيذ الاستراتيجي الذي يقصد به إيصال وتفسير الخيار

الاستراتيجي ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والمادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

المرحلة الرابعة (التقييم والرقابة الإستراتيجية): يتم فيها مقارنة الأهداف المخططة مع النتائج المحققة لتحديد الانحرافات إن وجدت، والتي يجب تصحيحها باستخدام عدة أساليب وأدوات إحصائية.*^(*) ولكي تكون عملية الرقابة فعالة يجب أن تكون مستمرة ودائمة.

خامسا. الجودة وفق مواصفات الايزو:

يمثل نظام الجودة إطارا تنظيميا يضم الهيكل التنظيمي، عمليات التنفيذ والموارد اللازمة لتسير الجودة. ولقد أجريت عليه عدة تعديلات، حيث أن أول إصدار للمواصفات كان 1987 ثم تم تعديله الأول سنة 1994 والثاني سنة 2000 والثالث سنة 2008 والتعديل الأخير سنة 2014. وحاليا يتم تطبيق نظام الجودة الايزو 9001 إصدار 2008. وهذا الأخير يحتوي على تسعة فصول كما يقوم على ثمانية مبادئ وهي: التركيز على الزبون، القيادة، مشاركة الأفراد، مدخل العملية، مدخل النظام، مدخل الحقائق في اتخاذ القرار، التحسين المستمر وعلاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين. ويتطلب تطبيق هذا النظام توثيقه من طرف المؤسسات التي تسعى للحصول على الشهادة، كما يستوجب على المؤسسات القيام بعملية التدقيق من خلال أربعة مراحل وهي: تخطيط التدقيق، تنفيذه، إعداد تقارير عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية المتخذة، وبعد توثيق النظام وتدقيقه تهتم المؤسسة بعملية تسجيله للحصول على الشهادة بإتباع مراحل متتالية، تبدأ من مرحلة ما قبل التسجيل إلى غاية مرحلة بعد التسجيل، وللحفاظ على الشهادة تخضع لمراقبة دورية كل ثلاثة سنوات. وبالرغم من أن تكاليف الحصول على الشهادة مرتفعة في البداية (الإنفاق الأولي) إلا أن منافعتها كثيرة.¹⁷

سادسا. عوامل نجاح إستراتيجية الجودة الشاملة، معوقات تطبيقها وأهدافها

أ- عوامل نجاح إستراتيجية الجودة الشاملة:

نجاح إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة يتطلب توفر مجموعة من العوامل، أهمها

- التحديد الدقيق والسليم لاحتياجات الزبائن؛
- القضاء التام على جميع أنواع الأخطاء والعيوب؛
- الاعتماد على إستراتيجية التحسين المستمر واستدامتها؛
- إعادة هندسة جميع عمليات التشغيل الداخلي؛

- إشراك العمال في الإعداد والتنفيذ للخطط على جميع المستويات؛
- الاستخدام المكثف لأدوات التشخيص والتحليل والرقابة على الجودة.

ب- معوقات تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة:

يواجه تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية عدة معوقات أهمها¹⁸

- الحلول الافتراضية البعيدة عن الواقع؛
- الاستخدام الخاطئ لأبعاد الجودة الشاملة؛
- العمل الانفرادي؛
- عدم وجود دعم من طرف الإدارة العليا؛
- نقص النماذج وسوء استخدامها.

ج- أهداف إستراتيجية الجودة الشاملة:

يمكن تلخيص أهداف إستراتيجية الجودة الشاملة في¹⁹

- تخفيض تكاليف الإنتاج؛
- تلبية حاجات ورغبات الزبائن؛
- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية؛
- تعظيم أرباح المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية.

2- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر:

2-1- لمحة موجزة عن عينة الدراسة: يعتبر مجمع صيدال المؤسسة العمومية الوحيدة في سوق الدواء الجزائرية، وهي مؤسسة ذات أسهم، يقدر رأسمالها بـ 2500000000 دج. ويتكون من عدة مديريات مركزية وثلاث فروع، إضافة إلى مركز البحث والتطوير وثلاث وحدات توزيع ومديرية التسويق والإعلام الطبي.

2-2- مظاهر الاهتمام بإستراتيجية الجودة الشاملة في مجمع صيدال بالجزائر خلال الفترة

2014-2005

يمكن تناول انجازات المجمع في مجال الاهتمام بتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة من عدة نواحي، نذكر منها: مراحل تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة، مستويات تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة، جودة المنتج، نظام إدارة الجودة.

أولاً- مراحل تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة:

1- مرحلة الصياغة (الإعداد) الإستراتيجية:

تتضمن مرحلة إعداد الإستراتيجية الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية مروراً إلى تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة، نقاط الضعف) والبيئة الخارجية (الفرص، التهديدات) وصولاً إلى اختيار الخيار الاستراتيجي الجودة الشاملة. وفيما يلي التحليل الثنائي الذي يوضح المراحل السابقة:

الجدول رقم (4): التحليل الثنائي لمجمع صيدال

نقطة ضعف	نقطة قوة	البيئة الداخلية	البيئة الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> - قلة المادة الأولية لصناعة الهواء. - تشتت عمليات الإنتاج وانسداد قنوات التسويق بسبب التفرقات العميقة على فروع السعودية والسعودية. - عدم وجود صناعة كيميائية متكاملة وظيفياً. - الاعتماد على المؤسسات العمومية في أداء النشاط التسويقي للمؤسسة والتي بدورها تعاني من مشاكل مالية. - وجود أفرقة لم تعد مستعملة في المدارس الطبية. 	<ul style="list-style-type: none"> - إعادة هيكلة هيكلها التنظيمي لتواكب التغيرات السريعة. - امتلاك المؤسسة طاقات بشرية متميزة تقرباً 4100 عاملاً. - خبرة المؤسسة في سوق 37 سنة. - ملكة المؤسسة في مجال التفرقة. - امتلاك المؤسسة نظام حوافز فعال. - المشاركة في التفرقات العالمية. - امتلاك وسائل إنتاج حديثة ومتطورة. - تمويل المجمع بحوالي 7.4 مليار رح أفتح لتمويل جديدة مخصصة لإنتاج الأبرية الطبية في قنيطرة، تيفاز (الجزائر) ومدينة الصناعات الحفالة و استودك مركز الحت والتطوير بالمدينة الجديدة في مدي عبد الله وسمر المملكة البولونية بحسن داي. 	<p>الفرص:</p> <ul style="list-style-type: none"> - اتساع السوق الوطنية. - وجود فوائن تشجيع على الاستثمار الأجنبي. - حصول المؤسسة على (ISO 9001 - 2000) في فبراير 2005. - حصول المدينة التي تشجع بها المؤسسة محلياً ووطنياً. - إمكانية تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الأمتل. - وجود قوانين تشجع على الإنتاج المحلي وذلك بفتح دخول لوردات الصناعات الصغيرة محلياً. - تم إطلاق مخطط تنموي طموح (2010-2014) من أجل رفع حصة المجمع من 9% في السوق الوطنية مروراً لتسويق الدولية. 	<p>التحديات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ندبة المجمع لأحداث الدول المتقدمة في مجال صناعة الأبرية. - الافتقار بصناعة الأبرية المحلية. - القود القانونية والأخلاقية على صناعة الهواء. - رواج الأفكار التي تشتمل للترويج المحلي. - ارتفاع ندة المنافسة العالمية والخارجية في القطاع الصيدلاني.
<p>الفرص:</p> <ul style="list-style-type: none"> - امتلاك المؤسسة طاقات بشرية متميزة تقرباً 4100 عاملاً. - خبرة المؤسسة في سوق 37 سنة. - ملكة المؤسسة في مجال التفرقة. - امتلاك المؤسسة نظام حوافز فعال. - المشاركة في التفرقات العالمية. - امتلاك وسائل إنتاج حديثة ومتطورة. - تمويل المجمع بحوالي 7.4 مليار رح أفتح لتمويل جديدة مخصصة لإنتاج الأبرية الطبية في قنيطرة، تيفاز (الجزائر) ومدينة الصناعات الحفالة و استودك مركز الحت والتطوير بالمدينة الجديدة في مدي عبد الله وسمر المملكة البولونية بحسن داي. 	<p>التحديات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ندبة المجمع لأحداث الدول المتقدمة في مجال صناعة الأبرية. - الافتقار بصناعة الأبرية المحلية. - القود القانونية والأخلاقية على صناعة الهواء. - رواج الأفكار التي تشتمل للترويج المحلي. - ارتفاع ندة المنافسة العالمية والخارجية في القطاع الصيدلاني. 		
<p>الفرص:</p> <ul style="list-style-type: none"> - امتلاك المؤسسة طاقات بشرية متميزة تقرباً 4100 عاملاً. - خبرة المؤسسة في سوق 37 سنة. - ملكة المؤسسة في مجال التفرقة. - امتلاك المؤسسة نظام حوافز فعال. - المشاركة في التفرقات العالمية. - امتلاك وسائل إنتاج حديثة ومتطورة. - تمويل المجمع بحوالي 7.4 مليار رح أفتح لتمويل جديدة مخصصة لإنتاج الأبرية الطبية في قنيطرة، تيفاز (الجزائر) ومدينة الصناعات الحفالة و استودك مركز الحت والتطوير بالمدينة الجديدة في مدي عبد الله وسمر المملكة البولونية بحسن داي. 	<p>التحديات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ندبة المجمع لأحداث الدول المتقدمة في مجال صناعة الأبرية. - الافتقار بصناعة الأبرية المحلية. - القود القانونية والأخلاقية على صناعة الهواء. - رواج الأفكار التي تشتمل للترويج المحلي. - ارتفاع ندة المنافسة العالمية والخارجية في القطاع الصيدلاني. 		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على وثائق المجمع

الخيار الإستراتيجي لمجمع صيدال:

يلاحظ بأن الخيار الاستراتيجي المطبق بمجمع صيدال خلال فترة الدراسة، واعتماداً على المعطيات السابقة، هي القيام بالتحسين المستمر على مستوى العمليات والمنتجات بالتركيز على الزبون. وقد ترجم هذا الخيار بالإنجازات التالية:

أ- التحسين على مستوى العمليات: تجسدت إستراتيجية التحسين المستمر على مستوى العمليات في مجمع صيدال من خلال العمليات التالية:

- إعادة الهيكلة في المجمع سنتي 2014 و 2015، وذلك باستبدال الوحدات مكان الفروع وفصل الوظيفة البيعية عن الوظيفة التسويقية لإعطاء أكبر عائد ممكن يضاهاي أداء المؤسسات المنافسة؛

- السعي المتواصل إلى إتمام المشاريع التنموية في إطار المخطط التنموي (2010 - 2014)، حيث تم الانتهاء من انجاز مشروعين هما مركز التكافؤ الحيوي ومشروع تافكو؛ خمسة مشاريع في طور الانجاز وهي الحراش بنسبة 65% وشرشال 20% قسنطينة (شراب، أنسولين قارورات وخرطيش) بنسبة 25%؛ وسيتم اطلاق 7 مشاريع وهي: مشاريع عنابة، مركز جديد للبحث والتطوير، مشروع الأدوية المضادة للسرطان، توسيع مصنع سوميديال ومصنع جسر قسنطينة (محاليل مكثفة)، ومركز التوزيع بالبلدية، ومشروع البيوتكنولوجيا؛
- سيتم إعادة تأهيل كل من مصانع الدار البيضاء، الحراش، باتنة والمدية بعد استلام المصانع الجديدة؛
- وضع تنظيم جديد لمرافقة البرنامج التنموي للمجمع، مثل إنشاء مديرية لتسيير المشاريع (PMO)، الوظيفة القانونية، إنشاء مكتب للمناقصات، وضع نظام معلوماتي، تعزيز وإعادة النظر في مكانة الجودة، إعادة تأهيل وظيفة الشؤون الصيدلانية، تطوير أعمال التسويق والمبيعات عن طريق تكثيف النشاط الطبي الترويجي، تطوير تشكيلة المنتجات، التركيز على القطاعات السوقية الأكثر ربحية، تعزيز العلاقة مع الزبائن، إمضاء اتفاقية صيدال/كاجكس؛
- تطوير محور الشراكة نحو شركات صناعية و تكنولوجية و تجارية و تجسد ذلك في: عصرنة الموقع الحالي للأسولين الخاص بالقارورات وانجاز مشروع لإنتاج خراطيش بالشراكة مع نوفونورديسك، إنتاج الأدوية الأصلية بالتريخيص من مخبر سرفيه، إنتاج الأدوية الأصلية بالتريخيص ومرافقة نظام الجودة ابوت، و 4 معاهدات في طور الانتهاء هي: -اتفاقية الإنتاج والتسويق مع مخبر سانوفي، -اتفاقيتين للإنتاج مع مخبر اسرازيكا ومخبر جزائري،-اتفاقية لمرافقة التحضير للحصول على شهادة GMP و FDA ؛
- الانتهاء من اتفاقيات تتضمن التنازل على ملفات صيدلانية لصالح صيدال ونقل التكنولوجيا مع مخابر أوروبية وآسيوية؛
- تطوير الموارد البشرية من خلال: تخفيض عدد العمال والتركيز على الكفاءات والمهارات العالية، تحسين الأجور، تكثيف الأنشطة التدريبية، تحسين الظروف المادية والمعنوية للعمل، ترشيد وإعادة نشر العمال بين الوحدات؛

- مشروع إدماج المسؤولية الاجتماعية وذلك بإصدار وتوزيع ميثاق الأخلاقيات وإنشاء لجنة دائمة للترويج للمسؤولية الاجتماعية، وكذلك التكفل المهني والدائم بالنفايات الصناعية والخطيرة، ووضع برنامج تحسيبي للعمال خاص بمعيار الايزو 26000 الخاص بالمسؤولية الاجتماعية.
- تكثيف الحوار الاجتماعي من خلال تنظيم لقاءات دورية مع العمال، مثل الندوة الاقتصادية والاجتماعية في ديسمبر 2014 والاجتماع السنوي للمندوبين الطبيين في مارس 2014؛-عصرنة وتحديث المصانع الحالية؛-تمويل المجمع بـ 17مليار دج سنة 2013؛-الرقابة الجيدة لتطبيق شروط التصنيع الجيد في المصانع الحالية والجديدة للمجمع.
- ب- **التحسين على مستوى المنتجات:** تجسدت إستراتيجية التحسين على مستوى المنتجات بمجمع صيدال في الانجازات الآتية:
 - التحسينات المستمرة على المنتجات وذلك بإضافة محسنات على المادة الفعالة مثل دواء برالقان 1000مغ سنة 2014 ؛
 - تقديم 10ادوية جديدة سنويا في الأسواق ذات جودة عالية وأسعار تنافسية؛
 - استهداف أسواق جديدة ذات ربحية عالية واحتياجات متزايدة مثل قطاع الأمراض المزمنة (القلب، السكري، ضغط الدم، الهرمونات، الأمراض الجلدية...الخ)؛
 - التشكيلة الواسعة للمنتجات حيث ستنصل إلى 350 نوع دوائي سنة 2015؛
 - يطمح المجمع إلى رفع حصته السوقية محليا من 7% إلى 25% سنة 2015؛
 - يطمح المجمع إلى زيادة رقم أعماله من 12مليار دج إلى أكثر من 40 مليار دج على المدى المتوسط؛
 - إعداد التعليب الجديد لبعض المنتجات بالتعاون مع مديريات التسويق والتسويق والشؤون الصيدلانية؛
 - السعي المستمر للالتزام بمعايير التصنيع الجيد والصحة والسلامة البيئية؛
 - التوجه بالزبون من خلال الإصغاء إلى انشغالاته والعمل على تلبيةها سواء تعلق ذلك بالزبون الداخلي أو الخارجي؛
 - معظم منتجات المجمع هي أدوية جنيسة ولكن تتميز بجودة عالية وأسعار تنافسية؛
 - وضع رموز دوائية جديدة على عبوات الأدوية تتماشى مع الأدوية المنافسة؛

- الكفل بتكوين مندوبين طبيين في أربعة تخصصات بهدف زيادة كفاءاتهم ومهارتهم لتحسين جودة المنتجات ورفع الحصص السوقية للمجمع.

ج- إستراتيجية التوجه (التركيز) بالزبون: تتمثل إستراتيجية التوجه (التركيز) بالزبون لمجمع صيدال في الانجازات الآتية: مراعاة متطلبات الزبائن وذلك بطرح أدوية تتماشى مع احتياجاتهم؛ تقديم أدوية ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية؛ توفير الأدوية في الأسواق بوتيرة منتظمة.

ثانياً: بالنسبة لمستويات تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة: يتضح مما سبق أن مجمع صيدال لا يزال في المراحل الأولى لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة وترجم ذلك في شهادات الجودة (ISO) المتحصل عليها والسعي المتواصل للحصول على شهادات أخرى مثل إيزو: 14000، بالإضافة إلى الاعتماد على استراتيجيات التحسين المستمر للمنتجات والعمليات والتوجه بالزبون وهذه كلها خطوات أولى لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة.

وعلى الرغم من المبادرات التي قام بها المجمع فإنه يمكن القول بأنه لا يزال بعيداً عن تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة بمستويات متقدمة، ولكن تبقى المقومات التي يتمتع بها كافية لتجعله يحقق التميز والتفوق أمام منافسيه على المستوى الوطني كونه المؤسسة العمومية الوحيدة لصناعة الأدوية في الجزائر.

ثالثاً: بالنسبة لجودة المنتج: اهتم بها المجمع منذ نشأته نظراً لطبيعة المنتج كونه يتطلب معايير دقيقة وتكنولوجيا عالية، ومعظم منتجاته هي أدوية جنيصة، ويتجسد اهتمامه بجودة الأدوية على النحو الآتي: تصميم أدوية عالية الجودة ومطابقة للمقاييس العالمية؛ إنتاج الكمية اللازمة؛ جودة المواد الأولية؛ ملائمة حجم العبوة مع متطلبات العلاج؛ التطوير المستمر للأدوية حسب رغبات الزبائن²⁰

رابعاً: بالنسبة لنظام إدارة الجودة والشهادات المتحصل عليها: حصل المجمع في فيفري 2005 على شهادات ضمان النوعية ISO 9001 و ISO 9002. كما حصل مركز البحث والتطوير CRD التابع للمجمع على شهادات ISO 9001، وحصل الفرعين Biotic، Antibiotical على شهادة ISO 9002²¹

وتحصل المجمع على الجائزة الوطنية للجودة لسنة 2003²² وعلى شهادة الإيزو: 26000 المسؤولية الاجتماعية، كما يطمح للحصول على شهادة نظام إدارة البيئة الإيزو: 14000. ويسعى المجمع للحصول على إصدارات جديدة منها إصدار

2013. ويخضع المجمع حاليا إلى ما يسمى بالممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي.²³ ومن الأهداف الإستراتيجية التي سطرها مجمع صيدال من حصوله على شهادة الجودة العالمية هو طرح منتجاته في الأسواق المحلية والدولية بالجودة والتنوعية المطلوبة، كما أوضحنا سابقا تبقى جهود مجمع صيدال متواصلة في الحصول على شهادات جديدة للجودة مثل الإيزو:14000، ومن جهة أخرى تجديد الشهادات القديمة.

خاتمة:

إن المستويات السلبية للأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، يتطلب التركيز على إستراتيجية الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يضمن لها البقاء والاستمرارية . ومن خلال دراستنا الميدانية لوضعية تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المجمع، اتضح أنه بعد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة استمر المجمع في إنتاج وتسويق منتجاته طبقا لمواصفات هذا النظام، من خلال القيام ببحوث التسويق، استخدام تكنولوجيا حديثة في الإنتاج، وتخصيص ميزانية خاصة بالبحث والتطوير .

وبعد التعرف على مجال الاهتمام بالجودة الشاملة، نخلص إلى النتائج التالية:

- مطابقة أدوية المجمع لمواصفات نظام إدارة الجودة، وسيفتح مخبر خاص بمراقبة الأدوية بالحرش سنة 2015؛
 - يبرز دور الجودة الشاملة في للمجمع من خلال زيادة أرباحه، زيادة ولاء زبائنه، تعزيز قدرته التنافسية؛
 - وجود طموحات مستقبلية للمجمع بزيادة حصته السوقية لتصل إلى 70 % من السوق الوطنية و الوصول وضع 350 صنف دوائي²⁴ وتحقيق اكتفاء ذاتي في دواء الأنسولين في سنة 2025 والمرور إلى التصدير؛
 - يوجد 120 مشروعا استثماريا في سنة 2015 منها 7 مشاريع للمجمع وسيتم انجاز 3 مصانع جديدة في الفترة ما بين ديسمبر 2015 ومارس 2016.
- وبناء على ما سبق، يمكن تقديم بعض الاقتراحات للمساهمة في تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة بالمجمع بصفة خاصة وباقي المؤسسات الجزائرية بصفة عامة.

الإقتراحات:

1. ضرورة اعتماد إستراتيجية الجودة الشاملة كمدخل لتسيير المؤسسات؛
2. تعميم فكرة الجودة في كافة المستويات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية؛

3. التنسيق والتعاون بين المؤسسات ذات الخبرة في مجال إدارة الجودة الشاملة لتبادل الخبرات والاستفادة من برامجها؛

4. تهيئة المناخ الملائم لغرس فكرة الجودة الشاملة والتوجه نحو تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية؛

5. تشجيع المؤسسات الاقتصادية للحصول على الإيزو: 14000 والإيزو: 26000؛

6. العمل على تعزيز قدراتها التنافسية من خلال زيادة حصتها السوقية ورقم أعمالها وعدد عملائها.

خلق جائزة وطنية، تمنح للمؤسسات التي تحقق نتائج جيدة في مجال الجودة.

الهوامش:

- ¹ كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار المسيرة، 2000)، ص.74.
- ² محمد عوض الترتوزي وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي" (الأردن: دار المسيرة، 2006)، ص.31.
- ³ نجم عيود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت" (عمان: دار الصفاء، 2010)، ص.44.
- ⁴ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل الأردن، ط3، 2008، ص.23.
- ⁵ توفيق سريع علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، (دمشق، 2006)، ص.90
- ⁶ باسردة، توفيق سريع علي، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثرها على الأداء (دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة دمشق، سورية 2006، ص 90.
- ⁷ بشير محمد موفق الدور الاستراتيجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية (حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية)، ملتقى وطني إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيدة، الجزائر، يومي 13 /14/ديسمبر. 2010
- ⁸ - من إعداد الباحثة اعتمادا على:
 - فواز التميمي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 27،31.
 - جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة دار هومة، الجزائر، 2005، ص 16.
 - إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، عمان، 2009، ص 96.
 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، ط5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص ص 71، 72.
 - مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص ص 251، 260.
- ⁹ - مراد سليم عطيان وعبد الناصر ابراهيم نور، اثر المقارنات المرجعية (Benchmarking) في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 2014، 2، ص.282.

- 10- من إعداد الباحثة اعتمادا على:
- فواز التميمي وآخرون، مرجع سابق، ص 31.
 - مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 226.
 - محمد عوض الترتوري وآخرون، مرجع سابق، ص 35.
- 11- من إعداد الباحثة اعتمادا على:
- مزعيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة جودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2012، ص 70.
 - إلهام شبلي: مرجع سابق، ص 17.
 - إياد عبد الله شعبان، مرجع سابق، ص 97.
- 12- بشير محمد موفق، مرجع سابق.
- 13- من إعداد الباحثة اعتمادا على:
- بشير محمد موفق ورقة بحث مقدمة لملتقى وطني، مرجع سابق.
 - نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 155-157.
 - مهدي السامرائي، مرجع سابق ص 346-347.
- 14 Jean -Pierre Hefer et autres : Management stratégique, Vuibert, 9 Edition, paris, 2013, p54
- 15- عماد أبو الرب، مرجع سابق، ص 61-62.
- 16- من إعداد الباحثة اعتمادا على:
- إلهام شبلي، مرجع سابق، ص 38.
 - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 122-123.
- *- تتضمن الأساليب والأدوات المعتمد عليها التقليدية والحديثة للاطلاع أكثر يمكن الرجوع إلى بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص. ص 329-347.
- 17- يحيوي إلهام، مرجع سابق، ص ص. 103-104.
- 18- عبد الحميد برحومة، مراد شريف، مرجع سابق، ص 150.
- 19- نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص ص 159، 160.
- 20- لحوّل سامية، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، جامعة باتنة، 2008، ص 412.
- 21- كيلاني صونية، مرجع سابق، ص، ص. 156، 157.
- 22- يحيوي إلهام، الأداء الإنتاجي، مرجع سابق، ص 107.
- 23- فريك يحيى، أثر إستراتيجيات التكامل العمودي على تنافسية مجمع صيدال، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2012، ص 141.
- 24- نفس المرجع.