

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة

أ. قرش عائشة، أستاذة مساعدة

جامعة زيان عاشور بالجلقة.

تمهيد:

يمكن تحسين القدرة التنافسية من خلال العديد من العناصر المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة وعلى سبيل المثال: الخدمة الجيدة للعملاء، الإيزو 9000، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الإنتاج في الوقت المحدد، القياس المقارن، حلقات الجودة. لهذا قمنا في هذا المقال بتوضيحها و التركيز عليها، وذلك بربط كل عنصر من العناصر السابقة بتحسين القدرة التنافسية. ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة، و القدرة التنافسية كالتالي:

إدارة الجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل مستمر ، يشمل كافة مراحل ونواحي الأداء ، ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعيًا لإشباع حاجات وتوقعات العميل ، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد مرورًا بعمليات التشغيل حتى التعامل مع العميل بيعًا وخدمة ، ويتوجه بأهداف عريضة تتمثل في تحسين الجودة ، خفض التكلفة وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة. أما القدرة التنافسية ، فهي التي تمكن المنظمة من التحمل والمواجهة الإيجابية للمنافسة، وتوسيع الحصة السوقية لها.

ويجب الإشارة إلى مؤشرات القدرة التنافسية لأهما على علاقة مباشرة بإدارة الجودة الشاملة، ذلك أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين هاته العوامل ، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية و هي:

*الربحية: تشكل الربحية مؤشرا كافيا على القدرة التنافسية للمؤسسة، فإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد لفترة من الزمن ، فإن القيمة الحالية للأرباح تتعلق بالقيمة السوقية لها.

*الحصة السوقية: تعمل المؤسسات على زيادة حصتها في السوق ، عن طريق الوصول عند رغبة الزبون و إرضاءه و تلبية حاجاته بأحسن الطرق.

*الإنتاجية: تعتبر معيارا لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها ، ويعبر عنها بالنسبة بين المدخلات و المخرجات.

*التكاليف: إن التكاليف لا يمكن أن تخفض آليا، ولكن تبعا لعمل جاد ودائم ، فالمؤسسات تمتلك قدرات متغيرة لتخفيض التكاليف، و الاعتماد على تخفيضها لتحقيق التميز.

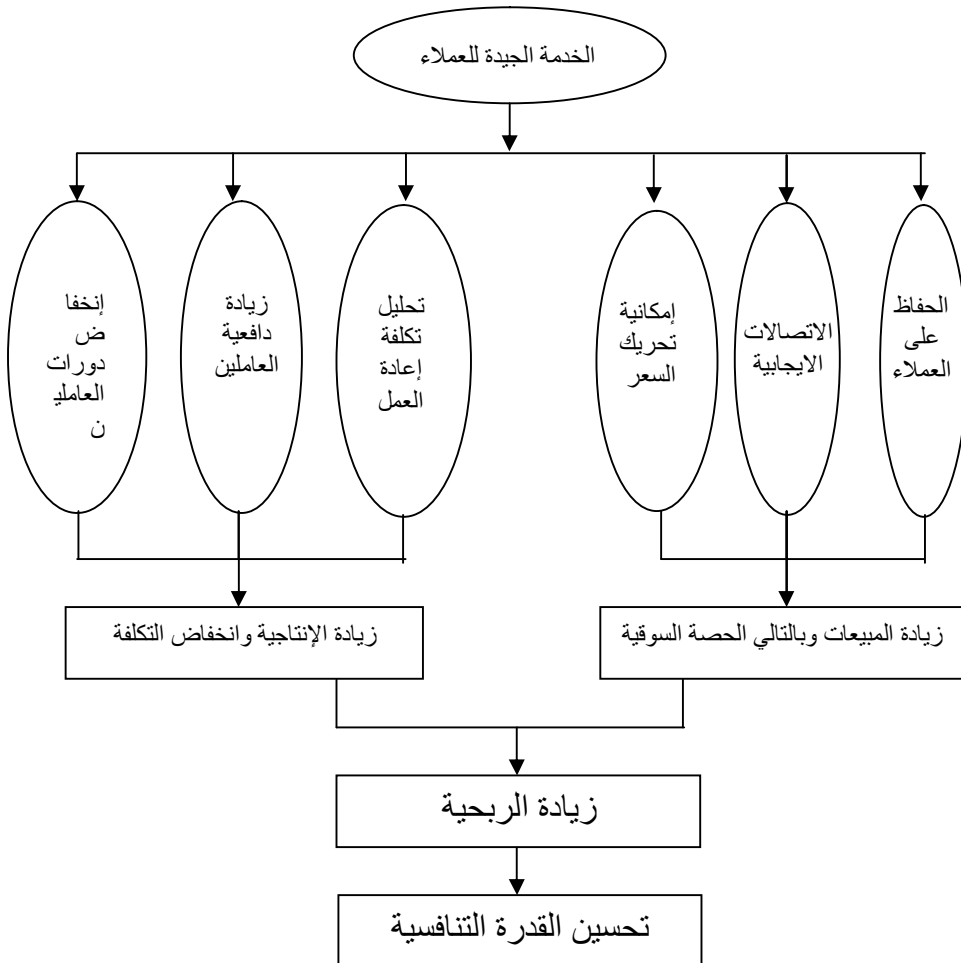
1. الخدمة الجيدة للعملاء، الإيزو9000 وتحسين القدرة التنافسية

نتناول هنا العلاقة بين خدمة العملاء، الإيزو 9000 وتحسين القدرة التنافسية.

1.1. التركيز على خدمة العملاء وتحسين القدرة التنافسية

خدمة العملاء هي مجموعة الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا العملاء عن معاملاتهم مع المؤسسة، وتنمية ولائهم لها، ومن هذا المنظور فإن خدمة العملاء باختصار تعني كل ما تقوم به المؤسسة، أو تمتنع عنه من أجل مصلحة العميل، بما يؤدي إلى خلق تفاعلات شخصية إيجابية تجعل العميل يشعر بالرضا عن معاملاته معها، ويرغب في إستمرار تعامله معها. وتساعد الخدمة الجيدة للعملاء على أداء الخدمة بشكل جيد في تمكين المنظمة من زيادة فاعلية جهودها التسويقية وتحقيق الكفاءة في التشغيل والعمليات، بما يساهم في النهاية في تدعيم وتحسين المركز التنافسي وتحقيق الربحية، ويظهر الشكل التالي ذلك:

الشكل رقم (01) :تأثير الخدمة الجيدة للعملاء على القدرة التنافسية.



المصدر: جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص34.

(جمال الدين محمد مرسى ، 2005، ص34،35،36،37)

1.1.1.1. تنمي ولاء العميل: هناك علاقة واضحة بين مستوى الخدمة وولاء العميل فكلما ارتفع مستوى الخدمة المقدمة للعميل زاد رضائه عن المؤسسة، ومن ثم إستمر تعامله معها و زادت الربحية الناتجة عن إستمرار تعامله معها وبالتالي العميل الدائم أقل تكلفة ، أكثر ربحية، ويؤثر في عملاء آخرين.

2.1.1. تجذب عملاء جدد: تساعد الخدمة الجيدة في ذات الوقت إلى تناقل الاتصالات الإيجابية بين العملاء ،ومن ثم تحسين سمعة المنظمة مما يؤدي إلى جذب عملاء جدد، وتدل نتائج الدراسات على أن العميل الراضي يستطيع أن يجذب خمسة عملاء آخرين للتعامل مع المنظمة.

3.1.1. تؤدي إلى تخفيض التكاليف: وذلك عن طريق تجنب تكلفة إعادة تكرار العمل، انخفاض ميزانية الإعلان والترويج نتيجة الاتصالات الشخصية الإيجابية، انخفاض المصروفات الإدارية نتيجة لاستغلال الطاقة، انخفاض تكلفة جذب عملاء جدد.

4.1.1. تساعد على وجود مزيد من الحرية في تسعير المنتجات: لا شك أن العملاء يقدرّون المؤسسات التي تقدم لهم خدمات متميزة، ويعني ذلك أنهم على استعداد للتضحية بعض الشيء مقابل إستمرار حصولهم على المستويات الراقية من الخدمة ، وهو ما يعني وجود حرية أكبر في عمليات التسعير طالما ظلت العلاقة بين القيمة والسعر في حالة تعادل.

5.1.1. تساهم في الحفاظ على العمالة: إن الخدمة الجيدة تساعد في الحفاظ على الموارد والكفاءات المتميزة بالمؤسسة ،لأن الخدمة الجيدة تحقق رضا العملاء ومن ثم استمرارهم في التعامل مع المؤسسة وتوسيع نطاق تعاملهم معها وهو ما يؤدي إلى زيادة أعمال المؤسسة ومن ثم توافر فرص الرقي، والخوافز والإشباع الوظيفي للعاملين والكفاءات البشرية.

6.1.1. تؤدي إلى تحسين الأداء المالي: يعتبر تحسين الأداء المالي ممثلا في العائد على الاستثمار ،ناتج عمليات زيادة المبيعات والحصة السوقية وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة والتي تعد جميعها بمثابة الآثار الإيجابية لجودة الخدمة المقدمة وتشير نتائج الدراسات إلى أن المؤسسات ذات الخدمة المتميزة

تحقق عائدا على الاستثمار يتراوح بين 20٪ - 38٪ في مقابل 7٪ - 21٪ بالنسبة للمؤسسات التي تقدم مستويات عادية من خدمة العملاء.

7.1.1. الحد من شكاوي العملاء: تستخدم الشركات الناجحة في مجال خدمة العملاء مجموعة من الأساليب التي تساهم في الحد من شكاوي العملاء وتتمثل في: (جمال الدين محمد مرسى ، 2005، ص69-70)

- التعرف على توقعات العملاء لمستويات الخدمة المقبولة.
- التحديد الجيد لمجالات الشكاوي.
- تطوير الإجراءات بتحقيق نوع من التوازن بين الجانب التكنولوجي والجانب الإنساني.
- تقديم الضمانات لإزالة الشعور بالمخاطرة عند شراء المنتج وبالتالي تقليل الحساسية.
- إرضاء العملاء المتذمرين بتقديم الاعتذارات، تخفيضات الأسعار، استبدال المنتجات المعيبة مجاناً، التسوية الودية.

- التعامل الفعال مع الأنماط المختلفة من العملاء.

8.1.1. تحقيق رضا العميل: إن التركيز على الوفاء بتوقعات العملاء للخدمة وإشباع احتياجاتهم لها، وتحقيق رضاهم عنها سوف يساعد المؤسسة على بناء الثقة وضمان استمرار تعاملهم معها، وذلك من خلال التعرف على تفضيلاتهم، وضع أهداف عملية لإرضائهم، الحصول على معلومات مرتدة منهم وبالتالي تقييم الخدمة وإصلاح العيب فيها.

2.1. المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال الاحتفاظ بالعملاء
وتتمثل في: (ميرلين ستون، نيل وودكوك، ليز ما كتيجر، 2006 ، ص87،86،74،118، 79،70)

- زيادة في الطاقة الإنتاجية من خلال السماح باستقبال المكالمات المسائية وفي نهاية الأسبوع والعطلات الرسمية وما شابه ذلك.
- تقليل تكاليف الخدمات التي يتم تقديمها للعملاء الدائمين، عن تلك التي يتم عرضها أو تقديمها في السوق بشكل عام.
- التقليل من التكاليف الباهضة الخاصة بتسويق المنتجات، عندما يتم تقديمها كجزء من المنهج الذي يهدف للاحتفاظ بالعملاء.
- إعداد المنتجات التي يمكن للعملاء دفع حسابها بشكل جزئي.

- تقديم خدمات تتطلب تكاليف أقل في تقديمها، ولكنها تختلف عما يقدمه المنافسون وتمثل أهمية كبرى للعملاء

- التقليل من عدد البضائع المخزنة بسبب القدرة على تسويق تلك البضائع.

- تقليل التكاليف الخاصة بالبيع، عن طريق تعديل القنوات الخاصة بالعملاء الحاليين والجدد على نحو أفضل، وذلك بما يتناسب مع احتياجات العملاء.

- يمكن التقليل من خفض قيمة الموجودات، بسبب التقليل من عدد مرات إصدار منتجات غير مناسبة والتوقف عن طرح منتجات قديمة.

- يمكن توقع متطلبات السوق على نحو أفضل، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل فترات الضغط والطلب على منتجات بعينها.

ويمكن تحسين القدرة التنافسية من خلال:

- التعرف على احتياجات العملاء والقدرة على الوفاء بها.

- ترتيب العملاء واحتياجاتهم وفقا للأهمية التي يمثلونها.

- الالتزام بالوقت الذي يتم فيه تقديم طلبات العملاء.

- الحصول على وعد من العملاء بالشراء أو تشجيع العملاء على الالتزام بالشراء.

- تحسين مستوى الخدمات المقدمة.

- تحديد العملاء الذين سيتم توطيد أو إنشاء علاقات معهم.

- زيادة الأرباح من خلال تقليل التكاليف الخاصة بالبيع، عن طريق قنوات التسويق بما يتلاءم مع احتياجات العملاء، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة عمليات المشاركة، أو المساهمة في السوق من خلال تقليل الأسعار.

- يمكن زيادة كفاءة عمليات الاتصال مع العملاء العاديين، والعملاء المتوقع انضمامهم للمؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى في الأرباح من خلال تخفيض تكاليف معينة.

- زيادة الأرباح الخاصة بالمنتجات الجديدة بسبب قيام العملاء بشرائها ولسهولة تسويقها.

3.1. الإيزو 9000، وتحسين القدرة التنافسية

تسعى معظم المنظمات للحصول على شهادة الإيزو لأحد أو بعض الدوافع التالية: (سمير محمد عبد العزيز، 2000، ص139)

- استجابة لاتجاهات العملاء، حيث يرى العملاء في حصول المورد على هذه الشهادة، شرطا أساسيا للتعامل معه، وأن عدم الحصول على هذه الشهادة يعني مخاطرة بفقد الحصة السوقية.

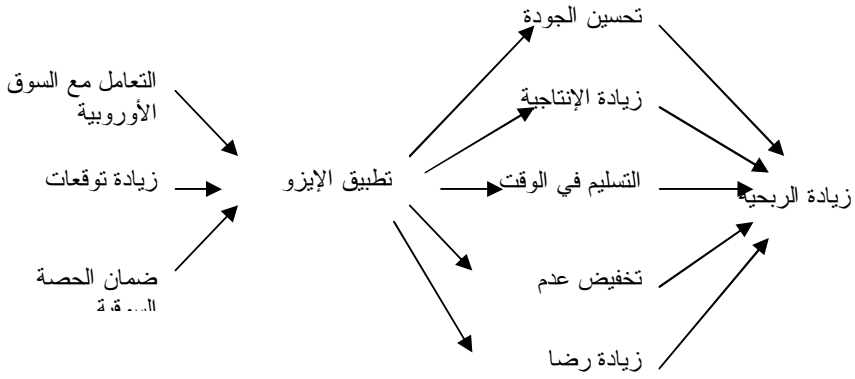
- حصول منافس رئيسي على شهادة الإيزو 9000، حيث تعتبر هذه الشهادة سند تنافسي.
- حاجة المنظمة إلى تحسين قدرتها التنافسية، يمكن أن يحسنها الحصول على شهادة الإيزو.
- ويمكن أن يساعد الحصول عليها المؤسسة على: (سمير محمد عبد العزيز، 2000 ، ص159)
- توفير نظام ذو كفاءة عالية في الجودة وحسن التصميم، وإن كان نظام تأكيد الجودة لدى المؤسسة جيدا، فإن التوافق مع الإيزو والتسجيل فيها، لا يصطدم بعوائق ومشكلات.
- إن الحصول على الإيزو 9000 يجعلك متمكنا في الأداء التنافسي.
- يمكنك من تجاوز السوق المحلي إلى السوق العالمي.
- يعد الحصول على الإيزو 9000 ضروريا لفاعلية الأداء التسويقي وزيادة الحصة السوقية.
- يحقق أهداف المنظمة، بأن تصبح أقدر في الأداء التنافسي.
- تمثل الإيزو 9000 نقطة بداية مثالية، لتزويد المؤسسة بنظام أو برنامج الجودة.
- ويؤدي تطبيق الإيزو 9000 بالمؤسسة إلى تحسين قدرتها التنافسية: (جاسم مجيد، 2002، ص77)
- بتحقيق ما يتطلع إليه العملاء وما يقع في حسابهم.
- المحصلة المطلوبة من الجودة الرفيعة.
- فتح المجال أمام المميزات التي تجتذبها الأسواق
- مواجهة تحديات التنافس.
- الحد من نفقات الانجاز.
- الحصول على السمعة المشرفة في السوق.
- مستلزمات تحتاجها عمليات التصدير.
- الإلمام والاستيعاب الجيد لمتطلبات الجودة.
- تحريك القوة العاملة نفسيا، وحفزها بالوسائل الفعالة.
- إيجاد الكفاءات العالية في مجالي العمل والإنتاج، وخلق تنسيق ناهض للارتقاء بالتنفيذ.
- النهوض بنظام الاتصال والتعاون
- الحد بقدر المستطاع من الهالك والتالف.
- الحرص على الوقت، وإغتنام أكثره بكل الوسائل.
- كما أن الفوائد المتوقعة أن تحصل عليها المؤسسة إنطلاقا من الحصول على شهادة الإيزو 9000 تتمثل فيما يلي: (سونيا محمد البكري أ، 2003-2004 ، ص361)
- ولاء أكثر من المستهلكين.

- تحسين الحصة السوقية.
- إرتفاع أسعار الأسهم.
- تخفيض تكلفة أداء الخدمة.
- تحسين الإنتاجية
- تخفيض التكلفة.

1.3.1. الإيزو 9000 | ومؤشرات القدرة التنافسية

إن الكثير من المنظمات وجدت أن تطبيق هذا النظام، أدى إلى تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وخفض عدم التطابق، وزاد من التسليم في الوقت المحدد، وزاد من رضا المستهلك وأدى هذا كله إلى تحسين الأرباح والشكل التالي يوضح ذلك: (سونيا محمد البكري أ، 2004-2003، ص363)

الشكل رقم (02): فوائد تطبيق معايير الإيزو 9000. /إدارة الجودة الكلية، ص362



المصدر: سونيا محمد البكري أ،

بالإضافة إلى أن الدراسات أثبتت ما يلي: (سونيا محمد البكري أ، 2004-2003، ص363)

- قامت الحكومات البريطانية بدراسة أثبتت أن 89 ٪ من الشركات التي تحصلت على شهادة الإيزو 9000 زادت كفاءة عملياتها، حيث زادت ربحيتها ب 48٪، وتحسنت حصتها السوقية ب 76٪، وزادت مبيعاتها التصديرية ب 26٪.
- قرر معهد المعايير البريطاني أن مقدار تخفيض تكلفة التشغيل من قبل المنظمات التي حصلت على شهادة الإيزو بلغ 10٪ في المتوسط.
- ساهمت دي بونت (Du pont) بالنتائج التي تحققت في مصانعها عند تطبيقها للإيزو 9000:

- 0 تحسن معدل التسليم في الوقت المحدد في أحد مصانعها ب 90٪ بدلا من 70٪.
- 0 إنخفض وقت دورة الإنتاج في أحد مصانعها من عشرة أيام إلى نصف يوم.
- 0 تم تخفيض إجراءات الاختيار من 3000 إلى 1100.

2. التحسين المستمر، مشاركة العاملين، الرقابة، المعلومات وتحسين القدرة التنافسية

1.2. التحسين المستمر والقدرة التنافسية

لا يمكن تحقيق إدارة الجودة الشاملة ما لم يكن هناك التزام من قبل التنظيم بالسعي المتواصل نحو تحسين جودة منتجاته، والعمل على تطويرها بصورة مستمرة، ويتطلب ذلك تقليل الخطأ، تخفيض التكلفة، تطوير المنتج، استحداث منتجات جديدة تلبي الاحتياجات المتغيرة للعملاء، تسليم المنتج إليهم في الوقت والمكان الملائم، وكننتاج لارتفاع حدة المنافسة في بيئة العولمة، اعتبرت العديد من التنظيمات أن السعي المستمر نحو تحسين الجودة، ضرورة يقتضيها استمرارها في تلك البيئة. (وهو ما يعرف بطريقة KAIZEN اليابانية والتي تركز على التطوير والتحسين في العمليات وصولا إلى النتائج الأفضل، والتحسين المستمر مسؤولية شاملة ومشاركة بين الإدارة والعاملين)، (طارق طه، 2006، ص352)

تهدف عملية التحسين المستمر إلى الوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة، وبالرغم من أن الإتقان الكامل هدف صعب تحقيقه لكن يجب أن نبذل الجهود للوصول إليه، ويمكن أن نستمر في التحسين عن طريق: (سونيا محمد البكري أ، 2003-2004، ص235)

- النظر إلى العمل على أنه عملية سواء كانت متعلقة بالإنتاج أو أنشطة المنظمة.
- توقع احتياجات المستهلك.
- محاولة جعل العمليات فعالة وكفؤة، وقابلة للتكيف والتعديل.
- الرقابة والتحكم في العمليات، عن طريق استخدام بعض المقاييس مثل تخفيض وقت الدورة، استخدام خرائط الرقابة.
- المحافظة على نفس مستوى الرضا بنفس مستوى الأداء.
- التخلص من الإسراف.
- فحص الأنشطة والعمليات التي لا تؤدي إلى إضافة قيمة للمنتجات، والخدمات بهدف التقليل أو التخلص من تلك الأنشطة.

- القضاء على عدم التوافق في كل وجه من أوجه الأعمال، لأي فرد حتى ولو كان التزايد في التحسين قليل.
 - التجديد والتحديث والابتكار لتحقيق تحسين ملموس في العمليات.
 - تضمين الخبرات المتعلمة في الأنشطة المستقبلية.
 - استخدام الأدوات والأساليب الفنية مثل الرقابة الإحصائية للعمليات، تقييم التجارب، القياس المقارن... الخ
- وتتحقق إدارة الجودة الشاملة من خلال التطوير، والتحسين المستمر للمنتجات التي تقدمها المؤسسة، ومن بين المزايا التي تحققها إدارة الجودة للمؤسسة من خلال عملية التحسين المستمر ما يلي: (محمد إسماعيل عمر، 2000، ص48)
- عدم وجود إنتاج معيب أو إجراء عمليات للإصلاح.
 - التقليل من الهالك في الخامات وأوقات تشغيل العمالة.
 - زيادة الإنتاجية بأقل مجهود.
 - تخفيض تكلفة الإنتاج وزيادة الأرباح.
 - الحصول على سمعة ممتازة في الأسواق.
 - تفوق المؤسسة على منافسيها، وفتح الفرصة أمامها لغزو الأسواق الدولية.
- ويمكن أيضا أن تساهم عملية التحسين المستمر في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق ما يلي: (عبد الرحمن توفيق، 2004، ص31-44)
- البقاء في عالم محتدم المنافسة.
 - تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء وتحقيق رضاهم.
 - تحسين الجودة وتوفير شروط الأمان لدى استخدام المنتج.
 - تقليص تكلفة ووقت العمليات الإنتاجية.
 - استخدام جيد للأفراد ذوو المهارات والمتميزين.
 - تقليل شكاوي العملاء.
- بالإضافة إلى: (سونيا محمد البكري أ، 2003-2004، ص30)
- ضمان ولاء أكثر من العملاء.
 - تحسين الحصة السوقية.
 - تخفيض التكلفة الكلية للإنتاج.

— أسعار أعلى للمنتجات والخدمات.

— تحسين الإنتاجية.

— تخفيض الانحرافات التي تحدث في العملية الإنتاجية.

— تحديد المشاكل بدقة ووضع الأساليب اللازمة لحلها.

— تخفيض وتجنب الأخطاء قبل وقوعها.

2.2. مشاركة العاملين والقدرة التنافسية

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة العاملين، وذلك بمنحهم صلاحية التأكد من جودة المنتج المقدم للعميل، بمعنى إعطائهم الحق في إيقاف أو عدم تقديم منتج يعتقدون أنه لا يفي بمعايير الجودة المطلوبة. (طارق طه، 2006، ص 350)

والواقع أن المشاركة، تؤدي إلى حد كبير إلى تميز المؤسسات في السوق، وهذا من خلال التعاون وتدريب الأفراد، وهو ما نلاحظه في تميز الشركات اليابانية لأن المؤسسة لدى اليابانيين ليست آلة إنما هي كائن حي، لأنه من خلال المشاركة سيكون الأفراد قادرين على تحديد مصادر الشكوى والنقص فيها، ومقترحات التحسين والتطوير التي يمكن أن يستفيد منها الباحثون والمهتمون بالبحث والتطوير من أجل تسريع وتعجيل عملية التوصل إلى الجديد، ولقد اكتشفت الدراسات أن أكثر من نصف مجموع الأفكار عن المنتج الجديد تأتي من داخل المؤسسة التي يمكنها أن تتوصل

إلى الأفكار من خلال نشاط البحث والتطوير. (نجم عبود نجم، 2003، ص 49)

و تحقق المشاركة نتائجها إذا سعت المؤسسة إلى: (خالد بن سعد عبد العزيز، 1997، ص 96)

— تقليل الآثار السلبية في نظام المكافآت، وتقييم الأداء، تشجيع العمل الجماعي، إحترام الآخرين وإعطائهم الثقة بعملهم والاعتزاز به، الثناء على جهودهم.

ولتساههم المشاركة في تحسين القدرة التنافسية نقوم ب: (بسمان فيصل محبوب، 2006، ص 112)

— إتاحة التسهيلات والإمكانات المناسبة للتطوير النوعي.

— مطالبة العاملين والكفاءات بإتقان الأعمال التي يقومون بها من أول مرة.

— تعميق الوعي النوعي ونشره وتشجيع فرق الجودة وتمييز البارزين منهم.

— مطالبة العاملين والكفاءات باكتشاف مشكلات ومعوقات تحقيق الجودة.

- اعتماد أسلوب التغذية العكسية بين العاملين والكفاءات والإدارة العليا في وضع السياسات النوعية والخطط.
- تزويد العاملين والكفاءات بالاتجاهات المعاصرة في مجال الجودة عن طريق التدريب والتعليم.
- يمكن للمشاركة أن تحسن من تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق ما يلي:
- تعزيز وتحقيق رغبات المستهلك وإشباع حاجاته.
- تحقيق أهداف إستراتيجية الجودة.
- المساهمة في طرح أفكار جديدة وتقديم حلول للمشكلات القائمة.
- الوصول إلى إتقان الأعمال، والقيام بتقديم الطلبات في الوقت المحدد لها.
- القدرة على تحقيق الجودة المطلوبة، وتقديم المنتجات بالموصفات المطلوبة.
- ويمكن القول أن عمل كل فرد أو مجموعة أفراد هو تكملة لعمل سابق، أو إضافة إلى عمل لاحق لذلك فإن التعاون والتكامل بين الأفراد شرط أساسي لحفاظ المؤسسة على قدرتها التنافسية

3.2. الرقابة على الجودة والقدرة التنافسية

- إن الرقابة على الجودة تحقق للمنظمات العديد من المزايا من أهمها الحد من عدد وحدات الإنتاج المرفوض، والحد من الإسراف في استخدام الآلات والمعدات، وكذلك تحقيق الاقتصاد في استخدام الخامات والموارد، والمساهمة في خفض تكلفة الإنتاج وتقليل الوقت الضائع للعاملين بالإضافة إلى دعم ثقة العملاء في المنظمة ، ويمكن لنظام الرقابة على الجودة أن يحسن من القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال: (أحمد محمد غنيم، 2006، ص 527، 530، 544، 545، 570)
- يمكن الفحص القائمين على إدارة المنظمات من التعرف على ما إذا كانت المنتجات تنتج طبقا للمواصفات والمعايير المحددة لها، وأن العمليات الإنتاجية تسير وفقا للطريق المرسوم لها وأن نسبة العوادم أو التالف تأتي في حدود النسب المسموح بها.
 - تعتمد نظم الرقابة الإحصائية للجودة أساسا على بناء واستخدام بعض الأساليب الإحصائية المستحدثة والتي يمكن من خلالها مراقبة جودة المنتجات من السلع والخدمات بالمنظمة بحيث تصبح بمثابة حلقة للتغذية العكسية لكافة البيانات والمعلومات المرتبطة بأنشطة مراقبة الجودة والتي يمكن اعتبارها بمثابة الأساس السليم لاتخاذ قرارات فعالة لضبط الجودة وبالتالي تحقيق التحسين المطلوب والأهداف المنشودة لإدارة الجودة ومنه المؤسسة ككل.

- يهتم نظام تأكيد الجودة في مجال الرقابة برضاء المستهلكين وزيادة ثقتهم في كل من السلع والخدمات، التي تقوم المنظمات بإنتاجها، وهو يعمل أساسا على إيجاد وخلق انطباع للجودة تجاه كل من المنتجات والمنتجين والعملاء والعاملين والمنظمات والمجتمع بصفة عامة.
- يعتبر نظام الضبط المتكامل لجودة الإنتاج (سلسلة الجودة المرحلية) نظاما فعالا يمكن من خلاله تكامل وتجميع عمل كل الوحدات المختلفة داخل المنظمة، والتي تعمل في مجال تطوير الجودة وتحسينها، لضمان إنتاج المنتجات بدرجة مناسبة من الجودة ترضي رغبات كل المستهلكين بتكلفة أقل، وفي ضوء ذلك فإن جميع الأفراد العاملين بالمنظمة مسؤولين مسؤولية كاملة عن تحقيق هذا النظام، حيث ينبغي على كل فرد منهم أن يسعى إلى التأكد من أن مخرجات عمله صحيحة وسليمة وذلك قبل أن يتم إدخالها على العملية التالية، وهذا في كل الأقسام الإدارية وعلى مستوى كل الأنشطة، ويتطلب هذا النظام إنتاج وحدات جيدة من أول مرة حيث من الأفضل منع حدوث العيوب، وبالتالي تخفيض التكلفة وزيادة الربحية وتحسين الإنتاجية وبالتالي تحسين القدرة التنافسية.
- منع الأخطاء قبل وقوعها، ولتحقيق ذلك فإنه يجب على المؤسسة أن تقوم بوضع واستخدام المعايير المناسبة لقياس جودة المنتجات قبل وأثناء وبعد الإنتاج، وبالتالي فإن التركيز على تحقيق جودة المنتجات المطلوبة منذ اللحظة الأولى وفقا لتنظيم وأساليب الإنتاج المحدد يساعد على إنتاج المنتجات السليمة منذ البداية، وهو ما يخفض التكلفة ويوفر الجهد والوقت.
- إن الرقابة على الجودة لا تهتم فقط بجودة المنتج النهائي ولكنها تتضمن كذلك جودة المدخلات وكذلك الرقابة على العملية الإنتاجية أثناء مراحل العمل. (حسين عبد العال محمد، 2006، ص87)

وتضمن عملية الرقابة الداخلية للمؤسسة تحقيق ما يلي: (جاسم مجيد، 2002، ص81)

- التحقق جيدا من المطلوبات المدونة وإتباع ما جاء بها.
- التحقق من السير بمقتضى الوسائل القانونية وصحة إجراءاتها.
- الإحاطة بجوانب الضعف في نظام الإدارة.
- التأكد من جدوى وإيجابية الأعمال التصحيحية مع التنفيذ.
- تزويد الإدارة بحقائق موضوعية، صحيحة، وواقعية.
- وبالتالي فإن الرقابة تساعد المؤسسة على: (جاسم مجيد، 2002، ص82)
- الإحاطة بالمشكلة في بدايتها وقبل أن تتضخم.

- استقصاء أبعاد المشكلة وتقدير حجمها.
- الإحاطة التامة بأساس المشكلة والدواعي التي أوجدها.

4.2. معلومات التغذية العكسية والقدرة التنافسية

تستخدم العديد من المؤسسات الكبرى النظم التي تساعد على تسجيل كل التفاصيل الخاصة بعلاقة العملاء مع المؤسسة ، والتي تتمثل في المبيعات والاتصالات التليفونية للحصول على بعض الخدمات وما شابه ذلك، ويجب أن تحدد أكثر المعلومات أهمية لتخزينها و ترتيبها وفقا للأهمية والأولية لذا على المنظمة أن تقوم بالآتي: (ميرلين ستون، نيل وودكوك، ليز ما كتينجر، 2006، ص149)

- يجب أن يتم إختبار كفاءة النظم للتأكد من سلامة البيانات التي تقدمها، وكذلك الروابط الخاصة بعمليات الاتصال.
- يجب أن يتم تدريب فريق العمل الذي يتولى مهمة إدارة هذه النظم وذلك قبل استخدامها في أثناء الاتصال بالعملاء.

- تعتبر جودة البيانات ضرورية لضمان سلامة وكفاءة النظم، وقد أدى هذا الأمر إلى تركيز المسؤولين في وضع النظم على جميع البيانات في أثناء الاتصال بالعملاء، وفي إجراء أية معاملات أخرى، بحيث تشمل هذه المعلومات كل شيء بداية من صفقات البيع والاتصالات التليفونية والخاصة التي يتم إجراؤها مع المهندسين للحصول على بعض الخدمات وحتى المكالمات الخاصة بالتسويق عبر الهاتف والرد على الشكاوي.

- تقديم خدمات أفضل للعملاء انطلاقا من المعلومات المرتدة منهم، لتقييمهم للمنتجات التي توفرها المؤسسة.

- تقليل التكاليف التي تتطلبها الجودة على سبيل المثال من خلال تقليل عدد العملاء الذين يشعرون بالسخط وعدم الرضا.

- تغيير خصائص المنتج الحالي، والتوصل إلى منتجات جديدة تتطابق ورغبات المستهلكين المتزايدة.

- ملاحظة الانحرافات عن الأداء المخطط وتصحيحها، وتقييم مدى كفاءة العمليات.

3. الإدارة العليا ، إتخاذ القرار، الإنتاج في الوقت المحدد، القياس المقارن ،حلقات الجودة وتحسين القدرة التنافسية.

1.3. الإدارة العليا وتحسين القدرة التنافسية

- يمكن أن تساعد الإدارة العليا للمؤسسة في تحسين قدرتها التنافسية من خلال القيام بدورها القيادي فيما يخص تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما يلي : (جاسم مجيد، 2002، ص105)
- ضمان الوقت الكافي الذي تحتاجه الجودة لأن السرعة تؤثر على النتائج ،فتأتي متهاكة.
 - الإحاطة الكاملة بضرورة توافر العناية والاهتمام ،لأنهما يؤديان إلى النهوض بالجودة الشاملة.
 - التبكير في التعاون مع العميل كشريك في إعلاء الجودة.
 - مراعاة السهولة واليسر في بداية عملية التحسين فالبداية المعقدة تحدث اضطرابا يقلل من تشجيع المشاركين.
 - الإلمام بما تمتاز به التحسينات الجزئية من سهولة خلافا لما يكون من التحسين الكلي الذي يؤدي دفعة واحدة.
 - يجب أن تكون البداية بأولى المستويات في نظام الجودة.
 - وتستطيع الإدارة أن تدفع بمزيد من القدرة والعون لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي المساهمة في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال: (جاسم مجيد، 2002، ص118)
 - زيادة الاهتمام فيما يتعلق بنتائج الجودة الرديئة والمرتفعة.
 - إختيار أسلوب منظم لتحقيق جودة عالية.
 - التركيز على أهمية الإدارة الشاملة للجودة باعتبارها هدفا لا تحول عنه في سائر المؤسسة.
 - خلق نظام للجودة وتثبيت أركانه وإعلام الجميع بمجدواه داخل المنظمة.
 - توحيد الأنظار إلى الجودة الشاملة التي تتولاها الإدارة ومدى حيويتها وإيجابيتها.
 - أنشاء ما يلزم الجودة الشاملة من تقارير.
 - تهئية الاتصال الجيد بشأن الجودة مع العملاء والموردين.
 - إتباع أسلوب خاص في التفكير يتناول عمليات الأنظمة.
 - الالتزام بدور مرتب في إدارة الجودة.
 - الوقوف على مدى نشاط المديرين التنفيذيين ومدى تأثيره، وبالتالي على النهوض بمستوى جودة القسم وعلى سائرا لوحدات في المنظمة.
 - قياس آثار دور الميكنة على جودة الإدارة.

2.3. اتخاذ القرار والقدرة التنافسية

تعد عملية اتخاذ القرارات الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات، وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية، بعض هذه المعايير ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بالمعايير المستخدمة. (بشير العلاق، 1998، ص 148)

ويعتمد اتخاذ القرار على اختيار البديل المناسب الذي ينسجم مع أهداف المنظمة، وسياساتها، وفلسفتها ويحقق مجموعة من العوامل الإستراتيجية التي تحددها الإدارة مثل توفير في النفقات والوقت والارتفاع بجودة الأداء وتأسيس بيئة العمل المريحة. (نادية أيوب، 1996/1997، ص 63)

ويكون إتخاذ القرار فعالا وذا مغزى إذا أشترك الجميع في صنعه بحيث نعطي الموظفين القدرة والسلطة والحرية والمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات، والمشاركة الكاملة والفاعلة في المنظمة وفي الوقت المناسب و هو يضمن للمؤسسة: (زيد منير عبودي، 2006، ص 75، 70، 71، 185)

- تحسين المنتجات والخدمات.
- إطلاق العنان لقدرات وإبداع الموظفين.
- زيادة تحفيز الموظفين لبناء إطار واسع من الانتماء للمنظمة من قبل العاملين لخلق الدافعية باتخاذ زيادة معدلات النمو فيها.
- زيادة المستوى التعليمي التدريبي للموظفين.
- المشاركة في حل المشكلات العالقة ومعالجتها حتى لا تقع فيها مرة أخرى.
- قلة نسبة الفنيات وزيادة إنتاجية الموظفين.
- زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وبالتالي زيادة المبيعات وزيادة الأرباح.
- المساهمة في الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة، والتي من بينها توسيع حصتها السوقية وتحسين قدرتها التنافسية.
- يعتمد نجاح المنظمة وتفوقها في السوق على سلامة القرار الذي تتخذه والذي يدفعها إلى النمو والاستمرار خاصة إذا كان لدى المنظمة الخبرة والقدرة الواسعة في التعامل مع المستجدات الجديدة والمتغيرات البيئية.
- تطور مشاركة العاملين في نشاطات المنظمة وقراراتها، وبالتالي وصولها إلى طاقاتها الإنتاجية القصوى، واستخدام كامل مواردها المتاحة باتجاه تثبيت موقعها التنافسي في السوق.

- تشجيع وتوسيع عمليات الخلق والإبداع والابتكار لتثبيت وتطوير وتوسيع نشاطات المنظمة وتوسيع حصتها السوقية.
- الاتجاه نحو بناء الإستراتيجية الشاملة وطويلة الأجل للمنظمة.
- سيادة اللامركزية والمرونة في اتخاذ القرارات، خاصة إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرارات مكنت المنظمة من تحقيق أهدافها.
- خلق جو من التعاون بين الإدارة والعاملين، وهو ما يساعد أكثر على تحقيق الأهداف وكذا شعور العامل بأهميته ودوره في المنظمة.
- زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين وبالتالي زيادة المبيعات وزيادة الإيراح مما ينعكس على شكل رضا من المالكين ويعني ذلك زيادة الاستثمار والتطوير واستخدام أساليب عمل جديدة وتطوير قدرات الأفراد العاملين (في مجال اتخاذ القرار) وهذا يعني قبول المنظمة في البيئة الموجودة فيها بشكل يعطيها القوة من خلال الشرعية التي تصبح في الغالب قوة تعتمد عليها المنظمة في المستقبل.

3.3. الإنتاج في الوقت المحدد وتحسين القدرة التنافسية

- يساهم نظام الإنتاج في الوقت المحدد في تحسين مستوى جودة المنتجات وذلك من خلال قيامه بما يلي: (سونيا محمد البكري ب، 2000، ص 357-358)
- تحديد المواد التي تتلاءم مع المواصفات بسرعة مما يسمح بتجنب عدم التجانس الذي يحدث في الطلبات كبيرة الحجم.
- وجود تغذية عكسية سريعة إلى مصدر مشكلة الجودة، فإنتاج طلبية صغيرة الحجم يؤدي إلى اكتشاف مشكلة الجودة ومصدرها بمجرد حدوثها مما يسهل تصحيحها.
- تبسيط عملية جمع البيانات، إذ أن معظم بيانات العمليات الإنتاجية في الطلبية صغيرة الحجم لا تحتاج لها لمدة طويلة، وإنما يتم المحافظة فقط على البيانات الخاصة.
- زيادة مشاركة الخبراء في مشاكل الإنتاج إذ لا يستطيع عمال الإنتاج حل جميع مشاكل الجودة لأن بعضها يحتاج إلى تدخل خبراء الجودة.
- منح عمال الإنتاج مسؤولية الجودة والسلطة اللازمة للتصرف بطريقة صحيحة، وذلك لأن عمال الإنتاج أكثر دراية بالعمليات الإنتاجية وباستطاعتهم تصحيح مشكلة الجودة عند حدوثها والاستعانة بخبراء إذا لزم الأمر.

ومن المزايا التي يحققها الإنتاج في الوقت المحدد للمؤسسة: (جاسم مجيد، 2002، ص 104)

- يفيد في نظام المعلومات المرتدة بالنسبة للانجاز.

- التقليل من حجم المهمة المؤداة.
- إضطراد في الإنتاج بالزيادة المستمرة.
- تخفيض كميات المخزون.
- تقليل مخلفات المواد وتخفيض عدد ساعات إعادة العمل.
- تخفيض التكلفة في الحالات التالية: في الفوائد من المنتجات المخزنة الزائدة عن المطلوب الأخذ بزمام التخزين واحتواءه، خفض حسابات ما يتكلفه التخزين، الرقابة على تكاليف المخزون.
- كما يساهم في زيادة فعالية العملية الإنتاجية، وضمان توفير المواد اللازمة لها في الوقت المناسب، وبالتالي تسليم المنتجات في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة وهو ما يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسة والأرباح، وهو ما يساهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

4.3. القياس المقارن وتحسين القدرة التنافسية

إن تبني المؤسسات لأسلوب القياس المقارن سيكون في تزايد مستمر باعتبار أن هذا الأسلوب أصبح أفضل وسيلة تمكنها من أداء أعمالها. (وهو قياس أداء المنظمة ومقارنته بأداء المنظمة المنافسة في نفس مجال العمل، بهدف تحديد كيفية الوصول إلى التميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق) (سونيا محمد البكري أ، 2003-2004، ص281)

وتوصل كل من (Simpson & Kondauli 2000) في دراستهم للمؤسسة عن إمكانية التطبيق العملي لأسلوب القياس المقارن إلى أنه وسيلة فعالة لقياس جودة الخدمات، فتبني مثل هذا الأسلوب يساعد المؤسسات في إستراتيجياتها، وزيادة الكفاءة والفعالية، تحسين العملية التدريبية، تخفيض التكاليف، وسهولة تصميم الخدمة، تعليم الأفراد أساليب جديدة لتحسين العمل، إضافة إلى تحسين الاتصالات الداخلية، إرضاء العملاء والعاملين. (توفيق محمد عبد المحسن، 2006/2005، ص192)

● أهمية تطبيق أسلوب القياس المقارن : تتمثل فوائد تطبيق أسلوب القياس المقارن بالمؤسسات كما وردت بالعديد من الدراسات السابقة في: (توفيق محمد عبد المحسن، 2006/2005، ص193)

—يساعد المؤسسة في تحديد نقاط القوة والضعف بها في كافة المجالات، وأهمها الجوانب المتعلقة بخدمة العملاء، الجودة، فرق العمل، الاتصالات مع الموردين المجالات التي تخضع للتطور التكنولوجي السريع، والإجراءات التي تتبعها المؤسسة وتكون التكلفة فيها مرتفعة.

—يمثل القياس المقارن نقطة البداية التي تبدأ بها عملية التطوير حيث يتيح للمؤسسة فرص التعلم من الآخرين، وتقليل التكلفة ودرجة المخاطرة التي يمكن أن تواجهها، فتبني هذا الأسلوب يوفر على المؤسسة كثير من الوقت والجهد والمال نتيجة لتجنب الأخطاء التي وقعت فيها المؤسسات الأخرى.

—يساعد المؤسسة في المحافظة على وضعها التنافسي في ظل التطورات والتغيرات الحادثة خارج بيئة العمل.

—الاستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل عليها من عملية القياس يمكن أن يساعد المؤسسة في وضع خطة فعالة لتحسين الأداء.

—يمكن القياس المقارن المؤسسة من تحسين مستوى الرضا لدى الشركاء الأربعة في الجودة وهم العملاء العاملون، أصحاب رأس المال والمساهمون، المجتمع.

5.3. حلقات الجودة وتحسين القدرة التنافسية

إن فكرة حلقات الجودة اليابانية تقوم على مجموعة من الافتراضات الإنسانية أو السلوكية والتي يمكن تحديدها فيما يلي: (فريد عبد الفتاح، 1996 ص 198-199)

- أن كل عامل مسؤول عن عمله ويرغب بأدائه بكفاءة وإتقان عال.
- تعكس فلسفة حلقة الجودة انتماء الفرد العامل بشكل وثيق إلى المنظمة التي يعمل فيها، وهو ما يعرف بولاء الفرد لمنظمتة.
- إن الفرد العامل الذي يتولى وظيفة ما في المنظمة هو في موقع أفضل لصنع القرارات، وهو قادر على الإبداع في مجال عمله.
- إن الكثير من العاملين في الوقت الحاضر لا يمكن أن يضحوا بالمستقبل نحو النمو وتحقيق الذات من أجل تحقيق الأمن الاقتصادي، فإتاحة الفرصة للمشاركة في عملية تحسين الذات وتطويرها علاوة على تطور شخصيته في العمل تعتبر الآن عاملا محفزا.
- إن القيام بالتحسينات المستمرة لجودة المنتج أو جودة الأداء، لا بد وأن تأتي من خلال دعم وتدريب الأفراد في المنظمة.

- إن زيادة المسؤولية والقوة والسلطة الممنوحة للعاملين لإحداث التغيير ينتج عنها عدد من العوامل المشجعة منها: زيادة مستوى المنافسة في بيئة العمل، تعزيز تحقيق الذات، زيادة انتماء الفرد للمنظمة، والعمل على تحقيق أهدافها والمتمثلة في الإنتاجية والربحية والجودة.
- تتيح حلقات الجودة تحقيق عدد من المهارات الجديدة مثل اكتساب مهارات لتحليل المشاكل القدرة على حل المشاكل، مهارات قيادية، مهارات ديناميكية الجماعة، مهارات العرض الجماعي.

أهداف تطبيق حلقات الجودة في المؤسسات: لا جدوى من تطبيق حلقات الجودة دون معرفة ما تهدف المؤسسة إليه من برامج حلقات الجودة، فالعديد من المدراء اليوم، يلجأون إلى تطبيقها دون معرفة النتائج التي يرمون إلى تحقيقها، ويلجأ آخرون إلى تطبيقها للوقوف في وجه التهديدات الخارجية للمنافسين، وتشير التجربة العملية إلى أن تطبيق حلقات الجودة يبدأ من برنامج تطوير الموظفين الذي يعتبر هدفا أساسيا لمعظم الشركات ويمكننا الإشارة إلى المجموعة من الأسباب التي دعت إلى تطبيق حلقات الجودة: (مأمون سليمان الدرادكة ، 2006 ، ص164)

- تحسين كفاءة وقدرات العاملين وتحضيرهم للعمل.
- تطوير الجودة ونشر الوعي بها بين العمال.
- تحسين الروح المعنوية للعمال
- تحسين مشاركة الإدارة في العمل.
- تخفيض التكاليف التي قد تتكبدها المؤسسة أثناء نشاطاتها المختلفة.
- تقليل الأعطال المحتملة في الإنتاج.
- تحسين الإنتاجية والمخرجات.

4. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين القدرة التنافسية

نتناول في هذا المطلب مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، والعلاقة بين الجودة الشاملة ومؤشرات القدرة التنافسية.

1.4. المزايا

تسعى المؤسسات إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة للأسباب التالية: (زيد منير عبودي، 2006، ص67)

- الرغبة في تحقيق القوة للمنظمة في مواجهة المتغيرات المختلفة التي تواجهها.
- الرغبة في الحصول على حصة سوقية أكبر، والأرباح من خلال توسيع نشاطاتها.

- الرغبة في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة من خلال تحسين جودة الخدمات والسلع المقدمة والسيطرة على كلفتها وأسعارها، وتوفيرها للمستهلكين في الوقت والمكان والكمية والنوعية المناسبة.
 - الرغبة في تفعيل دور العاملين وزيادة إهتمامهم بمختلف شؤون المنظمة ورفع معنوياتهم من خلال تحسين جوانب المناخ التنظيمي المختلفة.
 - توشي الجودة الشاملة باستمرار كهدف نوعي متميز يشمل السعي المتواصل لتحسين مختلف الجوانب التنظيمية والبشرية والتكنولوجية، مما ينعكس على الارتقاء بالفاعلية وتعزيز البقاء التنظيمي.
 - الرغبة في مواكبة التطورات التكنولوجية المختلفة لبناء السمعة والصورة الجيدة للمنظمة.
- ويترب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة مزايا: (حسين عبد العال محمد، 2006 ، ص60)
- تحسين الربحية والقدرة التنافسية، ويترب على جودة الإنتاج والخدمات البيع بأسعار أعلى مع رضا العميل بذلك، وتزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد الربحية، كما أن الأخذ بنظام الجودة يقلل من الاعتماد على نظام التسويق، ويخفض التكاليف.
 - زيادة الفعالية التنظيمية: فالإدارة الشاملة والجودة تعزز قدرة أكبر من العمل الجماعي وتحسن الاتصالات وتشرك جميع العاملين في حل المشاكل، وتحسن العلاقة بين الإدارة والموظفين.
 - تحقيق رضا العميل: فالإدارة الشاملة للجودة تركز على التعرف على احتياجات ورغبات العميل، وبالتالي معرفة ما يجب أن تقدمه له التقنيات والمواصفات التي يرغبها، ويتحقق تبعاً لذلك الاحتفاظ بالعملاء وجذب عملاء جدد، مما يترب عليه تقليل الخسائر في المبيعات.
 - الاستعانة بالتقنيات الحديثة، فالعميل يرغب دائماً في الاستعانة بكل جديد من حوله والجودة الشاملة هي الأداة الوحيدة لتقديم الجديد سواء كان ذلك في المواصفات أو التصميم أو الإنتاج.
 - تقليل الخسائر، لأن الأخذ بنظام الجودة الشاملة يؤدي إلى الحد من خسائر العميل سواء تمثل ذلك في تكلفة الأجزاء التالفة، تكلفة الإصلاح أو إعادة الإصلاح، تقليل الغرامات والشروط الجزائية، وتتمثل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين القدرة التنافسية.

إدارة الجودة الشاملة	- انخفاض التكلفة - انخفاض نسبة المرفوض - التسليم بالوقت المناسب - توظيف أنظمة إنتاج جديدة - استخدام أفضل للموارد والوقت	تحسين الإنتاجية	تحسين القدرة التنافسية	البقاء في العمل واستمرارية النمو	إمكانية أكبر في العمل
----------------------------	---	--------------------	------------------------------	---	-----------------------------

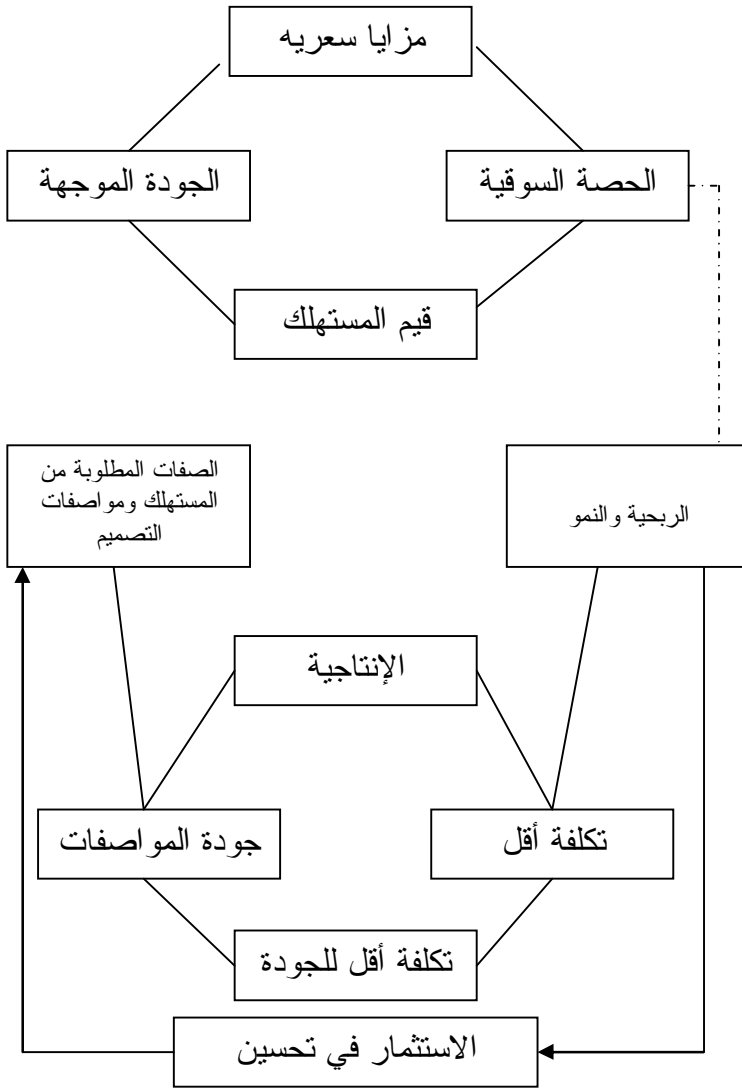
المصدر: علي هادي جبرين، إدارة العمليات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 114.

يتضح من الشكل أعلاه أن أهداف العمليات في التكلفة الأقل، والتسليم الجيد والسريع واستخدام أنظمة إنتاج جديدة، قد يتحقق من تأثير ودور إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يحسن من إنتاجية المنظمة، وهو ما يخدم نحو تحسين القدرة التنافسية سعياً لتحقيق أهداف المنظمة والمتمثلة في النمو والتوسع والبقاء.

2.4. العلاقة بين الجودة الشاملة والربحية، والحصة السوقية، والتكلفة، والإنتاجية

لقد تمت مجموعة من الدراسات لبحث العلاقة الموجودة بين الجودة والربحية والحصة السوقية وخلصت هذه الدراسة إلى أنه كلما تحققت الجودة، فلها تضمن الحصة السوقية والربحية، وبالتالي فإن أداء المنظمات التي تتمتع بالجودة يفوق مثيلاتها، ولهذا تحاول المنظمات تمييز منتجاتها من خلال مجموعة من الخصائص الإضافية، ويؤدي تحسين الجودة أيضاً إلى تخفيض المعيب (سونيا محمد البكري أ، 2003 - 2004، ص 28)، وهذا يؤدي بدوره إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، والشكل التالي يوضح العلاقة بين الجودة وتحسين القدرة التنافسية.

الشكل رقم (04): الجودة وتحسين القدرة التنافسية.



إقتصاديات الحجم

المصدر: سونيا محمد البكري أ، مرجع سبق ذكره، ص29.

إن تحسين الجودة يتم من خلال تحسين العمليات، وليس عن طريق زيادة التفتيش لذلك فإن النتيجة تكون تحسين الإنتاجية، وزيادتها تعني تخفيض التكاليف، مما يؤدي إلى احتمال تخفيض الأسعار وتؤدي الجودة الأحسن والأسعار الأقل إلى تحسين الحصة السوقية والبقاء في مجال الأعمال، والقدرة على تقديم فرص أكثر للعمل ، ووضع كل هذه العوامل يؤدي إلى زيادة العائد على الاستثمار وبالتالي تحسين القدرة التنافسية.

3.4. الجودة والإنتاجية

في دراسة أجريت في معهد الهندسة الصناعية في الو.م.أ، تبين من الرأي العام السائد لأعضائه، أنه فقط في حالة أخذ أفضل جودة وإنتاجية معا في عين الاعتبار يمكن تحسين القدرة التنافسية (سونيا محمد البكري أ، 2003-2004، ص136) ويعتبر ديمينغ (DEMING)، من أكثر الرواد و الكتاب المدافعين عن الجودة وأثرها في زيادة الإنتاجية، ويذكر أن الإنتاجية تنخفض نتيجة المنتجات المعيبة، وإعادة التشغيل والعدم من العملية الإنتاجية، ويؤكد على وجود علاقة إيجابية بين الجودة والإنتاجية، ويذكر أن تحسين الجودة يحول الفاقد في ساعات العمل بالنسبة للعمال، وبالنسبة للآلات إلى تصنيع المنتجات وتقديم أفضل للخدمات (سونيا محمد البكري أ، 2003-2004، ص137) ومن هنا يمكن القول أن تحسين الجودة سوف يؤدي إلى تخفيض المعيب، وهذا يعني تحسين الإنتاجية، ونادرا ما تفوق تكاليف تحسين الجودة، النتائج من تحسين الإنتاجية، وبالتالي فإن الإنتاجية تعتبر مدخل مقترن بتخفيض التكاليف، زيادة الكفاءة، والاستخدام الأفضل للموارد المتاحة وإعادة هيكلة التنظيم.

4.4. الأهمية المتميزة للمنظمات من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة

تتمثل في تحقيق التميز في: (محمد عوض الترتوري، 2006، ص39)

- يعزز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما يجري التركيز من خلاله على تقديم المنتجات ذات الجودة المالية للزبون و بالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف.
- يمثل تطبيقه سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها و تحقيق النمو وزيادة الأرباح.
- يمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع ، و ذلك يتم من خلال التركيز على الزبون ، فهو نقطة البداية الموفقة في هذا المجال، و من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذا المدخل الحديث.

الجدول رقم (01): الآثار التي يحدثها تطبيق TQM

عناصر التمييز	قبل تطبيق TQM	بعد تطبيق TQM
توجيه الأولويات	نحو الإنتاج / الخدمة النهائية الخدمة و التكلفة بالدرجة الثانية	نحو الزبون الخدمة والتكلفة بالدرجة الأولى وبالتساوي
القرارات	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
التأكيد على	معالجة ما يحدث	الوقاية مما سيحدث
الأخطاء	في العمليات	في النظام
المسؤولية	تقع على عاتق السيطرة النوعية	على عاتق كل فرد
حل المشكلة	عن طريق المدراء	عن طريق فرق العمل
التدبير / المشتريات	السعر	تكاليف دورة (الحياة)
دور المدراء	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التعويض، التدريب، تسهيل المهمة

المصدر : محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفات جويحان ، مرجع سبق ذكره،

ص 41.

خلاصة :

تطرقنا في هذا المقال إلى دور إدارة الجودة الشاملة في التحسين القدرة التنافسية وذلك بالتركيز على الخدمة الجيدة للعملاء، الإيزو 9000، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الإنتاج في الوقت المحدد، القياس المقارن، حلقات الجودة، وأخيرا إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين القدرة التنافسية. و إتضح لنا دورها في تحسين العوامل الأساسية للقدرة التنافسية المتمثلة في الإنتاجية الربحية، الحصة السوقية، التكلفة إضافة إلى تحقيق تميزها على مثيلاتها في السوق. وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة هي أحد الأدوات التي يمكن للمؤسسة أن تستعملها لمواجهة المنافسة خاصة في ظل التطورات المستمرة. وهو ما يضمن لها استمرارية وبقائها في السوق.

قائمة المراجع

- 1- جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 2- ميرلين ستون، نيل وودكوك، ليز ما كتينجر، التسويق من خلال علاقتك بالعملاء، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر الطبعة الثانية 2006.
- 3- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة (المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 و 10011، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية مصر، 2000.
- 4- جاسم مجيد، دراسات في الإدارة والإيزو، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2002.
- 5- سونيا محمد البكري أ، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004 .
- 6- طارق طه، التنظيم (النظرية، الهياكل، التطبيقات) دار الفكر الجامعي، الاسكندرية 2006.
- 7- محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة. 2000.
- 8- عبد الرحمن توفيق، منهج الجودة الشاملة، بميك للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثالثة، 2004.
- 9- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 10- خالد بن سعد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية ، 1997.
- 11- بسمان فيصل محجوب، إدارة التغيير ومتطلبات إستراتيجية التفوق النوعي، التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، 2006.

- 12- أحمد محمد غنيم، تخطيط ومراقبة الإنتاج والعمليات، مدخل التحليل الكمي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، الطبعة الأولى، 2006.
- 13- حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية الإيزو 90014 . 9000 و أهم التعديلات التي أدخلت عليها ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2006.
- 14- بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998 .
- 15- نادية أيوب، نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، الطبعة الثالثة دمشق 1996/1997.
- 16- زيد منير عبودي، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006 .
- 17- سونيا محمد البكري ب، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2000.
- 18- توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن، دار الفكر الغربي، ايتراك ، مصر 2006/2005 .
- 19- فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الفكر للطباعة والنشر، القاهرة 1996.

20- مأمون سليمان الدرادكة ، ادارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، دار صنعاء للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن 2006.

21- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة و التوزيع والطباعة 2006.

22- علي هادي جبرين، إدارة العمليات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.