

إدارة الجودة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية

الدكتور حميدي عبد الرزاق، الأستاذة ربحاني أمال

إدارة الجودة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية

ربحاني أمال

جامعة البويرة

حميدي عبد الرزاق

جامعة البويرة

ملخص

يعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة من المواضيع كثيرة التداول في مجال الاعمال حيث تزايد الاهتمام بها من قبل الباحثين والدارسين، وقد انعكس هذا الاهتمام المتزايد بموضوع إدارة الجودة الشاملة في السنوات الاخيرة من خلال بلورة المفاهيم المرتبطة بها، حيث تم إعادة تعريفها بمفهوم الادارة الاستراتيجية لتصبح إدارة الجودة الاستراتيجية وذلك بوجود رؤية إستراتيجية تمكن المنظمات من تجاوز التحديات في البيئة التنافسية من خلال العمل على تحقيق رضا العميل وكيفية تلبية حاجاته ورغباته المتزايدة وهذا من خلال تقديم الخدمة بمواصفات ومعايير محددة تجعل العميل يشعر بالخصوصية في حصوله على الخدمة

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الاستراتيجية، الجودة، التحسين المستمر، الخدمة.

Abstract

Nowadays, The subject of the total quality management becomes one of the most important topics in the business world, which is interesting more and more the researchers, this growing interest to the total quality management Have reflected last years through the development of many associated concepts, which have been re-defined. With a Strategic vision, it enables the organizations to overcome the challenges in a very competitive environment by working to achieve the customer satisfaction and realize his needs by providing the service with specific values and standards, that makes the customer feeling some of privacy in obtaining the service.

Keywords: Strategic quality management, quality, continuou improvement, service.

إدارة الجودة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية

الدكتور حميدي عبد الرزاق، الأستاذة ربحاني أمال

مقدمة

تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي تحديات كبيرة، بالنظر إلى تصاعد العولمة وما رافقه من تحرير للتجارة وتحركات رؤوس الاموال، في ظل انتشار واسع لتقنيات المعلومات، والاستخدامات المتزايدة لشبكة الانترنت الامر الذي أدى إلى نشوء سوق واحد تسوده المنافسة الشرسة، مما خلف فرصا وتهديدات كثيرة، وبفعل هذا التطور استحوذت إدارة الجودة الشاملة على اهتمام العديد من المنظمات سواء صغيرة كانت ام كبيرة، خدمة ام انتاجية لما لها من أهمية تتزايد يوما بعد يوم، وباعتبارها مركب النجاة لمواجهة المنافسة الحادة وفي ظل الأهمية التي يكتسبها قطاع الخدمات يوما بعد يوم الأمر الذي أنشئ منافسة شديدة بينها، ما أجبر هذه المؤسسات على السعي الجاد لتقديم خدمات ذات جودة عالية، للوصول إلى درجة التميز في الأداء من ناحية، وتلبية حاجات ورغبات عملائها واكتساب رضاهم من ناحية ثانية.

ونتيجة لديناميكية بيئة الاعمال، وبفضل التكامل الحتمي بين مفهوم الجودة والاستراتيجية تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية Strategic Quality Management، حيث تؤكد أن فهم وجهة نظر الزبائن تمثل أساس البعد الاستراتيجي للجودة وأن الاستراتيجية تشكل حجر الاساس لمفهوم الجودة، خاصة في المؤسسات الخدمية وهذا بسبب خصائص الخدمة المختلفة عن المنتج، إذ احتلت الخدمات وجودة الخدمات الاهمية ابتداء من النصف الثاني من القرن الماضي.

من خلال ماسبق يتضح لنا ان المؤسسات الخدمية في ظل التطورات الحاصلة عليها العمل على تطوير جودة خدماتها من خلال تبني منهج جديد لادارة الجودة وهذا مايضعنا أمام التساؤل الجوهرى التالي: "ما مدى مساهمة إدارة الجودة الاستراتيجية في تطوير المؤسسات الخدمية؟".

أهمية البحث:

تتبع أهمية الدراسة في تناولها لموضوع يتسم بالحدثة ويعد من أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية، حيث تأتي في مقدمة الاهتمامات الاستراتيجية الحيوية التي تواجهها المؤسسات ويعزى ذلك الى التقدم العلمي والتقني المتلاحق وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الانتاجية والخدمية بحيث لا تزال هذه الاخيرة في تاخر بشكل ملحوظ بالنسبة للقطاع الصناعي فيما يخص الاهتمام بالجودة.

- ومن ناحية أخرى دخل مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية في مضمار الباحثين وذلك في إطار متطلبات تطوير المؤسسات وهذا يتطلب الالمام بالجوانب المعرفية للموضوع
- كما نرى أن ثقافة إدارة الجودة الاستراتيجية على صعيد المؤسسات الخدمية ما زالت محدودة، كما لا تزال الفلسفة الادارية التقليدية مسيطرة عليها.

إدارة الجودة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية

الدكتور حميدي عبد الرزاق، الأستاذة ربحاني أمال

أهداف البحث:

- تهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:
- تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الجودة الاستراتيجية في إطار إعادة تعريف إدارة الجودة الشاملة.
- إلقاء الضوء على المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية.
- التأكيد على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الخدمية.

أولاً: تعريف الجودة والاستراتيجية

1. تعريف الجودة

يرجع مفهوم كلمة الجودة **QUALITY** إلى الكلمة اللاتينية **QUALITAS** والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء أو درجة صلاحه، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار، من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها أو لإستخدامها لأغراض الحماية وحديثاً تطور مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وإزدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة.¹

- و لقد أشار (kemneths) إلى أن الجودة تعني الملائمة للاستعمال
- كما يرى (Fisher) بأن مفهوم الجودة يتباين بحسب وجهات نظر الأفراد المختلفة، ففي مجال الأعمال والصناعة تعني التميز في الأداء أو في خصائص معينة عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل الزبون أو المنظمة².

- أما **URAN** لفعرف الجودة بمدى ملائمة المنتج للاستخدام، في حين عرفها Fiegenbaum على أنها الخصائص الأساس للمنتج أو الخدمة التي تشمل نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي ستقابل توقعات الزبون.

- ورأى Ishikawa أن الجودة تعني تطوير تصميم المنتج بطريقة اقتصادية وأكثر فائدة وترضي الزبون دائماً³.

2. الاستراتيجية

إن مصطلح الاستراتيجية يوجد في مختلف اللغات الأوروبية أو اللغات الإغريقية، ويعود عذا المصطلح إلى **strategos**، وتنقسم إلى **stratos** و **agein** وهذا يعني الجنرال وفعل **stratego** يعني قاد أو أمر. الاستراتيجية إذا هي فن قيادة الجيش أو بشكل أشمل هي فن القيادة.⁴

ولقد قام مجموعة من الباحثين بتعريف الاستراتيجية حيث عرفها شاندلر بأنها تحديد المنظمة لاهدافها وغاياتها على امدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الاهداف والغايات.

إدارة الجودة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية

الدكتور حميدي عبد الرزاق، الأستاذة ربحاني أمال

أما انسوف فقد عرف الاستراتيجية بأنها عبارة عن تصور المنظمة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الاعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد.⁵

ثانيا: ماهية إدارة الجودة الاستراتيجية

1. تعريف إدارة الجودة الاستراتيجية

لقد تطور مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية كامتداد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والمرتكزة على بناء نظام شامل للجودة فمصطلح إدارة الجودة الاستراتيجية SQM . ليس جديداً إذ استخدمه "Garvin" للمرة الأولى عام 1988، والذي اعتبر أن فهم وجهة نظر الزبائن تمثل أساس البعد الاستراتيجي للجودة، وأن الاستراتيجية تشكل حجر الأساس لمفهوم الجودة الذي بدأ قبل أكثر من قرن مضى ودخل اليوم إلى مجالس الادارة. هي عملية متطورة ومستمرة تديرها الادارة العليا، والتي تضم الاهداف الطويلة للجودة وتحدد الطريقة التي تحقق بها هذه الاهداف .

تستخدم منهجية الجودة الاستراتيجية في منظمات الاعمال التي:⁶

- تبحث عن التميز والراغبة في السرعة وإختراق حواجز المنافسة في السوق.
- تفعيل دور وسائل ومنهجيات العمل الداخلي مع التكامل، وبالتخطيط الاستراتيجي.
- النظرة المستقبلية نحو أهداف أكثر تحقيقاً، ووضع أفضل في سوق المنافسة.
- الاهتمام ببيئة العمل الداخلية والبنية التحتية، ومناخ العمل والمرونة في التشغيل، ورفع مستوى الوعي من خلال تنمية المهارات الادارية، الفنية والسلوكية.
- تخطي مرحلة الاخفاق وخاصة عند مرحلة النشر والوعي من خلال إدارة المعرفة.
- إعادة تعريف الجودة من خلال التدقيق في ربطها مع متطلبات العملاء فلا بد أن تكون جزءا من

عملية التخطيط الاستراتيجي

ومن أهم المتغيرات التي ساهمت في التوجه نحو إدارة الجودة الاستراتيجية:

- تقنيات الحاسب الالى
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- حركة إدارة الجودة الشاملة
- بزوغ مفهوم راس المال البشري

إدارة الجودة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية

الدكتور حميدي عبد الرزاق، الأستاذة ربحاني أمال

2. أهمية إدارة الجودة الاستراتيجية

تعود أهمية إدارة الجودة الاستراتيجية لجملة من الأسباب نذكر منها:

- التغير المستمر والمتسارع والشامل لكل عناصر المحيط والمتمثلة في:⁷
عولمة السوق: والتي كانت نتيجة لنشأة بعض المنظمات والاتفاقيات مثل منظمة التجارة العالمية O.M.C،
أو اتفاقية* GATT (الاتفاق العام للتعرفة الجمركية والتجارية)، واتفاق الناftا (اتفاق شمال أمريكا للتجارة الحرة)،
حيث ساهمت في تحرير المبادلات التجارية وفتح السوق الدولية، مما أدى إلى تصاعد حدة التنافسية بين
المؤسسات، وتنامي التكتلات الاقتصادية.
التطورات التكنولوجية: والتي كانت سببا في تطوير تقنيات الإنتاج، والتعقيد المتزايد للسلع والخدمات.

ثالثا: مبادئ وفوائد إدارة الجودة الاستراتيجية

لقد تناول العديد من الباحثين مبادئ وأهداف إدارة الجودة الاستراتيجية لكن اختلفوا حولها وإجمالاً يمكن
القول أن إدارة الجودة الاستراتيجية تستند إلى المبادئ والاهداف التي سوف نتطرق إليها.

1. مبادئ إدارة الجودة الاستراتيجية

• التركيز على العميل

يعتبر العميل أهم المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة إذ اجمع الباحثون والمفكرون على أن
العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بالجودة الشاملة.

• التحسين المستمر

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارة تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد
والافراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر،، عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة، كما أن
جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائما فرص للتحسين يجب إستغلالها.⁸

• إلتزام الإدارة العليا

ويؤكد أحد الباحثين أن إلتزام الإدارة العليا يتمثل بالجوانب التالية:

- تعزيز ثقافة الجودة.
- تعزيز وتطوير إمكانيات الموظفين والعاملين في أدائهم.
- توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها.

إدارة الجودة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية

الدكتور حميدي عبد الرزاق، الأستاذة ربحاني أمال

• التعاون الجماعي بدل من المنافسة :

يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة بدلا من المنافسة بينهم. ومن الملاحظ أن أحد الأسباب الرئيسية لنجاح اليابان في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعود إلى مبدأ التعاون الجماعي بدل من التنافس.⁹

• **الوقاية بدل من التفتيش:** تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليست العملية التفتيشية، ففي نظريات الإدارة التقليدية نجد أن مراقبة الجودة أو التفتيش على مستوى السلع والخدمات تكون بعد عملية التصنيع أو تقديم الخدمة. فإن هذه الطريقة تستتفر الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية من أجل الكشف عن عيوب أو أخطاء في العملية الإنتاجية.¹⁰

• **إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات:** أي اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناء على الحقائق لا على التوقعات والتكهنات، وذلك يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة، ومعلومات التغذية العكسية بالتركيز على المعلومات التي تخص السوق والبيئة التنافسية.¹¹

• استمرارية عملية إدارة الجودة الاستراتيجية¹²

ليست عملية لمرة واحدة، بل يجب أن تكون علاجاً لجميع المشاكل والمعضلات لا أن تستخدم خلال فترة أو ظرف معين كفترة الركود مثلا، بل على المنظمات أن تنظر لإدارة الجودة الاستراتيجية، كعملية إدارية باعتبارها جزءاً من المنظمة على المدى الطويل.

2. فوائد إدارة الجودة الاستراتيجية¹³

تحقق المنظمة جملة من الفوائد جراء تطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية أهمها:

- تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية.
- تعزيز العلاقة مع الموردين.
- رفع درجة رضا الزبائن.
- تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة.
- انخفاض كلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التكلفة.
- فتح أسواق جديدة وتعزيز الاسواق الحالية.
- القيام بالاعمال بصورة صحيحة من المرة الاولى.
- زيادة معدل سرعة استجابة للمتغيرات داخل المنظمة.

إدارة الجودة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية

الدكتور حميدي عبد الرزاق، الأستاذة ربحاني أمال

• تطوير القدرات من خلال التدريب.

• تحفيز العمل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الاهداف واتخاذ القرارات

رابعا:مدخل إلى خدمات

1. تعريف الخدمة

قدم الكثير من الكتاب في مجال الإدارة تعاريف متعددة

هناك من يعرفها على أنها " نشاط أو سلسلة من الأنشطة التي تكون إلى حد ما ذات طبيعة غير ملموسة وغير عادية".¹⁴

• ويرى آخرون أنها "نشاط يؤدي إلى إشباع حاجة أو حاجات معينة لدى العميل".¹⁵

• وعرفها بعضهم على أنها " مجموعة الاجراءات أو معاملات تقع بين صاحب العمل (مقدم الخدمة)

وبين متلقي الخدمة (العميل) وذلك لانتاج مخرجات تعمل على إرضاء العميل".¹⁶

• كما عرفها البعض الخدمة على أنها " نشاط أو مجموعة من الأنشطة التي تتمتع بطبيعة غير ملموسة

أو غير مادية سواء بقدر قليل أو كبير والتي من العادة (ولكن ليس بالضرورة) يتم من خلالها تفاعل

بين العميل وبين الموظف المسؤول عن تأدية الخدمة أو مجموعة من الانظمة التابعة لمقدم الخدمة

والتي ينتج عنه (التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة) حلول المشاكل العميل أو تلبية لاحتياجاته".¹⁷

• كما يعرف كوتلر الخدمة على:" أنها كل نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون

أساسا غير ملموسة ولا تنتج عنها أي ملكية وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس

أو لا يكون مرتبطا به".¹⁸

من خلال ماسبق نستنتج ان " الخدمات هي منتجات غير ملموسة تهدف إلى اشباع حاجات ورغبات

المستهلك وتحقق أهداف المنظمة"

2. خصائص الخدمات

تتفرد الخدمة بالمقارنة مع السلعة بعدد من السمات والخصائص المتفق عليها من قبل الباحثين المتخصصين

ومن أبرز هذه السمات والخصائص الاتية:

• اللاملموسية

تمثل هذه الخاصية حقيقة الخدمة، لكونها لا تترى ولا يمكن لمسها قبل الاقدام على شرائها وهي بذلك تخالف

المنتجات السلعية التي يمكن للمستهلك إختيار خواصها بشيء من التمعن بسبب خصائصها المادية وهذه الصفة

تجعل عامل المخاطرة ملازمة للمنتجات الخدمية.¹⁹

إدارة الجودة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية

الدكتور حميدي عبد الرزاق، الأستاذة ربحاني آمال

• التلازمية

ونعني بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها فنقول أن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياسا إلى السلع وقد يترتب على ذلك في كثير من الخدمات ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها كما هو الحال في الاتصال المباشر العالي، حيث تكون الخدمة موجهة إلى المستفيد من الخدمة مثل الخدمات الطبية أو خدمات الحلاقة والتجميل وغيرها.²⁰

• عدم التجانس²¹

تختلف جودة وطبيعة الخدمة حسب طبيعة الظروف التي تدير تقديمها وتتمثل هذه الظروف في طبيعة مقدم الخدمة، طبيعة المستفيد منها ووقت تقديمها، حيث أنه يصعب الحكم على أن الخدمة جيدة أم لا، قبل أن يستفيد العميل منها، فالخدمة المقدمة من طرف نفس المؤسسة أو حتى نفس الشخص تختلف حسب حالة مقدم الخدمة وخاصة الجسمانية والنفسية، ووقت تقديمها لأن أداء الشخص يختلف في الفترة المسائية عن الفترة الصباحية.

وبما أن الخدمة مرتبطة ارتباطا وثيقا بشخص مقدم الخدمة، فإنها تتأثر بكل ما يمكن أن يتأثر به هذا الشخص، إضافة إلى ذلك فإن الخدمة تتأثر كذلك بشخص المستفيد فمثلا التعامل في شبكات البنكا يكون مماثل لكل العملاء، فالتعامل مع الشخص المثقف يختلف عن التعامل مع الشخص الأمي.

ولتجاوز المشاكل التي تنتج عن عدم تجانس الخدمة عند تسويقها فإن المؤسسات الخدمية تعمل على:

- بذل مجهود كبير لتقديم خدمات تتسم بالثبات الكبير في الجودة قدر الإمكان
- وضع برنامج دقيق لاختيار ورفع كفاء مقدمي الخدمة
- زيادة درجة الآلية في أداء الخدمة قدر الإمكان
- وضع نظام لرصد وقياس درجة رضا العميل عن الخدمة المقدمة إليه ولعل من أهم الوسائل هنا نظم الشكاوى والمقترحات والمسوح الدورية لمستهلكي الخدمة.

• خاصية الفئائية (غير قابلة للتخزين)

من خصائص الخدمة أنه لا يمكن تخزينها لإعادة استعمالها والاستفادة منها في وقت لاحق، فمعقد فارغ في رحلة سياحية يعتبر فرصة ضائعة وخسارة، لا يمكن تعويضها مرة أخرى، لهذه فإن المؤسسات الخدمية قد تتكبد خسائر كبيرة نتيجة لعدم الاستفادة الكاملة من إمكانياتها المعروضة. كما توجد تحديات كبيرة خاصة في إدارة الطلب المتذبذب وتدفقات العملاء المتغيرة مع الزمن، فعلى المؤسسة الخدمية أن تواجه هذا التقلب في الطلب، والسعي إلى تكييفه مع ما يمكن عرضه وذلك عن طريق استخدام الطرق والأساليب الترويجية أو عن طريق التغيير في الأسعار، لكن يجب الانتباه إلى أنه عند مواجهة هذه المشاكل عن طريق التغيير في السعر من شأنه

إدارة الجودة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية

الدكتور حميدي عبد الرزاق، الأستاذة ربحاني أمال

أن يؤثر على ولاء العملاء المفضلين هذا ما دفع بعض المؤسسات الخدمية للجوء إلى تجزئة العملاء إلى فئات مختلفة ويتجلى ذلك أكثر في مؤسسات النقل الجوي.²²

• عدم تملك الخدمة

إلى وقت قريب انحصرت خصائص الخدمات بالسمات الواردة ذكرها، ولكن الباحثين أضافوا هذه الخاصية التي تنطلق مبرراتها أساسا من كون الخدمة ينتفع منها مستخدموها، ولا يمكن التمتع بحق التملك، وعلى سبيل المثال أن تمتع الزبون بخدمات الضيافة الفندقية لا تجيز له الحق في إمتلاك غرفة النوم ضمن الفندق، بل تجيز له حرية التمتع والانتفاع بالخدمات المختلف التي يقدمها الفندق، وعلى مقدار ما يستطيع نفعه من نقود وينطبق الحال على خدمات أخرى كثيرة، ومنها على سبيل المثال: استخدام سيارات الأجرة، الهاتف العمومي، خدمات الكمبيوتر.²³

خامسا: جودة الخدمات

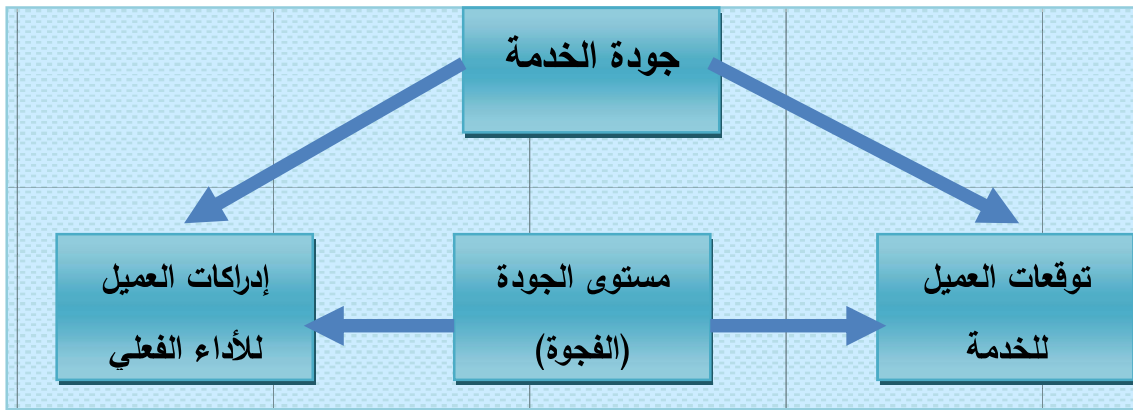
1. مفهوم جودة الخدمات

يرى كل من Berry, parasuraman بأن جودة الخدمة تعتمد على التجربة الحالية للزبون وتجارية السابقة للخدمات التي إستفاد منها، وتعتبر القاعدة الأساسية لتقييم الخدمة إستناداً إلى جودة الخدمة المدركة⁽¹⁾.

• كما يقصد بجودة الخدمة: "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه، وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها".²⁴

• تستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا إلى السلع المادية، وتميل غالبية التعاريف الحديثة لجودة الخدمة.²⁵ على النحو الذي يعرضه الشكل الموالي

الشكل رقم(01): مفهوم جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات (الأردن: دار الشروق، 2006)، ص 90.

إدارة الجودة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية

الدكتور حميدي عبد الرزاق، الأستاذة ربحاني أمال

2. أبعاد جودة الخدمة:²⁶

- الإعتدائية (Reliability) : وتعني درجة الاتساق في أداء الخدمة وتقديمها بشكل صحيح من أول مرة.
- درجة الإستجابة (Responsiveness) : وتشير إلى درجة إستجابة مقدمي الخدمة لإحتياجات العميل.
- كفاءة وقرة الإستجابة (Competence) : وتعني توافر القدرات اللازمة لمقدمي الخدمة لتقديم خدمة مميزة للعملاء.
- إمكانية الوصول (Access) : أي سهولة الوصول إلى مقدمي الخدمة.
- المجاملة (Courtesy) : أي حسن معاملة العملاء.
- الإتصال (Communication) : أي سهولة تبادل المعلومات المتعلقة بالعملاء.
- المصداقية (Credibility) : أي توفير درجة عالية من الثقة في مقدمي الخدمة.
- الأمان (Security) : وهي تعني أن المنشأة تؤدي الخدمة بطريقة صحيحة في الوقت المناسب وأنها تفي بوعودها إتجاه عملائها.
- الثقة (Assurance) : وتعني إلمام العاملين بمهام وظائفهم بشكل يمكنهم من تقديم الخدمة بدون مخاطر.
- الملموسية (Tangible) : وتعني توفير الدليل المادي لأداء الخدمة مثل توفير الموارد المادية البشرية.

3. أهمية الجودة في المؤسسات الخدمية

يمكن تلخيص أهمية الجودة في المنشآت الخدمية كالآتي:¹

- تعتبر الجودة أحد أهم بدائل إستراتيجيات التنافس في بيئة الأعمال، وقد تطورت الجودة، فلم يعد التركيز فقط على المنتج والمواصفات المطلوبة بل إتجهت كونها نظام متكامل يعمل من خلال خلق جو من الإنسجام والتعاون بين جميع المتعاملين بالمنشأة.
- تحسن الوضع التنافسي للمنشأة في السوق وتحقيق مستوى أدنى من الأخطاء.
- يهدف إلى زيادة الربحية وتحقيق مستوى أداء أفضل للخدمات والمنتجات.
- تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين وأداء العمل بالشكل الصحيح من أول مرة

سادسا: إدارة الجودة الاستراتيجية وتنافسية المؤسسة الخدمية

تعد إدارة الجودة الاستراتيجية من أهم مجالات التمييز التي تحقق تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول فهي بذلك التمييز على أساس الجودة، والتمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، لذلك تعتبر إحدى السبل لتعظيم التنافسية، حيث تساهم في تطوير المنتجات والخدمات وفي خفض التكاليف وتحسين الجودة وإرضاء الزبون في بيئة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية.²⁷

تعتبر الجودة الاستراتيجية أهم الأسلحة التنافسية ومصدر تفوقها وتميزها، بإعتبارها عامل جذب للعديد من الزبائن والمستهلكين والوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، بتوفير مجموعة من الخصائص والمواصفات في الخدمات المقدمة إليهم.

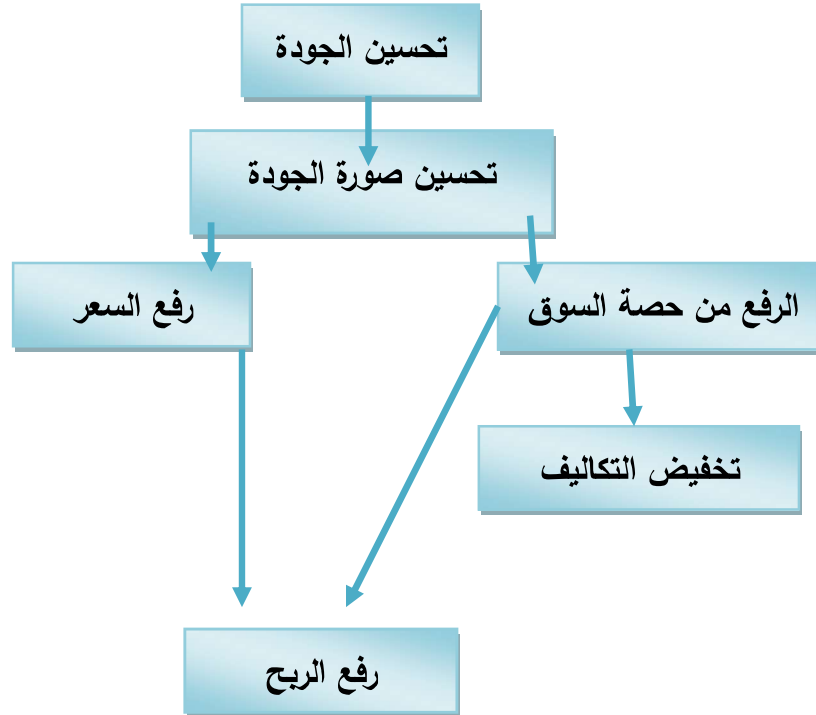
إدارة الجودة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية

الدكتور حميدي عبد الرزاق، الأستاذة ربحاني أمال

1. العلاقة بين الجودة والحصة السوقية

إن إمتلاك حصة من السوق يرتبط بتحقيق مستوى معين من الجودة، فتحسين جودة الخدمات يسمح ببيعها بسعر مرتفع، ويرفع حصتها السوقية وهذا ما يعني الرفع من قيمة الأرباح.

الشكل رقم (02): العلاقة بين الجودة، الحصة السوقية والربح



المصدر: قويدر عياش، الجودة الشاملة أداة تحسين للقدرة التنافسية للمؤسسة، عن الموقع الإلكتروني

<http://scribd.com/docs/2e0a4ilhe7084j7b2r.pdf> consulté le 04-03-2012

2. الجودة والتكلفة

إن العلاقة التي تربط بين الجودة والتكلفة، لم يعد لها ذلك المعنى القديم الذي ينص على أن الحصول على جودة عالية يتطلب تكاليف مرتفعة أو ما يعرف من أن الجودة تكلف غالبا، ولكن المفهوم الجديد لهذه العلاقة، والذي كرسه اليابانيون ينص على أنه ليست الجودة التي تكلف كثيرا، ولكن الذي يكلف كثيرا هي اللاجودة، إن لللاجودة آثار مباشرة على تكاليف: التفتيش، المراقبة، الرتوشات، الضمان والتعويضات وهي تكاليف تمثل من 3 % إلى 8 % من رقم الاعمال، اعتماد الجودة كعامل محدد يمكن المؤسسة من تجنب مثل هذه التكاليف إضافة إلى الحذر وإجتناّب التكاليف المتعلقة بإدارة الجودة وهي الأهم والأصعب نظرا لأنها مختلفة وموزعة على

إدارة الجودة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية

الدكتور حميدي عبد الرزاق، الأستاذة ربحاني أمال

مختلف المراكز المحاسبية، ولا يمكن معرفتها إلا من خلال التحقيق المعمق إذ تمثلت بين 15% إلى 20% من رقم الاعمال، هذه التكاليف مصدرها التحديد السيئ لمواصفات المنتج، وتكاليف التخزين للمخزونات غير المتأكد من جودتها، التكاليف الادارية، خسائر الفرص المتاحة، وضعف ولاء الزبون للمنتج...إلخ. يظهر من كل هذا التكاليف الحمائية أقل بكثير من تلك المرتبطة بالجودة كما يتضح أن الجودة لا تساهم فقط في الاقتصاد من تكاليف الجودة، ولكن أكثر من ذلك، فهي تساهم في رفع الانتاجية.

3. الجودة والربح

إن ما يترتب على الحصة السوقية والتكاليف يجد أثره المباشر من خلال الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة الخدمية، فالعلاقة بين الجودة والحصة السوقية ومردودية رؤوس الاموال علاقة وثيقة مع الجودة العالية، حيث تعمل على تحسين مردودية الاموال المسخرة مهما كانت الحصة السوقية فمن بين مجموع المؤسسات التي تحوز على نسبة أقل من 12% من حصة السوق نجد أن ذات الجودة الأقل منها هي تلك التي لها أقل مردودية بمعدل 4% أما التي لها مستوى عال من الجودة فإنها تلك التي يصل معدل مردوديتها إلى 17.4%.

4. جودة الخدمات لتعزيز التنافسية من خلال الارتباط بالعمل

إن إشباع رغبات العملاء يعتبر سر التميز والتفوق وهو في نفس الوقت تعريف للجودة فرضا العميل له تأثير بالغ الاهمية على تنافسية المؤسسة الخدمية والذي يحقق لها التميز والتفوق على المنافسين وتعظم من حصتها السوقية وتحسين ربحيتها، وتقليل تكاليفها حيث لا يتحقق هذا إلا إذا تبنت المؤسسة مدخل إدارة الجودة الشاملة.²⁸ تساهم الجودة في تحقيق الربحية بوضع المؤسسة في موقع إستراتيجي أفضل وبذلك تحدد تصوره للخدمة وقطاع السوق المشارك، بينما تساعد في الوقت ذاته بتحديد إستراتيجية سعر مناسبة ولذلك فالجودة جزء بارز من صورة المؤسسة. إن للجودة في المؤسسات الخدمية تأثيرا هاما على الموظفين، فيمكن إستخدام المثابرة والدقة في جودة الخدمة بوصفها أداة في رفع الروح المعنوية بين العاملين وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، فالخدمة المتلائمة جيدا مع قطاع السوق والجودة العالية تعمل على الرفع من رضا وولاء، مما يوفر للعاملين شعورا بالسيطرة على أوضاعهم، وينشط بدوره الحلقات الفعالة في الوضع المصغر، وبذلك يتحسن المناخ والانتاجية في المنظمة وهذا أحد الأسباب في إنخفاض التكلفة وارتفاع الجودة أحيانا، وبقدر ما يفيد في تحسين وضع المؤسسة في سوق التوظيف ومنه تعمل على خفض دوران العمل ومنه تحسين الربحية بشكل ملحوظ.²⁹

بعد دراسة قام بها مكتب المحاسبة العام (GAO) GENERAL ACCOUNTING OFFICE تعرف على اربع مناطق لعمليات المؤسسة التي يمكن قياسها، ويمكن أن توضح تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة:³⁰ ✓ علاقات العاملين.

إدارة الجودة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية

الدكتور حميدي عبد الرزاق، الأستاذة ربحاني أمال

✓ إجراءات التشغيل.

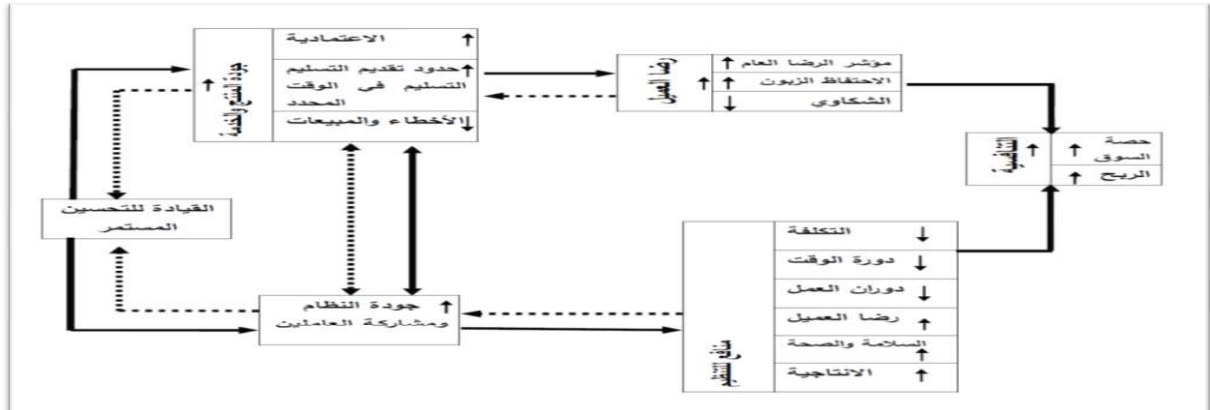
✓ رضا العميل.

✓ الأداء المالي.

في علاقات العاملين تحققت تحسينات معنوية في رضا العاملين وحضورهم للعمل ودوران العمالة والصحة والسلامة والاقتراحات المقدمة منهم، وفي إجراءات التشغيل، تحققت نتائج جيدة في الاعتمادية، وحدود وقت التسليم وأوقات تشغيل الامر، والاختفاء والمعييات ووقت إنتظار العميل ودوران المخزون، وتكلفة الجودة وإجمالي وفرات التكلفة، كما تحسن إجمالي رضا العميل، حيث إنخفضت شكاوي العملاء، وإزداد إستبقاء العملاء. وفي مجال الاداء المالي، أظهرت حصة السوق، والمبيعات لكل عامل، والعائد على الاصول، والعائد على المبيعات تحسنا لمعظم المؤسسات.

طور GAO إطارا عاما لوصف إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على التنافسية، حيث يبين الخط الخشن كيف تقود عمليات الجودة الشاملة إلى تحسين التنافسية بداية بالقيادة المخصصة لتحسين المنتجات والخدمات وكذلك نظم الجودة وتقود التحسينات في هذه المجالات إلى إرضاء العميل، ومنافع للتنظيم وكل منهما يحسن التنافسية وتبين الخطوط المتقطعة معلومات التغذية المرتدة اللازمة للتحسين المستمر وتبين الأسهم الموجودة في المستطيلات الاتجاه المتوقع لمحددات الاداء.

الشكل رقم(03): إطار مكتب المحاسبة العام



المصدر: جيمس إيفان، جيمس دين، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، الجودة الشاملة (الرياض: دار المريخ للنشر، 2009) ص 511.

كما لاحظت دراسة مسحية أحدث لحوالي 1000منفذ أجرتها ZENGER MILLER ACHIEVE منافع شبيهة من مبادرات الجودة، بما في ذلك زيادة مشاركة العاملين، وتحسين جودة المنتج والخدمة، وتحسين رضا العاملين وتحسين مهارات العاملين.

إدارة الجودة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية

الدكتور حميدي عبد الرزاق، الأستاذة ربحاني أمال

سابعا- أساليب تطوير جودة الخدمة

من أهم أساليب تطوير الجودة كالآتي³¹

1. تقديم ما يفوق توقعات الزبون: عندما يقارن الزبائن مدركاتهم الحسية لاداء الخدمة (بعد تقديمها) مع توقعاتهم المسبقة عن هذه الخدمة(قبل تقديمها) وتكون النتيجة إيجابية فعند ذاك تشق الخدمة طريقها نحو موضعها التنافسي بجانب الخدمات المنافسة، وبالتأكيد هذا يؤثر بشكل مباشر في تحديد الوضع التنافسي للمنظمة، فجودة الخدمة هي المحرك الاساسي للتميز في السوق ولكي تتحقق مستويات مرتفعة من الجودة يستوجب من مقدم الخدمة الفهم الكافي لتوقعات الزبائن فالبداية خطيرة والنهاية أكثر خطورة فببدا الزبون بتشكيل توقعاته وينتهي بتقييم جودة الخدمة وما بين البداية والنهاة منظمات تتجح، ومنظمات تفشل ومنظمات تختفي.
 2. تدريب فريق عمل تقديم الخدمة: تتحقق جودة الخدمة فقط عن طريق فريق عما كفاء ومؤهل لان الموظفين هم راس مال المنظمة الحقيقي ولن تتجح أي منظمة ما لم تولي زبائننا الداخليين (الموظفين) إهتماما مثل الزبائن الخارجيين، حيث اثبتت العديد من الدراسات أهمية تحقيق رضا الموظفي في تقديم خدمة تلبي رغبة الزبون اولا ورفع كفاءة ادائه ثانيا.
 3. القرب من الزبائن: يشعر الزبائن الذين تتصل بهم المنظمة بالرضا، ولهذا سيغفرون للمنظمة أي أخطاء أو نقصير في خدماتها لهذا عليها المداومة بالاتصال بهم والقرب منهم لمعرفة توقعاتهم ومستوى الدمة المقدمة لهم.
 4. مكافأة الموظفين: إن مكافأة الموظفين على أداءهم المتميز تجعلهم يبذلون قصاري جهودهم في تقديم خدمة أفضل للزبائن، ويجب مكافئتهم على الانجازات الصغيرة مثل الانجازات الكبيرة فالانجاز الصغير يقود إلى الانجاز أكبر واكبر.
 5. مكافأة الزبائن: ويقصد بها مكافأة الزبائن على سلوكهم الجيد في التعامل مع المنظمة ومعاملتهم بإحترام كما يعامل العاملون، وتقديم هدايا مجانية لهم عندما يكرروا الزيارة للمنظمة أو منحهم بعض الخصومات عندما يحضروا زبونا جديدا.
- يجب الا تقتصر الادارة على ذكر السلبيات في أداء الخدمة وإنما ينبغي التأكيد على الايجابيات، وان تكافئ الموظفين الاكفاء الذين يتفوقون في تقديم خدمات ذات جودة عالية لان ذلك يعزز من سلوكهم الايجابي في المستقبل ويجعلهم يحرصون على المحافظة على مستواهم البارع في الاداء.
 - تنمية روح الفرق بين موظفي الخدمة وتشجيعهم على التعاون من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية.
 - تدريب الموظفين المعينين حديثا بالمنظمة على ثقافة جودة الخدمة وتدريبهم عليها بنجرد تعيينهم حيث يعتبر هذا البرنامج التدريبي مفتاح النجاح لجهود خدمة الزبائن في أية منظمة.

إدارة الجودة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية

الدكتور حميدي عبد الرزاق، الأستاذة ربحاني أمال

الخاتمة

يعد مدخل إدارة الجودة الاستراتيجية أحد المداخل الادارية المعاصرة التي حظيت باهتمام واسع النطاق من جانب العديد من الكتاب والباحثين في أغلب دول العالم، وخاصة الولايات المتحدة الامريكية واليابان، باعتبار أنه أصبح يمثل توجهها عالميا، يسيطر الان على فكر وتصرفات أفراد الادارة على مختلف مستوياتهم، ويحكم الكثير من قرارات الادارة في كل مجالات عملها، بحيث فرض هذا المدخل نفسه بقوة، ولاقى قبولا كثيرا في معظم دول العالم حيث تم تطبيقه بنجاح في كثير من المؤسسات ففي ظل المتغيرات العالمية الراهنة ومن بينها التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبح لزاما على المؤسسات الخدمية تبني نظام إدارة الجودة الاستراتيجية، والذي يعتمد على القيام بإجراءات متكاملة تهدف لتقديم خدمات متنوعة مناسبة، في الوقت المناسب والمكان المناسب، وبالسعر المناسب للعميل وفق معايير محددة تؤدي إلى ثقة العميل في صناعة لا تقوم إلا على الثقة.

ومن خلال ما سبق نرى أن على المؤسسات الخدمية تبني منهج إدارة الجودة الاستراتيجية القائم على:

- إعادة تعريف مفهوم إدارة الجودة الاملة في ظل المنافسة وسرعة التغيرات العالمية ليصبح إدارة الجودة الاستراتيجية حيث اصبح هذا المصطلح رغم حداثة ضرورية إستراتيجية.
- إدارة الجودة الشاملة ليست بديل عن الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بل مكمل ورابط لبرنامج التحديث والتطوير، وكذا تطوير جودة الخدمات المقدمة للزبائن.
- نجاح إدارة الجودة الاستراتيجية تتطلب ادارة عليا مرنة وتؤمن بالتغيير والتحسين المستمر.

المراجع

- 1 مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002) ص 15.
- 2 قتيبة صبحي احمد الخيرو، إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز والنجاح "رؤى مستقبلية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات(الجزائر: جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 08/09/2005 مارس 2005) ص 182.
- 3 صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات(الجزائر: جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 08/09/2005 مارس 2005) ص 156.
- 4 <http://boulemkahel.yolasite.com> , consulte le 10/09/2018.
- 5 <file:///C:/Users/hp/Downloads.pdf> consulte le 10/09/2018.
- 6 طنطاوي عبده أحمد علي، إدارة الجودة الاستراتيجية في منظمات الاعمال، مجلة ماريك (الأكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مج 7، عدد 21، 2016) ص 162. مأخوذة من الموقع الالكتروني: <http://www.amarabac-magazin.com> 7-21_159-168.pdf, Consulte le 09/12/2018. /fileadmin/images/pdfs/AMARABAC
- 7 Patrick Lyonnet : Les outils de la qualité totale, technique et documentation (PARIS:2EM ED , 1991) p8.
- 8 محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 101، 102.
- 9 أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه(الجزائر: جامع الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007/2008) ص 26.

إدارة الجودة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية

الدكتور حميدي عبد الرزاق، الأستاذة ربحاني أمال

- 10 نفس المرجع السابق، ص 26 .
- 11: سملالي محمد يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم تسيير، 2005) ص 205 .
- 12 محمد علي القضاة، أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي: دراسة ميدانية لشركات الصناعة الدوائية الاردنية، أطروحة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه (عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، فلسفة في ادارة الاعمال، 2006) ص 38.
- 13 محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة (الاردن: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2010) ص 49.
- 14 أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 53.
- 15 أحمد السيد مصطفى، إدارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات (مصر: الدار الجامعية، 1999) ص 68.
- 16 حاتم غازي شعشاعة، قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود في فلسطين من وجهة نظر العملاء، مذكرة ماجستير ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (فلسطين: الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، إدارة أعمال، 2004) ص 33.
- 17 نفس المرجع السابق، ص 33.
- 18P. Kotler, et autres, **Marketing Management** (Paris : Edition speciale, 12eme , 2006) p 462 .
- 19 زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2010) ص 41.
- 20 حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، تسويق الخدمات (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009) ص 41.
- 21 رجم نور الدين، دور سياسة الترويج في تسويق الخدمات المصرفية - دراسة حالة الوكالة 748، بنك الفلاحة والتنمية الريفية -، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (سكيكدة: جامعة 20 أوت 1955، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تسويق، 2009/2008) ص 17.
- 22 رجم نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 18.
- 23 ثامر البكري، التسويق - أسس ومفاهيم معاصرة - (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006) ص 220.
- 24 مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء (عمان: دار الصفاء للنشر، 2006) ص 181.
- 25 قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (الأردن: دار الشروق، 2006)، ص 90.
- 26 محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة على البنوك التجارية (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009) ص 69 - 70.
- 27 خالد خطيب، مدخل إدارة الجودة الشامل لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين - مع دراسة حالة شركات التأمين في الجزائر -، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية (بسكرة: جامعة محمد خيضر، العدد العاشر، 2011) ص 119.
- 28 على السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو (القاهرة: دار غريب للنشر، 2001) ص 10، 11.
- 29 ريتشارد نورمان ريتشارد نورمان، ترجمة عمرو الملاح، إدارة الخدمات الاستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات (الرياض: مكتبة العبيكان، 2005) ص 341.
- 30 جيمس إيفان، جيمس دين، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، الجودة الشاملة (الرياض: دار المريخ للنشر، 2009) ص 509، 510.
- 31 محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة (الاردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2010) ص 78.