

دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية

The role of total quality management in developing competitive advantage

بوراس نادية

Bouras nadia

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة - الجزائر
nadia-bouras@univ-tebessa.dz

*بوحنيك هدى

Bouhnik houda

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة - الجزائر
houda.bouhnik@univ-tebessa.dz

تاريخ النشر: 2023/10/31

تاريخ القبول: 2023/10/25

تاريخ الاستلام: 2023/06/01

الملخص :

لقد أثرت ولا تزال سرعة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي على معظم الاقتصاديات سواء تلك المصنفة ضمن الدول المتقدمة أو الدول النامية، وبغية مواجهة هذه التحولات الجديدة المتميزة بالديناميكية أصبح من الضروري انتهاز سبيل تحقيق مزايا تنافسية من طرف المؤسسات وهذا من أجل تحقيق هدف البقاء والاستمرارية، ويعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة وما يحمل في طياته من مفاهيم كجودة المنتج والخدمة والعمل الجماعي ورضا العملاء والحد من المشكلات الإدارية وانعدامها لاحقا من أبرز هذه السبل. الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية.

تصنيف جال: D49, L15, Z39

Abstract :

The speed of changes in the world economy has and still effects most economies, in both advanced and growing countries; to face these new dynamic changes, it is of most importance to take an approach to achieve competitive advantages by the enterprises for the goal of sustainability and continuity. Total quality management and all it's components such as product quality, customer service and satisfaction, teamwork, and cutting administrative problems is one of the best ways.

Keywords: Total quality management, competitive advantage

JEL classification codes: D49, L15, Z39

1. مقدمة

يشهد الاقتصاد العالمي تغيرات سريعة تؤثر على مختلف اقتصاديات الدول، مما جعل المنظمات الصناعية والخدمية في مواجهة مع متغيرات هامة في بيئة العمل المحيطة بها، حيث فرضت هذه المتغيرات على إدارات تلك المنظمات إتباع الأنماط الإدارية الحديثة السائدة وما إدارة الجودة الشاملة إلا إحدى هذه الأنماط.

ونظرا لأهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات كان لزاما عليها العمل على خلقها والمحافظة عليها من خلال تطويرها، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم وسائل تطوير هذه الميزة، إذ تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والأنظمة التسييرية التي استحوذت على اهتمام الباحثين والمهتمين بشكل خاص بتطوير الأداء وتحسين الجودة في المؤسسات الاقتصادية إنتاجية كانت أم خدمية، بهدف امتلاك الميزة التنافسية وتنميتها في ظل تغيرات البيئة التنافسية خاصة على المستوى الدولي.

أ. الإشكالية

من خلال ما سبق تبرز معالم إشكالية الدراسة في الآتي: إلى أي مدى يمكن لمدخل إدارة الجودة الشاملة أن يساهم في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

ب. هدف الدراسة

يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في تعميق الفهم بموضوع إدارة الجودة الشاملة ومحاولة الربط بين أثر تبني هذه الفلسفة الإدارية وحسن تطبيقها في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

ج. تقسيم الدراسة

وللوقوف على دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية تم تقسيم الدراسة إلى ما يلي:

1. مفاهيم أساسية؛

2. إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة التنافسية؛

3. علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية.

1. مفاهيم أساسية

1.1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والإداريين، فهي ببساطة فلسفة إدارية ومدخل إستراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير.

أ. تعريف إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة بوصفها أسلوب إداري حديث ومميز ومتجدد، فقد اختلفت حوله التعاريف التي أوردها الباحثون في هذا المجال، وفيما يلي عرض لأهم هذه التعاريف: (حمود، 2000، الصفحات 74-76).

عرفت بأنها "الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل والتي تشجع العاملين على العمل ضمن فريق واحد، مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين". وعرفت أيضا بأنها "نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، حيث أن هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير".

وأكد كروسي على أن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير العمليات المخطط لها مسبقا، إذ أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على تجنب حدوث المشكلات عن طريق تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية.

أما هوفر وزملاؤه فأكدوا على أنها "فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكلي متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي".

ويعرفها معهد المقياس البريطاني بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي عن طريقها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وكذلك تحقي أهداف المؤسسة، بكافأ الطرق وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العمال بهدف التطوير المستمر. (جودة، 2006، صفحة 22)

مما سبق ذكره من تعريفات يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام إداري فلسفي شامل قائم على أساس التغيير نحو الأحسن، حيث يشمل هذا التغيير جوانب عديدة داخل المنظمة مثل: السلوك، المعتقدات التنظيمية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء... الخ، وذلك من أجل الوصول إلى أعلى جودة في المخرجات سواء السلع أو الخدمات من خلال البحث عن الوسائل والطرق المناسبة لرفع الأداء وتقليل وقت الإنجاز لتحقيق تحفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة، مع مراعاة متطلبات واحتياجات العميل.

ب- أهمية إدارة الجودة الشاملة

- تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط الموالية: (الترتوري و جويحان، 2006، صفحة 38)
- ضمان انتشار مفهوم الجودة في كافة أنحاء المنظمة وفي مختلف مستوياتها، وقبول العاملين جميعا مسؤولية المشاركة في تحقيقها وتحمل نتائج القصور فيها،
 - العناية ببلورة مفاهيم الجودة وفلسفتها بالمنظمة وصياغتها في سياسات واضحة تتبع من استراتيجية عامة تهدف إلى تعميق وتثبيت معاني وآليات ومعايير الجودة الشاملة في المنظمة،
 - تأكيد قيام الأجهزة المعنية بتخطيط الجودة وتحديد معاييرها ومتابعة تنفيذ برامجها، وتقييم مدى الالتزام بها،
 - العناية بتدريب العاملين في جميع المستويات ومجالات النشاط على أهداف وآليات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، والتأكيد على استمرارية التدريب لتحديد وتحديث المفاهيم وعلاج ما قد يتبين من مشكلات أثناء التطبيق العلمي لنظام إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة،
 - ضمان مطابقة مواصفات وأداء السلعة أو الخدمة لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم،
 - ضمان التطابق بين المواصفات للسلعة أو الخدمة حسب التصميم المعتمد لها وبين مواصفاتها أثناء وبعد تمام إنتاجها،
 - ضمان تخطيط وقت التصميم والإنتاج والتسويق لضمان وصول السلعة إلى السوق المستهدف في أسرع وقت ممكن قياسا لما يحققه المنافسون، وفي توافق مع رغبات واحتياجات العملاء،
 - ضمان تخطيط وتنفيذ كافة عمليات التصميم والإنتاج والنقل والتسويق بحيث تكون التكلفة الكلية لوحدة السلعة أو الخدمة أقل ما يمكن قياسا بمستوى التكلفة لدى المنافسين وفي توافق مع مستويات الأسعار.

ج- أهداف إدارة الجودة الشاملة

- إن إدارة الجودة الشاملة ليست نشاطا منعزلا عن باقي أنشطة وفعاليات إدارة المنظمة بل هي نظام يتكامل مع باقي نظم المنظمة الإدارية والإنتاجية والتسويقية، ويتفاعل مع كافة مجالات النشاط ومستوياته، من أجل تحقيق الأهداف الموالية: (حمود، 2000، الصفحات 83-84)
- * تحقيق الربحية والقدرة التنافسية: إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشرا لزيادة المبيعات التي بدورها تضفي إلى زيادة الربحية وكذا زيادة الحصة السوقية والقدرة التنافسية.

* تحقيق الرضا لدى المستهلكين: تهتم إدارة الجودة الشاملة بالأنشطة المتعلقة بالتعرف على العملاء الحاليين والمرقبين، من خلال تحديد حاجاتهم ورغباتهم بغرض تلبيةها، حيث تبدأ من مرحلة بحوث التسويق لتحديد المواصفات المراد اعتمادها للسلعة مروراً بالتصميم والتطوير ومرحلة الإنتاج ثم النقل والتخزين والتوزيع وأخيراً التركيب وخدمات ما بعد البيع، ومن خلال هذا يتم الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين وجذب مستهلكين مرتقبين وتصميم منتجات تلي رغبات وحاجات المستهلكين.

* زيادة الفعالية التنظيمية: بما أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس أن الجودة مسؤولية كل العاملين بالمنظمة، فإنها تهتم بشكل كبير بالعمل الجماعي والتحسين المستمر للاتصالات وكذا إعطاء العاملين فرصة المشاركة في حل المشاكل التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف العاملين.

2.1. مفهوم الميزة التنافسية

يحوز مفهوم الميزة التنافسية على مكانة هامة في مجال التسيير الإستراتيجي وإدارة الأعمال، فالميزة التنافسية تعد بمثابة العنصر الرئيس الذي يتيح للمؤسسة فرصة كي تحقق أرباح مستمرة مقارنة بمنافسيها، ويرجع الفضل في ظهور ورواج هذا المفهوم إلى الكاتب بورتر.

أ- تعريف الميزة التنافسية

تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لهذا المفهوم، لهذا سيتم استعراض بعضاً من أهم وأبرز هذه التعاريف؛ وبداية سيتم تعريف كل من الميزة والتنافسية. حيث يقصد بالتميز الابتكار وهو الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين أو غير المنافسين، فهو ينشأ شريحة سوقية من خلال الإستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار. (نبق، 2007، صفحة 99)

وتمثل التنافسية القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى. (دويس، 2004-2005، صفحة 04)

حيث أكد بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين. (Porter.M, 2000, p. 08)

أما الاقتصادي Farey يعرف الميزة التنافسية بأنها "أي شيء يميز المؤسسة تميزاً إيجابياً أو يميز منتجاتها تميزاً إيجابياً عن منافسيها في أنظار زبائنها المستخدمين النهائيين لمنتجاتها. (الزغبى، 2005، صفحة 137)

وعرفها المعهد الدولي لإدارة التنمية في سويسرا بأنها "قدرة الدولة أو المؤسسة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية. (صقر، 2001، صفحة 92)

كما يقصد بالميزة التنافسية أنها تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع أي مؤسسة أن تحققها لزبائنها، فبمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المؤسسات المنافسة، حيث يكون بمقدورها تجسيد ذلك ميدانياً. (بعلي، 2019، صفحة 213)

ومما سبق فإن الميزة التنافسية تعني قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم، وعليه فإن خلق قيمة للزبون من خلال الميزة التنافسية لا يعني التركيز على جانب السعر وانخفاضه فحسب بل يمت إلى ماديات مختلفة سواء كان ذلك في جودة المنتج، الأمان المتحقق منه، المنافع المختلفة التي يحققها قياساً بغيره من المنتجات ... الخ والتي جميعها تصب في رضا الزبون عنه، حيث تنشأ الميزة التنافسية من جراء امتلاك التكنولوجيا المتطورة والإبداع والابتكار بشكل مستمر ويكون للمورد البشري دور كبير في خلق المزايا التنافسية وتنميتها والحفاظة عليها، أي أن الميزة التنافسية ترتبط أساساً بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها.

ب- خصائص الميزة التنافسية

تمتاز الميزة التنافسية بالخصائص التالية: (James, 1993, p. 118)

- أنها تقاد خارجياً بفعل رغبات وحاجات الزبون،
- توفر قوة كبيرة من حيث المساهمة في نجاح المؤسسة،
- توفر توافقاً فريداً ما بين موارد المؤسسة والفرص الموجودة في البيئة
- تدوم لفترة طويلة ويكون من الصعب على المنافسين تقليدها،
- توفر أساساً لتحقيق تحسينات أخرى إضافية،
- تحدد الاتجاه وتوفر الحافز للمؤسسة كلها.

ج- فوائد الميزة التنافسية

من أبرز الفوائد التي تحققها المؤسسة من خلال امتلاكها للميزة التنافسية ما يلي:(البكري، 2007، صفحة 203)

- قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزا بها عن المنافسين وبالتالي تحقيق رضاهم،
- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوبين لدى المستهلكين وبما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة،
- ستعكس هذه الزيادة في الحصة السوقية واستمرار نجاحها على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.

2. إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة التنافسية

يجب على المؤسسة أن تحدد الإستراتيجية التنافسية التي ستقوم باتباعها بغرض الحصول والحفاظ على ميزة تنافسية أو أكثر، وتمثل إستراتيجية التنافس في مجموعة متكاملة من التصرفات الساعية لتحقيق ميزة متواصلة ومستمرة وتحدد عادة من خلال طريقة التنافس، ميدان التنافس وأساس التنافس.

1.2. إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

تحقق هذه الاستراتيجية مزايا تنافسية من جراء الرقابة الصارمة على التكاليف، حيث تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين.

أ. شروط تطبيق إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

بغرض الوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الإستراتيجية لابد من توفر مجموعة من الشروط والتي تتمثل في الآتي:(مرسي، 2003، صفحة 236)

- وجود طلب مرن للسعر، إذ يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة،
- نمطية السلع المقدمة،
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج،
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين،
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالنسبة للمشتريين.

ب. كيفية تحقيق إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

- هناك محددات رئيسية للتكلفة يمكن استخدامها لتحقيق ميزة التكلفة الأقل مقارنة بالمنافسين، وتتمثل أبرز هذه المحددات في: (مرسي، 2003، الصفحات 236-237)
- وفورات اقتصاديات الحجم،
 - وفورات منحى التعلم والخبرة،
 - النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة،
 - تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها،
 - درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة،
 - وفورات التكلفة المتحققة نتيجة للتكامل الرأسي،
 - استغلال عنصر الزمن،
 - تخفيضات التكلفة نتيجة اختيار مواقع المصانع والمخازن وعمليات الفروع.

ج. مزايا تطبيق إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

- تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة، ومن أهم هذه المزايا ما يلي: (مرسي، 2003، صفحة 234)
- فيما يخص المنافسين، تكون المؤسسة المنتجة بأقل تكلفة في موقع تنافسي أفضل من منافسيها من حيث السعر،
 - فيما يخص المشترين، فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء بحيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار،
 - فيما يخص الموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكن أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء،
 - فيما يخص دخول منافسين محتملين للسوق، فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تحتل موقعا تنافسيا يمكنها من تخفيض السعر وبالتالي مواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد،
 - فيما يخص السلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها استخدام تخفيضات سريعة كسلاح لمواجهة المنتجات البديلة.

2.2. إستراتيجية التمييز

يقصد بإستراتيجية التمييز تلك الإستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد في تقديم منتج معين للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر مرتفع، وتتجلى

تلك الجوانب في تشكيلات مختلفة للمنتج وصفات خاصة به كتصميم مميز، سمعة جيدة، علامة رائدة أو خدمات متعددة وممتازة وعليه تحدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تميز في السوق أساسه الجودة العالية للمنتج.

أ. شروط تطبيق إستراتيجية التمييز

تتمثل أهم هذه الشروط فيما يلي: (مرسي، 2003، صفحة 238)

- عندما يقدر المستهلكين قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات،

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك،

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين ينتهج نفس إستراتيجية التمييز.

ب. مجالات التمييز

من أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول ما يلي: (مرسي،

2003، صفحة 238)

- التمييز على أساس التفوق الفني،

- التمييز على أساس الجودة،

- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك،

- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع من قبله.

ج. عوامل نجاح إستراتيجية التمييز

إن نجاح تطبيق إستراتيجية التمييز يتوقف على عوامل داخلية وأخرى خارجية: (ماضي،

2002، صفحة 25)

* **العوامل الداخلية:** يتمثل أهمها في الآتي:

- الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية وتشجيعها على الإبداع والتطوير، وكذا تنمية بيئة ملائمة للاستغلال الجيد لقدراتها ومهاراتها،

- دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج وتنوع استخداماته وتطوير الخدمات المرتبطة به،

- تطوير نظام المعلومات التسويقي بما يسمح بالتعرف المستمر على أذواق واحتياجات المستهلكين المتغيرة،

- انتقاء المواد الأولية والموارد التكنولوجية والكفاءات الضرورية لإحداث تحسين مستمر في الجودة الشاملة،

- تحسين الأداء الإنتاجي للتغلب النهائي على العيوب والأخطاء.

* **العوامل الخارجية:** يمكن ذكر أبرزها فيما يلي:

- مدى إدراك العملاء لفرق القيمة بين منتج المؤسسة مقارنة بمنتجات المنافسين،

- مدى تنوع استخدامات المنتج وتوافقها مع رغبات المستهلكين،

- مدى قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الإستراتيجية.

3.2. إستراتيجية التركيز

تمزج هذه الإستراتيجية بين النوعين السابقين، أ العمل على إيجاد منتجات تحمل مزيجا من الخصائص المميزة للإستراتيجيتين السابقتين أي العمل على إيجاد منتجات متميزة وبتكاليف أقل، وذلك من خلال التركيز على سوق جغرافي محدد أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، أي خدمة نسبة معينة من السوق الكلي.

أ. شروط تطبيق إستراتيجية التركيز

بغرض الوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الإستراتيجية لابد من توفر مجموعة من الشروط والتي تتمثل فيما يلي: (مرسي، 2003، صفحة 240)

- في حالة وجود مجموعات مختلفة من الزبائن ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة،

- عدم محاولة أي منافس التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف،

- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي محدد،

- عندما تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

ب. أنواع إستراتيجية التركيز

تنقسم إستراتيجية التركيز إلى إستراتيجيتين هما: (مرسي، 2003، صفحة 241)

* **التركيز على أساس التكاليف:** تتمثل في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة.

* **التركيز على أساس التمييز:** تتمثل في التمييز في قطاع مستهدف.

ويمكن تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال:

- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي،
- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

4.2.. إستراتيجية التوافق مع المواصفات القياسية العالمية

أدت تحولات المنافسة العالمية إلى سعي المؤسسات الاقتصادية إلى تبني إستراتيجية للجودة تؤدي إلى حصولها على شهادة ISO 9000 كدليل عالمي على فعالية نظامها التسييري المتطابق مع متطلبات الإدارة بالجودة الشاملة.

أ. مستويات المواصفة ISO 9000

تعتبر ISO 9000 عن سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات والتي تنقسم على مجموعة مواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها، وتمثل أهم تلك المواصفات فيمايلي: (عبد المحسن، 2004، صفحة 25)

- ISO 9001: تطبق على المؤسسات التي تقوم بالإنتاج والخدمة والتركيب والتصميم، حيث تعد أكثر المواصفات شمولية،

- ISO 9002: تطبق على المؤسسات التي تقوم بنفس الأنشطة السابق ذكرها في 9001 ISO ما عدا نشاط التصميم، أي أن المؤسسات التي تطبق عليها المواصفة 9002 لا تقوم بتصميم منتجاتها بنفسها،

- ISO 9003: تطبق على المؤسسات التي تقوم بالأنشطة المتعلقة بمنظومة الجودة في مجال التفتيش والاختبارات النهائية،

- ISO 9004: دليل إرشادي للمساعدة في وضع نظام فعال لإدارة الجودة وتحديد الجوانب الفنية والإدارية المؤثرة في جودة المنتج في كل مراحل الإنتاج وعلى المنظمة أن تختار ما يتفق مع طبيعة نشاطها وإعداد دليل الجودة الخاص بها، والذي يضمن مستوى الجودة وفي نفس الوقت يؤهل المنظمة للتوافق مع مجموعات المواصفات السابقة.

ب. خطوات الحصول على شهادة ISO 9000

يعد الحصول على ISO 9000 مؤشر على أن المؤسسة نظام متكامل للجودة أساسه إرضاء العملاء عن طريق التحسين المستمر، وأنها ذات ميزة تنافسية في الأسواق المحلية والدولية، وعليه فإن إستراتيجية التوافق مع ISO 9000 تتطلب إتباع الخطوات الموالية: (محفظة، أفريل 2003، صفحة 184)

* **مرحلة التخطيط:** ضمن هذه المرحلة يتم الآتي:

- اقتناع الإدارة العليا بضرورة إنشاء نظام للجودة يتطابق مع مواصفات ISO 9000،
- تحديد المواصفة المناسبة لطبيعة نشاط المؤسسة (9001،9002،9003)،
- تحديد جهة الاعتماد المانحة للشهادة،
- تعيين مسؤول يمثل الإدارة لقيادة عملية تأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الموافقة.

* **مرحلة التطابق:** يتم ضمنها ما يلي:

- تقييم نظام الجودة القائم في المؤسسة مع تمحيص وثائق الجودة بما في ذلك دليل الجودة للتعرف على إنحرافات الأداء،
- تحديد نقاط القوة والضعف في نظام الجودة،
- التطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة لا يتفق مع مواصفات ISO 9000.

* **مرحلة التسجيل للحصول على الشهادة:** يتم في هذه المرحلة مراجعة نظام الجودة مع استكمال شروط التسجيل:

- نوع الشهادة،
- وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة،
- التنسيق مع فريق المراجعة التابع لجهة التسجيل.

* **مرحلة المتابعة:** بعد منح شهادة ISO 9000 تتم مراجعة نظام الجودة على فترات دورية عادة تكون كل ستة أشهر للتأكد من فعالية تطبيق نظام الجودة، كما أنه بعد ثلاث سنوات من منح الشهادة يتم إجراء تقييم شامل من منح الشهادة يتم إجراء تقييم شامل لنظام الجودة الشاملة بالمؤسسة.

ج. مزايا الحصول على شهادة ISO 9000

اتجهت الأسواق العالمية في ظل العولمة إلى اعتبار الحصول على شهادة ISO 9000 يمثل ميزة تنافسية خاصة في حالة تعدد المنافسين، كما ازداد اتجاه تلك الأسواق إلى اقتصر التعامل مع الشركات المتحصلة على تلك الشهادة، فارتباط الميزة التنافسية بالحصول على شهادة ISO 9000 يعتمد على حقيقة أن المؤسسة المتحصلة على الشهادة تعد رائدة في مجال إدارة الجودة الشاملة، وأن نظم الجودة فيها خاضعة للتحسين والتطوير بصفة مستمرة، وعرضه للتفتيش من طرف الجهة المتاحة بصفة دورية.

وفي ظل تحولات المناخ الاقتصادي الجديد يجب أن تدرك المؤسسات أن التعاملات المختلفة في الأسواق العالمية لا تقتصر فقط على استيراد السلع أو تصديرها، بل تشمل أشكال من التعاون كالشراكة الإنتاجية والتسويقية، والاندماج الكلي أو الجزئي والذي أصبح مشروطا بحصول تلك المؤسسات على شهادة الإيزو كضمان لكفاءة نظامها التسييري.

كما يمكن التأكيد على مزايا أساسية مرتبطة بنجاح إستراتيجية التوافق مع المواصفات القياسية العالمية وهي: (نظمي، 1995، صفحة 28)

- المساهمة في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة،
- زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي زيادة حصتها السوقية،
- التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتج،
- تقليص شكاوي العملاء وتنمية ثقتهم بالمنتج والمؤسسة،
- كسب رضا العملاء وتنمية العلاقة معهم،
- الاستمرارية في تحقيق معايير الجودة العالمية بما يسهل اختراق أسواق جديدة،
- تفعيل الرقابة الداخلية كنتيجة لتطوير أساليب المراجعة والتقييم الذاتي،
- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وزيادة ولائهم وثقتهم بالمؤسسة.

3. علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والأنظمة التسييرية التي استحوزت على اهتمام الباحثين والمهتمين بشكل خاص بتطوير الأداء وتحسين الجودة في المؤسسات الاقتصادية إنتاجية كانت أم خدمية، بهدف امتلاك الميزة التنافسية وتنميتها في ظل تغيرات البيئة التنافسية خاصة على المستوى الدولي.

1.3.1. مداخل تطوير الميزة التنافسية

أدت التطورات التنافسية إلى سعي المؤسسات الاقتصادية إلى رفع كفاءة وفعالية أداؤها بهدف امتلاك ميزة تنافسية، إذ برزت مداخل لازالت تساهم في تنميتها والمحافظة عليها من خلال التلبية الدائمة لحاجات العملاء أو تنمية قدرات المؤسسة التنافسية، وكذا تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

أ. مدخل تلبية حاجات العملاء

يتوقف نجاح المؤسسة في اختراق الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية تلبيةها الدائمة لحاجات العملاء وإشباع رغباتهم، فاشتداد المنافسة بسبب انفتاح

الأسواق جعل هدف كسب ولاء العملاء واستمرارية ارتباطهم بالمنتج ومنافعه هدفا استراتيجيا تعمل المؤسسات الاقتصادية على تحقيقه، المر الذي يستوجب دراسة وتحليل تلك الأذواق والاحتياجات والعمل على تصميم وإنتاج منتجات قادرة على إشباعها بدرجة عالية، وعليه فإن الأمر يتطلب ما يلي: (عبد الحميد، 1999، صفحة 188)

- تحقيق رضا العملاء،
- سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات من خلال تقديم منتجات ذات جودة وفي الوقت المناسب،
- ضرورة تقديم المنتج ذو الأداء العالي المرتبط بالخصائص الأساسية وبالمفردات الإضافية،
- تقديم سلع وخدمات عالية الجودة ومتميزة عما يقدمه المنافسون،
- تقديم المنتج بأسعار ملائمة لإمكانات المستهلكين،
- توفير الخدمات الضرورية المرافقة للمنتج كخدمات ما بعد البيع.

ب. مدخل تنمية القدرات التنافسية

تعتبر القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم المنتج الأفضل والمتميز دائما، وتتمثل تلك القدرات في: (العلي، 1999، صفحة 44)

* **المرونة:** هي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب أي عندما يكون المستهلك في حاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزز ولاءه لمنتجاتها.

* **الإنتاجية:** يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية إلى الرفع من الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجابيا على ميزة المؤسسة التنافسية.

* **الزمن:** أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح المستهلك والمؤسسة في نفس الوقت.

وأبعاد المنافسة عبر عنصر الزمن تظهر في:

- اختصار زمن دورة حياة المنتج،
- تخفيض زمن دورة حياة التصنيع والعملية الإنتاجية،

- تخفيض زمن تحويل وتغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية التصنيع،
- تخفيض زمن الدورة للعميل، وهي القدرة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم المنتج
- الإلتزام بمداول زمنية للتسليم الداخلي لعناصر الإنتاج حسب كل مرحلة من العملية الإنتاجية.

* **الجودة العالية:** بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم المؤسسة الاقتصادية تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.

ج. مدخل إدارة الجودة الشاملة

تعمل فلسفة إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الأبعاد التنافسية إذ أن نجاح تطبيقاتها في المؤسسة سيعمل على تقليص الكلف، وذلك من خلال تقليص الضياع أو التلف بسبب اعتماد العيوب الصفرية مما يؤدي إلى تخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الأرباح عن طريق زيادة حجم المبيعات مما يعطي المنظمة بعدا تنافسيا يحقق لها حصة سوقية عالية، وعليه فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يقود إلى تعزيز البعد التنافسي الذي يركز على الجودة العالية، فالتحسين المستمر والتركيز على التدريب وتطوير المهارات واستخدام الأساليب الإحصائية والحاسوبية في عمليات فحص ومطابقة الجودة فضلا عن اعتماد مبدأ الوقاية من الأخطاء، ومن شأن كل ذلك الإسهام في تقديم منتجات ذات جودة عالية من حيث التصميم ودرجة المواءمة أو من حيث مطابقتها للاستخدام وخلوها من العيوب جراء اعتماد المؤسسة لأنظمة متطورة للبحث والتطوير، وفي ذات الاتجاه يسير بعدي الوقت والمرونة حيث تصبح برامج تخفيض الكلفة أكثر كفاءة عند توافر جودة عالية ووقت تسليم فاعل ومرونة أفضل.

2.3. أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية

لم يعد مقبولا استراتيجيا الاعتماد على فكرة الميزة التنافسية الوحيدة، إذ لم تعد المؤسسات قادرة على الاعتماد على ميزة تنافسية وحيدة مثل الاعتماد على تقديم سلعة ذات تكلفة منخفضة فقط بل تحولت المؤسسات لفكرة الجودة الشاملة والتي تعني أن المؤسسة تتنافس على كل خصائص السلعة، وعلى جودة كل ما تقدمه من خدمات وما تقوم به من أعمال وأنشطة.

أ- تخفيض التكلفة

تتأثر الجودة بمختلف التكاليف وتتجسد العلاقة بينهما من خلال ما يلي: (عبد العزيز، 2000، الصفحات 84-85)

- عندما ترتفع تكاليف الوقاية فإن مستوى الجودة يرتفع حتى الوصول إلى نسبة المعيب صفر % أي أعلى مستوى من الجودة.

- عندما تصل تكاليف المعيب إلى أقصى قيمتها فإن مستوى الجودة يقل حتى يصل إلى 100% معيب، أي أن كل المنتجات عبارة عن معيب ومرفوضات والعكس صحيح.

- عندما يرتفع مستوى الجودة ترتفع تكاليف الكشف والاختبار حتى تصل أعلى قيمة لها عند مستوى جودة يقع بين المستوى الأعلى والمستوى الأدنى، وعندما تصل نسبة الجودة إلى أعلى قيمة لها لا داعي لعمليات الكشف والاختبار لأن المنتجات جميعها ستكون سليمة وعند ذلك تكون تكاليف الكشف والاختبار مساوية للصفر، أي أن منحى الكشف والاختبار يبدأ بقيمة مساوية للصفر وينتهي أيضا بقيمة مساوية للصفر.

- وعليه فإن قيمة التكاليف الكلية ترتفع كلما انخفض مستوى الجودة وذلك نتيجة ارتفاع تكاليف المعيب، ويبدأ منحى التكاليف الكلية في الانخفاض كلما ارتفع مستوى الجودة حتى تصل قيمة التكاليف الكلية على أدنى قيمة لها ويكون مستوى الجودة المناظرة لهذه التكاليف هو المستوى الأمثل للجودة، وذلك أن التكاليف سترتفع مرة أخرى إذا ارتفع مستوى الجودة عن هذا المستوى الأمثل.

ب- زيادة الربحية

تعتبر العلاقة بين ارتفاع مستوى الجودة وزيادة الربحية علاقة طردية، وهناك طريقتان لزيادة الربحية إحداها خارجية تتمثل في الاحتفاظ بالعملاء الراضين وجذب عملاء جدد والأخرى داخلية تتمثل في تخفيض التكاليف:

* **الاحتفاظ بالعملاء الراضين وجذب عملاء جدد:** إن تحسين جودة المنتج أو الخدمة من حيث أبعاد الجودة ينتج عنها إدراك العملاء للجودة مما يؤدي إلى رضى العملاء عن المنتج أو الخدمة التي تقدم لهم وضمأن ولاء العملاء للمنظمة واستمرار تعاملهم معها، كما يمكن للعميل الراضي أن يقوم بدعاية إيجابية للمنتج أو الخدمة ينتج عنها جذب عملاء جدد ومنه زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الحصة السوقية.

* **خفض التكلفة:** إن الحديث عن الجودة سابقا كان يعني مزيدا من التكاليف التي لا مبرر لها والتي كانت تشكل عبئا على العملية الإنتاجية والخدمية، إلا أن الوضع اختلف تماما حاليا في ظل المتغيرات والتطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية إذ أصبح الالتزام بمعايير ومفاهيم الجودة إحدى أهم الأولويات المطلقة لأي منظمة إنتاجية أو خدمية باعتبار أن ارتفاع مستوى الجودة يؤدي إلى توفير العديد من التكاليف وهذا مدخل حقيقي للمنافسة لمواجهة تدفق السلع والخدمات في ظل انفتاح الأسواق وبالتالي زيادة الربحية.

ج- تمييز المنتج

يقصد بتمييز المنتج أن المؤسسات المتموقة بشكل جيد تملك صورة جيدة، وزبائن أوفياء، ويرجع ذلك إلى إشهار سابق، خدمات مقدمة للزبائن، اختلافات في المنتج، أو لأن المؤسسة كانت السابقة إلى هذا القطاع، ويشكل التمييز حاجزا لدخول منافسين جدد حيث يتحمل الداخلون الجدد مصاريف باهظة حتى يستقطبوا زبائن القطاع.

3.3. مقاييس الأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من مقاييس الأداء المستخدمة في ظل ابتهاج إدارة الجودة الشاملة، وسيتم تقسيمها إلى مقاييس مالية وأخرى اقتصادية ويندرج تحت كل نوع مجموعة من المقاييس سيتم التركيز على أهمها وأبرزها من خلال ما يلي:(علوان، 2006، الصفحات 360-367)

أ. المقاييس المالية

تمثل هذه المقاييس ترجمة للأداء العملياتي للمؤسسة خلال فترة مالية محددة عادة ما تكون سنة واحدة، ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:

* **مقاييس الربحية:** هناك أربعة مقاييس للربحية المستخدمة بشكل كبير، إذ تمثل الطريقة التي تستخدم بها المنظمات مواردها المختلفة وتدير عملياتها التشغيلية بكفاءة، وتتمثل هذه المقاييس في الآتي:

- **هامش الربح:** تهتم المؤسسة كثيرا بهامش الربح الذي تحققه، حيث يعطي هذا المعيار مؤشرا للإدارة عن الربح الذي حققه كل دينار مستثمر في المبيعات، ويحسب من خلال المعادلة الموالية: هامش الربح = صافي العمليات/المبيعات.

- **القدرة الإيرادية:** يقصد بها قدرة المؤسسة على توليد الأرباح خلال فترة زمنية محددة، أي يوضح هذا المعيار كيف تحقق المؤسسة أرباحا من خلال استخدام مواردها المتاحة بغض النظر

عن مصادر تمويل هذه الموارد وهو ما يعبر عن كفاءة استخدام هذه الموارد، ويمكن قياس هذا المعيار كما يلي: القدرة الإيرادية = صافي العمليات قبل الفوائد/إجمالي الاستثمارات.

- **العائد على الاستثمار:** يقيس هذا المعيار مدى فعالية استخدام موارد المؤسسة ويعتمد بشكل كبير على مقدار الأرباح التي حققتها هذه الموارد، كما يطلق عليه اسم العائد على الأصول، ويقاس كما يلي:

العائد على الاستثمار = صافي العمليات بعد الضرائب/إجمالي الاستثمارات

- **العائد على حقوق الملكية:** يقاس العائد على استثمار المساهمين بقسمة صافي العمليات بعد الضرائب على حقوق الملكية، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

العائد على حقوق الملكية = صافي العمليات بعد الضرائب/حقوق الملكية

* **مقاييس النمو:** تقيس هذه المعايير مدى احتفاظ المؤسسة بوضع نموها الاقتصادي مقارنة مع نمو اقتصاد البلد بشكل عام ونمو صناعته بشكل خاص، ونحصل على دلالات النمو من خلال مقارنة المعايير المالية للمؤسسة خلال السنوات السابقة، حيث تعتبر العديد من المؤسسات مقاييس النمو من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتتمثل أهم هذه المقاييس في:

- **نمو الدخل:** يمكن التعبير عن مقياس نمو الدخل للمؤسسة من خلال المعادلة الموالية:

نمو الدخل = (صافي الدخل للسنة الحالية/صافي الدخل للسنة الماضية) $\times 100$.

- **نمو المبيعات:** تعد المبيعات عنصراً يتم الاعتماد عليه في إيجاد العديد من المعايير المالية التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم أدائها، كما يعتبر هذا المعيار أحد معايير النجاح بالنسبة للمؤسسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

نمو المبيعات = (مبيعات السنة الحالية/مبيعات السنة السابقة) $\times 100$.

* **مقاييس كلف الجودة:** من أهم المعايير الشائعة الاستخدام في هذا المجال ما يلي:

- **معيار العمل:** يقصد به العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة وبين مجموع ساعات العمل، ويعبر عنها كما يلي: معيار العمل = تكلفة الجودة/تكلفة ساعات العمل المباشرة = (%).

- **معيار التكلفة:** يتمثل في العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة والتكاليف الإجمالية، ويتم التعبير عنها كما يلي: معيار التكلفة = تكلفة الجودة / التكاليف الإجمالية = (%).

- **معيار الإنتاجك:** يمثل هذا المعيار العلاقة النسبية بين تكاليف الجودة وبين تكاليف الإنتاج، ويعبر عنها بالمعادلة الموالية: معيار الإنتاجك = تكلفة الجودة / تكلفة الإنتاج = (%).

- **معيار المبيعات:** يعبر هذا المعيار عن العلاقة النسبية بين كل من تكاليف الجودة وقيمة المبيعات السنوية، ويعبر عنها كما يلي: معيار المبيعات = تكلفة الجودة / تكلفة الإنتاج = (%).
تعتبر كلف الجودة تضحية اقتصادية للمصادر، ويتم استرداد هذه التكلفة متى ما حققت المؤسسة إيرادات ناتجة عن المبيعات أو الخدمات المقدمة تفوق التكاليف التي تحملتها وبالتالي تحقق نتائج مالية مرضية.

ب. المقاييس الاقتصادية

ترتبط هذه المقاييس بكفاءة وفعالية المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة من أجل تحقيق أهدافها المحددة، ومن أهم هذه المقاييس الاقتصادية ما يلي:
* **الإنتاجية:** تعتبر الإنتاجية مقياساً للأداء التشغيلي للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة، وتمثل المخرجات الناتجة عن عمليات المؤسسة مقسومة على كمية المدخلات الداخلة في الإنتاج، ويعبر عنها كالآتي:

$$\text{المقياس العام للإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات (بالقيمة أو الكمية)}}{\text{المدخلات (بالقيمة أو الكمية)}}$$

$$\text{إنتاجية مورد العمل} = \frac{\text{كمية الإنتاج (المخرجات)}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

يقصد بمورد العمل كل من الأجور، المكافآت، الخدمة الاجتماعية المقدمة، وتعكس إنتاجية العمل أي أن استخدام معيار إنتاجية العمل يمكن أن يكشف مدى مطابقة هذا المعيار إلى مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، لأنها تعبر عن معايير كمية وأخرى سلوكية. وبصفة عامة يمكن قياس إنتاجية أحد موارد الإنتاج كما يلي:

$$\text{إنتاجية الآلات (بالقيمة أو الكمية)} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{عدد ساعات اشتغال الآلات}}$$

$$\text{إنتاجية المواد (بالقيمة أو الكمية)} = \frac{\text{إجمالي قيم المخرجات}}{\text{العمل + رأس المال + الآلات}}$$

* **الحصة السوقية:** تسعى كثير من المؤسسات إلى الحصول على قيادة الحصة السوقية إيماناً منها بأن المؤسسة ذات الحصة السوقية الأكبر ستتمتع بتكاليف أقل وربح أعلى في الأمد الطويل، إذ يمكن أن تكون الحصة السوقية مقياساً مهماً للأداء لذا فإن أغلب المؤسسات تسعى لتحقيق حصة سوقية أعلى من غيرها، وذلك من خلال السعي إلى تحليل حصتها السوقية وجمع المعلومات عن المؤسسات المنافسة، ويمكن قياس الحصة السوقية وفق الآتي:

- **الحصة السوقية الإجمالية:** تسعى كثير من المؤسسات إلى الحصول على قيادة الحصة السوقية إيماناً منها بأن المؤسسة ذات الحصة السوقية مقياساً مهماً للأداء لذا فإن أغلب المؤسسات

تسعى لتحقيق حصة سوقية أعلى من غيرها، وذلك من خلال السعي إلى تحليل حصتها السوقية وجمع المعلومات عن المؤسسات المنافسة، ويمكن قياس الحصة السوقية وفق الآتي:

- **الحصة السوقية النسبية:** يمكن التعبير عنها بالمبيعات السنوية للمؤسسة / المبيعات السنوية لأكبر المنافسين = (%).

تتطلب هذه المقارنة أن تقوم على ثلاث افتراضات أساسية وهي:

- أن المنافسين يعرفون ما هي المعايير المثالية،
- أن المؤسسة تحاول الوصول إلى نفس السوق الذي يحاول المنافسون الوصول إليه،
- أن على المؤسسة أن تتماثل في تصرفاتها مع تصرفات المنافس حتى يمكن الاستمرار في المنافسة.

- **رضا الزبون:** إن أحد المرتكزات الأساسية التي بنيت عليها إدارة الجودة الشاملة هو رضا الزبون، حيث أن معظم المعايير الخاصة بالجودة ركزت على رضا الزبون كهدف لا بد أن يحتل الأولوية ضمن الأهداف الإستراتيجية لأية مؤسسة تسعى إلى تعزيز موقعها التنافسي، أي يمكن القول أن المنطلق الأساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو كفاءة إدارة رأس المال الفكري، وذلك من خلال إتباع الممارسات الإدارية الأفضل للعملية الإدارية ووضع الحلول الناجحة للمشاكل التي تواجهها المؤسسة.

ومن أهم مقاييس قياس رضا الزبون ما يلي:

- تكاليف الفشل الخارجي،
- عدد الوحدات المعادة من الزبون،
- عدد الشكاوى المقدم من قبل الزبون،
- زمن الاستجابة لطلبات الزبون،
- زمن التسليم إلى الزبون،
- خدمات ما بعد البيع.

4. خاتمة

نظرا لأهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات كان لزاما عليها العمل على خلقها والحفاظة عليها من خلال تطويرها، ويعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة من أهم الموضوعات الإدارية الحديثة كمفهوم قادر على خلق المزايا التنافسية والتطوير الدائم وتحقيق رغبات العملاء وتخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق التميز في بيئة الأعمال المتسمة بالتغيرات السريعة والمتلاحقة.

إذ دفعت تلك التغيرات بمسؤولي المؤسسات والقائمين على إدارتها إلى الاهتمام أكثر فأكثر برغبات المستهلكين وجمع المعلومات عن خصائصهم واحتياجاتهم والعمل على تلبية رغباتهم بل وتجاوزها في كثير من الأحيان.

التوصيات: من خلال العناصر التي تم الوقوف عندها اتضح جليا دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال تخفيض التكاليف وتحقيق التميز وتحقيق التوافق مع المواصفات العالمية القياسية، وعليه ندرج بعض الاقتراحات:

- وضع ضوابط ومعايير موضوعية لاختيار العنصر البشري وإعداده إعدادا علميا وتدريبيا وثقافيا،

- ضرورة قيام إدارات المؤسسات بإعداد وتوثيق نظام الجودة وسياسة الجودة ودليل الجودة وتعميمها في المنظمة بغرض الاطلاع عليها وإبداء وجهات النظر حولها والاتفاق عليها قبل البدء بعملية التنفيذ، ويجب العمل على تحقيق تحسينات مستمرة التي تؤدي بدورها إلى تطوير المنتجات والعمليات،

- لا بد من الاهتمام الجدي في دعم وتطوير البنى المتعلقة بالقياس والمعايرة والمواصفات والتحليل والاختبار.

5. قائمة المراجع.

أ- المراجع باللغة العربية

البكري، ث. (2007). إستراتيجيات التسويق. عمان: دار جهينة، ص: 203.

التزويري، م. & .، جويحان، أ. (2006). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. عمان: المسيرة، ص: 38.

الزغي، ح. (2005). نظم المعلومات الاستراتيجية. الاسكندرية: دار وائل، 137.

العلي، ع. (1999). إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي. الأردن: دار وائل، ص: 44.

بعلي، ح. (2019). أثر التسويق الابتكاري في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية. مجلة Revue ، des reformes Economique et intégration dans l'économie ص: 213.

جودة، م. أ. (2006). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. عمان: وائل، ص: 22.

خضير كاظم حمود. (2000). إدارة الجودة وخدمة العملاء. الأردن: دار المسيرة، ص: 74-76/ص: 83-84

دويس، م. (2004-2005). شهادة ماجستير. براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول. العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة ورقلة، ص: 04.

- صقر, ع. (2001). العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة. الاسكندرية: الدار الجامعية، ص: 92.
- عبد الحميد, ط. (1999). التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق. مصر: الدار المتحدة للإعلان، ص: 188.
- عبد العزيز, س. (2000). إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 و9001. الاسكندرية: مكتبة الاشعاع، ص: 84-85.
- عبد المحسن, ت. (2004). قياس الجودة والقياس المقارن: أساليب حديثة في المعايرة والقياس. القاهرة: دار الفكر العربي، ص: 25.
- علوان, ق. (2006). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، 2000. عمان: دار وائل، ص: 360-367.
- علي, ا. (2002). إدارة التميز. مصر: غريب، ص: 65.
- قويدر عياش. (مارس، 2008). إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز والتنافس على المستقبل. مجلة الحقيقة، صفحة 149.
- ماضي, م. (2002). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية. مصر: مطبعة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص: 25.
- مرسي, ن. (2003). الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس. مصر: دار الجامعة الجديدة، ص: 263/ ص: 237-236 / ص: 234 / ص: 238 / ص: 240 / ص: 241.
- نبق, ب. (2007). نوفمبر 26-27. (الميزة التنافسية للموارد البشرية ودورها الاستراتيجي في نقل وتوطين التكنولوجيا. الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز. p, 99.
- نظمي, ن. (1995). ايزو 9000 بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الادارية. القاهرة: دار العربية، ص: 28.
- يخضة, س. (س. أبريل 2003). (إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد. ورقلة، ص: 184.
- ب-المراجع باللغة الأجنبية
- James, E. (1993). *Applied Production And Operation Management*. usa: West Pblishing; p: 118.
- Porter.M. (2000). *Lavantage Concurrentiel*. Paris: Dunod, p: 08.