

الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

الأستاذان : فئات فوزي و داني الكبير أمعاشو

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير . جامعة سيدي بلعباس

كان يقصد بالجودة في مراحلها الأولى توفير منتجات تتوفر فيها الخصائص الفنية التي تلبية رغبات أكبر قدر ممكن من المستهلكين. أي أنها كانت تقتصر على العمل التفثيشي للتأكد من مطابقة المنتجات مع الخصائص المحددة.

لكن بالتدرج، تطور مفهوم الجودة مع مرور الزمن في معظم المؤسسات، وفي أغلب الدول الصناعية، ليتضمن مختلف نشاطات المؤسسة من طبيعة المنتج، والإنتاج، والصيانة والتسويق بهدف تلبية حاجتها للإستمرار في سوق تزيد فيها المنافسة يوما بعد يوم.

إنطلاقا من هذه النظرة الجديدة نحاول تصحيح الإعتقاد السائد عند أغلب المسيرين. وهو أن الجودة معناها الدرجة العالية لجودة المنتج من الناحية التكنولوجية والفنية. لننتقل إلى تكاليف اللاجودة وهي ذلك النوع من التكاليف الذي يمكن للمؤسسة تخفيضه إذا ما إهتمت بالجودة بمفهومها الواسع.

1- - معنى الجودة

عند التطرق إلى المنتج عادة ما تستعمل كلمة "النوعية" و"الجودة" للدلالة على نفس المعنى. ونعتقد أن هذا خلط بين المفهومين. لأن النوعية يمكن أن تستعمل للدلالة على أحجام مختلفة لنفس السلعة، أو للتعرف على مصدر المنتج أو تركيبية أو لونه أو شكله. وقد فضلنا استعمال كلمة "الجودة" لأنها أكثر دقة. ونقصد بها مجموع خصائص المنتج ومميزاته ودرجة الإتقان في إنتاجه ومطابقتها للمواصفات المحددة.

لكن مستوى جودة منتج معين يختلف بإختلاف الأشخاص، والهدف من استعماله. لهذا يمكننا تعريف الجودة على أنها "التوافق مع الرغبة"

ويمكن التعبير عنها بأنها "تلبية حاجة الرغبة المقصودة" (1)

هذا وقد عرفها أهم المتخصصين على أنها: (2)

- "مدى التنبؤ بنجاعة وتطابق المنتج" (W.E. DEMING 1988)

- "مجموع مميزات المنتج التي تلبي توقعات العمل سواء كانت هذه التوقعات صريحة أو ضمنية، موضوعية أو ذاتية، واعية أو غير واعية" (A.V. FEIGENBAUM 1984)

- "ضمان نجاعة جودة المنتج بالنسبة لمتطلبات العميل" (K. ISHIKAWA 1984)

- "إحترام مميزات المنتج المطلوبة من قبل العميل وغياب العيوب" (J.M. JURAN 1983)

(1) R.H. CAPLEN. «Aproctical approach to quality control» 2 e édition merany house. London. 1972. P : 3.

(2) Jean Philippe NEUVILLE. «La qualité en question» Revue Française de gestion n°108. 1996.p: 38.

ويمكننا إضافة تعريف الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR الذي أخذت به المنظمة العالمية للتقييس في مقياسها الخاص بالتعاريف ISO/DIS 8402 والذي يحدد الجودة بأنها :

”مجموع مميزات وخصائص المنتج أو الخدمة التي تؤهله لتلبية حاجات معلنة أو غير معلنة“

هذه التعاريف تتفق فيما بينها في الآتي :

أ – أن الجودة لا تنشأ من العدم بل من العلاقة بين المنتج المموم والعميل المشتري للمنتج.

ب – الفكرة الثانية مكملة للأولى وترتكز أساسا على التبادل التجاري حيث أن هذه التعاريف مبنية على آلية التبادل المبني على أساس الجودة بمجرد وجود الطلب والمموم القادر على تلبية.

ج – أما الفكرة الثالثة فتشير إلى تفوق المستهلك باعتباره الحكم الأساسي للجودة بحيث يتم التبادل على أساس الحكم على جودة المنتج.

د – أما النقطة الرابعة فهي غياب أي إشارة إلى الجانب المالي إذ أن عنصرًا التكاليف والسعر لم يدرجا ضمن تعريف جودة المنتج. هل نستنتج من هذا أننا نعتبر أن السعر ثابت أو ليس له علاقة بجودة المنتج وهذا ما ينفيه كل الملاحظين على مستوى المؤسسة الصناعية.

2- هل الجودة كافية للترويج ؟

يستنتج مما سبق أن جودة المنتج ليست العامل الوحيد الذي تعتمد عليه الشركة الصناعية لزيادة مبيعاتها في اطار عالمية التبادلات التجارية لأن المنافسة الشديدة بين الشركات الصناعية أدت إلى إستعمال وسائل عديدة

إضافة إلى جودة المنتج من بينها : السعر، وسائل الإنتاج، التأثير في المستهلك، البحث عن فرص التسويق (3)

2-1 السعر

إن حرب الأسعار على مستوى التجارة الدولية أصبحت من أهم الإهتمامات اليومية لمسؤولي الشركات الصناعية والدليل على ذلك :

– أسعار معلبات (CONSERVE DE THON) التي انخفضت بأكثر من 50%، حيث أن هذا المنتج يمثل نصف رقم أعمال شركة SAUPIQUET الفرنسية والذي بلغ 2,1 مليار فرنك فرنسي وبهدف مواجهة هذا الإنخفاض في السعر قامت باستثمار 100 مليون فرنك فرنسي بأبيدجان بالقرب من موانئ الصيد بهدف تخفيض تكاليف إنتاجها. (4)

– وكمثال آخر عن تأثير السعر حاولت شركة COMPAQ زيادة حصتها في السوق سنة 1992 بمراهنتها على إنتاج منتج ذو تكنولوجيا عالية بسعر مرتفع (وهي فكرة يمكن أن تراود أي واحد منا).

لكنها بهذا فقدت نسبة معتبرة من حصتها في السوق فصحت خطأها هذا بإنتاج تشكيلة أخرى أقل مستوى تكنولوجياي وأقل جودة بتكاليف أقل، مما أدى مرة أخرى إلى زيادة مبيعاتها.

وقد أوضح Bruno DIDIER نائب رئيس قسم التسويق في Compaq Europe أن تكلمة التشكيلة سلبا بالإتجاه المعاكس مكن المستهلك من مقارنة القيمة الحقيقية لمختلف المنتجات وأبرز خصائصها.

(3) A. V. FEIGENBAUM. «Total quality control» Mc-Graw-Hill-Book. New York. 1961. Chapter II.

(4) P.A TAVOILLOT. «Marketing de guerre» Revue l'entreprise. N084. 1992. P : 66.

2-2 وسائل الإنتاج

كذلك بالنسبة لأساليب ووسائل الإنتاج المستعملة لها دورها في إمكانية الدخول إلى السوق إضافة إلى جودة المنتج. إذ أنها لا تمكننا من الإستجابة إلى رغبات العميل بتحقيق الخصائص والمميزات التي يرغب توفرها في المنتج فحسب، بل تساهم أيضا في تخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق رفع مستوى الإنتاجية والسرعة في التنفيذ الطلبات.

– فمثلا في السبعينات كانت الشركات المتخصصة في إنتاج التلفزيون تحتاج إلى 10 ساعات عمل لإنتاج منتج واحد. أما في بداية التسعينات فقد إنخفض هذا الوقت إلى أقل من ساعة ونصف حيث أن شركة EUROPE ELECTRIC قامت بشراء خط إنتاجي جديد يعمل به 60 عامل وينتج 1600 تلفزيون في اليوم.⁽⁵⁾

2-3 البحث عن فرص التسويق

إن البحث عن فرص التسويق من المهام الأساسية في أي شركة صناعية، سواء كانت هذه الفرص تخص السوق الوطنية أو السوق الخارجية. لكن الصعوبة تكمن في البحث عن الفرص التي تكون في إطار إمكانيات الشركة وقدراتها، مع إيجاد الأساليب اللائقة لاستغلالها عن طريق الدراسة الجيدة للمستهلك وكيفية الوصول إليه.

إن المالك لـ Pierre BAINANOU بدأ نشاطه كأبي موردّ لكنه عرف كيف يحدد نقطة الضعف في السوق الفرنسية والأساليب اللازمة لاستغلالها.

إذا لاحظ أن 20% فقط من العائلات الفرنسية كانت تستعمل التلفزيون 35سم مقابل 45% في ألمانيا وأن سعره كان في فرنسا يزيد بـ 35% عما هو

(5) P.A.TAVOILLOT. «op-Cit.», p: 67.

عليه في البلدان الأوروبية الأخرى، فأقنع الصينيين بتمويله بهذا المنتج بسعر منخفض مما أدى إلى زيادة الطلب عليه. فحقق بذلك رقم أعمال قدره 460 مليون فرنك سنة 1992. باعتراف منه قال : "صحيح ليس لدى المهندسين لكن هدفي هو توفير منتج ذو جودة بالنسبة للمستهلكين الذي يمثلون بطن السوق" (6)

4-2 التأثير في المستهلك

أثبتت دراسات السوق أن 65% من قرارات المشتري تؤخذ بمحلات البيع وأن الاختلاف بين ما ينوي المستهلك شراؤه قبل دخوله محل البيع، وما يشتريه فعلا في تزايد مستمر. هذا معناه أن على الشركة أن تعمل على كيفية التأثير في قرار شرائه هذا عن طريق الدراسات المستمرة لتغيرات السوق وتغيرات عادات وطبائع المستهلك وتوقعاته.

حيث أن DELL COMPUTER الذي أصبح ثالث منتج أمريكي في الحاسبات الإلكترونية في خلال سبعة (07) سنوات رغم الإنخفاض الشديد في الأسعار الذي فاق 60% في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات، تمكن من السيطرة على السوق بتطبيق أسلوب "دولار" سنة 1991. وبهدف الإقتراب أكثر من المستهلك في أوروبا إستثمر 30 مليون فرنك في إنشاء مركز TELEMARKETING بمدينة MONTPELLIER مما مكنه من تحقيق 19 مليار 1992 بربح صافي قدره 5%. (7)

وعن سؤال طرحته جيرلدين ويليكان Geraldine WILLIGAN نائبة رئيس تحرير مجلة HARVARD BUSINESS REVIEUW إلى فيل نايت Phill Knit مؤسس ومدير عام الشركة الأمريكية NIKE فيما إذا كانت سياسة هذه

(6) P.A.TAVOILLOT. «Ibid.». p: 66

(7) P.A.TAVOILLOT. «Ibidt.». p: 67.

الشركة مبنية على أساس تكنولوجيا متطورة أو أساليب تسويق خاصة. أجاب "قبل 10 سنوات كنا نعتبر أن هدف شركتنا هو إنتاجي بالدرجة الأولى أي كل مجهوداتنا كانت منصبة على عملية إنتاج المنتج. لكن في الوقت الحاضر أهم مجهوداتنا هي في كيفية تسويق المنتج، بحيث يمكننا القول أن NIKE لها أهلية تسويقية وأن هدفها الأساسي هو كيفية تسويق المنتج".⁽⁸⁾

وأضاف، هذا معناه أن بيع المنتج هو الهدف الذي يسعى إليه كل المنظمة وأن تصميم المنتج وتحديد خصائصه العملية هي مجرد جزء من العمل التسويقي. ذلك لأننا كنا نعتقد أن الأعمال يجب أن تتم داخل المخبر. أما الآن فأدركنا أن الكل متعلق بالمستهلك ذاته رغم أن للتكنولوجيا المستعملة دورها الهام.

3- اللاجودة والتكاليف

إن تطوير، تصميم، صنع، وبيع المنتج، عمليات ينتج عنها تكاليف لا بد للمؤسسة من تحملها، لكن هذه التكاليف يمكنها أن تخفض من بعضها وحتى القضاء على البعض الآخر.

هذه التكاليف نقصد بها تكاليف اللاجودة، وهي التكاليف الناتجة عن الوحدات المرفوضة وتصليح العيوب، والمواد التالفة التي تتحملها المؤسسة بسبب سوء الإستعمال والمناولة السيئة، وتكاليف الوقت الضائع، وتوقفات الآلات ...

(8) Marketing de haute compétition.

Un entretien avec Phil-KNIGHT, fondateur de NIKE

Par Géraldine WILLIGAN. HARVARD.L'EXPRESSION, . 1992. p: 35.

وسوف نتعرض تحت هذا العنوان إلى أهمية معرفة تكاليف اللاجودة، وأنواعها، وكيفية جمع المعلومات الخاصة بها.

3-1 أهمية معرفة تكاليف اللاجودة

الأرقام المتعلقة بتكاليف اللاجودة تسمح بقياس فعالية المؤسسة في تحقيق الجودة. ولهذا لا يجب أن تقتصر على العمليات المباشرة لأعمال الرقابة على الجودة، بل يجب أن تشمل كل النشاطات التي لها علاقة بالجودة من دراسات السوق إلى تحليل إستعمالات المنتج⁽⁹⁾

فكل مؤسسة يجب عليها أن تعلم كم تكلفها جودة منتوجاتها، وكيفية الإستفادة من المعلومات المجمعة والخاصة باللاجودة مما يمكنها من :

أ - تحليل أساليب العمل الخاصة بالجودة وبالتالي تحديد النشاطات التي يوجد بها مشاكل

ب - تخطيط أعمالها بما يلبي حاجة الجودة على أساس قدراتها وطاقاتها لتحقيق أحسن النتائج

ج - البحث عن التطورات السلبية التي يمكن أن يكون لها نتائج على المدى القصير وتحديدها للقيام بالتعديلات المطلوبة واللازمة.

د - كذلك معرفة تكاليف اللاجودة تمكن المؤسسة من متابعة تنفيذ النشاطات المتعلقة بالجودة لمعرفة نتائجها على التكاليف.

المعلومات الخاصة بتكاليف اللاجودة يجب أن تساهم في زيادة فعالية الجهود التي تقوم بها المؤسسة لضمان المستوى الجيد لجودة منتوجاتها برفع مخصصات الأعمال الوقائية التي تهدف إلى تقليل عدد

(9) L.S SADHOLM. «Réduire les coûts qualité : un moyen d'augmenter le revenu des exportateurs» FORUM du commerce international. 1987. p: 26.

وتكلفة العيوب والمرفوضات، لأنه كلما انخفض عدد العيوب كلما قلت الحاجة إلى الرقابة والتفتيش مما يكون له نتائج على مجمل التكاليف الخاصة بالتقييم.

3-2- تكاليف اللاجودة

حتى يتسنى لأي مؤسسة صناعية دراسة ومعرفة تكاليف اللاجودة بالشكل الذي يكون ذا جدوى وفعالية في اتخاذ القرارات السليمة، لا بد لها من تقسيمها إلى أربعة مجموعات أساسية تضم كل منها مجموعة عناصر من التكاليف الخاصة باللاجودة كالتالي :

أ - تكاليف الوقاية

وهي مجموعة التكاليف التي تتحملها المؤسسة بهدف منع ظهور العيوب أو تقليل تواجدها في المنتجات وتشمل :⁽¹⁰⁾

1- تكاليف نظام الجودة : أي التكاليف الخاصة بتخطيط وإعداد وتجميع الوثائق الخاصة بتسيير الجودة

2- تكاليف النشاطات التمهيدية : وهي التكاليف إعادة تصميم المنتج أو تعديله، لضمان تحقيق متطلبات الجودة قبل إنطلاق مرحلة الإنتاج، وقد تخص هذه التكاليف التعديلات في العمليات الإنتاجية أو مراحلها.

3- تكاليف تسيير وإدارة الجودة : وتشمل تكاليف التوجيه والتنسيق بين مختلف أنشطة الجودة.

4- تكاليف تقييم الممونين : ونعني بها تكاليف تقييم الممونين الحاليين ومدى قدراتهم على توفير مواد تتوفر فيها شروط الجودة المطلوبة والتكاليف البحث عن الممونين جدد وإمكانياتهم.

(10) G. STORA- J.MONTAIGNE. «La qualité totale dans l'entreprise» ED : d'organisation. PARIS. 1986. PP: 147-191.

5- تكاليف التكوين والتوعية : وتخص ما تتحمله المؤسسة من مصاريف لتكوين المشرفين على الرقابة على الجودة، وتكاليف تحضير وتنفيذ برامج التوعية العمال والموظفين بأهمية الجودة وضرورة الإهتمام بها.

ب - تكاليف التقييم

تضم مجموعة التكاليف الخاصة بتنظيم أنشطة الرقابة والإختبارات التي تهدف إلى ضمان توفر مستوى الجودة المحدد في المنتج والأجزاء المكونة له، وتتكون من عناصر التكاليف التالية :

1- تكلفة الرقابة على المشتريات : أي تكلفة الرقابة على جودة المواد والأجزاء المشتراة بمختلف أنواعها.

2- تكلفة رقابة العمليات الإنتاجية : أي تكلفة رقابة العمليات الإنتاجية وتتبع توفر الجودة خلال مختلف مراحل الإنتاج المنتوجات.

3- تكلفة الرقابة النهائية : ونقصد بها تكلفة الرقابة على جودة المنتوجات النهائية ومدى توفر الخصائص والمميزات المحددة فيها.

ج- تكاليف إخفاق الداخلية

ونقصد بها مجموعة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة عدم مطابقة المنتوجات والأجزاء المصنعة لمواصفات وخصائص الجودة المحددة، وتخص⁽¹¹⁾:

1- تكاليف الوحدات والأجزاء المرفوضة نهائيا وغير القابلة للتصليح

2- تكاليف إعادة تصليح الوحدات والأجزاء المعيبة

(11) J.M. DOUCHY. «Vers le ZERO défaut dans l'entreprise» Ed: DUNOD. Paris. Paris. 1990. pp: 55-61.

- 3- تكاليف عمليات فرز الوجبات المرفوضة التي أثبت تطبيق الأساليب الإحصائية أنها تحتوي على نسبة معيبتات غير مقبولة
- 4- تكاليف تحليل العيوب للبحث عن أسباب وجودها

د - تكاليف الإخفاق الخارجية

أما النوع الرابع لتكاليف اللاجودة فهو المتعلق بالتكاليف الخاصة بالوحدات والأجزاء المعيبة التي تم إكتشافها بعد تسليمها للعملاء وتشمل :

1 - التعويضات : التي تمنح للعملاء نتيجة قبولهم لمنتجات دون مستوى الجودة المحدد أو المتفق عليه

2 - الضمانات : أي تكاليف استبدال الوحدات المعيبة ومصاريف تصليحها

3 - الإحتجاجات : وتشمل مصاريف تجميع وتحليل الإحتجاجات وكذلك مصاريف سحب المنتجات التي تمثل خطرا على مستعمليها نتيجة خطأ في عمليات صنعها أو لأن الأبحاث أثبتت ذلك.

3 - 3 جمع وتحليل تكاليف اللاجودة

إنه من غير المجدي جمع كل المعلومات الخاصة بتكاليف اللاجودة، بل يجب تركيز الجهود على المصاريف الأساسية التي تكون نسبتها كبيرة حتى يمكن لمؤسسة أن تخفض منها. ولصعوبة جمع كل مكونات تكاليف اللاجودة باعتبار أن النظام المحاسبي نادرا ما يسمح بذلك فلا بد من اللجوء إلى أساليب أخرى تكمل بعضها البعض من بينها :⁽¹²⁾

(12) C.C.I. CNUCED/GATT. «Le contrôle totale de la qualité au niveau de l'entreprise». Genève. 1991. PP: 86-87.

أ - تجميع البيانات والمعلومات من النظام المحاسبي، كمرتبات الموظفين التابعين للرقابة على الجودة، وتكاليف الوحدات المرفوضة، وتكاليف تصليح العيوب ...

ب - البحث عن المعلومات في التقارير اليومية والدورية

ج - القيام بالدراسات والبحث عن المعلومات ميدانيا

ومما تجدر الإشارة إليه هو الإبتعاد عن أسلوب المقارنة أي مقارنة مستوى تكاليف اللاجودة بين مؤسستين أو بين قطاعات مختلفة تابعة لنفس المؤسسة. لأنه يمكن تخفيض عدد الوحدات المعيبة في عملية إنتاج معنية إما باستعمال مواد أولية أحسن جودة، أو بإدخال تعديلات على عملية الإنتاج، أو بتطوير وتحسين عملية التفتيش. هذه الأساليب الثلاثة يمكن أن تؤدي إلى نفس النتيجة، أي عرض منتوجات ذات جودة في السوق رغم أن تكاليف كل منها مختلفة.

وفي هذه الحالة فإن محاولة الإجابة عما هو أحسن مستوى لتكاليف اللاجودة ضياع للوقت، وأحسن إجابة هي البحث المستمر عن أنجع الوسائل التي تمكننا من تخفيضها لزيادة مردودية المؤسسة وتقوية مركزها التنافسي.

ولتحليل تكاليف اللاجودة يجب تقسيمها إلى مجموعات حسب المنتج أو الأجزاء المكونة له، أو حسب العمليات الإنتاجية. وفي هذه الحالة سوف نلاحظ أن أغلب التكاليف تخص عدد محدود من العيوب كأن يكون مثلاً 5% من العناصر المكونة لإجمالي تكاليف اللاجودة تمثل 85% من تكاليف الإخفاق الداخلية أو أن 70% من إجمالي تكاليف اللاجودة هي تكاليف تصليح الوحدات المعيبة. وفي هذه الحالة فإن أحسن أسلوب للتحليل هو أسلوب باريتو PARETO لأنه يمكننا من التعرف على العوامل المؤثرة في

أكبر نسبة من التكاليف بسهولة، والإستعانة بمدرجات التكرارية يسهل علينا ملاحظة تطور العلاقة بين مختلف العوامل وإتجاهها (13)

وتقدير تكاليف اللاجودة نقديا غير كاف، لذا يجب إشراكها مع عامل آخر حتى تظهر أهميتها وأهمية الجهود المبذولة من أجل تخفيضها : أي حساب تكاليف اللاجودة كنسبة مئوية أو كمعدل من تكلفة الإنتاج الكلي، أو المبيعات أو تكلفة العمل المباشر أو أي عامل آخر يظهر أهميتها ويمكننا من متابعتها وإدخال التحسينات باستمرار لتحقيق ما يلي (14)

أ – إزالة أسباب وقوع الأخطاء مع المحافظة على الجودة وتحسينها باستمرار، كالقضاء على أسباب الخلط بين المواد أو النسيان عند تركيب والأخطاء حين القيام بعملية معينة

ب – إزالة أسباب أخطاء تقدير الكميات كنفاد المواد في المخازن

ج- القضاء على كل مسببات تصادم المنتجات والأجزاء، والحوادث الناتجة عن التيار الكهربائي أو تسرب الغازات ...

د- تحسين فعالية العمل بمحاربة التأخرات في التسليم الأجزاء والمواد إلى النقاط المحتاجة إليها، وكل نسيان أو خطأ في تسليم المعلومات مع تسهيل مراجعة الوثائق وتخفيض الوقت الضائع بسبب خلل ما في الجودة

الخلاصة

يجب أن لا تكون الجودة منحصرة في جودة المنتج في حد ذاته بل تتعداه لتشمل دراسة السوق والمستهلك لإكتشاف الفرص الممكن استغلالها وتحديد أذواق المستهلك وتطلعاته بهدف توفير الخصائص

(13) A.M. CHAUVEL. «Résoudre un problème : méthode et outils pour une meilleure qualité». Ed. DUNOD. Paris. 1992. PP: 81-91.

(14) K.ISHIHARA. «Manuel pratique de gestion de la qualité». Ed. :AFNOR. 1079. PP : 71-89.

والمميزات التي يرغب المستهلك توفرها في المنتج. أما داخل المؤسسة فإن الجودة إلى اهتمامها بجودة المنتج أو توفر الخصائص والمميزات المطلوبة يجب أن تهتم بذلك النوع من التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل توفير منتج خالي من العيوب مع العمل على تخفيضها إلى أقل من حد ممكن، مما يساهم في تقوية القدرة التنافسية للمؤسسة.
