

## إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال

- د. سالم رشيد - جامعة المدينة  
د. بن عمور سمير - جامعة المدينة  
د. دربوش محمد الطاهر - جامعة خنشلة

### Abstract :

The survival and the continuity of the organization in the market requires a lot of effort and work to improve, innovate and develop its competitive advantages, continuously, as long as there are several organization works to outperform this advantage, which is considered to be challenge, there for it is vital of importance for organization to search for tools which allow it to develop and improve its competitive advantages which guarantees its survival and challenging the future under the fierce competition and the rapid technology progress there for total quality management can be regarded as one of these tools.

### ملخص :

إنّ بقاء واستمرار المنظمة في السوق يتطلب منها العمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها التنافسية باستمرار، ما دام هناك عدّة منظمات تعمل على التغلب على تلك الميزة، وهذا يعتبر تحدياً للمنظمة، لذلك من الضروري أن تبحث المنظمة عن آليات تسمح لها بتنمية وتطوير ميزتها التنافسية، تضمن لها مواصلة البقاء وتحدي المستقبل في ظل المنافسة الشرسة والتقدم التكنولوجي السريع ولعلّ أبرز هذه الآليات هو إدارة الجودة الشاملة.

### مقدمة :

شهد العالم مجموعة من التغيرات أبرزها ظاهرة العولمة، الانفتاح العالمي على الأسواق وتحرير التجارة الدولية، والتطور التكنولوجي السريع وتعدّد المنتجات المعروضة كما وكيفا، ممّا أدى إلى وجود مشكل كبير يعترض حياة المنظمات المعاصرة والمتمثل في تعقد واضطراب إمكانية البقاء والاستمرار في ظل هذه الظروف (امتلاك الميزة التنافسية). هناك عدّة آليات تسمح لمنظمات الأعمال البقاء في السوق وامتلاكها الميزة التنافسية، ولعلّ أهمها يتمثل في إدارة الجودة الشاملة باعتبارها من الأنظمة التسييرية التي استحوذت على اهتمام

الباحثين والمهتمين يشكل خاص بتطوير الأداء وتحسين الجودة في المنظمات إنتاجية كانت أم خدمية، ومن هنا تتجلى أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية.

### أولا : الميزة التنافسية في منظمات الأعمال

إن أبرز أهداف المنظمات هو البقاء والاستمرار في الأسواق، ولتحقيق ذلك تسعى كل منظمة إلى بناء وامتلاك مزايا تنافسية متعددة، تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها لتتال رضا ووفاء عملائها، وتستدعي الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية التعرف على المصادر التي تستمد منها، فالمنظمة تجتهد في بيئة تنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم.

أ- تعريف الميزة التنافسية.

طرح مفهوم الميزة التنافسية بتسميات متعددة منها القدرة التنافسية والتفوق التنافسي والتميز التنافسي والنجاح التنافسي ... الخ. لكنّها تتفق في مضمونها على انصراف مفهوم الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع بها المنظمة أن تميز نفسها عن منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم.

الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.<sup>(01)</sup>

وهي قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية.<sup>(02)</sup>

كما أنها عبارة عن ميزة أو عنصر التفوق للمنظمة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التمييز، وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى.<sup>(03)</sup>

على الرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه للميزة التنافسية على مستوى المنظمة، إلا أنه يمكن تكامل محاور التعريفات السالفة الذكر كأساس لتحقيق تنافسية المنظمة المرتبطة بتحقيق موقف متميز لها عن منافسيها في جودة وأسعار منتجاتها وخدماتها بالاعتماد على استثمار مواردها وإمكاناتها المتنوعة من خلال تطبيق العديد من الاستراتيجيات.

### ب - الاستراتيجيات التنافسية

الإستراتيجية هي نظرية عن كيفية اكتساب مزايا تنافسية، والإستراتيجية الجيدة هي تلك التي تحقق مثل هذه المزايا التنافسية، كما أنها تتمثل في سلسلة من القرارات والإجراءات الموجهة نحو تحقيق الأهداف، توفق بين مهارات وموارد وكفاءات المنظمة والفرص والتهديدات التي تتطوي عليها بيئتها. (04)

**1- إستراتيجية قيادة التكلفة:** وتتمثل هذه الإستراتيجية في حصول المنظمة على عائد يفوق العائد السائد في السوق بالرغم من وجود منافسة قوية، وذلك يمكن الوصول إليه عن طريق رفع حصة المنظمة من السوق وبتوفير النقد الكافي لتمويل أنشطة المنظمة مع خفض التكاليف بشكل مستمر والحصول بشكل دائم وبأسعار تنافسية على مصادر الأموال والمواد الأولية وبوجود طلب مرن للسعر وعدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج مع وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتري إضافة إلى محدودية تكاليف التحول أو عدم وجودها بناتا بالنسبة للمشتريين. (05)

**2- إستراتيجية التميز (التمييز):** يعتمد تطبيق إستراتيجية التميز على اختيار العناصر التي تعتبر أهم العوامل للتفرد داخل أي قطاع بحيث تتحصل المنظمة على ميزة خاصة تجعلها في نظر العميل الوحيدة في التعامل، وذلك عن طريق تقديمها وعرضها المنفرد للمنتجات والخدمات مقارنة بتلك التي يقدمها المنافسون. (06) والتمييز من خلال الجوانب المادية أو الحقيقية تتصل بغرض تمييز تتضمن شكلا ما من أشكال تكييف المنتج أو الخدمة الممكن تحديده موضوعيا وتحسن الأداء على نحو قابل للقياس .

**3- إستراتيجية التركيز:** يقصد بالتركيز اختيار المنظمة لمجالات وحدود لنشاطها تحقق لها ميزة تنافسية أفضل مثل المنتجات، العملاء، الأسواق، فهي بذلك تختلف عن الإستراتيجيتين السابقتين في أنها تعتمد على خدمة جزء من السوق وليس السوق كله. ويمكن تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي، أو تميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

### ج - تحليل ودراسة البيئة التنافسية

لقد أدركت الإدارة في المنظمة المعاصرة أن الحكمة والابتكار لم يعودا كافيين لتحقيق النجاح وضمن الاستمرار، فقد انهارت الفواصل الزمنية والمكانية بين الأسواق وتطورت التكنولوجيا

بشكل غير مسبوق، وزادت هذه المنافسة، وتعددت أشكال المنتجات واستراتيجيات التسويق، وتغيرت حاجات ورغبات العملاء، وأصبح الأخذ بالفكر الاستراتيجي ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية للتنظيم والاستمرار لعملياته.

تحليل البيئة الخارجية: البيئة الخارجية هي مجموعة العناصر التي تتعامل معها المنظمة وتشكل علاقات سببية مركبة معها، أي أنها الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على عمل المنظمة.<sup>(07)</sup>

توجد مجموعة من العناصر والمؤثرات الخارجية التي تلعب دورا مؤثرا في الخيارات والتصرفات الإستراتيجية، ومن ثم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ويمكن أن تصنف هذه العناصر في ثلاثة مجموعات مترابطة هي : البيئة الكلية أو العامة، بيئة الصناعة، وبيئة التشغيل.

البيئة العامة هي التي تعمل ضمن إطارها جميع المنظمات، وتحتوي على متغيرات عامة وتتغير خارج المنظمة والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المنظمة، ولكن المنظمة لا تستطيع التأثير فيها.<sup>(08)</sup> وتشمل مجموعة العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والتشريعية والثقافية والاجتماعية بالإضافة إلى العوامل الديمغرافية.<sup>(09)</sup>

بيئة الصناعة و هي الخصائص والعناصر والمتغيرات التي تميز صناعة معينة عن غيرها من الصناعات ومن أهم هذه الخصائص عدد المنتجين والموردين وتدخل الدولة، والمنتجات والتكاليف أي البيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة وتنظيمها الداخلي، ويقع على عاتق المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في أي منظمة مسؤولية جمع بيانات متكاملة عن البيئة وتحديد نوعية البيانات المطلوبة وأسلوب جمعها ومصادرها، ثم يأتي بعد ذلك مهمة تنظيم وتحليل هذه البيانات وذلك لغرض أساسي ومهم جدا وهو<sup>(10)</sup>:

- اكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها ،وهكذا يستمر التحليل لتصفية العوامل المختلفة والتصرف على أهم عناصر الفرص والتهديدات

بيئة التشغيل وهي تلك العوامل التي تسود بيئة المنظمة وتؤثر على قدرتها في الحصول على الموارد المطلوبة أو نجاحها في تسويق منتجاتها أو خدماتها بفعالية وتشمل بيئة التشغيل ما يلي  
الوضع التنافسي و تحليل العملاء و تحليل الموردين : <sup>(11)</sup>

1- تحليل البيئة الخارجية وأثرها على إستراتيجية المنظمة.

إن تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب، وبالتالي تصمم استراتيجيات كفوة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على عمليات المنظمة أو تحويله إلى إيجابيات باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية. (12)

إن المتغيرات البيئية، يجب أن تكون موضع الدراسة والمتابعة المباشرة والمستمرة من قبل المنظمة حتى يمكن إدراك واستيعاب أثرها على سير العمل وأدائها، وواقع الحياة الاقتصادية يؤكد أن نجاح المنظمات أو فشلها وحتى تعثرها يتوقف إلى حد كبير على قدرة المنظمة في خلق وتكوين درجة عالية من الانسجام والاتفاق بين أنشطتها وبين البنية التي تعمل بها.

## 2- تحليل البيئة الداخلية.

يعني تحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، مجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود، ويبني التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن المبيعات، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة ... الخ.

وخطوات تحليل البيئة الداخلية تفرض علينا أولاً معرفة نقاط القوة والضعف للمنظمة، حيث تعتبر نقاط القوة مهمة جداً لصياغة الإستراتيجية، لأنها تخدم كأحجار أساس ومحاور ارتكاز للإستراتيجية، وتساعد في بناء الميزة التنافسية، وتستهدف الإستراتيجية الجيدة تصحيح نقاط ضعف المنظمة والتي بإمكانها جعلها ضعيفة ومعرضة للهجوم أو تعيقها عن اغتنام الفرص الجذابة أو تضعها في مركز غير متميز تنافسياً.

وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في : الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، وعوامل وظيفية (الإنتاج، التسويق، الأفراد، المالية، البحث والتطوير) والتي تتضمن معظم الجوانب التي تساهم في إبراز نواحي القوة والضعف في المنظمة.

## ثانياً: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة

أصبح بقاء المنظمة واستمرارها في ظل هذه التغيرات مرتبطاً بإدراك أهمية الجودة كسلاح إستراتيجي للحصول على ميزة تنافسية.

أ- مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين (العملاء) عن طريق عمل المديرين والموظفين (المستخدمين) مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى وفي كل وقت. (14)

وعرفها "جوسبان" بأنها خلق ثقافة متميزة من الأداء، من خلالها يعمل الجميع بأقصى جهد ممكن لتحقيق توقعات العملاء، وأداء العمل بطريقة سليمة من أول مرة، ويعرفها "شوتر" بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودعوب لتحقيق توقعات العميل وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية وفي أقصر وقت. (15)

كما عرفها كل من "كوتلر و ديبوا" بأنها جهود تقوم بها المنظمة على مستواها العام من أجل التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والإجراءات. (16)

وطبقا لإدارة الدفاع بالولايات المتحدة الأمريكية لإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة، وتستخدم إدارة الجودة الشاملة الأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين كل من الموارد والخدمات التي تقدم للمؤسسة، وكل العمليات داخل المؤسسة، ودرجة الوفاء باحتياجات المستهلك الآن وفي المستقبل. (17)

ومن هنا نجد أن جميع التعاريف وإن كانت تختلف في ألفاظها ومعانيها فإنها تحمل مفهوم كسب رضا العميل وتشترك في التأكيد على التحسين المستمر، لهذا نستطيع القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف لتحقيق الجودة العالية وتحسينها بشكل دائم ومستمر، مما يعود بالنفع على المؤسسة ومن يعمل فيها ويتعامل معها، لتحصل في النهاية على رضا الجميع ومن ثم تحقيق التميز في الأداء والبقاء في عالم محتدم المنافسة.

### ب- ملامح ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن نظام إدارة الجودة الشاملة له ملامح تميزه عن غيره من الأنظمة الإدارية، كما أن تطبيقه يستدعي تحقق ومراعاة مجموعة من العوامل التي تساهم في نجاحه.

#### 1- الملامح الأساسية لإدارة الجودة الشاملة: تتمثل في (18)

- أنه مدخل موجه بالعمل؛

- أنه مدخل شامل بمعنى أنه يشمل كل قطاعات ومستويات ووظائف المؤسسة؛
- أنه يهدف إلى التحسين المستمر للقدرة التنافسية، الكفاءة والمرونة للمؤسسة؛
- يركز على الموارد البشرية ويعتمد على تفهم ومشاركة واقتناع كل فرد بالمؤسسة؛
- يعتمد على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار ويهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي للأفراد داخل المؤسسة؛
- يركز على وجود نظام معلومات دقيق، كما يستخدم الأساليب الكمية؛
- يتطلب من الإدارة تبني فلسفة منع الخطأ وليس كشف الخطأ حيث يقوم على أداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة؛
- ينمي ويعتمد على الرقابة الذاتية بديلاً عن الرقابة الخارجية؛
- مما تقدم يتضح أن الجودة الشاملة هي إستراتيجية للتحسين المستمر للأداء على جميع مستويات المنظمة تجمع بين الأساليب الإدارية والفنية من أجل التركيز على التحسين المستمر لجميع العمليات (19).

## 2- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة : يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة توافر المتطلبات التالية: (20)

- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة؛
- التوجه بالمستهلك : يلزم تحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين كأحد أهم محاور ومتطلبات تطبيق البرنامج؛
- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة ؛
- قياس الأداء : ويتم ذلك بالاستعانة بالأساليب الإحصائية لتحديد الاختلافات في معدلات الإنتاجية ومستويات الجودة والعمل على القضاء عليها؛
- الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمنظمة : ويبدأ ذلك بوضع نظام لاختيار وتعيين العاملين وتقييم أدائهم وعقد برامج تدريبية لهم واتباع أسلوب التحفيز المستمر وبناء فرق عمل ذاتية الإدارة ومشاركة العاملين في إظهار المشاكل وتقديم الحلول المناسبة لتحقيق التحسين المستمر؛
- تبني الأنماط القيادية المناسبة: ويعتبر النمط الملائم لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق ؛

- مشاركة جميع العاملين في تحسين الإنتاجية والجودة ؛

- وضع نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة ؛

**ج- مراحل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة :**

تمرّ عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأربع مراحل، والمتمثلة على الترتيب في مرحلة الإعداد، التخطيط، التقييم والتنفيذ.

**1- مرحلة الإعداد :** وهي من أهم المراحل في التطبيق حيث يتقرر خلالها رغبة المؤسسة في تطبيق هذا المدخل ويبدأ كبار المديرين في تلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته، ثم يلي ذلك تحديد الخطة الإستراتيجية وأهدافها ورؤيتها وتنتهي بالالتزام بتخصيص الموارد اللازمة للتنفيذ. (21)

**2- مرحلة التخطيط :** يتم في هذه المرحلة وضع الخطة التفصيلية للتنفيذ ويتم تحديد الهيكل الداعم أو فريق الخدمات الداعمة والموارد اللازمة للتطبيق كما يتم اختيار أعضاء مجلس الجودة، وكذلك يتم اختيار منسق يكون مسؤولاً عن ربط الأنشطة المتعاونة، ثم يلي ذلك تدريب مجلس الجودة والمنسق على مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**3- مرحلة التقييم :** وتبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة المناخ المناسب وتوفير المعلومات الضرورية لدعم عملية التطبيق.

**4- مرحلة التنفيذ :** وتحتوي على الخطوات التالية: (22)

• اختيار من سيتولى التدريب بالمنظمة : يتم اختيار المديرين على أساس المصداقية، والالتزام القوي بتطوير المنظمة، ويتم تدريبهم بواسطة خبير خارجي، وبعد عملية التدريب هذه يتولى هؤلاء المديرين مسؤولية التدريب بالمنظمة ما تعلق بقضايا الجودة الشاملة.

• التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات فيما يتعلق بمهارات بناء الفرق، وديناميكية الجماعة، الاتصال، وحل المشاكل.

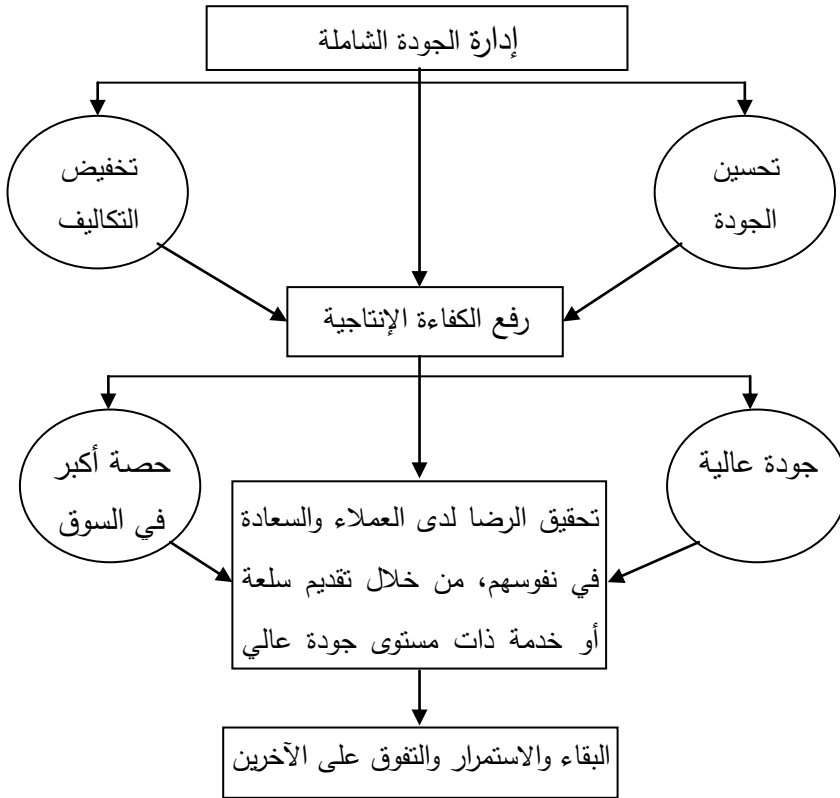
• تشكيل فرق العمل : ويتم في هذه الخطوة تشكيل فرق عمل تساهم في جمع المعلومات وإعطاء الاقتراحات والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة فيما يتعلق بمستوى الجودة.

**د- أهداف إدارة الجودة الشاملة**



إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة هو تطوير جودة المنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف وكسب رضا العملاء<sup>(23)</sup>، ومن ثم تحقيق إستراتيجية متكاملة لضمان البقاء والاستمرار والتطور للمنظمة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (08): أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر : عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، الأردن، 2001، ص 40.

يتضح من الشكل السابق، أن إدارة الجودة الشاملة تضمن للمؤسسة تحقيق الأهداف التالية<sup>(24)</sup>:

- 1- التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية، بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة؛
- 2- فهم حاجات ومتطلبات العميل؛

- 3- توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل، وجعل ذلك عملاً مستمراً؛
- 4- التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمر، وجعل الكفاءة الإنتاجية عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن.
- وفي ظل هذه الأهداف، نجد أن إدارة الجودة الشاملة تضمن للمنظمة الوصول إلى أعلى مراتب التميز وفق المعايير العالمية المتفق عليها، ومن يتأخر عن تطبيقها يجد المنافسين قد سبقوه وسلبوه حصته من السوق، خاصة وأن العالم يشهد فترة منافسة شديدة، فالبقاء دائماً للأقوى، والأقوى هو الذي يكون قادراً على إشباع وتلبية حاجات عملائه وتحقيق الرضا لديهم أكثر من منافسيه، من خلال ما يقدمه لهم من جودة عالية سواء في السلع أو الخدمات، مما يجعلهم يقبلون عليها في غير تردد.

### ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لزيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال.

لقد أدت العولمة إلى زيادة المخاطر التنافسية، ومن ثم ظهرت الحاجة إلى تبني إدارة الجودة كمدخل لتعزيز وزيادة القدرة التنافسية للمنظمات، إذ أصبحت المدخل الرئيسي إلى التطوير والتحسين المستمر الذي يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء.

#### أ- الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة كمدخل لزيادة القدرة التنافسية.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، حيث أصبحت تمثل مدخلاً علمياً متكاملًا يسعى إلى تطوير أداء المنظمات بغية تحسين جودة منتجاتها من السلع والخدمات، ولقد ظهرت العديد من المتغيرات التي تكاملت فيما بينها وأبرزت أهمية وضرورة التحول نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كان من أهمها توافق هذا المدخل مع التحول العالمي في اتجاهات ومفاهيم الإدارة المعاصرة نحو الاهتمام بالعملاء واعتبارهم نقطة البداية والنهاية عند رسم وإعداد كل سياسات العمل بالمنظمة، وكذلك فشل المداخل الإدارية التقليدية كمدخل الإدارة بالأهداف، فضلاً عن تزايد أعداد وتأثيرات التكتلات الإقليمية مثل السوق الأمريكية الشمالية، الاتحاد الأوروبي ودول شرق آسيا، هذا وبالإضافة إلى ما سبق فقد تفاقمت حدة المنافسة، وخاصة بعد بدء تنفيذ الاتفاقية العامة للتعريف والتجارة (الجات) والتي تقضي بتحرير التجارة العالمية من قيود التعريف الجمركية، الأمر الذي جعل المنظمات تسعى إلى دعم قدراتها التنافسية بالحصول على شهادة الأيزو من المنظمة العالمية للموصفات، والتي جاءت كنتاج لمدخل إدارة الجودة الشاملة. (25)

ولقد كشفت العديد من البحوث والدراسات والكتابات العلمية أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الكثير من الشركات العالمية الأمريكية واليابانية والأوروبية قد حقق على مدى العقدين الماضيين من القرن العشرين نجاحات فائقة وملفتة للنظر، وأن تطبيق هذا المدخل قد أصبح في الوقت الراهن من أهم عوامل تحقيق النجاح لكل المنظمات سواء كانت عاملة في القطاع الخاص أو الحكومي، وسواء كانت خدمية أو إنتاجية، لما يوفره من تحسين مستمر في أدائها وفي جودة منتجاتها من السلع والخدمات.

### ب- إدارة الجودة الشاملة ومرتكزات التنافسية :

ترتكز إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد آليات تعزيز الميزة التنافسية على:

1- **التحسين المستمر** :<sup>(26)</sup> إن التحسين يقصد به تحسين المباني والتجهيزات والمواد وطرق العمل وأداء وسلوكيات العاملين، وفكرة التحسين تعتمد أساسا على تدعيم البحث والتطوير وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية، فالتحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية والموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك.

2- **التركيز على العميل** : كونه أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على إستراتيجية المنظمة وسلوكها الإداري، أصبح العميل أو المستهلك محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات الاقتصادية وهو ما سبق الإشارة إليه في مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

3- **المشاركة الكاملة** : سبق التكلم عن هذا العنصر في مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

4- **التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية** : يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد البشرية والكفاءات الفردية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية<sup>(27)</sup>. والتركيز على هذا العنصر بتنميته وتدريبه وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية يعد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة.

5- **التعاون بدل المنافسة** :<sup>(28)</sup> يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف وظائف المنظمة بدل المنافسة فيما بينها، فبالتعاون تتكامل تلك الوظائف وتتعرف على احتياجات بعضها من الموارد المالية والبشرية والفنية المساعدة على دعم التحسين المستمر، ولقد اشتهر اليابانيون باعتماد التعاون بدل المنافسة من خلال استخدام حلقات الجودة، كما يمكن تنمية مبدأ التعاون بين المديرين والعاملين بالعمل على تقليل الفوارق في الأجور والمكافآت،

وتشجيع العمل الجماعي كأداة فعّالة للتحسين المستمر، إضافة إلى احترام آراء الآخرين وإعطائهم الثقة بعملهم والاعتزاز به.

**6- اتخاذ القرار بناء على المعلومات الدقيقة :** نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتوقف على فاعلية نظام المعلومات بالمنظمة، خاصة نظام المعلومات التسويقي المسؤول عن حصول المنظمة بصفة مستمرة على المعلومات الدقيقة عن متغيرات البيئة التنافسية من منافسين ومستهلكين وموردين.

**7- نظام المعلومات والتغذية العكسية :** (29) توفر هذا النظام يعتبر من الركائز المهمة التي تقتضيه متطلبات إدارة الجودة الشاملة، لاسيما وأن توفير المقاييس والمواصفات الضرورية للجودة لها أثرها البالغ في تحقيق الأهداف المرجوة، بحيث أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفر المعلومات والبيانات الصحيحة، كما أن استمرارية التحسين والتطور يقترن بشكل فعّال بالتدقيق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة.

#### ج- إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو 9000 :

إن مواجهة المنافسة العالمية تتطلب وضع الأسس والاعتبارات وما يواكبها من دعائم كي يتطابق المنتج مع المواصفات القياسية العالمية، التي أصبحت تركز عليها السوق العالمية من خلال اهتمامها بالدرجة الأولى على الجودة كأساس جوهري في شروط المفاوضات، لهذا لا بد من معرفة النظام العالمي للجودة أو ما يطلق عليه الإيزو 9000.

**1- مواصفات الإيزو 9000 :** قامت المنظمة العالمية للمواصفات "ISO" بإصدار الإيزو 9000 عام 1994 م، حيث تعتبر المواصفات الدولية ISO 9000 بمثابة دليل تستخدمه المنظمة، يتم الرجوع إليه لاختيار أي من النماذج يتماشى مع نشاطها، فالإيزو 9000 مصطلح يعني أن المنتجات الجيدة تأتي من العمليات الجيدة مما يتطلب توصيف وتوثيق كافة العمليات لتسهيل تطبيقها من قبل كل العاملين في المنظمة بما في ذلك التدقيق الداخلي من أجل تحديد الانحرافات والإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء عليها. (30)

مما تقدّم نستطيع توضيح طبيعة العلاقة التي تربط بين نظام إدارة الجودة العالمي (الإيزو 9000) وإدارة الجودة الشاملة، حيث يعبر نظام إدارة الجودة العالمي عن مجموعة من الإجراءات التي يجب على المنظمات القيام بها والمقاييس أو المواصفات التي يجب أن توفرها

في عملها الإنتاجي، أما إدارة الجودة الشاملة فهي مدخل يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، من خلال التطوير الشامل والمستمر لجميع مراحل الأداء.

**2- فوائد اعتماد المواصفات العالمية للجودة :** يترتب على اعتماد المواصفات العالمية للجودة من قبل المؤسسات فوائد تعود على التنظيم والأفراد منها :

- المساهمة في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال إتباع سياسات على درجة كبيرة من الوضوح مما يسهل عليها عملية التعامل مع الأسواق الخارجية، وكسب رضا العملاء وبناء علاقات متينة معهم؛<sup>(31)</sup>
- المساعدة على ضبط عمليات الإنتاج والتحقق من جودتها، والتمتع بميزة التقدم للمناقصات التي تشترط الحصول على شهادة الإيزو؛<sup>(32)</sup>
- الرفع من الروح المعنوية للعاملين بسبب حصول المنظمة على شهادة تثبت أن نظامها للجودة يرتقي إلى المستويات القياسية العالمية؛
- تحسين الإنتاجية مما يساعد في زيادة المبيعات ومن ثم الأرباح من خلال رفع مستويات أداء المنظمة، إضافة إلى الاستمرارية في تحقيق معايير الجودة العالمية في المنتوجات مما يسهل عملية فتح أسواق جديدة لتسويق منتجاتها؛
- توطيد علاقات متينة مع الموردين؛
- تحقيق الرقابة على كل النشاطات الداخلية بالمنظمة عن طريق تعلم أساليب المراجعة والتقييم الذاتي.

#### خلاصة :

تعد جودة المنتجات والخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المنظمات لتحقيقها، لأنها تساعد في تحقيق رضا العملاء لضمان ولائهم، وتساعد على زيادة الربحية وتعزيز المركز التنافسي، وإذا نجحت المنظمة في تصميم وإدارة برنامج للجودة الشاملة. فإن هذا سيشكل قاعدة قوية تؤهلها للتوافق مع مواصفات الإيزو وتساعد التقنيات المستخدمة في تحسين الجودة في بناء وتعزيز المزايا التنافسية للمنظمة .

من أهم النتائج المتوصل إليها :

- 1- إن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا استراتيجيا تسعى منظمات الأعمال لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة والكفاءات والجودة.
  - 2- إن تهاون المنظمة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة و بالتالي تراجع موقعها التنافسي؛
  - 3- فهم حاجات ومتطلبات العميل وتوقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل، وجعل ذلك عملا مستمرا ؛
  - 4- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة؛
- وبناء على نتائج التحليل، هناك مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تأخذ بها المنظمات والمتمثلة في:
- 1- ضرورة تقديم الدعم والمساندة من قبل المديرين في أي منظمة للأفراد العاملين، مع توفير الوسائل المادية والمالية، وتهيئة الجو الملائم للمبدعين والتميزين منهم، للعمل على تعزيز تنافسية المنظمة التي ينتمون إليها ؛
  - 2- التعاون بين مختلف وظائف المنظمة بدل المنافسة فيما بينها، فبالتعاون تتكامل تلك الوظائف وتتعرف على احتياجات بعضها من الموارد المالية والبشرية والفنية المساعدة على دعم التحسين المستمر؛
  - 3- توجيه الجهود في التأهيل والتدريب، نحو خلق جيل من الموارد البشرية قادر على رفع كفاءته بشكل فعال في عملية تطوير المنظمات وتحسين قدرتها الإنتاجية؛
  - 4- العمل على تحقيق معايير الجودة العالمية في المنتجات مما يسهل عملية فتح أسواق جديدة لتسويق منتجاتها؛

### قائمة المراجع و الهوامش :

- 1- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 13.
- 2- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 80.
- 3- نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص 21.
- 4- حاتم بن صلاح أبو الجدائل، الإدارة الإستراتيجية ، مركز الخبرات المهنية ، مرجع سابق، ص 70.
- 5-مقدم عبيرات وحساب محمد الأمين، استراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الخامس، جامعة الشلف (حسيبة بن بوعلي)، 2008، ص 313.

- 6- نفس المرجع ، ص 312.
- 7- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 87.
- 8- Alain Charles Martinet, Management Stratégique, MC. GRAW – Hill, Paris, 1984, P 43.
- 9- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 152 – 153.
- 10- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، عمان، 2004، ص 160.
- 11- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص 176 – 177.
- 12- عبد العزيز صالح بن حبتور ،مرجع سابق ، ص 154.
- 13- زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري ، عمان ، 2005 ، ص ص 159 – 160.
- 14- أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، دار الإدارة للبحث والتدريب، المنصورة، مصر، 2008، ص 41.
- 15- KOTLER et DEBOIS, Marketing management, paris, publi union, 2000, P 90.
- 16- SAYLOR, J.H, T.Q. M, Field Manual, MC. Graw Hill, New York, 1992, p 06.
- 17- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب، القاهرة، 1995، ص.
- 18- فاخر أحمد فريد، نظام الإدارة المتكاملة للجودة – المدخل إلى تحسين وتنمية الأداء، دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 1978، ص 44.
- 19-Juran, JM, Juran on leadership for Quality, The free press, New York, 1989, P 28.
- 20- فريد زين الدين، المنهج العالمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار النهضة العربية، 1996، ص ص 46 – 48.
- 21- عبد الفتاح السيد ترجمة جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996، ص 26.
- 22- أسامة نور الدين فراني وخليفة علي الأسود، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ملتقى (مؤتمر) ليبيا للجودة، طرابلس، ليبيا، 2005، ص 23.
- 23- صلاح الدين عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 151.
- 24- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 41.
- 25- أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 120.
- 26- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، جامعة بنها، القاهرة، 2006، ص 70.
- 27- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص 19.
- 28- سملالي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 205.
- 29- خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للتوزيع، عمان، 2000، ص 100.
- 30- محمد داني الكبير معاشو، أهمية تطبيق الجودة "الإيزو 9000"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، العدد 14، ديسمبر 2000، ص 182.
- 31- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 244.
- 32- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، 2000، ص 77.