

أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في المؤسسة

ناصر مراد

أستاذ محاضر في العلوم الإقتصادية

المقدمة

تشكل إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية الرائدة التي تكتسي إهتماماً واسعاً من طرف الإداريين والباحثين في مجال تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المؤسسات، وفي أوائل الثمانينات أدت الإدارة اليابانية دوراً حاسماً من خلال إستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة والذي توسع إستخدامها في كافة الميادين الإنتاجية والخدمية. ولقد أصبح مدخل إدارة الجودة الشاملة ضرورة ملحة للمؤسسة وذلك لمواجهة التحديات التي تفرزها المتغيرات التكنولوجية والإقتصادية العالمية والتي أثرت على فاعلية المؤسسة ونصيبتها السوقي. في هذا المجال نطرح الإشكالية التالية :

ما مدى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة؟

ولمعالجة هذه الإشكالية سنتطرق إلى العناصر التالية :

- مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة ؛

- مبادئ وشروط تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛

- دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

أولاً : مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة

نقصد بجودة المنتجات تلبية وإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم بطريقة مثلى، بالإعتماد على الحاجيات الإيجابية التي تصاحب تقديمها، ويراعي في الجودة مستوى القبول، حيث يكون الإشباع المعروض أكبر أو يساوي على الأقل الإشباع المرغوب فيه¹، وترتبط الجودة بالخصائص الداخلية للمنتج أو الكيفية التي يتم تقديمها بالنسبة للخدمة عكس النوعية التي ترتبط بالخصائص الخارجية للمنتج أو الخدمة². وقد تطور مفهوم الجودة في ظل التحولات الإقتصادية التي فرضت مفاهيم جديدة في الإدارة. ويمكن تلخيصها في أربعة مراحل هي³:

- المرحلة الأولى (بداية القرن العشرين- 1940) : مرحلة فحص الجودة عبارة على نظام يستعمل لاكتشاف الأخطاء في المنتجات والعمل على تصحيحها.

- المرحلة الثانية (1940- 1960) : مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة من خلال هذا النظام تعتمد الأدوات الإحصائية لمراقبة الجودة والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة.

- المرحلة الثالثة (1960 - 1980) : مرحلة ضمان الجودة من خلال هذه المرحلة يتم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام قصد منع وقوع الخطأ.

- المرحلة الرابعة (1980 حتى الآن) : مرحلة إدارة الجودة الشاملة
أستخدم مصطلح إدارة الجودة الشاملة لأول مرة عام 1985 من طرف الطيران في البحرية الأمريكية⁴ يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة. وتعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنه عقيدة أو عرف

(1) مزريق، عاشور وغربي، محمد، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثاني، الشلف : جامعة حسيبة بن بوعل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، 2005، ص 236.

(2) عقيلي، عمر وصفي، المنهجية المتكاملة للجودة والجودة الشاملة، عمان : دار وائل، 2001، ص. 33..
(3) أوكيل، محمد سعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص. 86-85.

(4) العزوي، محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، عمان : دار اليازوري العلمية، 2005، ص. 39..

شامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمؤسسة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين.

يتعلق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية وكذلك المؤسسات الخدمية مثل البنوك، المستشفيات والفنادق، ويشمل نطاق الجودة الشاملة كافة المستويات الإدارية ومواقع الأداء في كافة الوحدات التنظيمية، كما أنه يعمل على تحقيق عدة أهداف تتمثل في تحسين الجودة، خفض التكلفة، رفع مستوى رضا الزبائن، زيادة الحصة السوقية والنمو.

وحسب المراحل السابقة فإنه يوجد إختلاف شاسع بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة بحيث تتعلق الجودة بالمنتج النهائي أي مرحلة الإنتاج، بينما في إدارة الجودة الشاملة فإن المسؤولية مشتركة فيما يتعلق بتصميم وإنتاج المنتج إلى مرحلة ما بعد البيع.

وللجودة الشاملة عدة أبعاد تتمثل فيما يلي⁵ :

1- البعد الإداري : يتمثل في جميع المستويات الإدارية التي تعمل في جميع المجالات بشكل متميز قصد تحقيق الجودة بشكل مستمر من خلال إستراتيجية شاملة للمنظمة مركزة على رضا الزبون.

2- بعد الجودة : يتمثل فيما يلي :

*** الأداء Performance :** من خلال الصفات العامة التي يتميز بها المنتج لإشباع حاجة الزبون.

*** النواحي الخاصة :** تتمثل فيما يحمله المنتج من خصائص مغايرة للمنتجات المنافسة.

*** المطابقة :** أن تكون المنتجات ترجمة لحاجات الزبائن، إذ أن الزبون هو الذي يقرر مدى تلبية المنتج لحاجاته.

*** الثبات والمصدقية :** من خلال الإستمرار في تقديم الأجود من المنتجات.

*** خدمة ما بعد البيع :** تتمثل في التعامل مع متطلبات الزبائن والمتابعة بعد بيع

(5) بوكبوس، سعدون وزواق، عبد العزيز، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية، مجلة جديد الإقتصاد، الجزائر : الجمعية الوطنية للإقتصاد بين الجزائريين، 2006، ص. 27..

المنتج.

* **الجودة الجزئية** : يشمل مستوى تحقيق التميز في مواصفات ما يقدم من منتجات.

* **الجودة الكلية** : من خلال التمييز بين المنتج عن غيرها من المنتجات من خلال تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته.

3- بعد الشمول : يشمل على التميز في كل من ثقافة المنظمة، القيادة، العلاقات القائمة مع الموردين، وكذلك التميز بشكل خاص في جهود كل من يعمل في المنظمة من رؤساء ومرؤوسين قصد تلبية حاجات الزبائن وتحقيق توقعاتهم.

4- بعد رضا الزبون : يشكل تحقيق رضا الزبون الهدف الجوهرى للمنظمة في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال :

- المنفعة التي يحصل عليها من إستعماله للمنتج ؛

- حجم التضحية التي يقدمها.

لذلك يتوقف رضا الزبون بمدى إرتفاع درجة المنفعة بالنسبة للتضحية المقدمة بحيث يعمل على إختيار الأفضل من المنتجات بتكلفة أقل.

إن الإهتمام بضمان جودة المنتج لا يكفي بحيث الأهم هو الإهتمام بضمان جودة الإدارة على مستوى المؤسسة، كما أن نظام الإدارة الجيد هو الذي يضمن جودة المنتج لذلك فإن شهادة الإيزوليسيت مؤشرا على جودة المنتج بقدر ما هي مؤشرا لجودة نظام إدارة المؤسسة. في هذا السياق توجد عدة عوامل تبرز أهمية التحول نحو إدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل فيما يلي⁶ :

- تصاعد حدة المنافسة في ظل منظمة التجارة العالمية والتي تقضي بتحرير التجارة العالمية بالسلع والخدمات من قيود الرسوم الجمركية وغيرها من القيود مثل حصص الإستيراد ودعم الحكومات لصادرات منتجاتها.

- تنامي عدد وتأثير التكتلات الإقليمية مثل الإتحاد الأوروبي والسوق الأمريكية الشمالية. فالدول الأعضاء بكل تكتل تمارس التجارة البينية فيما بينها وفق معاملات تفضيلية مما يحد من فرص تسويق منتجاتنا، لذلك تشكل إدارة الجودة الشاملة سلاحا

(6) مصطفى، أحمد سيد، إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000، القاهرة : [د.ن.]، 2004، ص. 61-62.

- تنافسيا يمكن منتجاتنا على دخول أسواق الدول أعضاء هذه التكتلات.
- التوافق مع تحول مفاهيم وإتجاهات الإدارة عالميا نحو الإهتمام بالعميل وجعله نقطة البداية في صياغة جهود المؤسسة.
- فشل المداخل والأساليب الجزئية وحدها مثل الإدارة بالأهداف والإدارة بالإستثناء وخفض التكلفة في تحسين الجودة.
- وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم إنشغالات المؤسسات الإنتاجية والخدماتية بحيث أصبحت تكتسي إهتماما بالغا في أوساط المختصين والقائمين عليها. وذلك نظرا للمزايا التي تتميز بها إدارة الجودة الشاملة، والتي تتمثل فيما يلي 7 :
- زيادة الربحية من خلال تخفيض التكاليف ؛
- تقوية المركز التنافسي للمؤسسة من خلال كسب رضا الزبون ؛
- المحافظة على حيوية المؤسسة من خلال التجديد، التحسين، التعليم والتدريب.
- كسب رضا المجتمع من خلال إرضاء وإشباع الزبائن الذين هم جزء من المجتمع بأعلى جودة وأقل تكلفة.
- تخفيض معدل دوران العمل من خلال التحفيز المادي والمعنوي والعمل الجماعي وروح الفريق.
- تحسين الأداء والإنتاجية من خلال تبني المشاركة الجماعية في حل مشاكل العمل وتحسين الجودة.
- تقليص شكاوي المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة مما ينعكس على تخفيض التكاليف.
- رفع كفاءة عملية إتخاذ القرار من خلال المشاركة والتشاور اللذان يوفران معلومات وآراء وحقائق عن موضوع القرار.
- جعل المؤسسة أكثر إستجابة للتغيرات البيئية من خلال زيادة القدرة على المنافسة.

(7) بوكوس، سعدون وزواق عبد العزيز، مرجع سابق، نقلا عن : عقيلي، عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ص. 30.

- توسيع آفاق القيادة الإدارية العليا من خلال توجيه تفكيرها للتخطيط الإستراتيجي.

بالإضافة إلى ذلك تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق منافع متعددة ذات الأثر الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة والتي تتمثل فيما يلي :

- تخفيض الوقت الكلي في العمليات التصنيعية ؛

- تخفيض المصروفات الرأسمالية المتعلقة بالمبيعات ؛

- تقليص مشكلات العاملين ؛

- تقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية.

ولا تتوقف أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند حدود المنتج فقط بل يشمل جودة المؤسسة ككل، بالتركيز على الفرد وتشجيع الإبداع في معالجة المشاكل، لذلك تنعكس أهمية إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة وعاملاتها وزبائنها، ويتضح ذلك كما يلي :

بالنسبة للمؤسسة : تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال العناصر التالية :

- تحسين الجودة والقدرة على المنافسة ؛

- تحسين الإتصال والتعاون داخل المؤسسة ؛

- زيادة الإبتكار والتحسين المستمر ؛

- تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة ؛

- تقليل معدل دوران العمالة ؛

- تقليل الأخطاء والوقاية منها.

بالنسبة للعاملين : تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال العناصر التالية :

- رفع معنويات العاملين

- تخفيض شكاوي العاملين ؛

- خفض حجم الحوادث الصناعية ؛

- زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل ؛

- حسن التعاون والإتصال.

بالنسبة للزبائن : تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال العناصر التالية :

- كسب رضا الزبون ؛

- المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على جذب زبائن جدد ؛

- تصميم منتجات تلبي إحتياجات الزبائن المتغيرة.

- حماية الزبون بتوفير كافة المعلومات عن المنتج من حيث الصلاحية والموصفات والتركييب.

وتتركز أهمية إدارة الجودة الشاملة كونها منهج شامل للتغيير تجاه الجودة، كما تعمل على تحسين العلاقات بين العاملين وتنمية روح الفريق بالإضافة إلى تحسين سمعة المؤسسة ؛ وعلى هذا الأساس تستخدم الجودة الشاملة كسلاح تنافسي رئيسي والذي يركز على ثلاث عناصر هي: ⁸

- تحقيق رضا المستهلك ؛

- مساهمة العاملين في المؤسسة ؛

- إستمرارية التحسن والتطوير في الجودة.

ثانيا : مبادئ وشروط تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتطلب إدارة الجودة الشاملة أساليب إدارية وجهودا إبتكارية مستمرة ومهارات فنية متخصصة، بالإضافة إلى إنترام عميق وجهد مستمر من طرف الإدارة والعمال في كافة المستويات التنظيمية. وتشكل مبادئ إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية بالغة خاصة للمؤسسة التي تطمح للأداء المتميز، لذلك يجب على المؤسسة مراعاة هذه المبادئ والتي تتمثل فيما يلي :

1- التركيز على العميل وتلبية إحتياجاته سواء العميل الخارجي من خلال تحفيزه على إقتناء المنتج، أو العميل الداخلي من خلال التدريب وتشجيعه المادي والمعنوي على الإبداع.

(8) حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، ص. 2، عمان : دار المسيرة، 2005، ص. 72.

- 2- العمل الجماعي والتعاون بين أفراد المؤسسة مما يساهم في تشجيع الإبداع والإرتقاء بمنتجات المؤسسة، ويتطلب ذلك ضرورة التنسيق وبناء فريق العمل.
- 3- إستخدام مدخل النظام للإدارة : إن تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام يساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها بفعالية وكفاءة.
- 4- إستخدام مدخل الحقائق في إتخاذ القرار⁹ : إن القرارات الفاعلة هي تلك التي تعتمد على تحليل المعلومات والبيانات وليس على الحدس أو الخبرة، ويتطلب ذلك إيصال المعلومات الضرورية لمختلف العاملين لتمكينهم تحقيق الجودة الشاملة.
- 5- التركيز على منع الأخطاء عوض التكيف معها : مما يقتضي تحديد المعايير الموضوعية التي تمكن العاملين من تحقيق الأداء المطلوب.
- 6- التحسين المستمر : والذي يشمل كافة المنتجات والإجراءات بما ينعكس إيجابا على قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات العميل والتكيف مع التغيرات البيئية والمحافظة على المركز التنافسي، وذلك من خلال تحقيق ما يلي :
 - تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة ؛
 - تقليل الأخطاء والوحدات المعيبة والضياع ؛
 - تحسين الإنتاجية والفاعلية في إستخدام جميع الموارد.
- 7- مشاركة الموردين : تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة ومحاولة إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات، لذلك تعتبر إدارة الجودة الشاملة المورد كشريك في العملية الإنتاجية¹⁰.
- 8- إلتزام الإدارة العليا بدعم وتطوير وتنشيط حركة القائمين على إدارة الجودة وذلك من خلال¹¹ :
 - تعزيز ثقافة الجودة ؛
 - تعزيز وتطوير إمكانيات الموظفين والعاملين في أداءهم ؛

(9) العزاوي، محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص. 41.

(10) علوان، قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة، عمان : دار الثقافة، 2005، ص. 95.

(11) عبادي، فاطمة الزهراء، مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة حالة الجزائر،

رسالة الماجستير، البلديّة : جامعة البلديّة، 2007، ص. 88.

- توفير رؤية إستراتيجية للمؤسسة واضحة المعالم.

ومن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي :

1- التصميم الفعال : تشكل تجهيزات الإنتاج والعاملين نظاما للإنتاج يجب تصميمه لإنتاج منتجات بأبعاد وخصائص الجودة التي يريدها العملاء مع الإهتمام بالصيانة لكافة التجهيزات والمرافق.

2- متابعة عمليات الإنتاج : يجب متابعة الأداء الإنتاجي وتوجيهه للتأكد من أن السلع والخدمات الجيدة فقط هي التي تنتج.

3- تكوين فرق العمل : بحيث يمثل العمل الجماعي أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة، كما تعتبر فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين في المؤسسة.

4- القيادة : يتطلب من القيادة البحث عن أعمال المؤسسة كافة والإستماع إلى مشاكل العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة إتصالات مع كافة أقسام المؤسسة بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين¹².

ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب توفر العوامل التالية :

1- ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال تحمل مسؤولية قيادة التغيير.

2- ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

3- ضرورة التركيز على رضا العملاء في تحديد أهداف المؤسسة الطويلة الأجل، دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير.

4- ضرورة التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

5- ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب العاملين على كيفية إستخدام هذه الأساليب والنماذج وأهمها : العصف الذهني، لوحات التشتت وخرائط المراقبة¹³.

(12) العزاوي، محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص. 63.

(13) عبد المحسن، توفيق محمد، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات : مدخل إدارة الجودة الشاملة، مصر : جامعة

الزقازق، 1996، ص. 122.

6- ضرورة إرتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

7- خلق جو يتسم بالثقة بين الموظف والإدارة العليا من خلال تمكينهم من أداء عملهم.

8- ضرورة إبتعاد الإدارة العليا عن سياسة تخويف العاملين بالمؤسسة.

9- إجراء عمليات تحسين مستمرة لكافة عناصر الجودة الشاملة في هذا المجال يجب مراعاة ما يلي¹⁴ :

- تحديد الهدف من إجراء التحسين ؛
- تحديد المتطلبات المادية والبشرية للتحسين ؛
- توفير الدعم الدائم والمستمر من طرف الإدارة العليا ؛
- تشكيل فرق التحسين مع تحديد صلاحياتها ومسؤولياتها ؛
- جعل قنوات الإتصال مفتوحة أمام جميع العاملين في مجال التحسين ؛
- التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري مع تهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة ؛

- مساهمة كافة العاملين بالمؤسسة ؛

- إستمرار التحسين رغم عدم وجود أخطاء ؛

- يجب القضاء على الأخطاء ولا نكتفي بتصحيحها.

10- ضرورة وجود مقاييس للمؤسسة تسمح بتقويم عملياتها وأداء العاملين فيها¹⁵.

11- تبني أسلوب المتابعة والتقويم المستمرين لأداء الأعمال وجودة المنتجات.

12- إشراك العاملين في عملية صنع القرارات وحل المشكلات ومقترحات التحسين.

(14) الصيرفي، محمد، إدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية، 2006، ص. 144.

(15) السامرائي، مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان : دار جرير، 2007، ص. 344.

يتعرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات إلى عدة عوائق مما يصعب تحقيق الأهداف المحددة وتتمثل هذه العوائق فيما يلي :

- عدم مشاركة كافة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- مقاومة التغيير سواء من الإدارة أو من العاملين حيث يستدعي برنامج تحسين الجودة تغييرا جوهريا في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة.
- الإعتماد على الأشخاص العاديين في المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة إلا أن ذلك يحتاج إلى خبراء بالجودة.
- الشعور لدى الكثير من أفراد المؤسسة أن الآلات الجديدة ستؤدي إلى تحسين الجودة.

- تخصيص قسم مسؤول عن الرقابة على الجودة في المؤسسة يجعل العامل يشعر بأنه غير مسؤول عن الرقابة على الجودة، وهذا خطأ لأن الرقابة على الجودة مسؤولية جميع العاملين بالمؤسسة¹⁶.

- استخدام نماذج جاهزة بدلا من إبتكار نموذج لإدارة الجودة الشاملة يتفق وخصوصية المؤسسة.

- إعتقاد برامج للجودة دون إجراء أي تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المؤسسة.

- إعتبار مدخل إدارة الجودة الشاملة علاجاً لجميع مشاكل المؤسسة.

- تشكيل العديد من فرق العمل دون تزويدها بالموارد والأدوات المطلوبة وتدريبها بما يكفل نجاحها.

ولمعرفة مدى نجاح إدارة الجودة الشاملة نعرض المؤشرات التالية¹⁷ :

- عدد مرات تكرار الشراء لنفس المشتري ؛

- الأجر كنسبة مئوية من المبيعات ؛

(16) بوكبوس، سعدون وزواق، عبد العزيز، مرجع سابق، ص. 32.

(17) الصيرفي، محمد، مرجع سابق، ص. 130.

- عدد فرق تحسين الجودة ؛

- عدد العملاء بالمقارنة بعدد الموظفين ؛

- عدد شكاوي العملاء بالنسبة للعدد الإجمالي لهم ؛

- الوقت المستغرق في القضاء على شكاوي العملاء ؛

- النسبة المئوية للموظفين الذين يشتركون في عملية إدارة الجودة الشاملة.

ثالثا : دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير على مؤشرات القدرة التنافسية والتي تتمثل في : الربحية، الحصة السوقية، الإنتاجية والتكاليف، حيث أن تحسين الجودة يؤدي إلى تخفيض الخطأ ويحول الفاقد في ساعات العمل بالنسبة للعمال والنسبة للألات إلى تصنيع السلع وتقديم الخدمات بشكل أحسن¹⁸ مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الإنتاجية والذي ينعكس على تخفيض الأسعار ويعمل على تحسين الحصة السوقية للمؤسسة وكذلك الربحية، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة. وعلى هذا الأساس فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعمل على ضمان الإنتاجية والربحية والحصة السوقية أي تحسين القدرة التنافسية ، لذلك تعمل المؤسسات على تمييز منتجاتها من خلال عدة خصائص، ومراعاة مبادئ إدارة الجودة الشاملة قصد تحسين قدرتها التنافسية. في هذا المجال يترتب على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة عدة مزايا تتمثل فيما يلي¹⁹ :

- يترتب على جودة الإنتاج والخدمات البيع بأسعار أعلى مع رضا العميل بذلك، وبالتالي زيادة كمية المبيعات ومن ثم تزداد الربحية ؛

- زيادة الفعالية التنظيمية بحيث تعزز إدارة الجودة الشاملة قدرة أكبر من العمل الجماعي وتحسن الاتصالات وتشرك جميع العاملين في حل المشاكل، وتحسن العلاقة بين الإدارة والموظفين.

(18) البكري، سونيا محمد، إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية : الدار الجامعية، 2004، ص. 137.

(19) محمد، حسين عبد العال، الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية، الإسكندرية : دار الفكر

الجامعي، 2006، ص. 60.

- تحقيق رضا العميل بحيث تركز إدارة الجودة الشاملة على التعرف على احتياجات ورغبات العميل، وبالتالي معرفة ما يجب أن تقدمه له التقنيات والمواصفات التي يرغبها، ويتحقق تبعاً لذلك الإحتفاظ بالعملاء وجذب عملاء جدد، مما يترتب عليه تقليل الخسائر في المبيعات ؛

- الإستعانة بالتقنيات الحديثة، فالعميل يرغب دائماً في الإستعانة بكل جديد من حوله والجودة الشاملة هي الأداة الوحيدة لتقديم الجديد سواء كان ذلك في المواصفات أو التصميم أو الإنتاج.

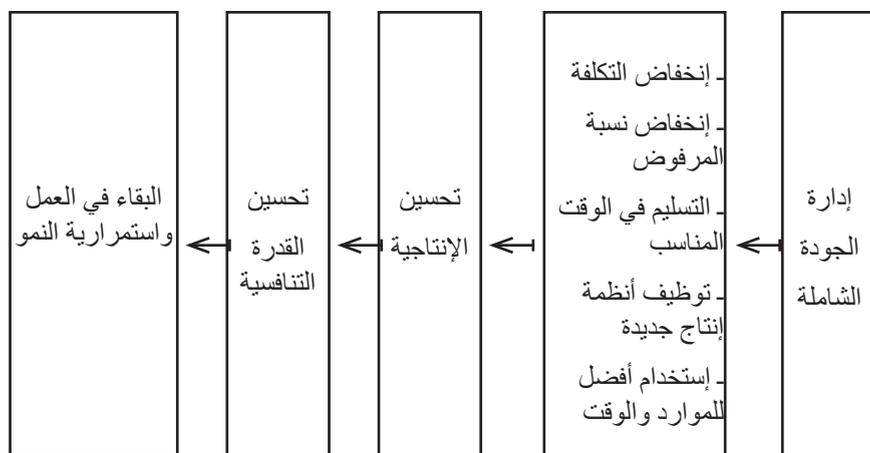
- تقليل الخسائر حيث أن الأخذ بنظام الجودة الشاملة يؤدي إلى الحد من خسائر العميل سواء تمثل ذلك في تكلفة الأجزاء التالفة، تكلفة الإصلاح وتقليل الغرامات؛

- تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة بفضل تقديم المنتج بالجودة العالية وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف ؛

- زيادة الحصة السوقية : تساهم الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة الإنتاجية والخدمية.

ولتوضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية ندرج الشكل التالي:

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و تحسين القدرة التنافسية



المصدر : جبرين، علي هادي، إدارة العمليات، عمان : دار الثقافة، 2006، ص.

نلاحظ من الشكل السابق أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تخفيض التكلفة والتسليم في الوقت المناسب وإستخدام أفضل للموارد، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، والذي بدوره يساهم في تحسين القدرة التنافسية، وبالتالي تعزيز بقاء المؤسسة وتوسعها.

بالإضافة إلى ذلك تعمل إدارة الجودة الشاملة على ما يلي²⁰ :

- تحقيق القوة للمؤسسة في مواجهة المتغيرات المختلفة التي تواجهها ؛
- الحصول على حصة سوقية أكبر والأرباح من خلال توسيع نشاطاتها ؛
- تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال تحسين وجودة الخدمات والسلع المقدمة، والسيطرة على كلفتها وأسعارها، وتوفيرها للمستهلكين في الوقت والمكان والكمية والنوعية المناسبة ؛
- تفعيل دور العاملين وزيادة إهتمامهم بمختلف شؤون المؤسسة ورفع معنوياتهم من خلال تحسين جوانب المناخ التنظيمي المختلفة ؛
- توخي الجودة الشاملة باستمرار كهدف نوعي متميز يشمل السعي المتواصل لتحسين مختلف الجوانب التنظيمية والبشرية والتكنولوجية، مما ينعكس على الإرتقاء بالفعالية وتعزيز البقاء التنظيمي ؛
- مواكبة التطورات التكنولوجية المختلفة لبناء السمعة والصورة الجيدة للمؤسسة.

(20) عبودي، زيد منير، التنظيم الإداري : مبادئه وأساسياته، عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006، ص. 67.

الخاتمة

في ظل العولمة وإشتداد المنافسة والتطور التكنولوجي أصبحت الجودة الشاملة من أهم إهتمامات المؤسسة، وذلك لمواجهة مختلف التحديات التي أفرزها ذلك الوضع. وتشكل إدارة الجودة الشاملة وما تحتويه من مقومات المنطلق الرئيسي لتحقيق التميز في أداء المؤسسة، وذلك بالإعتماد على الإبداع وحسن إستغلال موارد المؤسسة، بالإضافة إلى دعم المشاركة وتحفيز الموارد البشرية، وتركيز جهودها بما يساعد في تحقيق التميز.

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراعاة مبادئها وشروطها مدخلا أساسيا لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال مساهمتها في تحسين المؤشرات الأساسية للقدرة التنافسية، والمتمثلة في التكلفة، الإنتاجية، الحصة السوقية والربحية.

وعلى هذا الأساس تشكل إدارة الجودة الشاملة من أهم الأدوات التي تستعملها المؤسسة لمواجهة المنافسة خاصة في ظل التحولات التي يشهدها المحيط، وبالتالي ضمان توسعها وبقائها في السوق.

المراجع

- 1- مصطفى، أحمد سيد، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، القاهرة : [د.ن.]، 2004.
- 2- بوكبوس، سعدون وزواق، عبد العزيز، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، في مجلة جديد الإقتصاد، الجزائر : الجمعية الوطنية للإقتصاديين الجزائريين، 2006.
- 3- عبد المحسن، توفيق محمد، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات : مدخل إدارة الجودة الشاملة، مصر : جامعة الزقازيق، 1996.
- 4- محمد، حسين عبد العال، الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي، 2006.
- 5- حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، ط. 2، عمان : دار المسيرة، 2005.
- 6- عبودي، زيد منير، التنظيم الإداري : مبادئه وأساسياته، عمان : دار أسامة، 2006.
- 7- البكري، سونيا محمد، إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية : الدار الجامعية، 2004.
- 8 - مزريق، عاشور وغربي، محمد، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثاني، الشلف : جامعة حسيبة بن بوعلي، 2005.
- 9- عبادي، فاطمة الزهراء، مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة حالة الجزائر، رسالة الماجستير، البلدة : جامعة البلدة، 2007.
- 10- جبرين، علي هادي، إدارة العمليات، عمان: دار الثقافة، 2006.
- 11- عقيلي، عمر وصفي، المنهجية المتكاملة للجودة والجودة الشاملة، عمان : دار وائل، 2001.
- 12- علوان، قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية، 2006.

- 14- أوكيل، محمد سعد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
- 15- العزاوي، محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، عمان : دار اليازوري، 2005.
- 16- السامرائي، مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان : دار جرير، 2007.