

أثر تطبيق الجودة الشاملة في الوصول إلى الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية

د. عبد الباسط حسونة
أستاذ التسويق المشارك
كلية العلوم الإدارية والمالية
جامعة الإسراء الخاصة

د. محمد عبد القادر
أستاذ الإدارة المساعد
كلية العلوم الإدارية والمالية
جامعة الإسراء الخاصة

د. سلطان محمد فريجات
أستاذ التسويق المساعد
كلية العلوم الإدارية والمالية
جامعة الإسراء الخاصة

The Effect of Applying Total Quality on Achieving Services Organizations Competitive Advantage

ABSTARCT

The pursuit of the qualitative change in the modern organization service has become inevitable in light of the challenges and complex accelerated at the local and international levels in order to access to the competitive advantage.

This research Interested in the issues and events of how to make the process of change in the structure and the structure of the service organization through an understanding of the movement and the impact of their effective elements. If the process of applying the procedures and standards of total quality are decisive in reaching this objective, the adoption of a clear strategy and correct way is necessary for the success of this process.

To this has been the subject during the three major points:

First: the problem dealt with administrative and strategic about the desired change. II: on how to achieve superiority over competitors is required by service organizations. The latter was a proposal for the structure of the relationship between growth and survival of the organization and implementation of service quality overall.

Key words: Total quality, Organization Service, service quality, Customers, Competitors, Competitive Advantage, Core competence, Research and Development.

المقدمة

متغيراته والذي يحيط بمنظمة الأعمال ويشكل تأثيرا مباشرا على هيكلها وأعمالها معا. كما يرجع اهتمام الباحثين بجودة الخدمة الى التأثير المباشر لمستوى هذه الجودة على ربحية المؤسسة ومركزها التنافسي وحصتها السوقية (Thompson 1985) حيث أجريت دراسة قامت بها الجمعية الأمريكية للإدارة في عام 1992 إتضح من خلالها أن 78% من مديري منشآت الخدمات في كل من أمريكا ، كندا ، اليابان وأوروبا الغربية يعتقدون إن تحسين الخدمة هو أهم عناصر الميزة التنافسية بالنسبة لمنشآت تقديم الخدمة (Berry and parasuraman, 1992) ، وقد أدى تركيز الباحثين خلال تلك الفترة على البحث على طبيعة الخدمة وخصائصها بالإضافة إلى وجود محاولات جادة لوضع مقياس يتسم بالصدق والثبات لقياس جودة الخدمة كما يدركها العميل (احمد بن عيشاوي ، 2005).

إن ضرورة الارتقاء بمستوى نوعية الخدمة المقدمة تعتبر في عالم اليوم أساسا مهما لنجاح إستراتيجية المنظمة. وينسجم هذا الأساس مع الاهتمام المتنامي من قبل منظمات الأعمال في تحقيق الحد المرضي من متطلبات المستهلكين وصولا إلى تحقيق رضاهم، باعتبارها المبرر المهم الذي يمكن الانطلاق منه لتحسين وتطوير قدرة المنظمات التنافسية. إن الارتباط الوثيق بين هدف المنظمة وطبيعة مخرجاتها لا بد أن يجد له صلة مع المواصفات والإجراءات الأخرى المتعلقة بالفحص والتفتيش وانعكاس ذلك على وضع المنظمة التنافسي. إن هذا البحث يمثل تحليلا نظريا لإمكانية التغيير الذي يمثل إحدى التحديات التي تواجهها المنظمات الحديثة وما تستوجبه عملية التغيير من متطلبات تستوجب تبني استراتيجيات جديدة تنسجم مع المحيط المحلي والدولي المتسارع في

هدف البحث

إن هدف البحث هو معرفة مدى تأثير تطبيق الجودة الشاملة على تحسين نوعية منتجات المنظمات الخدمية باعتبار أن منتجاتها تمتاز بصعوبة قياسها كميًا، ولأن نوعيتها (جودتها) ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمستوى أداء العاملين فيها.

مشكلة البحث

الإحاطة بمدى وجود صلة بين تطبيق الجودة الشاملة واثـر هذا التطبيق على الارتقاء بالمستوى النوعي للخدمات المقدمة من قبل المنظمات الخدمية في بناء وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية.

أهمية البحث

تحليل إشكاليات المنظمات الخدمية في تعاملها مع موضوع الجودة وهي تبحث عن البقاء والنمو وتحقيق الربح ومحاولة توضيح الأسباب التي أدت إلى الاهتمام من قبل المؤسسات الخدمية باستخدام نظام أداة الجودة الشاملة في تحسين الخدمة المستمرة

فرضية البحث

إن هناك علاقة وثيقة بين تطبيق الجودة الشاملة وتحسين مخرجات المنظمات الخدمية لتحقيق الميزة التنافسية.

مجال البحث

تناول إطار نظري لموضوع الجودة الشاملة وأهميتها في الارتقاء بوظائف خدمية من خلال تحديد الانحراف عن المواصفات والإجراءات المتعلقة بالتخصص والتفتيش وأثر ذلك في تحديد أهمية المساحة أو الحصة السوقية التي يمكن أن تشغلها المنظمة في حال التزامها بهذه المواصفات.

منهجية البحث

لقد اعتمد هذا البحث على أسلوب التحليل الاقتصادي المعياري وذلك من خلال محاولة إنشاء علاقة وثيقة بين موضوع التغيير المطلوب في استراتيجيات المنظمات الخدمية، وضرورة الالتزام بأهداف الجودة بأسلوب يسمح بإبداء الرأي والرجوع إلى المصادر العلمية الضابطة للبحث والتحقيق.

الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة مفهوم الجودة

التصميم" (Neville, Jean, Philipe, 1996.p39)
4. "قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين وبأقل تكلفة" (Crosby. Jean. 1996, p19)
5. " تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه للزبون (Meria, 1996, p3)
من خلال استعراض التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك اختلافا واضحا في تعريف الجودة وأن الجميع يقولون ذات الشيء ولكن بتعابير مختلفة، وأن التعريفات المختلفة تتناول أبعادا مختلفة في نفس الظاهرة . ومن ثم يبدو المنطق في وصف الجودة بأنها شاملة Total إذ تشمل جميع مجالات النشاط في المنظمة (السلمي، علي، 2002، ص129). كما أنها تشمل كافة أبعاد السلعة أو الخدمة وعليه فإن تعريف الجودة إنما تعتمد على الفلسفة التي يعتنقها الباحث ورؤيته للكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج يحضرا برضا الزبون. وهكذا فإن تطور مفهوم الجودة وحتى وصولها إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة بل استلزم وقتا لإضافات علمية كبيرة عن المستويين الفكري و التطبيقي.

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته. وكانت تعني قديما الدقة والإتقان (الدرادكة مأمون، وشلبي طارق، 2002).

فالدين الإسلامي الحنيف أعطى اهتماما واسعا للعمل الجاد والنافع وهو ما نصت عليه الآية الكريمة (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون). "التوبة- الآية 105". أما السيرة النبوية فهي غنية بالأحاديث الشريفة التي تعظم العمل . فيقول النبي محمد صلى الله عليه وسلم: " إن الله كتب الإحسان في كل شيء . " ويقول صلى الله عليه وسلم: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه. " ولتحديد مفهوم الجودة لا بد من استعراض مجموعة تعاريف وضعها الرواد الأوائل لهذا المفهوم:

1. "الجودة هي الملائمة للغرض أو الاستعمال" (الدرادكة مأمون، وشلبي طارق، 2002، ص15):
2. "دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة، بمعنى مطابقة الاحتياجات" (Juran, Dj., 1983.p15)
3. "المطابقة للمواصفات، وهي مسؤولية الجميع ورغبات المستهلك هي أساس

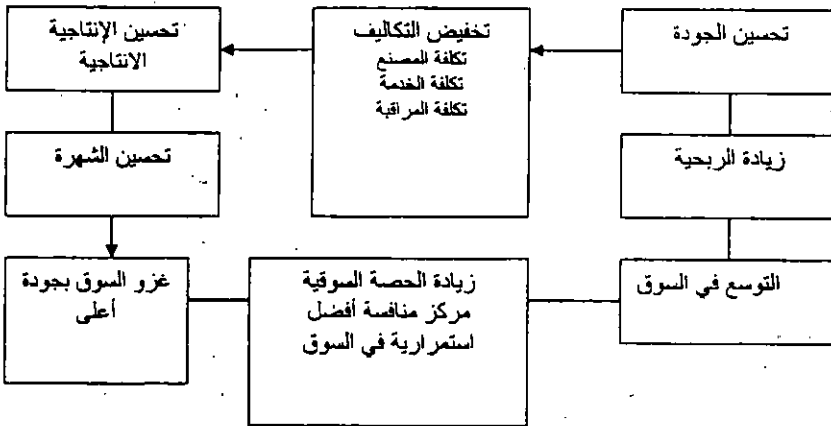
أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة، مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصص السوقية.
- زيادة شهرة المنظمة.
- تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل ومقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، حيث اعتمدت في الكثير من المنظمات لأهميتها الإستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية. فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة الأعمال يحقق ما يلي:

- تقليص شكاوي المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العميل.
- تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلع/ خدمة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون المنتج / الخدمة.

الشكل (1) أهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالربحية والكلفة



4. التزام الإدارة العليا.
5. القرارات المبنية على الحقائق.
1. التركيز على العميل.
2. التركيز على إدارة الموارد البشرية.
3. التحسين المستمر في الإبداع.

عناصر إقامة نظام إدارة الجودة الشاملة:

1. تحديد الأهداف.
 2. التركيز على الأنشطة والعمليات.
 3. الموارد المادية والمالية و المعنوية والبشرية.
 4. التقنيات منها: الإدارة الإستراتيجية، إعادة الهندسة، المقارنة بأفضل أداء... الخ.
 5. التزام الإدارة العليا و العاملين لتطبيق TQM.
 6. التوقيت (الجدولة).
 7. القيادة الموجهة.
- السيد، 2001):

علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المتميز

إن المقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقوم بخدمتهم فقط ولكن أيضا الجودة التي يؤدي بها عمله، وكذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه في بداية الثمانينات من القرن الماضي سلوك المواطنة التنظيمية (حيدر، فهمي معالي، 2002). فهناك العديد من العوامل التي يجب أن تجمع حتى يمكن وصف الأداء

بالمتميز ، فالمنظمات ذات الأداء المتميز تدين بوجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية ولديها التزام على جميع مستويات القيادة للتطوير و التحسين المستمرين. إن التميز رهينة توافر مهارات وقدرات في مستوى مرتفع في القادة، ولديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق والتميز في الأداء. وبعد الأداء من المصطلحات الجذابة

إن المدخل النظمي يعتبر المنظمة من أكثر الأنظمة تعقيدا ، والخاصية الرئيسية لهذا النظام المعقد هو القدرة على القيام بنشاط يحقق من خلاله الأهداف . وإذا اختلفت أهداف المنظمات و تطورت عبر الزمن فإن هناك حقيقة أساسية تنطبق على كل المنظمات و مرتبطة بتسييرها ألا وهي الأداء . لذا يجب ألا يكون تحليل الأداء ساكنا، فدراسة الأداء عبر الزمن يكون أيضا ديناميكي والذي يعني قدرة المنظمة على البقاء في المدى الطويل. فالأداء لا يعبر عنه من خلاله ولكن بعلاقته بمؤشرات النجاح، وهو نشاط يؤدي إلى النمو كصيورة وليس نتيجة تظهر في زمن معين (خليل، نبيل مرسي، 1996).

ومن المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية وكافة أنواع المنظمات ، لأن مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المنظمة أو قد تكون الأساس في بقائها وتعزيز قدرتها التنافسية.و يمكن تقديم بعض التعاريف للأداء :

الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية Performance ويمكن إعطائه المعاني التالية:

- الأداء هو فعل Action يعبر عن مجموعة من المرحل والعمليات processes وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن(حيدرة، فهمي معالي، 2002).

- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوة وفعالة.

الميزة التنافسية:

نفس النشاط ، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية و المعلوماتية،بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجيتها التنافسية ، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين

شغل مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في الثمانينات حيث توسع مصطلح الميزة التنافسية وأخذ في الانتشار مع كتابات porter بشأن الإستراتيجية التنافسية و الميزة التنافسية. وتعرف الميزة التنافسية على أنها " قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في

- سيكون ولاء و رضا الزبائن أكبر اتجاه منتجات المنظمة وبذلك يصعب اختراق المنافسين لهؤلاء الزبائن.
- ستحصل المنظمة عن حصة سوقية أكبر من خلال قدرتها على تقديم قيمة أعلى للزبائن.
- ستعكس زيادة الحصة السوقية على زيادة حجم الأرباح في المنظمة.

أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل و قدرة المنظمة على تحقيق التميز (الدرادكة مأمون، وشلبي طارق، 2002).
كما تعرف الميزة التنافسية على أنها " ميزة عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة في التنافس."

ومن خلال التعريفين السابقين فإنه ينظر إلى الميزة التنافسية باعتبارها هدف الإستراتيجيات وتمثل المتغير التابع، ويكون الأداء هو المتغير المستقل، فكل إستراتيجية من الإستراتيجيات العامة التي وضعها porter (التكلفة الأقل، التمايز، التركيز) تتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية في مجال معين. وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسة حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع

(Porter, Michael, 1997, p8). فجوهر الميزة التنافسية يركز على القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لعملائها، والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين أو شكل تقديم منتجات وخدمات فريدة تبرز الأسعار المرتفعة التي تباع بها. فإن حالما تحصل المنظمة على ميزة تنافسية فإنها ستحقق مجموعة من المزايا أبرزها الآتي:

سلسلة القيمة:

وقد قسم PORTER أنشطة المؤسسة كما هو موضح في الشكل الآتي إلى نوعين هما:
1. الأنشطة الرئيسية: وتتمثل في الوظائف الأساسية والتي لا تخلو منها أي مؤسسة والتي تتمثل أساسا في إنتاج المنتج وتسويقه؛
2. الأنشطة الداعمة: وتتمثل في الوظائف الإدارية التي تدعم الأنشطة الرئيسية وهذا بتأمين شراء وسائل الإنتاج، وإمداد التكنولوجيا والموارد البشرية.

إن أول ظهور لمفهوم "تحليل القيمة" أو "سلسلة القيمة" كان في الخمسينات بهدف التقليل من تكاليف الأنظمة العسكرية. ويمكن تعريف سلسلة القيمة بكونها الطريقة التي تسمح لنا بالتحليل الداخلي للمؤسسة للتعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها.

أنواع الميزة التنافسية:

المواد الأولية، التميز في أساليب البيع وإمكانية الحصول على السلعة في أي مكان وفي أي وقت (الخدمة 24/24 ساعة)، التميز في طريقة صنع السلعة. ولكن كيف للمؤسسة أن تحصل على هذه الميزة؟ بمعنى آخر، ما هي مصادر الميزة التنافسية؟

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهم: _____:
- التكلفة الأقل: بالضغط على التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها؛
- تمييز المنتج: التميز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع. وتحقق المؤسسة النوع الأول من الميزة التنافسية من خلال تملك التكنولوجيا الأفضل، مصادر أرخص للمواد الأولية، الاستغلال الأفضل للطاقات الإنتاجية، كفاءة العمليات التسويقية، فعالية نظم الإنتاج ونظم الصيانة، كفاءة وفعالية عمليات النقل والتخزين.
أما النوع الثاني من الميزة التنافسية فتحققها المؤسسة من خلال: التميز في نوعية وجودة

مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، نذكر أهمها فيما يلي:

1. الابتكار: إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار) مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

وفي ضل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق والمنتج- بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين.

2. الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالآتي:

تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج؛

تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛

تخفيض زمن الدورة للزبون؛

-الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

3. المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حسيطة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة"، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.

وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين، فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متنسق المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب وبيع وخدمات جديدة .

وتتميز المؤسسات الخدمية التي تتنافس على أساس المعرفة إلى ثلاث أنواع وهي:

مؤسسات نشاطها الأساسي هو خلق المعرفة، مثل: مراكز البحث والتطوير، شركات تصميم البرمجيات؛

مؤسسات يستلزم تقديم الخدمة فيها معرفة كثيفة، مثل: المستشفيات والجامعات؛

مؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات للمحافظة على الزبائن، مثل: البنوك، الخطوط الجوية.

لكن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية وحدها لا يكفي، فعليها المحافظة عليها

فما هي الأسباب التي تجعل المؤسسة تطور من ميزتها؟

تنمية وتطوير الميزة التنافسية:

من ميزتها؟، وما هي الشروط التي يجب أن يتحقق في الميزة التنافسية حتى تستحق من المؤسسة تطويرها؟

2. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة؛

3. تغيير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير

جوهري في تكاليف المدخلات مثل: اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات، الاتصالات، الخ.

4. التغيير في القيود الحكومية: وتتمثل هذه التغييرات أساسا في: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق.

مستمرة، أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالآخر. حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.

وتتميتها وتطويرها كلما دعت الضرورة إلى ذلك.

تقوم المؤسسات بتنمية مزايها تنافسية جديدة من خلال اكتشافها لسبل جديدة وأفضل للمنافسة، فما هي الأسباب التي تجعل المؤسسة تطور أسباب تطوير الميزة التنافسية:

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزاتها وتنمي ميزاتها تنافسية جديدة، نجد:

1. ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستعمال الإعلام الألي، طرق التسويق العصرية عبر الإنترنت، أو ما يسمى بالتسويق الإلكتروني.

وتظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون؛

شروط فعالية الميزة التنافسية:

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:

حاسمة، أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين؛

يمكن الدفاع عنها، خصوصا من تقليد المنافسين لها؛

3. مرحلة التقليد: يترجع حجم الميزة وتوجه شينا فشيننا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تترجع أسبقيتها عليها؛

4. مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية.

وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

تقوم على أساس تخفيض التكاليف نتيجة لأثر الخبرة، وبالتالي تحقق ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسات المنافسة بما يحقق لها النصيب الأكبر في السوق وبالتالي القيادة والسيطرة. ومما سبق فإن تضاعف أثر الخبرة يُمكن المؤسسات من تحقيق ميزة في التكاليف، ومن ثم تحقيق القيادة في السعر والريادة في السوق. و عليه نستخلص أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الخبرة والموقع التنافسي للمؤسسة، فالمؤسسة الرائدة في السوق هي التي لها أكبر خبرة وتكاليف أقل.

ونقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما يبينه الشكل الآتي، وهذه المراحل متمثلة في: دورة حياة الميزة التنافسية.

1. مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر؛

2. مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدءوا يركزون عليها؛

أثر الخبرة والموقع التنافسي:

لقد أعطت طريقة B.C.G أهمية كبيرة لأثر الخبرة في المؤسسة، أي أن المؤسسة ذات الخبرة العالية في الإنتاج هي التي تتمتع بانخفاض تكلفة الوحدة المنتجة وتستطيع أن تنتج منتجات ذات نوعية مرتفعة، فهي تستطيع فرض أسعارها للميزة التنافسية التي تتمتع بها كنوعية المنتج، مما يساعد على زيادة نصيبها في السوق.

ويقصد بأثر الخبرة أن تكلفة وحدة المنتج تميل إلى الانخفاض بنسبة ثابتة كلما تضاعف حجم الإنتاج.

وقد تقوم المؤسسة باختيار استراتيجية تنافسية

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و بناء
الميزة التنافسية و التميز في الأداء:

تعتبر التكلفة الأقل نتاج للتمتع بمزايا
اقتصاديات الحجم ، و تعويض انخفاض
هامش الربح الناجم من تخفيض الأسعار.
فالزبون عند اتخاذه لقرار الشراء يرغب في
البحث عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر
المناسب، فالمنظمات الأكثر تميزا ونجاحا
هي المنظمات التي تركز على الجودة حيث
أن ذلك يمكن أن يحقق الميزة التنافسية
و الربحية للمنظمة من خلال زيادة الحصص
السوقية و التمايز ، وفي عالم اليوم زاد
الاهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح بعدا
أساسيا تتنافس من خلاله المنظمات ،

و يتم التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من
خلال ثلاثة أبعاد (التسليم السريع- التسليم في
الوقت المحدد - - وسرعة التطوير).

أما العنصر الرابع المتمثل في المرونة
فيقصد به مدى نجاح المنظمة في تكييف
نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية و عمليات
الطلب.

و هكذا فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة
يمكن أن يقود إلى تعزيز البعد التنافسي الذي
يركز على الجودة العالية. فالتحسين المستمر
و التركيز على تدريب و تطوير المهارات
و استخدام الأساليب الإحصائية و الحاسوبية
في عملية الفحص و مطابقة الجودة فضلا
عن اعتماد مبدأ الوقاية من الأخطاء و ليس
معالجتها من شأنه الإسهام في تقديم منتجات

تعد جودة المنتجات عنصرا أساسيا في
المنافسة بين المؤسسات ، فالاستجابة السليمة
و السريعة و الفعالة لاحتياجات العملاء تسمح
لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب حصة
سوقية. و تساهم إدارة الجودة الشاملة في
تحسين مستوى الجودة و القيمة التي يقدمها
للعلاء، و ذلك بهدف الارتقاء بأدائها و تنمية
مهاراتها التسويقية. و لا يتحقق التمايز إلا
إذا عم الالتزام بالجودة جميع مستويات
الأداء بمعنى المدخلات و المخرجات
و العمليات. إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة
أساسا للتطوير و التحسين المستمر للأداء .
و الذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق
هدف رئيس يتمثل في الوصول إلى رضا
العميل و ذلك بالاعتماد على الحقائق و توفير
بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس و القدرة
على الالتزام في جميع مجالات العمل
(مصطفى، احمد سيد، 2001).

و يمكن للمنظمة أن تتمايز عندما تتفرد عن
منافسها ببعده أو أكثر من أبعاد الميزة
التنافسية الأربعة التالية

(Porter, Michael, 1997, p32) :

- التكلفة الأقل
- الجودة
- الوقت
- المرونة

لزيادة القدرة التنافسية، فمن أهم عوامل نجاح و تفوق المؤسسات الرائدة هو تميزها المبني على أساس الجودة.

ذات جودة عالية من حيث التصميم ودرجة الموائمة، وتمثل الجودة شرطا جوهريا لقبول المنتج، ونجاحه سواء في الأسواق المحلية أو الدولية ، وهي شرط أساسي [. المشكلة الإدارية والإستراتيجية إزاء التغيير المطلوب:

القصير، ودون أن تأخذ في حساباتها البعد الاستراتيجي لحجم إنتاجها ومستوى إنتاجية عناصرها. ومن أجل تناول هذه المشكلة بأبعادها الإدارية والاستراتيجية سنتناول النقاط الآتية:-

تقف كثير من المنظمات الخدمية عاجزة إزاء مشكلة مهمة تتمثل في انخفاض حصتها السوقية. ويعزى سبب هذه المشكلة إلى إيلاء المنظمات اهتماما زائدا للكلفة والمفاهيم القديمة للإنتاجية في المدى 1.1 الجودة كهدف في تحسين الإنتاجية

الجودة في أعمالهم وما هو مقدار الجهد الذي يجب أن يبذلوه من أجل الوصول إلى ما هو محدد ومخطط يعتبر عاملا مهما في تكريس هذا النجاح. وفي الحقيقة، فإن موضوع الجودة يمثل الموضوع الأكثر أهمية من بين أهداف المنظمة الأخرى، وهو الذي يحدد وضعها التنافسي في السوق وبالتالي حصتها فيه. ومن هنا يمكننا القول أنه كلما تحسنت الجودة تحسنت الإنتاجية وازدادت الأرباح واتسعت الحصة السوقية واستطاعت المنظمة أن تزيد من مقدرتها على المنافسة. وبناء على ذلك لا بد من أن ننظر المنظمات إلى عملية التغيير في بنيتها الإدارية نظرة فاحصة وثاقبة.

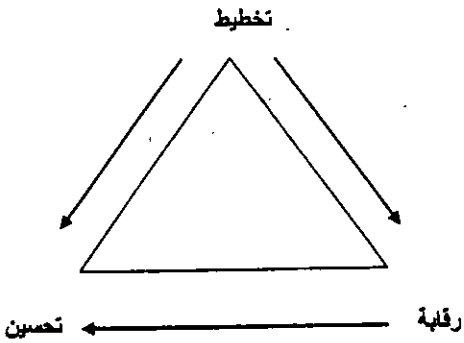
يرى ميلر أن الجودة تمثل هدفا استراتيجيا يعزز من قدرة الشركة التنافسية. أما كمال وكلانيس فيرون أنه لا بد من إيجاد الصلة بين مصير المنظمة وبين قدرتها على تحقيق الجودة العالية على أساس أن ذلك هو طريقها في تحسين قدرتها التنافسية . أما الجمعية الأمريكية للسيطرة والجودة فقد أكدت أن مهمة الجودة هي من المهام المرتبطة بالإدارة العليا، كما وتشغل الأسبقية في مسؤولياتها. إن التركيز على إجراء التحسينات المستمرة في مجرى العمليات التنظيمية يؤدي إلى نجاح المنظمة وديمومتها. كما وأن إدراك جميع العاملون وفي مقدمتهم الأعضاء التنظيميين لمعنى

2.1 إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق

سلوك إداري منظم:

الصناعية أو الخدمية، الهدف منها منع حدوث المشاكل عن طريق خلق سلوك إداري منظم".

أما جوران Jouran فقد أكد على فكرة ثلاثية الأبعاد للجودة والتي تم بناؤها على النحو الآتي:-



إذا وبناء على ما سبق فإن الاهتمام بتغيير أسلوب إدارة المنظمات الخدمية في ظل اشتداد حالة التنافس يعتبر أحد أساليب الإدارة ذات التطور الاستراتيجي. هذا المنظور الذي ربما يأخذ الأولوية بفعل التطورات التكنولوجية خصوصاً بعد ثورة المعلوماتية الجديدة على بقية الأساليب ومعايير الأداء الأخرى في المنظمات التي تسعى لتحقيق تقدمها. فعالية المديرين يعتبرون أن الإدارة مسؤولة عن معالجة مشكلات الجودة واتجاهها نحو الإبداع والابتكار، الأمر الذي يتطلب تغييرات

إن الرجوع إلى المفاهيم العامة التي حددت إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management يمكن أن تبعدنا عن موضوعنا الحالي الذي يهدف إلى إيجاد الصلة بين الجودة وتحسين إنتاجية المنظمات الخدمية ولكن الاستعانة بالمفهوم الذي قدمه كروسبي يمكن أن يحقق غرضنا. فقد جاء فيه " إن إدارة الجودة الشاملة هي طريقة منظمة لضمان فعاليات الشركة

حيث يتبين الترابط الوثيق بين عملية التخطيط للجودة والرقابة عليها ومن ثم تجسيدها من خلال تجسير الهوة أو الفجوة بين هدف الجودة المراد تحقيقه وفق مواصفاتها والواقع العملي للمنظمة الخدمية. ويمكن أن تتم عملية التجسير المنشودة عن طريق المقارنة المرجعية Bench marking والتي تعني محاولة تطبيق بناء إداري وتنظيمي لمنظمة مثلى على غرار نموذج منظمة أخرى تعمل وفق قياسات ومواصفات الجودة في نفس المجال.

أمر في غاية الأهمية، ذلك لأن تقديم الخدمة يتمثل في إطار من العمليات والإجراءات، والتي قد لا يراها العميل أو لا تكون ملحوظة لديه جزئياً أو كلياً.

المطابقة للمواصفات المعتمدة في مراحل السيطرة النوعية الشاملة كافة وفي الحقيقة، كلما كانت الاختلافات قليلة بشأن الهدف المرسوم كانت النوعية أفضل، وإن الخسارة المترتبة تكون أقل. من هذا يتضح أن عملية مطابقة المنتج وتقييمه تمثل أساس إشباع حاجات المستهلك وتوقعاته ثم تقليل التغيرات التي يمكن أن تحصل في عملية الإنتاج، ويكتسب هذا البعد تأثيره الملحوظ في تحسين القدرة التنافسية. وسنتناول هنا أهم النقاط التي ترسم العلاقة بين موضوع الجودة وهدف التفوق الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه.

باتجاه الالتزام التنظيمي وإلى التوجه نحو إتباع التعليمات والإجراءات المنصوص عليها وبالتالي فإن تحقيق جوهر خصائص محتوى الجودة كأساس للتفوق النوعي

جذرية في أسلوب توجه المديرين نحو الجودة.

2. إن نبذ فكرة أن المديرين يشعرون بأن موضوع الجودة يمكن أن يتولاه الآخرون كيفية تحقيق التفوق المطلوب من قبل المنظمات الخدمية:-

إن البحث في موضوع التفوق وكيفية تحقيقه إنما هو البحث عن كيفية اعتماد استراتيجية يمكن أن تتبناها إدارة المنظمة المسؤولة وتتضمن عناصر التفوق النوعي. فاستيعاب إدارة المنظمة لفكرة ومحتوى هذه العناصر لا بد أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكيفية تطبيق مبادئ الجودة.

في الحقيقة إن موضوع التفوق الذي يجب أن تسعى المنظمات الخدمية للوصول إليه هو بعد المطابقة (conformance) الذي يشكل هدفاً استراتيجياً لها. إن الذي تعنيه المطابقة هنا هو مدى مطابقة المخرجات لمتطلبات التصميم الأصلي. إن هذا المفهوم يتطلب اهتمام إدارة الجودة بتقييم مختلف مراحل الأنشطة في داخل المنظمة ابتداءً من أول نشاط أو عملية إلى حين وصول المخرج إلى المستهلك واستخدامه إياه، إذ تعتمد مسألة إنتاج منتج معين بنوعية محددة على دقة 1.2: الانسجام بين مبادئ الجودة وتوجه الإدارة

إذا سلمنا بأن جوهر مبادئ الجودة يمثل البنية الأساسية الذي تركز عليه استراتيجية المنظمة فإن ذلك لا بد وأن يؤدي إلى الدفع

2. ضرورة أن تكون الجودة من مسؤولية جميع المستويات.

3. ضرورة أن يكون التفكير بالجودة تفكيراً استراتيجياً يقود إلى تحقيق ميزة تنافسية.

الموائمة والتناسب بين الصلاحيات وحجم المسؤوليات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجائنين مهمين هما:

الأول: الجانب الذاتي، ويتمثل في تفعيل إسهامات العاملين داخل المنظمة بشكل لا يفصل عن تحقيق أهدافهم الشخصية.

الثاني: الجانب الموضوعي، ويتمثل في تحقيق التوازن بين حاجة الفرد العامل للتقدير وحجم المسؤولية التي يتحمل أداؤها في منظمته.

فكرة إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر فلسفة إدارية تهتم بتحسين الجودة المستمر في جميع أنحاء المنظمة.

فالمنظمات المصممة لا بد وأن تسمح بحد أقصى لقابلية التكيف مع الظروف المتغيرة وتنظيم تحفيز العاملين الذين ينجزون العمل بفعالية. كما وأن عملية دعم قابلية التكيف المذكورة والتحفيز يتم عن طريق جودة ونوعية حياة العمل الذي يتوقف تطبيقها على إدارة تسعى لخلق روح التعاون بين العاملين وبث روح الفريق الواحد. لذلك يجب أن تكون الإدارة أقل إشرافاً بشكل

يتطلب العمل على تغيير الموقف في المنظمة وفق الاتجاهات الآتية:-

1. ضرورة أن تكون الجودة منهجاً للعمل.

2.2: الموائمة بين صلاحيات العاملين

ومسؤولياتهم

إذا كانت استراتيجيات الجودة هي تحسين القدرة التنافسية للمنظمة فإن منح الصلاحيات اللازمة لتنفيذ مهمات العمل هي الوسيلة التي تدعم هذه الاستراتيجية.

فتحديد الدور المناسب لكل عامل ومعرفة موقعه ضمن الهيكل التنظيمي سيؤدي دون شك إلى معرفة حجم المسؤولية وطبيعتها.

ومن هنا سيلعب التدريب والحصول على المعلومات دوراً مهماً في تفعيل نشاطات الجودة وبالتالي تحقيق أهدافها. إن حالة

3.2: التخلص من محددات التطوير النوعي

إن موضوع التخلص من محددات التطوير النوعي هو موضوع البحث عن كيفية تحقيق التفوق النوعي للمنظمة. ومن هنا فإن الأمر يتوقف على مدى التزام إدارة المنظمة بموضوع الجودة باعتبارها وسيلة للتخلص من عوائق التطوير وأداة لأحداث متطلبات التغيير.

إن العقبة الرئيسية أمام عملية التغيير في أغلب المنظمات الخدمية هي النظام الإداري الصارم من الأعلى إلى الأسفل والذي يكون ممسؤولاً عن تحديد القدرة على انتقاء المواصفات وبالتالي التناقص مع جوهر

وفي أحسن الأحوال في المدى المتوسط أمر ضروري في تطبيق برامج الجودة الشاملة التي تسعى إلى الارتقاء بمستويات الأداء النوعي.

إجراءات الجودة موضع التنفيذ في هيكل إدارة المنظمة. حيث نلاحظ أن إجراءات الجودة تحتل موقع الصدارة في صميم عمل إدارة المنظمة وبأسلوب تخطيطي تتم متابعته بجهاز رقابة فعال يرتبط مباشرة بإدارة المنظمة العليا. إن الرقابة لا يقتصر دورها فقط على متابعة مدى تنفيذ إجراءات الجودة وإنما على مستوى النتائج أيضا وفي كل مرحلة من حياة المنظمة.

يعني زيادة الطلب على عناصر الإنتاج وفي مقدمتها عنصر العمل. فإذا تصورنا أن جميع المنظمات الخدمية ستزيد من طلبها على عنصر العمل فيجب أن نتصور التأثير الإيجابي لمثل هذا الطلب على تخفيض نسبة البطالة في الاقتصاد الوطني.

إن التوصل في عملية التطبيق لمواصفات وإجراءات الجودة ومتابعة ما يطرح من جديد يعني أن عملية التطوير سوف لا تقف عند حد معين، وبالتالي سوف تكون المحصلة مزيداً من النتائج الإيجابية التي يمكن أن تتحقق في عملية مستمرة ومتسارعة

مباشر وفي نفس الوقت يجب أن تقدم أقصى مساعدة ممكنة كلما تطلب الأمر ذلك.

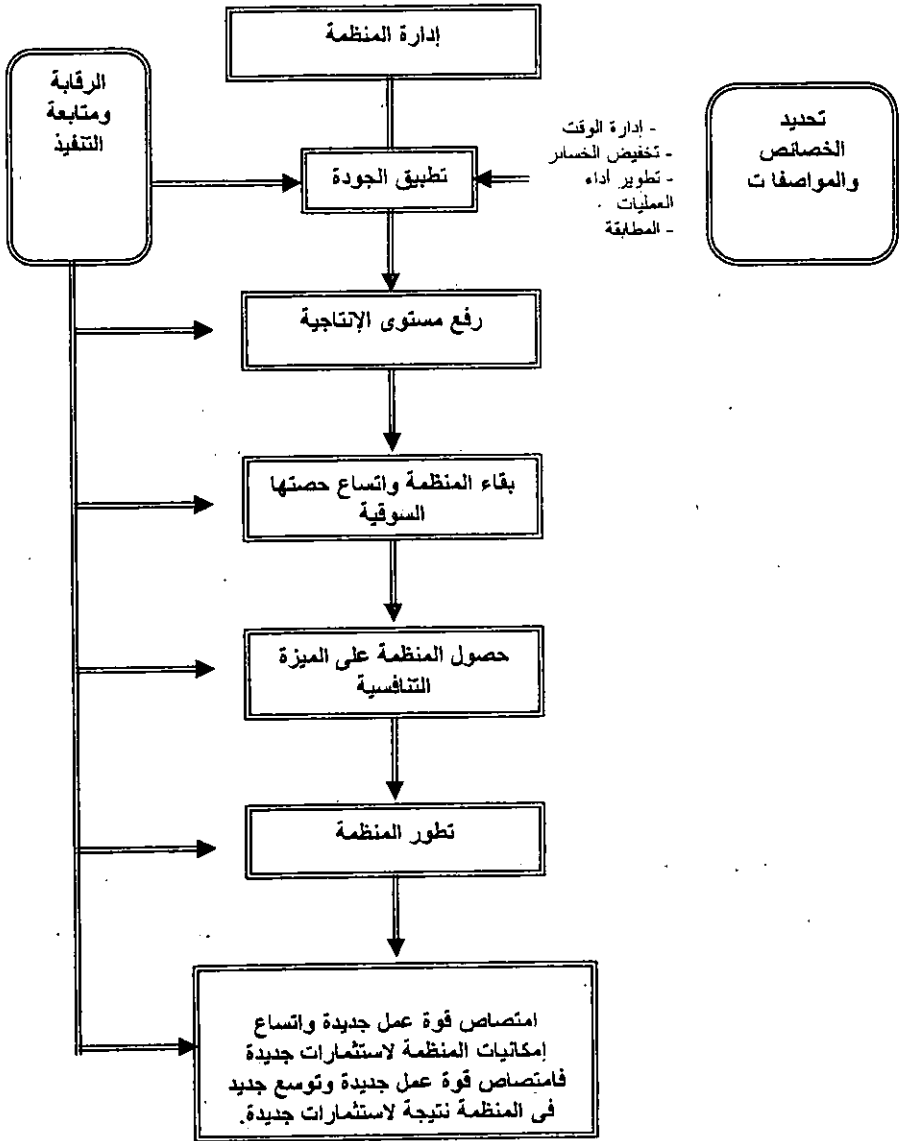
أن تخلص إدارة المنظمات الخدمية من النظر إلى النتائج دائماً في المدى القصير
3. هيكل مقترح لعلاقة نمو وبقاء المنظمة الخدمية بتطبيق الجودة

بناء على ما سبق أصبح موضوع تحسين الجودة ضرورة لا يمكن الحياد عنها لأي منظمة. إن نمو المنظمة الخدمية وبقائها يرتبط بشكل وثيق بحالة الارتقاء بمستوى إنتاجيتها. تلك الحالة التي تعتمد كلية على تطبيق إجراءات الجودة ومواصفاتها المطلوبة بشكل دقيق وصحيح. ومن أجل تكوين صورة واضحة لهذه العلاقة نقترح المخطط الآتي الذي يبين كيفية وضع

يلاحظ من المخطط أن عملية تطبيق الجودة بشكل دقيق في المنظمة الخدمية يؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية العاملين فيها مما يزيد من اتساع حصتها السوقية، وهذا يعني رفع قدرتها التنافسية.

إن هذا التطور لدور المنظمة الخدمية في السوق على صعيد مخرجاتها يؤدي إلى تحفيز إدارة المنظمة العليا للاستجابة لزيادة هذه المخرجات لمواجهة متطلبات المستهلكين المتزايدة. إن هذا سيدفع إدارة المنظمة نحو العمل على توسيع إمكانيات المنظمة ورفع طاقتها الإنتاجية مما يؤدي إلى التوجه نحو استثمارات جديدة، وهذا

الشكل (2) . هيكل مقترح لعلاقة نمو وبقاء المنظمة الخدمية بتطبيق الجودة (الباحثون بتصريف)



الخلاصة

للتطورات التكنولوجية لوجدها دون إدراك إدارة المنظمة العليا للبدور المهم والحاسم لموضوع الجودة. كما وأن السعي نحو تطبيق الجودة لا بد وأن يرتبط بعملية

إن صياغة استراتيجية من أجل تحقيق ميزة التفوق للمنظمة الخدمية أمر مرتبط بشكل وثيق بتطبيق إجراءات ومواصفات الجودة. إن هذا يعني عدم كفاية الاستخدام المباشر

هذا صعب تحقيقه من الناحية العملية - خصوصا إذا علمنا أن هناك جهود معتبرة تُبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها، إضافة إلى أن تلك الميزات التنافسية تمتاز بقصر عمرها نظرا لما يشهده مجال الأعمال في عصرنا هذا من ابتكارات مذهلة تخص أحداث تغييرات في المنتج، طرق الصنع، وطرق التسويق. كما يستدعي اهتمام أكبر من قبل الباحثين فيما يتعلق بالجهود نحو تحسين الجودة كما أثبت بعض الدراسات بأن جودة الخدمة لها التأثير المباشر على ربحية المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية وحصة سوقية.

تخطيط إدارية تغييرية للعناصر الفاعلة في بيئة المنظمة. وختاماً، لا بد من تحديد نقطة مهمة وهي أنه وبالرغم من الخيارات العديدة أمام إدارة المنظمة الخدمية وهي تسعى نحو التحسين المستمر لأدائها في كافة مستويات أعمالها، إلا أن الضمانة الأكيدة لتكليل جهودها بالنجاح يرتبط بالتطبيق الصحيح لإجراءات الجودة ومواصفاتها. نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة من الناحية النظرية أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن

المراجع

14. Juran Dj .Gestion de la qualité. AFNOR. 1983.
- 15.Neville jean Philippe. La qualité en question. Revue Française de Gestion Mars,Avril,Mai. 1996.
- 16.Crosby jean Philippe. La qualité c'est gratuit. Economica. 1986.
- 17.Meria Cristian. La qualité des produits industriels. Ed dunod.
- 18.Porter Michael. L'AVANTAGE concurrentiel- comment devancer ses concurrent et maintenir son avance. Ed dunod. Paris. 1997.
- 1- الرادكة، مأمون. والشليبي. طرق، الجودة في المنظمات الحديثة. دار الصفاء للنشر، عمان، 2002، ص 1.
- 2- السلمي، علي، إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب للنشر، القاهرة، 2002
- 3- السلمي، علي، السياسات الإدارية المعاصرة، دار غريب للنشر القاهرة، 2004
- 4- خليل، نبيل مرسى. الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996
- 5- حيدر، معالي فهمي، نظم المعلومات- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002
- 6- مصطفى، احمد سيد، التغيير. كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2001.
- 7- الصرن، رعد حسن : كيف نتعلم اسرار الجودة الشاملة، دار علاء الدين للنشر . بسنق، 2001.
- 8- عبد العزيز، د. سمير محمد: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، 10011، رؤية اقتصادية/ فنية/ إدارية. الطبعة الأولى 1999، مصر، مكتبة الإشعاع.
- 9- خليل، م. م. الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب . 1998، مصر، الاسكندرية.
- 10- عيود نجم. الابتكار مصدر متجددا للميزة التنافسية، اخبار الإدارة : الادارية نشره فضيلة، العدد 28- المنظمة العربية للتنمية.
- 11- بن عيشاوي، أحمد، إدارة الجودة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات، المؤتمر الدولي الثاني حول الاداء
- 12- المتميز للمنظمات والحكومات . 8-9 مارس 2005 ن جامعة ورقلة، ص 510.
- 13- مصطفى احمد السيد، ادارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 دليل علمي، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص 26-34.
- 14- فرانسيس ماهوني، كاتزل حي نوز. ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، ثلاثية الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 251-281.