

## القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل تحديات السوق من خلال إدارة الجودة الشاملة.

بن شايب محمد\*

### Résumé:

L'introduction du management de la qualité totale à la lumière des conditions de

concurrence par les entreprises comme variable stratégique sur laquelle se basent le reste des stratégies compétitives de l'entreprise pour obtenir un avantage concurrentiel sur le marché et une position permettant d'étudier les besoins des clients et de répondre à leurs besoins.

### الملخص:

إن إدخال أسلوب إدارة الجودة الشاملة في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها منظمات الأعمال كمتغيرة إستراتيجية تبني عليها باقي الإستراتيجيات التنافسية، يضمن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية في السوق ويمكن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات.

### المقدمة:

تغير حديثاً مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية، إذ أصبح ذوابعاد جديدة، وتعود ظروف ظهور الجودة

\* أستاذ مساعد صنف أ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس.

الشاملة ومعايير الأيزو لعدة أسباب منها ما هي داخلية وأخرى خارجية فالأسباب الداخلية كانت تختص بالمؤسسة، إذ تسعى دائما إلى احترام مبدئين هما البحث عن التفوق وخدمة الزبون. أما الأسباب الخارجية فتتمثل في الصحوه الاقتصادية لدول الشرق الأقصى التي أدت إلى زيادة العرض بمعدلات تفوق معدلات زيادة الطلب وتغير النظرة التقليدية للمؤسسات الصناعية خاصة التي تركز على فلسفة " أصنع أكثر " " Doing More " إلى فلسفة توفر التكاليف وتنص على " أصنع أفضل " " Doing Better "... الخ. ينبغي على كل مؤسسة تهدف إلى دخول الأسواق الأجنبية احترامها ونقصد بذلك الحصول على شهادة المعايير الدولية (الأيزو). ومما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال الجوهرى التالي: كيف يمكن زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل تحديات السوق بانتهاج أسلوب إدارة الجودة الشاملة ؟

وبغية الإجابة على إشكالية البحث، يمكن الإعتماد على الفرضية التالية: إعتماد المؤسسة على إدارة الجودة الشاملة والمعايير القياسية الدولية يسمح باقتحام الأسواق الدولية بإدماج الجودة الشاملة كمتغيرة إستراتيجية تبني على أساسها باقي الإستراتيجيات لضمان نجاح وبقاء المؤسسات في السوق. تكمن أهمية البحث في تقييم فرص تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث وترقية المؤسسات الإنتاجية وتأهيل منتجاتها. ولدراسة الموضوع ارتأينا استخدام المنهج التحليلي الوصفي، حيث استعنا بالمسح المكتبي.

حيث عالجتنا المفاهيم الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة، طرق قياس الجودة الشاملة في المؤسسات ومعايير القدرة التنافسية للمؤسسة.

I- إدارة الجودة الشاملة : يقصد بإدارة الجودة الشاملة "جميع أنشطة الإدارة العامة للمؤسسة، التي تحدد سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات، وتطبقها بالاستعانة بوسائل مثل التخطيط، ضبط تحسين الجودة، ضمن إطار نظام إدارة الجودة الشاملة".<sup>(1)</sup>

إن التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة أحد الشروط الأساسية لفعالية المؤسسة وقدرتها التنافسية ونجاحها. فالمؤسسة إذا تتحمل تكاليف باهضة عند غياب الجودة وهذا سيؤثر على أرباحها وسيولتها النقدية وعدم القدرة على البقاء في السوق، وبالتالي لتجنب تلك التكاليف عليها أن تحرص على العمل على تنميط السلع، استخدام التجهيزات الآلية التلقائية قدر الإمكان، الصيانة والوقاية المستمرة وتدريب وتحفيز العاملين.

1- طرق قياس الجودة الشاملة في المؤسسة: يوجد عدة طرق نذكر أهمها وهي: الطرق والأدوات النوعية لمراقبة الجودة، الطرق والأدوات الإحصائية لمراقبة الجودة.

1-1- طرق وادوات تحسين الجودة الشاملة: أهم الأساليب المستعملة داخل المؤسسة وهي:

1-1-1- حلقات الجودة "les cercles de la qualité": " مجموعة صغيرة من العمال، في نفس الورشة، يجتمعون على أساس تطوعي بشكل دوري (ساعة أو ساعتين في الأسبوع أو كل أسبوعين) تحت إشراف مسؤول،

(1) - مأمون السلطي، سهيلة إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة- الأيزو 9000، دار الفكر بدمشق، الطبعة الأولى 1995، ص 30.

لمناقشة كيفية تطوير جودة المنتج أو الخدمة، إقتراح طرق التحسين، الشروع في تنفيذ الحلول ومراقبتها".<sup>(1)</sup>

تعتبر أهم النشاطات التي تمارسها حلقات الجودة عنصرا ضروريا من نظام واسع يعرف اليوم بإسم إدارة الجودة الشاملة، إلى جانب أهميتها في نجاح إدارة الجودة الشاملة.<sup>(2)</sup>

**1-1-2- عجلة ديمينج Demming:** تنقسم عجلة ديمينج إلى أربعة مراحل أساسية وهي: مرحلة التخطيط، مرحلة التطوير، مرحلة الفهم والمراقبة ومرحلة التنفيذ.

**1-1-3- الإنتاج والشراء في الوقت المحدد: "Jit: Just-in-Time".**

**1-1-4- التوجه نحو رضا الزبائن:** كيف يتم تحقيق المسعى الجديد للمؤسسة حتى تكون الجودة المحققة مطابقة لما يتوقعه الزبون؟ وللإجابة على هذا التساؤل سنركز على العمليات أو السيرورة (Processus) وسلسلة القيم (la chaîne de valeurs) لأنهما من الركائز الأساسية التي قامت عليها مقارنة التوجه نحو الزبون كوسيلة من وسائل تحسين الجودة الشاملة.

❖ **السيرورة:** ويقصد بها "مجموعة من المهام التي تحقق ناتجا يرضي الزبون".<sup>(3)</sup>

(1) -D. Beaupre, M.Nadeau : la qualité dans les entreprises de service, les presses interuniversitaires, Québec, et les 2 continents, Casablanca, 1995, p66.

(2) - O.Crocker, C.Chaney, J. Siklevngchiu : guide pratique des cercles de qualité, Eyrolles, paris, 1991, sans page.

(1) - حسين حسنين، إدارة الجودة الشاملة، دار النشر، الطبعة الاولى، القاهرة، 1998، ص 199.

تبدأ هذه المهام من المدخلات، تضيف لها قيمة ثم تسلمها للزبون في شكل مخرجات. إن كل مؤسسة ذات توجه عملياتي تنظم أنشطتها حول العمليات التي ترتبط ببعضها فمخرجات إحدى العمليات قد تكون مدخلات لعملية أخرى. كما يمكن لمخرجات مرحلة من مراحل عملية واحدة أن تكون مدخلات لعملية أخرى داخل نفس العملية، مما يستلزم أن يكون كل أفراد المؤسسة عبارة عن زبائن داخليين لهم متطلبات يجب إشباعها. إن مفهوم العملية يقوم على أساس التحسين المستمر الذي يقتضي الوقاية من الأخطاء وتصحيحها ويستلزم أيضا إشباع حاجات الزبائن الداخليين والخارجيين.

❖ **سلسلة القيم:** حسب M. Porter فإن سلسلة القيم تعني: "تلك الأنشطة الجوهرية التي تسمح بتسليم منتجات مطابقة لمتطلبات الزبون بتكلفة متحكم فيها ووفقا لآجال مضبوطة"<sup>(1)</sup>. ويمكن تحديد القيمة المضافة من خلال ثلاثة معايير، والتي يشترك فيها جميع الزبائن لدى جميع المؤسسات وهي: مواصفات المنتج، العلاقة مع الزبون وصورة العلامة التجارية.

نستخلص مما سبق بأن أسلوب حلقات الجودة، عجلة ديمنج، الإنتاج والشراء في الوقت المحدد والتوجه نحو الزبون من بين الأدوات التي تسمح بترسيخ فكرة الرفض المطلق للمعيب وكذا تفجير الطاقات المكبوتة لدى العاملين... إلخ وبالتالي فهي طرق تلخص مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يؤدي الإهتمام به إلى تحسين الأداء وبالتالي زيادة الفعالية على المستوى

(2)- pH kotler, k.l.keller, B Dubois et D Manceau, "Marketing management ", 12 édition Pearson éducation France, 2008, p46.

الداخلي للمؤسسة وكذا على المستوى الخارجي في وسط تنافسي شديد، مما يستوجب على المؤسسة مواجهة تلك التحديات الإدارية الحديثة، كالعولمة، تحرير التجارة الخارجية... إلخ.

## 2- الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة لبورتر:

أصبحت المؤسسات في معظم دول العالم على معرفة بأهمية تحقيق نموذج إدارة الجودة الشاملة، وذلك لغاية رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة في السلع المنتجة والخدمات المقدمة، من خلال استخدام أساليب حديثة في الإدارة تحافظ على استمرارية المنظمات في وسط اشتداد التنافس بين المؤسسات وكذا في ظل العولمة، ولقد كشفت تجارب العديد من المؤسسات العالمية<sup>(1)</sup>، كشركة Xerox، وشركة IBM شركة الخطوط الجوية البريطانية "Airways British" وشركة بول ريفر للتأمين "Paul Rever Insurance"، عن أهمية انتهاز نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين كل من الجودة وتدعيم مراكزها التنافسية.

يوصي بورتر وهو مرجع في الإستراتيجية التنافسية، بثلاث إستراتيجيات للتفوق على الشركات المنافسة في صناعة معينة وهي: السيطرة الكلية عن طريق التكاليف، التمييز بين المنتجات والتركيز<sup>(2)</sup>.

## 2-1- السيطرة الكلية عن طريق التكاليف ( la domination globale par les coûts):

(1) - أحمد محمد غنيم، الإدارة العامة، بدون دار النشر، الطبعة 1، 2002، ص ص 302-303.

(2) - Michael Porter : choix stratégique et concurrence, traduit par philippe de lavergne, édition Economica, paris, 1982 , P 33.

تتطلب هذه الإستراتيجية "بناء لإمكانيات الإنتاج ذات الكفاءة العالية والمداومة على تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكمة على التكاليف الثابتة والتكلفة بشكل عام وتجنب العملاء الهامشيين وتقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجالات البحوث والتطوير Recherche et Développement (R.D) والخدمات ومندوبي البيع والإعلان... إلخ"<sup>(1)</sup>. يمر أي منتج بعدة مراحل كي يصل إلى المستهلك في صورة نهائية، بحيث كل مرحلة تتحمل فيها المؤسسة تكاليف، أحيانا تكون مرتفعة أو متوسطة وأحيانا أخرى لا يمكن التحكم فيها. وعليه فالمؤسسة إذا أرادت تقديم منتج ذو جودة وبأسعار تنافسية يمكن أن تتبع إحدى السبل التالية :

**2-1-1- سلسلة القيمة (la chaîne de valeur):** "تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضا، حيث تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها"<sup>(2)</sup>. تسمح سلسلة القيمة إما بالإستغناء عن مرحلة من مراحل الإنتاج تكون غير أساسية (هامشية) أي لا تخلق قيمة مضافة أو المقابلة من الباطن (la sous-traitance)، بمعنى تلجأ المؤسسة إلى خدمات مؤسسة أخرى تنتج أو تقدم خدمة بأقل تكلفة وبجودة عالية.

(2)- Michel Wissler : qualité et compétitivité des entreprises du diagnostic aux actions de progrès , 2 eme édition, Etienne collègnon .édition Economica, paris, 1998, p 24.

(2)- Michael Porter : Op-Cit, P 64.

**2-1-2- التكامل العمودي من الأعلى:** ويعني التكامل العمودي من الأعلى زيادة نشاط يخلق مواد أولية وهذا في بداية السلسلة الإنتاجية، مثلا شراء الطماطم لصناعة مصبرات الطماطم يمكن للمؤسسة أن تزرع تلك الطماطم وبالتالي تتحصل على المواد الأولية وتخفض تكلفة الإنتاج.

**2-1-3- التطور التكنولوجي:** إن استخدام آلات جد متطورة يسمح بالتخلي على عمالة فائضة في المؤسسة وبالتالي تخفيض في مصاريف العمال.

**2-1-4- منحنى التجربة (la courbe d'expérience):** ويسمى أيضا بمنحنى الخبرة، ويعني كلما كانت هناك كفاءة أكثر في التشغيل، سوف يؤدي مع مرور الزمن إلى التقليل من العيوب والأخطاء وكذلك يكون هناك إقتصار في الوقت في إنتاج المنتوجات أوفي تأدية العمل المطلوب.

**2-1-5- الاقتصاديات السلمية (les économies d'échelle):** ويقصد بالإقتصاديات السلمية العلاقة التي تربط بين الزيادة في الإنتاج والتكاليف، بمعنى كلما إزداد الإنتاج إنخفضت تكلفة الوحدة الواحدة، وهذا راجع لتوزيع التكاليف الثابتة على عدد الوحدات المنتجة.

**2-2- التمييز la différenciation :** تنطوي هذه الاستراتيجيات على إنشاء منتج أوخدمة ينظر لها من قبل العاملين على أنها متميزة، ويمكن تحقيق هذا التمييز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، التقنية، الخصائص، شبكة الموزعين أوخدمات العملاء<sup>(1)</sup>.

حسب **M.Porter**: تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث

(1)-Ibid, P 65.



يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>(1)</sup>.

ممكن ان يكون التمايز من خلال تطوير قدرة المؤسسة على الإبداع بمعنى خلق النظم والهيكل والطرق والإجراءات الجديدة التي تنظم العمليات الإنتاجية من خلال : - إستعمال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والإتصال.  
- خلق منتجات وخدمات ومعارف جديدة أو تحسين تلك الموجودة وخلق أسواق جديدة .

- ترصد المعلومات الآتية من المصادر المختلفة الداخلية والخارجية<sup>(2)</sup>.

### 2-3- التركيز la concentration:

وتتمثل هذه الإستراتيجية في التمرکز على فريق معين من العملاء أو خط منتجات معين أو قطاع جغرافي بذاته وتشمل هذه الإستراتيجية على الضغط على التكاليف والتركيز التمييزي. ففي كلتا الحالتين يجب أن يتوفر في قطاعات السوق المستهدفة (مجموعة من المؤسسات لها سلوك مشترك بمعنى نفس التكنولوجيا، تقارب مستوى اليد العاملة... إلخ) إما عملاء لهم احتياجات غير عادية أو ان تتطلب خدمة هذه القطاعات أجهزة إنتاج وتوزيع تختلف عن مثيلاتها في القطاعات الأخرى في نفس الصناعة (كل ما يؤدي إلى خلق سلع جديدة عن طريق مزج بين عناصر الإنتاج). وكمثال على ذلك الشركات

(2)-M-Porter:Avantage concurrentiel des Nations, Inter Edition, 1993, p84.

(3)- حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2009، ص 145.

اليابانية<sup>(1)</sup> التي تتبع في إستراتيجيتها لغزو الأسواق الدولية تقسيم السوق الدولي إلى قطاعات مع تحديد هدف معين يجب الوصول إليه داخل كل قطاع والاهتمام خاصة بتلك القطاعات التي تتميز بعدم كمال المنافسة، وكذا تصميم السلعة أو المنتج لكل قطاع، وكذا دخول السوق من خلال تخفيض السعر وتقديم منتج ذا جودة عالية نسبيا مع تقديم الخدمات اللازمة.

### 3- المهارات الواجب توفرها لتطبيق الاستراتيجيات التنافسية:

يوضح الجدول الموالي بعض المهارات والمتطلبات التنظيمية لتحقيق الاستراتيجيات التنافسية:

---

(4)- عبد السلام أبوقحف، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، الدعائم الأساسية ومقومات النجاح، مركز الأسكندرية للكتاب 2002، ص ص 55-56.

## الجدول رقم 1: متطلبات تحقيق الإستراتيجيات التنافسية لبور تر

الاستراتيجية النوعية	المهارات والموارد المتطلبة عادة	المتطلبات التنظيمية المعتادة
<ul style="list-style-type: none"> <li>السيطرة الكلية عن طريق التكاليف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد.</li> <li>مهارات هندسية في مجال العمليات.</li> <li>إشراف محكم على العمالة.</li> <li>تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع.</li> <li>جهاز توزيع منخفض التكلفة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رقابة محكمة على التكاليف.</li> <li>إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية ومتكررة.</li> <li>تنظيم ومسؤوليات واضحة.</li> <li>حوافز مبنية على تحقيق الأهداف.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>التمييز بين المنتجات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قدرات تسويقية قوية.</li> <li>هندسة المنتجات.</li> <li>النزعة نحو الإبداع.</li> <li>سمعة حسنة للمنشأة في مجال الجودة والريادة التقنية.</li> <li>خبرة طويلة.</li> <li>تعاون قوي من قنوات التوزيع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير.</li> <li>تطوير المنتجات والتسويق.</li> <li>مقاييس نوعية بدلا من كمية.</li> <li>رواتب ومزايا جيدة لجذب العمال المهرة والعلماء أو الكفاءات المبدعة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>التركيز.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مزيج من السياسات الموضحة أعلاه.</li> <li>يوجه هذا المزيج إلى هدف استراتيجي معين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مزيج من السياسات الموضحة أعلاه.</li> <li>يوجه هذا المزيج إلى هدف استراتيجي معين.</li> </ul>

المصدر : توماس وهيلن، مرجع سبق ذكره. ص 299.

4-درجة مكانة الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية: للجودة أهمية ومكانة معتبرة وخاصة ضمن إستراتيجية التمييز وهذا للاعتبارات التالية:  
 - كون إستراتيجية التمييز تطبق على مجال واسع كتصميم المنتجات، خدمة الزبائن، الذي يهدف إلى إعطاء قيمة لخصائص الاستعمال، الأداء... إلخ.

- تعطي إستراتيجية التمييز خصوصية في استعمال المنتج والخدمة المقدمة تكون خاصة .

بينما الجودة ضمن إستراتيجية التركيز تكمن في المعرفة الجيدة للزبائن، لأنه يتم اعتبار السوق غير متجانس فيجب تلبية احتياجاتهم وإرضائهم. أما عن الجودة ضمن إستراتيجية السيطرة الكلية على التكاليف فتكمن في مدى كفاءة نظام الإنتاج أي غياب أي تعطل في سيرورة إنتاج الجودة (جودة المنتجات)<sup>(1)</sup>. والجدول التالي يوضح لنا مكانة الجودة ضمن الاستراتيجية التنافسية :

### الجدول رقم 2 : مكانة الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية لبورتر

الإستراتيجية التنافسية	الخصائص المميزة للجودة	أهداف مرتبطة بتحسين الجودة
• السيطرة الكلية عن طريق التكاليف.	• المطابقة (غياب العيوب، غياب تعطل سير العمل...)، البحث عن الإبداع في الإجراءات. • تصميم بسيط وموثوق منه ونتاجية مرتفعة.	• تخفيض في تكاليف الإنتاج، التوزيع والخدمات. • الرفع في حصة السوق، الأرباح.
• التمييز بين المنتجات.	• التصميم والإبداع، المظهر الجمالي للمنتج. -الخدمات.	• الزيادة في وفاء الزبائن.
• التركيز.	• مزيج من الاستراتيجيات السابقة.	• اقتحام أسواق ذات المردودية. • الزيادة في وفاء الزبائن.

المصدر : Michel wissler:IDEM,p 165

<sup>(1)</sup> Michel Wissler : Op.cit, p 164.

ولكن على المؤسسة أن تحتاط في اختيار إحدى هذه الاستراتيجيات، لهذا لا بد لها من معرفة ما هي الشروط الأولية لتحقيق ذلك الغرض. وسوف نرى هذه الشروط من خلال الجدول الآتي:

### الجدول رقم 3 : الشروط الأولية لتحقيق الإستراتيجيات التنافسية لـ

#### M.Porter

التميز بين المنتجات	السيطرة الكلية عن طريق التكاليف	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التصميم.</li> <li>- التكنولوجيا.</li> <li>- الخدمة.</li> <li>- الثقة، الديمومة.</li> <li>- صورة العلامة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإقتصاديات السلمية.</li> <li>- أثر التجربة.</li> <li>- تدنية النفقات، وخاصة: البحوث والتطوير، خدمات الإشهار.</li> </ul>	الميزات التنافسية المراد الحصول عليها
التكاليف	جودة المنتجات والخدمات	القيود
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حصة السوق ضعيفة.</li> <li>- صناعة بآلات تقليدية.</li> <li>-المواد والمكونات...الخ تكون ذات جودة (مرتفعة).</li> <li>- يد عاملة مؤهلة، ومبدعة.</li> <li>- تناسق في الوظائف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حصة السوق معتبرة.</li> <li>- الأولوية في الحصول على المواد الأولية.</li> <li>- منتجات ذات نفس النمط.</li> <li>- الكفاءة لدى مهندسي الإنتاج.</li> <li>- نظام لمراقبة التكاليف.</li> <li>- نظام لتوزيع المنتجات غير مكلف.</li> <li>- سياسة للتسعير هجومية.</li> <li>- إستثمارات ذات أهمية.</li> <li>-القدرة على تحمل الخسائر.</li> </ul>	شروط أساسية لتحقيق الإستراتيجيات

المصدر: Michel Wissler: IDEM .p 166

ما يلاحظ على الجدول هو عدم تطرقنا إلى إستراتيجية التركيز، لأنه يمكن إدماج كل من إستراتيجية السيطرة الكلية عن طريق التكاليف وإستراتيجية التمييز بين المنتجات معا ضمن إستراتيجية التركيز.

نستخلص بأن للجودة أهمية بالغة ضمن الاستراتيجيات التنافسية، لتفرض نفسها كمتغيرة إستراتيجية ونمط تسييري وقيادي كفيل أن يعود بالنتائج الإيجابية ويحقق مستويات المرادوية المطلوبة، وللحصول على تلك النتائج الإيجابية يجب الإعتماد على معايير القدرة التنافسية لنجاح تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

**II معايير القدرة التنافسية للمؤسسة:** يمكن توضيح أهم معايير القدرة التنافسية فيما يلي:

#### 1-مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة<sup>(1)</sup>:

يجب أن يفهم أو لا أعضاء الإدارة العليا فلسفة إدارة الجودة الشاملة ويرجع ذلك بطبيعة الحال إلى أن قرار تحقيق هذه الفلسفة هو قرار استراتيجي. فالالتزام " يعتبر بمثابة الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وان بدء التزام القيادة بتبني تحقيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يستمر بدون نهاية، كما أن على أعضاء الإدارة العليا بالمؤسسة أن يقودوا الآخرين بإعطائهم المثل والقوة وسوف يضطرون لإظهار طرق جديدة لأداء العمل، ومن خلال

(1)- كمال رزيق، نصيرة بن عبد الرحمان، أبعاد إدارة الجودة الشاملة، مجلة علوم إقتصادية علوم التجارية والتسيير والتجارة، تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، العدد 19-2009، ص 261.

التصرفات والأفعال، يرفضون الطرق القديمة، غير الملائمة لمدخل إدارة الجودة الشاملة.

2- **الالتزام مسؤولية الجميع**<sup>(2)</sup> : يتمثل الخطر الكبير عند الحديث عن التزام الإدارة العليا في افتراض الآخرين في الهيكل التنظيمي بأن كل الجهود يجب أن تأتي من أعلى الهيكل (الإدارة العليا)، بدون إدراك بأن كل فرد في المنظمة له دور يجب أن يؤديه. وتحتاج مبادرة الجودة لأن يكون الأفراد مبتكرين وراغبين في التغيير، وبالطبع لا يمكننا أن نتوقع أن يبدأ كل ذلك من اليوم الأول لتحقيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ولكن - وبمرور الوقت - سيكون لكل فرد في المؤسسة مسؤوليته ودوره الخاص.

3- **الاهتمام بالتدريب**: يتطلب نجاح تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وضع خطط للتعليم والتدريب على كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة. إن التدريب لدى المؤسسات اليابانية يكون<sup>(3)</sup> بمجرد بدأ العمليات الإنتاجية، يهتم المديرين بالتركيز على مدى الالتزام بمستويات الجودة الموضوع (بالنسبة للمنتج ذاته، ضبط الآلات... إلخ)، ولهذا يتم تدريب العمال على طرق إنتاج الوحدات المصنعة بجودة مرتفعة دون الحاجة إلى رقابة أو تفتيش، حتى يصبح عمال الإنتاج يقومون بأنفسهم وبصورة آلية بالتأكد من أن كل جزء أو وحدة يتم إنتاجها خالية من العيوب.

(2) - فيليب أتكينسون، عن عبد الفتاح السيد النعماني: إدارة الجودة الشاملة. الجزء الأول: التعبير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجعة - القاهرة، 1996. ص 45.

(3) - عبد السلام أبوقحف: مرجع سبق ذكره، ص 101.

4-الإبداع والتحسين المستمر:<sup>(1)</sup> إن نجاح المؤسسة يرتبط بقدرتها على التطور بسرعة أكبر من الآخرين، ويتسنى التطور عبر سبيلين للتغيير هما الإبداع والتحسين المستمر، يتمثل الإبداع في استثمارات ضخمة، تكيفات سريعة وصعبة يطول تحقيقها ومنه وجود خطر دائم على النتائج، في حين أن التحسين المستمر لا يكلف كثيرا في الموارد ويضمن نتائج أكيدة وقيمتها كبيرة.

- لقد فضلت المؤسسات الأمريكية الإدارة من خلال الإبداع واحتكرت التحسين المستمر وعليه فإن الأنظمة والتجهيزات القائمة لا تتغير وتتخفف نجاعتها بسرعة.

- إن تصميم وتطوير معدات الإنتاج تتم داخل المصانع التابعة للشركات اليابانية بواسطة مهندسيهم وعمالهم، ويحقق هذا تخفيضا كبيرا في تكاليف الحصول على تطوير معدات الإنتاج، إذ تبلغ نسبة الإنفاق على تطوير وتحسين معدات الإنتاج والعمليات بالمصانع اليابانية ما يقارب من : 40 % من إجمالي الإنفاق على البحوث والتطوير R et D<sup>(2)</sup>.

- وكذلك من أساليب التحسين المستمر للشركات اليابانية تجنب الزيادة في المخزون سواء من المواد الخام والمنتجات تامة الصنع، لذا يجب التخلص منه، فكيف يتم ذلك ؟

(1)- G.M. DOUCHY, VERS « LE ZERO DEFAUT » dans l'entreprise, DUNOD, Paris, 1986, p 13.

(2)- عبد السلام أبوقحف: مرجع سبق ذكره. ص 104.



بالنسبة للمخزون من المواد الخام يجب أن يكون في أدنى الحدود، أما السلع تامة الصنع فيتم التخلص منها مباشرة إما بشحنها إلى مخازن مستقلة أو إلى العملاء أو الموزعين مباشرة وفي الحال.

- يحرص اليابانيون دائما على تشغيل معدات والآلات الإنتاج بمعدل سرعة أقل بكثير مما هو مقدر لهذه الآلات والمعدات، كما أنهم يتجنبون دائما تحميل هذه الآلات بأكثر من طاقتها. وهذا لا يساهم فقط في إطالة العمر الإنتاجي للآلات والتجهيزات وإنما أيضا المحافظة عليها وتخفيض تكاليف صيانتها سواء كانت صيانة وقائية أو إصلاحية.

**5- تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة للتحقيق:** يمكن القول بأن المقومات الأساسية لتطوير الأداء الإداري والتنظيمي تتوافر بدرجة كبيرة في اليابان إذا قورنت بنظائر لها في الدول المتقدمة أو النامية بصفة عامة، ومن ثم استطاعت اليابان تحقيق درجة التقدم. كذلك إن معظم المصانع اليابانية تستخدم نظم حديثة ومتقدمة للإنذار المبكر والرقابة السريعة والدقيقة على الآلات والمنتجات في كل مرحلة من مراحل الصنع كما أنها تحرص (المصانع اليابانية) دائما على تنمية علاقات جيدة بينها وبين الجامعات، حيث يتم اختيار الكثير من العاملين الجدد من واقع التوصيات التي يقدمها أساتذة الجامعة بشأنهم. تعتمد الشركات اليابانية في وضع نظام الأجور على الخبرة والأقدمية، بمعنى أن أجور العمال الجدد تكون منخفضة مقارنة مع أجور العاملين القدامى ذوي الخبرة. وهذا ما يفسر انخفاض معدل دوران العمالة بالنسبة للعمال المهرة.

6- مدى وجود توجه تسويقي: إذا اهتمت المؤسسة بإرضاء زبائنها وتعميق فكرة أن الزبون يدير المؤسسة، وتسعى إلى تحديد وتحليل اهتماماتهم وتوقعاتهم والتعرف على التغيرات التي تحدث في أذواقهم، فضلا عن تنمية العلاقات معهم، فإن ذلك سوف يدفعها نحو النجاح في تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، بينما عدم اهتمام المؤسسة بذلك سوف يدفعها نحو الفشل وان العلاقة<sup>(1)</sup>: الزبون- مورد "la relation client -fournisseur" هي مفتاح الفعالية وكذا تساعد في وضع سياسة الجودة الشاملة. كذلك فإن<sup>(2)</sup> التحكم في الفترات من أجل تقديم خدمة دون تأخر مهمة جدا لنجاح الجودة الشاملة، مع تقليل سعر تكلفة الخدمات بالموازاة مع زيادة رضا الزبائن. وبهذا الصدد أكد (welch) المسؤول الأول لشركة جينرال إلكترونيك "Général Electric" بأن الجودة الشاملة هي "أحسن مصدر لوفاء الزبائن، فبالتالي تعتبر الجودة الشاملة من النقاط القوية لمؤسستنا لصد المنافسة الخارجية وهي وسيلة لحماية مردوديتنا ومعرفتنا".<sup>(3)</sup>

7- مدى توفر العمالة المؤهلة، والقادرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.

8- الحصة السوقية للمؤسسة، مقارنة الحصة السوقية للمؤسسة ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للمؤسسات التي تنشط في نفس القطاع.

<sup>1</sup> - [www.orcade.com/qualit%C3%A9-total.htm](http://www.orcade.com/qualit%C3%A9-total.htm) (le 03/06/2009 à 10.h 00).

<sup>2</sup> [www.processoft.com./fr/solutions-mercution/](http://www.processoft.com./fr/solutions-mercution/) MSO-TQ- 0303F%20QUALITE. PDF. (le 18-11-2010 à 14.h 00).

<sup>3</sup> P.kotler et B DUBOIS : op-cit.p 90.

9- إدخال التكنولوجيا الحديثة: من أجل إحداث التطور عبر تصميم منتجات أو خدمات جديدة وتسهيلها.

مما سبق يعتمد تحقيق أي مؤسسة لمستوى متميز من الجودة في منتجاتها على دقة ومناسبة الإستراتيجية التي ترسمها، بحيث توجه إدارتها الإنتاجية، البيعية، المالية، التسويقية وإدارة الموارد البشرية بالاتجاه الذي يخدم الإستراتيجية وبالتالي الوصول إلى مستوى الجودة الذي يؤهلها لمنافسة المؤسسات الأخرى في السوق. "وبالرغم من تعدد الإستراتيجيات التنافسية تبقى إستراتيجية الجودة من أهم الإستراتيجيات التنافسية التي يجب على المؤسسة تبنيها لزيادة قدراتها التنافسية والصمود في وجه المنافسة الحادة، فجودة المنتج أو الخدمة هي أساس الثقة، ولا يأتي هذا إلا من خلال تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة"<sup>(1)</sup>.

---

4- بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، تصدر عن مخبر البحث العولمة إقتصاديات شمال إفريقيا بجامعة حسبية بن بوعلی بالشلف - الجزائر. العدد الثالث - ديسمبر 2005، ص263.

**الخاتمة:**

أصبحت المؤسسات ملزمة بالبحث في المعايير والمقاييس العالمية للجودة رغبة منها في المحافظة على جودة سلعتها وخدماتها، إذ يفرض عليها ذلك الالتزام والتقيد بها وضع وإتباع سياسات وأنظمة وإجراءات مكتوبة تؤمن بشكل متناسق إنتاج السلع والخدمات بما يتناسب مع متطلبات الزبائن واحتياجاتهم، فالحصول على التأهيل أو المطابقة لمواصفات الأيزو يعني أن المؤسسة أصبحت تملك نظاما تستطيع استخدامه للتطوير المستمر بالتطبيق للجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير إرضاء الزبائن وتحقيق التفوق في الأسواق. وتستعمل المؤسسة الأساليب والطرق الإحصائية بغية تحديد أماكن الخلل ومصادر عدم الجودة والعمل على التخلص منها من خلال ما يعرف بالتحسين المستمر. يمكن إثبات الفرضية التي كانت تدور على اعتماد المؤسسة على إدارة الجودة الشاملة والمعايير القياسية الدولية يسمح باقتحام الأسواق الدولية وكذا اعتبار الجودة الشاملة والاهتمام بها كمتغيرة إستراتيجية تبني على أساسها باقي الإستراتيجيات لضمان نجاح وبقاء المؤسسات في السوق في ظل إشتداد المنافسة.

إن تبني نظام الجودة ليس غاية في حد ذاته بل يبقى الانشغال الرئيسي هو كيفية المحافظة عليه، وذلك بتوجيه كل الجهود نحو كفاءات تحسين هذا النظام، وقد برزت لنا أثناء القيام بهذا البحث عدة إشكاليات جديرة بالطرح سيما أن هذه البحوث نظراً لتعلقها بالرأس المال البشري فإن طبيعته شديدة المرونة وسريعة التغيير مما يدفعنا إلى طرح عدة أسئلة نتركها آفاقاً لهذا البحث منها:

- \* تفعيل مقومات الإبداع والإبتكار والديناميكية التنافسية.  
\* صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الخدمية.

#### قائمة المراجع:

#### \* الكتب باللغة العربية:

- 1- مأمون السلطي، سهيلة إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة- الأيزو 9000، دار الفكر بدمشق، الطبعة الأولى 1995.
- 2- حسين حسنين، إدارة الجودة الشاملة، دار النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1998.
- 3- أحمد محمد غنيم، الإدارة العامة، بدون دار النشر، الطبعة 1، 2002.
- 4- حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2009.
- 5- عبد السلام أبوقحف، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، الدعائم الأساسية ومقومات النجاح، مركز الأسكندرية للكتاب 2002.
- 6- فيليب أتكينسون، عن عبد الفتاح السيد النعماني: إدارة الجودة الشاملة الجزء الأول: التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجمة - القاهرة، 1996.

#### \*المجلات والدوريات:

- 7 - بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، تصدر عن مخبر البحث

العولمة إقتصاديات شمال إفريقيا بجامعة حسبية بن بوعلي بالشلف-الجزائر.  
العدد الثالث -ديسمبر 2005،.

8- كمال رزيق، نصيرة بن عبد الرحمان، أبعاد إدارة الجودة الشاملة، مجلة علوم الإقتصادية علوم التجارية والتسيير والتجارة، تصدر عن كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، العدد 19-2009.

#### \*الكتب باللغة الأجنبية:

- 9- Michael Porter : choix stratégique et concurrence, traduit par philippe de lavergne, édition Economica, paris, 1982.
- 10- M-Porter: Avantage concurrentiel des Nations, Inter Edition, 1993.
- 11- K.Ishikawa : Maîtriser La Qualité, édition Mare Nosturn, 1996.
- 12- D. Beupre, M.Nadeau : la qualité dans les entreprises de service, les presses interuniversitaires, Québec, et les 2 continents, Casablanca, 1995..
- 13- O.Crocker, C.Chaney, J. Siklevngchiu : guide pratique des cercles, de qualité, Eyrolles Paris, 1991
- 14- pH kotler, k.l.keller, B Dubois et D Manceau, "Marketing management ", 12 édition Pearson éducation France, 2008.
- 15- Michel Wissler : qualité et compétitivité des entreprises du diagnostic aux actions de progrès , 2 eme édition, Etienne collègnon .Édition Economica, paris, 1998.
- 16- G.M. DOUCHY, VERS « LE ZERO DEFAUT » dans l'entreprise, DUNOD, Paris, 1986.

#### \*المواقع الإلكترونية:

- 17 - [www.orldade.com/qualit%C3%A9-total.htm](http://www.orldade.com/qualit%C3%A9-total.htm) (le 03/06/2009).
- 18- [www.processoft.com./fr/solutions-mercution/MSO-TQ-0303F%20QUALITE.PDF](http://www.processoft.com./fr/solutions-mercution/MSO-TQ-0303F%20QUALITE.PDF). (le 18-11-2010).