

تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية

أ.مريم خلع

د/ عبد القادر براينيس

جامعة مستغانم- الجزائر

ملخص:

لقد أدركت معظم المؤسسات أهمية إدارة الجودة الشاملة في تنمية الأداء العام لها، وذلك عن طريق التفاعل الكامل لجميع أعضاء المؤسسة، إذ أصبحت تعد إدارة الجودة الشاملة في مقدمة الأساليب الإدارية الحديثة التي تستخدمها لتحقيق مركز تنافسي أفضل في الأسواق وزيادة حصتها السوقية، وهكذا فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يقود إلى تعزيز البعد التنافسي الذي يركز على الجودة العالية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، التحسين المستمر.

ABSTRACT

Most organizations have realized the importance of Total Quality Management in the development of its general performance, And that through full interaction for all members of the institution, The Total Quality Management became one of the important modern management methods which is used to achieve better competitive position in the markets and increase its market share, thus. the application of Total Quality Management can lead to strengthen the competitive dimension which focuses on high-quality

Keywords: Total Quality Management, Competitive Advantage and continuous improvement.

المقدمة:

إن من أهم ما يميز التحولات التنافسية المتلاحقة سعي المؤسسات الاقتصادية إلى السيطرة على مصادر التميز التنافسي، لذا كان لزاماً على هذه المؤسسات أن تسعى إلى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب ميزات تنافسية قوية ودائمة، وتعد الجودة الشاملة أحد أهم تلك المدخل الإستراتيجية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع النطاق، حيث أضحت سبيلاً وهدفاً ووسيلة فعالة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين سمعتها في السوق، باعتبارها مصدر جذب العديد من الزبائن والمستهلكين ووسيلة تلبية حاجاتهم ورغباتهم. وتساهم الجودة الشاملة في ضمان استمرار تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، حيث أنها تمثل شرطاً جوهرياً لقبول المنتج ونجاحه سواء في الأسواق المحلية أو الدولية وهي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية، فمن أهم عوامل نجاح وتفوق المؤسسات الرائدة هو تميزها النسبي في الجودة.

وعليه فإن المشكلة التي تعالجها هذه الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؟

وللإجابة على هذا السؤال تتضمن الورقة البحثية الحالية المحاور الثلاثة الآتي ذكرها:

المحور الأول : إدارة الجودة الشاملة.

المحور الثاني : الميزة التنافسية.

المحور الثالث : دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة

المحور الأول : إدارة الجودة الشاملة

لقد أصبح بقاء المؤسسة واستمرارها في ظل تغيرات البيئة التنافسية مرتبط بادراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية، ولاشك أن توضيح معنى إدارة الجودة الشاملة سوف يساعد على فهمها وإدراك حقيقتها بل وعلى حسن تطبيقها، وقبل أن نتناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها من أهم الوسائل الفاعلة في تحقيق الميزة التنافسية، وجب التعرض إلى ماهية الجودة.

أولاً : تعريف الجودة وأبعادها

لقد جرت محاولات عديدة لتقلم تعريف لمفهوم الجودة وكانت كل من هذه التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور عليها.

ويرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان... ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة، وظهور الشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعاداً جديدة ومتشعبة.¹ فالدين الإسلامي الحنيف أعطى اهتماماً واسعاً في التأكيد على العمل الجاد والنافع وهو ما نصت عليه الآية الكريمة "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" (التوبة 105).²

مأمون الدراكعة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص.ص،

¹ 15-16.

² سورة التوبة الآية 105.

أما السيرة النبوية الشريفة فهي غنية بالأحاديث الشريفة التي تعظم العمل، فيقول النبي صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

ولتحديد مفهوم الجودة لابد من استعراض تعاريف وضعها الرواد الأوائل للجودة.

1. فقد عرف (J.juran) الجودة على أنها: "مدى ملائمة المنتج للاستعمال" فالمعيار الأساسي للحكم على الجودة حسب juran هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم، بغض النظر عن وضع وحالة المنتج.¹
2. وفي تعريف آخر أورده (E.deming) بمائل إلى حد كبير ما ورد في التعريف السابق إذ يرى أن الجودة هي: "دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة بمعنى مطابقة الاحتياجات" كلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذو نوعية جيدة.²
3. وعرف (Feignbaum) الجودة: "بأنها ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة، والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورجائه".
4. ولقد ميز (Bradly T.Gale) بين أربع مستويات للجودة والتي تجعل منها سلاحاً استراتيجياً، والمتمثلة في:³

- **جودة المطابقة**: أي مطابقة جودة المنتج للخصائص والمواصفات المحددة في التصميم؛
- **إرضاء العملاء**: وذلك من خلال الاقتراب منهم، وفهم احتياجاتهم ومحاولة تلبية هذه الاحتياجات؛
- **القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة**: وذلك من خلال دراسة السوق وتحليل متغيراته؛
- **إدارة القيمة للعميل**: من خلال استعمال أدوات القياس ومؤشرات تحليل العلاقة (قيمة/زبون).

إذن يمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاثة زوايا، ترتبط الأولى بجودة التصميم، والثانية بجودة الإنتاج، أما الثالثة فترتبط بجودة الأداء، والتي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج فالعميل يقارن بين مستوى ما يتوقعه من الخدمة التي يتلقاها وبين مستوى الخدمة التي تلقتها بالفعل.

أما من حيث أبعاد الجودة فيمكن إيجازها فيما يلي:⁴

الأداء: performances خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة، أو السرعة بالنسبة للأداء.

الخصائص الثانوية: features يتعلق الأمر بتلك الإضافات التي يتم إدخالها على المنتج ليؤدي وظائف ثانوية إضافة إلى وظيفته القاعدية، كجهاز التحكم عن بعد.

الاعتمادية: Reliability مدى ثبات الأداء بمرور الوقت.

¹ Juran dj . **gestion de la qualité** .afnor 1983 P 15 .

² بومدين يوسف، " تأهيل المنتجات التصديرية في إطار تسيير الجودة الشاملة - حالة المصبرات الجزائرية الجديدة (NCA) -"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 77

³ Brilman Jean, **les meilleures pratiques du management : au cœur de la performance**, édition d'organisation, 3ème édition, Paris, 2001, P 91.

⁴ Jean Claude Tarondeau , **Stratégie Industrielle**, Edition Librairie Vuibert , Paris 1993, p p 238-239.

- المطابقة : Conformance** بما أن المنتج غالبا ما يعرف من خلال مجموعة من المواصفات، فإنه يكون ذو جودة عالية كل ما كانت المواصفات المطلوبة تتوافق ورغبات المستهلك.
- الصلاحية : Durability** ويقصد بها العمر التشغيلي المتوقع للمنتج، و هذا البعد يرتبط بالاعتمادية حيث قد تكون مدة حياة المنتج طويلة إذا ما تم تصليحه في كل مرة يصاب بعطب.
- الخدمات المرافقة : serviceability** كل منتج وله خدمات محيطة به قبل وبعد عملية البيع، من نقل وصيانة وحل المشكلات والاهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح.
- الطابع الجمالي : Aesthetics** يعتبر هذا البعد ذاتيا على عكس الأبعاد السابقة الذكر، فالشكل، اللون، الذوق والرائحة هي عناصر مكونة للجودة يحكم عليها المستهلك وفقا لرغباته وعاداته.
- سمعة المنتج : Perceived Quality** سمعة الشركة المصنعة للمنتج.
- الاستجابة : Responsiveness** مدى تجاوب البائع مع العميل.

ثانيا : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

قدّمت تعاريف مختلفة لإدارة الجودة الشاملة منها ما يلي:

1. تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: " فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المؤسسة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعا أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه".¹
2. ويعبر تعريف ايشكاوا عن النظرة اليابانية للجودة الشاملة فهو يرى أنها: " نظام يشمل كل نشاطات المؤسسة وفروعها وكذا شبكة الموزعين والموردين وكل المتعاملين معها بهدف تحسين الجودة على جملة من المستويات هي:²
 - إعداد المنتج وتصوره، مسارات إنتاجه، طرق التموين والمواصفات المحددة لذلك؛
 - جودة علاقات العمل داخل المؤسسة، ومدى تقبلها من طرف العمال.والهدف من هذا التوجه هو تحقيق أقصى رضا ممكن لدى الزبائن وذلك بأقل التكاليف.
3. ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح:³
 - إدارة :** الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة بغرض تحقيق الأهداف.
 - الجودة :** وتعني الالتزام بتلبية متطلبات الزبون وتوقعاته.
 - الشاملة :** تشمل جميع عناصر العمل ويشارك فيها جميع العاملين.

¹ عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 31.

² تنوم محمد، أثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة على التسيير داخل سونلغاز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2004، ص 17.

³ لعلي محمد الشريف بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار الراية، عمان، الأردن، 2010، ص 67-68.

على الرغم من تعدد التعاريف الخاصة بمصطلح إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك قاسم مشترك يجمع بينها وهو تحقيق حاجيات ورغبات وتوقعات الأفراد، والتوافق معها من خلال جهود التحسين والتطوير المستمر على مستوى المؤسسة ككل.

ثالثاً : مبادئ وأهداف تطبيق الجودة الشاملة

إن تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة بصفة ناجحة، مرتبط بمدى توفر مجموعة من المرتكزات والمبادئ التي تبني عليها.

1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يعتمد التميز في الأداء على مبادئ الجودة الشاملة إذ يؤكد (Arthur D.Little) وفق دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو قيمة على قدرتها التنافسية، فالقيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة المكسوة بمبادئ الإدارة الناجحة، يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم.

كما تشير الدراسات إلى أن 92% من الشركات الصناعية الأمريكية وحوالي 69% من شركات الخدمات قامت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتأسس على مفهوم الجودة كميزة تنافسية قررت شركة (Motorola) تطبيق برامج الجودة الشاملة، وقد حققت إيرادات إضافية تقدر بـ 800 مليون دولار خلال فترة 1988-1993، وتعتبر الفائزة الأولى لجائزة الجودة الوطنية¹ (Malcolm Baldrige).

ومن أهم المبادئ والقواعد التي يقوم عليها نظام إدارة الجودة الشاملة نذكر:

1.1 التركيز على العميل:² المقصود بالعميل ليس فقط العميل الخارجي أو الزبون الذي تتركس المؤسسة كل وقتها وجهودها لأجل تحفيزه لشراء منتجاتها، وإنما كلمة العميل تشمل أيضاً العميل الداخلي وهو الذي يتوقف على أدائه تحقيق مستوى الجودة المطلوب. 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 والتطوير مما يستدعي تظافر كل الجهود وكذلك تحفيز الأفراد ودفعهم للإبداع والابتكار.

2.1 التركيز على العمليات والنتائج معا:³ تستخدم إدارة الجودة الشاملة النتائج المعيبة كمؤشر لعدم الجودة في العمليات، وعليه فلا بد من إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين جودة المنتجات والخدمات.

3.1 التحسين المستمر: إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في تحقيق الملائمة للتطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين.

¹ مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، الأردن، 2007، ص 64.

² دافيد لاسكال، روي بيكوك، قمة الأداء، ترجمة أحمد عثمان، سلسلة إصدارات ميمك، مصر، 1998، ص 30.

³ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 52-53.

وقد أكد Vondermbse And White أن عملية التحسين المستمر تتكون مما يلي:¹

- تخطيط وتوثيق الإجراءات؛
- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين؛
- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل؛
- استخدام دائرة: خطط، طبق، افحص، نفذ التحسين؛
- توثيق إجراءات التحسين.

4.1 مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل:² تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز وهو أيضا من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير، كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة:

- تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق هذه المنهجية الجديدة؛
- تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي في آن واحد، تحقيقاً لغاية هامة وهي: زرع الولاء والانتماء لدى العنصر البشري وجعله متقبلاً لكل شيء جديد بأدنى حد من المقاومة؛
- تشجيع الإبداع والابتكار؛
- زرع روح المشاركة والتعاون لدى العاملين والعمل في فريق.

5.1 التزام الإدارة العليا:³ إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها. ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم.

6.1 الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: إن تطبيق نظام الجودة الشاملة يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات و الخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من الاقتصار على استخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء وتبديد الموارد المتوفرة لدى المؤسسة من دون عائد يذكر.

7.1 القرارات المبينة على الحقائق: إن اتخاذ القرارات الصائبة يتحقق بالاعتماد على الحقائق الواقعية، مما يتطلب توفر نظام معلومات فعال، وقوى بشرية أكثر قدرة في إدراك الحقائق، فهذا هو السبيل الوحيد من أجل الوصول إلى الجودة الشاملة التي هي من متطلبات التنافس في السوق العالمي في الوقت الراهن.

8.1 المسؤولية الاجتماعية: والتي أصبحت من الأهداف الاجتماعية الأساسية ضمن الأهداف العامة للمؤسسة، فلم يعد تحقيق الأهداف الاقتصادية هدف المؤسسة وإنما بقدر مماثل إقناع الرأي العام بدور المؤسسة في قضايا التطوير، الابتكار، القضاء على التلوث، والمساهمة في مشروعات المجتمع حتى تزيد من رفاهيته.

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص 101.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

³ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 101-102.

9.1 التغذية العكسية : إن النجاح في الحصول على التغذية العكسية الأمنية والتي تتحقق في الوقت الملائم من خلال اتصالات متطورة، تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد الطريق، وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة، مع الاستمرار في تمتع المؤسسة بميزة الجودة الشاملة.

2. أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن سعي المؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة تقف وراءه مجموعة من الأهداف، وفقا لاستراتيجيات المؤسسة وطموحاتها وأهمها¹:

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين؛
- زيادة إنتاجية كل عناصر المؤسسة؛
- زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات (قدرة أعلى على استثمار الفرص، وتجنب المخاطر والمعوقات)؛
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة؛
- زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل؛
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة .

رابعا : مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1. مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حققت إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات مزايا متعددة يمكن إجمالها بما يأتي:²

- تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق ورفع معدلات الربحية: عن طريق الجودة الشاملة نستطيع أن نحقق الكفاءة أي التقليل من التكلفة وبالتالي الأسعار ستكون منخفضة وبالتالي الأرباح ستكون مرتفعة.
- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموفقة في هذا المجال، من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذه الفلسفة
- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليل الأخطاء بالعمليات التشغيلية، وتقليل المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوى الزبائن الداخليين والخارجيين)؛
- تحفيز العامل وتمكينه من الشعور بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات؛
- ازدياد الحصة السوقية من خلال الميزة التنافسية المستدامة.

¹ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص 40.

² خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 78-79.

2. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في ظل العولمة والتنامي الرهيب لظاهرة المنافسة فإن مختلف المؤسسات تطمح إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخلا استراتيجيا أثبت كفاءة عالية في مواجهة تلك التحديات، لاسيما لدى مؤسسات الدول المتقدمة ولكن من الملاحظ في ذات الوقت أنه ليس من السهل تحويل هذا المفهوم إلى واقع عملي ضمن برنامج واضح المعالم وقابل للتطبيق، إذ غالبا ما يعترض تحقيق ذلك العديد من المعوقات والعراقيل التي يتعين على المؤسسة العمل على تجنبها وتلافيها، ويمكن إنجاز أهم عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:¹

- عدم معرفة المؤسسات للمعنى الدقيق للجودة وكيفية قياسها؛
- مقاومة التغيير في السلوك والعادات وفي العلاقات؛
- عدم الاقتناع بفلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- عدم التنسيق بين مختلف الأقسام والمدراء والعاملين فيما يتعلق بتصنيف إجراءات الجودة؛
- الحماس دون أن يسانده الدعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- عدم مراعاة وضعية وإمكانية المؤسسة اتجاه هذا التطبيق؛
- عدم التركيز على الأرباح في الأجل القصيرة فقط؛
- طرق التقييم التقليدية لأداء العاملين التي تركز حول تقييم الأجور حسب الأداء الفردي للعامل، مما يشجع الأداء على المدى القصير فقط كما يقول "Deming" والقضاء على المشاريع طويلة الأجل ويشعل الخصام والنزاع ما بين العاملين ويجعلهم أكثر عدوانية وبالتالي أكثر إحباطا.

على إدارة المؤسسة أن تولي اهتمامها وتركز جهودها على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأن تسعى إلى إزالتها والقضاء عليها، وذلك بهدف تسيير عملية التطبيق بسهولة ووفقا للخطط الموضوعة. ويمكن إنجاز أهم عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

المحور الثاني : الميزة التنافسية

في ظل اشتداد الصراع بين المؤسسات من أجل توسيع حصصها السوقية وجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لاقتناء منتجاتهم، فإن كل مؤسسة تعمل على إظهار إنجازاتها ونقاط قوتها والعناصر التي تتميز بها عن بقية المنافسين، ولهذا برز مفهوم الميزة التنافسية كوسيلة للتفوق والتميز على المنافسين.

أولا : مفهوم الميزة التنافسية

¹ Haichour Mohammed Salah, **Le management de la qualité au sein des entreprises Algérienne**, Thèses de doctorat d'état en sciences économiques, filière gestion, faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, Université d'Alger, Algérie, 1999, p272.

تعرف الميزة التنافسية على أنها¹: "مجموعة المهارات أو التقنيات أو الموارد والقدرات التي تتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

ويرى Porter أن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لربائتها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ذات المنافع المتكافئة، أو أن تأخذ شكل منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه"²

وتعرف على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"³ كما تعرف الميزة التنافسية على أنها: "هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أقوى بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط".⁴

ومن هنا يمكن القول أن الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية، البشرية، والفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية. غير أننا ولحد الساعة لا نكاد نجد تعريفاً متفق عليه لمفهوم الميزة التنافسية الذي يختلف منظوره من المنظور الكلي عنه من المنظور القطاعي أو على مستوى المؤسسة.

* **مفهوم الميزة التنافسية من وجهة نظر الدولة:** تعني قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، وتعريف آخر تعني الجاذبية التي يتمتع بها البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة بما يوفره من عبئ ضريبي منخفض.⁵

* **مفهوم الميزة التنافسية من وجهة نظر القطاع:** هي قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية.⁶

* **مفهوم الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة:** هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.

² M. porter, **l'avantage concurrentiel** traduit de l'américain par Philippe de la vergne paris, édition dunod, 1997, P 13

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 37

⁴ أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 13.

⁵ إسماعيل زغلول، محمد المزايمة، سياسات وخطط تطوير القدرة التنافسية للإقتصاد الأردني، ندوة القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية، معهد السياسات الاقتصادية لصندوق النقد العربي، العدد الخامس 1999، ص 250.

⁶ مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، في الملتقى الدولي حول الصناعة التأمينية،

الواقع العملي وآفاق التطوير- تجارب الدول- جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012، ص 03.

ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية.¹

وبذلك تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:²

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في نظرهم؛
 - تحقيق التميز الاستراتيجي على المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التمييز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛
 - تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.
- وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية³:
- تبنى على اختلاف وليس على تشابه؛
 - يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
 - عادة ما تكون مركزة جغرافيا.
- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية⁴:
- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛
 - الاستمرارية، بمعنى إمكانية دوام هذه الميزة عبر الزمن؛
 - إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

ثانيا : الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

إن أهم تصنيف قدم للميزة التنافسية ما جاء به Porter والذي يعتمد في تصنيفه للمزايا على القيمة التي يتم تحقيقها للمشتري وتمثل في :

- ميزة التكلفة الأقل؛
- ميزة التمايز.

1) **ميزة التكلفة الأقل** : تمثل الميزة التنافسية المعتمدة على التكلفة الأقل بقدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها، مما يمكنها من تحقيق عوائد أكبر، فالتكلفة المنخفضة تهيئ

¹ بوزعرور عمار، رزيق كمال، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الاقتصاد الجديد في الألفية الثالثة، 22، 21.

ماي 2000، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2000، ص01.

² عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 05.

³ M.Porter. *l'Avantage concurrentiel des nations*. inter-éditions, 1993,p. XIV

⁴ G.Garibaldi. *Stratégie concurrentielle: choisir et gagner*. éd. d'organisation. 1994. pp. 95-96

فرص البيع بأسعار تنافسية، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة المختلفة التي تؤدي في المؤسسة أو ما يسمى بسلسلة القيمة للمؤسسة، والتي تعد من المصادر الهامة للميزة التنافسية.

ويعتبر porter أن طبيعة التكلفة بالنسبة للمؤسسة تعكس مجمل التكلفة لإنجاز كل النشاطات ذات القيمة، بمقارنة مع منافسيها، حيث أن كل نشاط يتضمن عوامل التكلفة التي تحدد المصادر المختلفة لمزايا التكلفة¹.

(2) **ميزة تميز المنتج** : تتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع..). لذلك يتحتم على المؤسسة العمل على فهم أنشطة حلقة القيمة من أجل التعرف على المصادر المحتملة لتمييز المنتج، واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية واتخاذ طرق توسع فعالة وسياسات سعرية وترويجية تمكنها من زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

يتجه العديد من الباحثين منهم porter إلى الفصل ما بين التنافسية بالتكاليف والتنافسية بالتميز وهو ما يسميه مبدأ الحصرية، حتى تؤمن المؤسسة أكبر أداء ممكن، كما أشار إلى الطريق الوسيط la voix médiale أي جودة عالية مع أدنى تكاليف، لذا يقترح porter مستوى متقارب من التكاليف حتى تستغل المؤسسة ميزة التميز بالإضافة إلى ذلك يفقد عامل التميز أهميته وعلى المؤسسة أن تجدد باستمرار.

ثالثا : مصادر الميزة التنافسية

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (الموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ) ، هذه المصادر تستخدم لتحقيق التميز في المنتجات وتخفيض التكلفة، ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية:²

(1) **الجودة** : تعد جودة المنتجات والخدمات عاملا أساسيا في خلق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات ورغبات العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق مرتبط بتنويع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها.

(2) **الكفاءة** : تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات تتمثل في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات.

(3) **المعرفة** : تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المتعددة الأصول الفكرية القابلة للقياس بالمعرفة، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.

¹ Michael Porter, **La concurrence selon porter**, Edition Village mondial, 1999, P 87

² سمالي محضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل

الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 08.

وفي ظل التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين، فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة، ويتطلب منها ضرورة تسيير أنشطتها، واستثمار مواردها وفق منظور استراتيجي.

(4) التكنولوجيا:¹ تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في عالم الأعمال، فالتطور التكنولوجي يساهم في تحسين الوظيفة الإنتاجية للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام المعرفة والتكنولوجيات الجديدة والتي تؤدي إلى تغيير الصناعة ككل.

(5) الابتكار: يعد الابتكار إستراتيجية تنافسية وخاصة في مجال الإنتاج والعمليات، حيث ينصرف الابتكار إلى توليد أفكار جديدة لتطوير منتجات قائمة أو دمج منتجي مثل دمج التلفزيون والفيديو في جهاز واحد أو تعديل استخدامات المنتج الواحد مثل جعل الساعة أداة لقياس الوقت والنبض وضغط الدم، فضلا عن كونها بوصلة... الخ. وقد نجح اليابانيون إلى حد كبير في مجال الابتكار في تقديم منتجات مبتكرة بجودة عالمية مع تحديد مستوى سعري يتيح أرباحا عالية كمكافأة أو عائد الابتكار.² وعندما يزدحم السوق بالمنافسين الذين يتنازعونها ويحدون حذوها، تتحرك المؤسسة المنتجة إلى ابتكار جديد أو ابتكارات عالية وهكذا.³

رابعا : الاستراتيجيات التنافسية

يطلق عليها الاستراتيجيات التنافسية الموجهة بالميزة التنافسية والتي وضعها (Porter 1980) كوسيلة مهمة في كيفية تعامل منظمة الأعمال مع المنافسين داخل نفس الصناعة أو السوق، وإن اختيار أي من تلك الاستراتيجيات لابد أن يتوافق مع ظروف عمل المؤسسة الداخلية والخارجية وكذلك ظروف المنافسة داخل الصناعة أو السوق. ويمكن تعريف إستراتيجية التنافس على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين".⁴

وتستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال وضع إستراتيجية للتنافس والتي تتحدد بثلاثة مكونات رئيسية:⁵

1. **طريقة التنافس:** وهي الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة للوصول إلى ميزة تنافسية في السوق وتتحدد وفق إستراتيجية السعر والمنتج والترويج والتوزيع.

2. **حلبة التنافس:** ويقصد بها السوق المستهدفة والمنافسين للمؤسسة.

¹ العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 130.

² بنية عمر، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، شركة توزيع المواد البترولية "نفطال"، رسالة ماجستير، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء، الجزائر، 2006، ص 74.

³ عبد الرحمن بن عتر: دور الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، تقرير مقدم للمؤتمر العربي الثالث في الإدارة الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بيروت: المؤتمر، 201)، ص 173.

⁴ نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 74.

⁵ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 79.

3. أساس التنافس : يشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

وقد اقترح porter ثلاث استراتيجيات تنافسية أساسية هي : إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، وإستراتيجية التركيز

(1) إستراتيجية قيادة التكلفة : تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها ذلك من بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر اقل من سعر المنافسين، ويسمح لها الحصول على حصة هامة في السوق وتحقيق عوائد أكبر،¹ ومن ثمة فهي تهدف إلى تحقيق عدة مزايا للمؤسسة أهمها:²

- المؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- التمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- احتلال موقع تنافسي ممتاز يمكن من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافس الجديد؛
- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي تتمتع بأسعار جذابة.

(2) إستراتيجية التمييز : تعني هذه الإستراتيجية قدرة المؤسسة على توفير قيمة منفردة وعالية للعميل، ممثلة في منتج ذو جودة عالية أو مواصفات خاصة ومميزة أو خدمات مابعد البيع من أجل الحصول على قيم أعلى وأجدر من المنافسين الآخرين³، وقد تختلف طرق التمييز من قطاع لآخر وتتخذ عدة أبعاد نذكر منها:⁴

- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة؛
- تكنولوجيا مميزة؛
- خصائص مميزة للمنتج؛
- خدمات مابعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.

(3) إستراتيجية التركيز : تهدف إستراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية وتحقيق موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات لمجموعة معتبرة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فهي بذلك تختلف عن الإستراتيجيتين السابقتين في أنها تعتمد على خدمة جزء من السوق وليس السوق كله.

ويتضح من خلال هذه الإستراتيجية أنها تأخذ في التطبيق العملي بعدين أساسيين هما:⁵

¹ Marc Vondercammen, **Marketing : l'essentiel pour comprendre, Décider, Agir**, De Boeck Université, 1^{er} Edition, 2002, P 216.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 115.

³ Jean Charles Mathé, **Management Stratégique concurrentiel**, Librairie Vuibert, Germain, 2001, P 102.

⁴ علي السلمي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر. ص 194.

⁵ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص 253.

- التركيز على خفض التكلفة : أي الاعتماد على خفض تكلفة المنتج في ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.
- التركيز على التمييز : هنا تبحث المؤسسة عن التمييز داخل القطاع السوقي المستهدف، وتحاول إنتاج منتجات أو خدمات متميزة تستهدف خدمة الزبائن وبالتالي الاحتفاظ بهم.

ويمكن القول أن كل إستراتيجية تنافسية تختلف تماما في اكتسابها للميزة التنافسية وفي الحفاظ عليها.

المحور الثالث : دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة

تعد الجودة من أهم مصادر تفوق وتميز المؤسسات، باعتبارها عامل جذب العديد من الزبائن والمستهلكين، كما تعتبر الوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، بتوفير مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتجات المقدمة إليهم.

أولا : إدارة الجودة الشاملة مدخل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية

- تعد الجودة العامل الوحيد الذي يضمن أداء المؤسسة على المدى الطويل، فالجودة تؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ومن ثم المركز التنافسي للمؤسسة، كما تضمن استمرارها ونموها.
- وقد أكد البعض على وجود علاقة بين نتائج برامج تحسين الجودة وتحسين الربحية وإنتاجية المؤسسة وتخفيض التكلفة مما يعني أن تطبيق برامج الجودة يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، ويتجلى هذا الأثر فيما يلي:¹
- يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة مطابقة المخرجات، أي زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات وهذا يعني زيادة الإنتاجية؛
- يؤدي تحسين الجودة إلى ارتفاع كفاءة العمليات، وتقليل كلف التقييم وتقليل كلف الفشل الخارجي والداخلي، وهذا يعني تقليل الكلف؛
- يؤدي زيادة الإنتاجية وتقليل الكلف إلى زيادة الربحية.

ومن أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تطبيق منظومة الجودة الشاملة مايلي:²

- مزايا تنافسية وزيادة الحصة السوقية؛
- تساعد برامج تحسين الجودة على زيادة الإنتاجية والفاعلية؛
- تخفيض نسبة الفاقد وبالتالي تكلفة الإنتاج؛
- زيادة رضا العميل من خلال الاهتمام بمتطلبات العميل والعمل على تحقيقها؛

كما تهدف إدارة الجودة الشاملة أيضا إلى تحقيق مايلي:³

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري، عمان، الأردن، 2005، ص 31.

² محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 65-66.

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 80-81.

- التميز والتفوق على المنافسين فيما تقدمه المؤسسة لعملائها؛
- البقاء في الطليعة من خلال عمليات تحسين مستمرة للجودة الشاملة؛
- التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية المختلفة، والتعايش معها بشكل فعال؛
- تكوين سمعة طيبة عن المؤسسة لدى المجتمع؛
- تقديم كل ما يطلبه العملاء ويدخل السعادة والسرور إلى نفوسهم؛
- زيادة الربحية.

وفي ظل هذه الأهداف نجد أن إدارة الجودة الشاملة تضمن للمؤسسة الوصول إلى أعلى مراتب التميز وفق المعايير العالمية المتفق عليها، كما تسعى إلى تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين.

ثانيا : إدارة الجودة الشاملة أداة للفعالية والتنافس

هناك توجه فكري يتبناه مفكرون كثيرون أمثال كروسبي Crosby جون أوكند John Oakland حيث يركزان على كون إدارة الجودة الشاملة أداة للفعالية ووسيلة لمواجهة التنافس حيث هي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث مشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المالية والبشرية بكفاءة وفعالية. كما يعتبر Oakland أن إدارة الجودة الشاملة هي الوسيلة التي تدار بها المؤسسة لتطور فعاليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل.

ولقد حدد David Garven خبير الجودة بجامعة هارفرد الأمريكية، خمسة عناصر أساسية يتوجب على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة للتنافسية هي:¹

- يجب تحديد الجودة من وجهة نظر العميل؛
- يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية؛
- يجب بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي؛
- يجب أن تحصل الجودة على الالتزام الكامل للمؤسسة؛
- يجب ربط الجودة مع الربحية مع النظر إلى التكلفة ومتطلبات السوق.

كما يتطلب التنافس بالجودة مقومات أهمها:²

- تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين؛
- تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات؛
- اختيار وتدريب وتحفيز القوى العاملة؛

¹ عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص 38.

² أحمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 367-368.

- تنمية ثقافة الجودة داخل المؤسسة؛
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا؛
- تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة؛
- تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى؛
- استخدامات متقدمة لتكنولوجيا المعلومات في تصميم النظام الإنتاجي، مثل تصميم المنتجات أو تنفيذها بالحاسب الآلي؛
- استلهاهم حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم المؤسسة.

ثالثا : دور الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية والتميز في السوق

تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا العميل وتحسين صورة المؤسسة في المجتمع، مما يؤدي إلى ضمان بقاء المؤسسة وتفوقها وتميزها على منافسيها وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية، وتركز إدارة الجودة الشاملة على المستهلك ورغباته بوجه خاص، وذلك بمحاولة تحقيق الجودة من وجهة نظره.

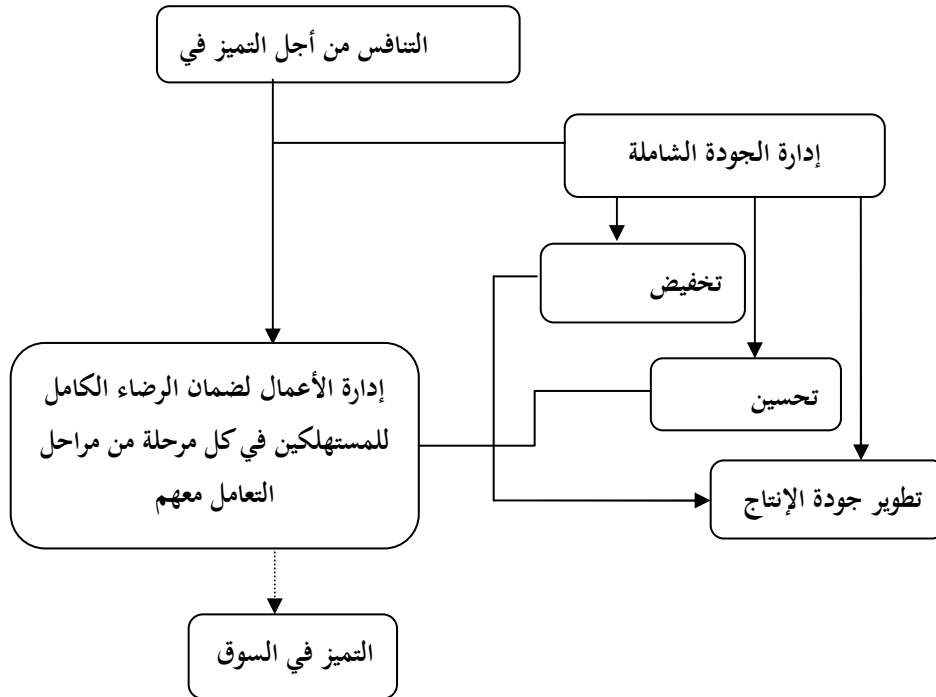
ومن بين المزايا التي تمنحها إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة نذكر:¹

- زيادة التماثل بين المنتجات؛
- عدم وجود إنتاج معيب أو إجراء عمليات للإصلاح؛
- التقليل من الهالك وأوقات تشغيل العمالة؛
- زيادة الإنتاجية بأقل مجهود؛
- تخفيض تكلفة الإنتاج وزيادة الأرباح؛
- الحصول على سمعة ممتازة في الأسواق؛
- تفوق المؤسسة على منافسيها وفتح الفرصة أمامها لغزو الأسواق الدولية.

من خلال هذه المزايا تتأكد أهمية هذا المدخل الإداري الجديد في تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية، رفع الأرباح، وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (1.2) : دور الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية والتميز في السوق

¹ محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2000، ص 48.



المصدر : علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص 23
 من خلال الشكل السابق يتضح لنا الدور الذي تحققه الجودة الشاملة للمؤسسة، وعلى مستويات متعددة تقودها إلى الريادة في السوق العالمي الشديد التنافس، حيث كل الأمور مبنية على قواعد صلبة، وبذلك يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها، كما يساهم في كسب رضا ووفاء عملائها وأن يضمن ولائهم، وبالتالي زيادة تميز هذه المؤسسة في السوق¹.

الخاتمة:

لقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزات تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها فلسفة إدارية قائمة على مجموعة من المبادئ والأفكار الخاصة التي من شأنها أن تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحافظ على حصتها السوقية.

وتعد جودة المنتجات والخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم، فالتحسين المستمر والتركيز على التدريب وتطوير المهارات فضلاً عن اعتماد مبدأ الوقاية من الأخطاء، من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية، تعزيز المركز التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق المحلية، كما تساهم الجودة في منح الفرصة للمؤسسة لدخول الأسواق العالمية واحتلال مراكز قوية فيها مقارنة بمنافسيها.

¹ هيل تشارلز، جاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2006، ص 201.