

## إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز

الأستاذ بومدين يوسف

جامعة بومرداس

و قد أكدت الأدبيات و الدراسات أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت هي قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن الاداء المتميز ، أهميتها في تحسين الربحية و تعزيز المركز التنافسي فضلا عن الاستجابة لتوقعات الزبائن و تحسين معدلات الإنتاجية الأمر الذي يعكس أهمية هذا المدخل في تحقيق أداء متميز لأداء المنظمة و على جميع المستويات .

### أهمية الدراسة و أهدافها :

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في تناو لها لموضوع يتسم بالحدثة حيث يعد هذا الموضوع حتى وان كان على مستوى دراسته و الخوض فيه يعدوا بعيدا عن مجال التطبيق في المؤسسات الجزائرية سواء الصناعية منها أو الخدمية فضلا عن وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة و في هيئة شروط تطبيقها من قبل مدراء المؤسسات الجزائرية، فسوف نحاول لفت انتباه أنظار القارئ على أمر المؤسسات الجزائرية إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة والذي يعتبر من الافرازات الهامة لتطور الفكر الإداري والذي اثبت كفاءته وأمكن من خلاله التغلب على ما يعترض المؤسسة من مشاكل تتعلق بالجودة والإنتاجية وفي هذا الإطار تهدف الدراسة إلى

1. عرض و تقديم الإطار الفكري و النظري لأسلوب إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية من حيث النشأة و التطور و المفهوم و مجالات التطبيق و إظهار المخاطر التي تحول دون نجاح تطبيقها في الواقع العملي . في محاولة لتقليل الفجوة المعرفية و العلمية في تبني هذه الفلسفة بهدف استخلاص الأساليب المناسبة .

### المقدمة :

لقد شكلت القيم و المفاهيم و المبادئ التي صاحبت قيام الثورة الصناعية أساس تحول المجتمع إلى مجتمع صناعي و ما المنظمات و المؤسسات الحالية إلا مفاهيم كانت ضرورية في حينها و انطلقت منها المنظمات في بناء و تطوير هياكل و وضع أسس تطوير أداؤها.

و لكن مع التغيرات العالمية التي حدثت بطريقة فحائية و أحيانا سريعة تجاوزت قدرات هذه المنظمات على التكيف مع الواقع و أدت إلى عجزها عن مواصلة معدل الأداء إذ أدى تفعيل دور ما سمي بالقوى الأربعة (cs4) (1) المتمثلة في الزبون (consommateur) و المنافسة (ompétition) و التغيير (changement) و التعقيد (complexiste) من جهة، و ظهور التكتلات الاقتصادية و المنظمات العالمية فضلا عن الثورة الهائلة في المعلوماتية و الاتصالات في جهة أخرى ، إلى إعادة التفكير في المفاهيم و المبادئ التي تأسست عليها هذه المنظمات و التي كانت تتناسب مع أحوال العصر القائم آنذاك و البحث عن مناهج حديثة تتناسب مع هذه التغيرات لمحاولة الوصول إلى حصص سوقية جديدة معتمدة في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية و من أبرزها أسبقيات الجودة ، غير أن لا تكفي وحدها لتحقيق هذا التوجه بل لابد من تبني الاتجاهات الأكثر حداثة و النظم في إدارتها ، و لعل واحد من أبرز هذه الاتجاهات إدارة الجودة الشاملة ( TQM / Total quality management ) التي تأتي في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوعاء الجديد المتناسب مع تلك المعطيات و القادر على مواجهتها بفعالية .

يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته. وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان(1).

فالدين الإسلامي الخفيف أعطى اهتماماً واسعاً في التوكيد على العمل الجاد والنافع وهو ما نصت عليه الآية الكريمة "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" (التوبة - الآية 105).

أما السيرة النبوية الشريفة فهي غنية بالأحداث 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 عملاً أن يتقنه".

ولتحديد مفهوم الجودة لابد من استعراض تعاريف وضعها الرواد الأوائل للجودة

1. يقول juran إن الجودة هي الملائمة للغرض أو الاستعمال. (2)
2. وفي تعريف آخر أورده E-deming بمائل إلى حد كبير ما ورد في التعريف السابق إذ يرى أن الجودة هي "دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة بمعنى مطابقة الاحتياجات". (3)
3. وكذلك Ph-crosby يرى أن الجودة هي "المطابقة للمواصفات و يقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع و رغبات المستهلك هي أساس التصميم". (4)
4. في حين عرفها Christian Meria بان الجودة هي قدرة المنتج على تلبية حاجات المستهلكين و بأقل تكلفة (5).
5. بينما يعرفها G.Taguchi بأنها "تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه للزبون" (6)

2. محاولة إيجاد صلة وثيقة بين أثر تبني هذه الفلسفة الإدارية الحديثة كأحد العوامل الأكثر تفسيراً وتحليلاً للعلاقة الموجودة مع حسن تطبيقها و بناء و تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة و بما يؤول إلى تحقيق الاداء المتميز كهدف يضمن البقاء و النمو .

3. محاولة إظهار التقنيات المناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة باعتبارها من القرارات الحورية حيث تنشأ مشكلات و أضرار جسيمة نتيجة الاستخدام غير المبرر لتقنيات لا تتناسب مع ظروف المنظمة و طبيعة الخدمات التي تقدمها و مدى انعكاس تطبيق هذه التقنيات في تحسين الأداء المنظمي لمنظمات الأعمال وصولاً لتقديم بعض الاستنتاجات و المقترحات بهذا الشأن .

### الإطار المنهجي للدراسة :

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بغية تقديم ركائز هذا المدخل وإطارة باعتباره أسلوباً حديثاً يهدف إلى تطوير وتحسين الجودة ونجاح المنظمة وتحقيقها لأداء متميز من خلال التغطية الأكاديمية والتقديم النظري لمختلف جوانبه . وسنحاول تحقيق هذا الغرض من خلال التعرف بشيء من التفصيل للمحاور التالية :

- 1- الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة
- 2- تفسير علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المتميز
- 3- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبناء الميزة التنافسية والتميز في الأداء
- 4- الاستنتاجات والتوصيات

### 1- الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة :

#### 1-1 . التعريف بالجودة ومراحل تطورها :

##### 1- مفهوم الجودة :

لسلسلة من الاكتشافات ترجع إلى اقرن الماضي و هذه الاكتشافات يمكن تقسيمها إلى أربعة عصور و هي :  
**الفحص ، و المراقبة الإحصائية للجودة ، و تأكيد الجودة** ،  
إدارة الجودة الشاملة أو ما يطلق عليه إدارة الجودة الإستراتيجية . و كل مرحلة تالية من مراحل التطور اشتملت و تضمنت المرحلة السابقة عليها. وفي رأينا انه من الاوفق تقسيم مراحل التطور الأربعة السابقة إلى مدخلين في لإدارة الجودة أولهما المدخل التقليدي لأدارة الجودة و يتضمن الفحص المراقبة ، و تأكيد الجودة و المدخل الثاني مدخل إدارة الجودة الشاملة .

## **I . مرحلة بداية القرن العشرين-الفحص :-**

اقتربت هذه الفترة بمرحلة الإدارة العلمية للعمل "لتيلور" الذي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع عن طريق التخصص و الفحص والنمطية وتبسيط العمل وتقسيمه. كما دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش (8).

و يمكن القول هنا انه في هذه المرحلة انقسمت وظيفة الجودة بين العامل الذي يقوم بالإنتاج و المفتش الذي يقوم بفحص المنتجات بغرض التقليل من المعيب وفصل المعيبات عن المنتج النهائي لأنه لا يمنع من وقوع الخطأ

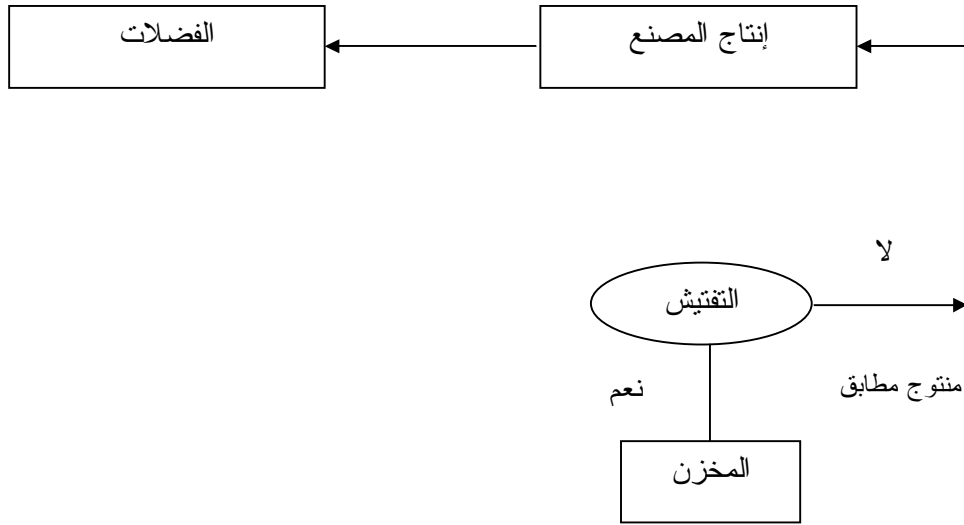
و من خلال استعراض التعاريف السابقة و غيرها نلاحظ أن هناك اختلافا واضحا في تعريف الجودة و أن الجميع يقولون ذات الشيء و لكن بتعبيرات مختلفة ، و أن التعريفات المختلفة تتناول أبعادا مختلفة في نفس الظاهرة. و من ثم يبدو المنطق في وصف الجودة بأنها شاملة Total إذ تشمل جميع مجالات النشاط في المنظمة (7) كما تشمل كافة أبعاد السلعة أو الخدمة و عليه فإن تعريف الجودة إنما تعتمد على الفلسفة التي يعتنقها الباحث و رؤيته للكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج يحضى برضى الزبون . وهكذا فإن تطور مفهوم الجودة عند وصولها إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة بل استلزم وقتا لإضافات علمية كبيرة عن المستويين الفكري و التطبيقي .

وهنا يمكن التمييز بين أربع مراحل تاريخية لتطور الجودة إذ توجت المرحلة الأخيرة بإدارة الجودة الشاملة كما يأتي ذلك في الأتي :

## **ب- التطور التاريخي لإدارة الجودة :**

من خلال التطور الفكري و الإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة يمكن أن نلاحظ أن تتابع المداخل للجودة عبر تطورها لم يحدث في صورة قفزات ، و لكنها كانت من خلال تطور مستقر و ثابت . وكان هذا التطور انعكاسا

شكل رقم (01): نظام الجودة المبني على أساس الفحص



(9)\*Jean Marie : Le défi de la qualité dans la société industrielle p81.

## II. فترة 1930 – 1950:مراقبة الجودة :

كانت الجودة هنا تهدف إلى تقليل نسبة المعيبات (العيب في المنتجات ) مستخدمة بالإضافة للمرحلة الأولى تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة لأداء أنشطة الجودة والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة (10).

و على الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدماً من مجرد مدخل الفحص إلا ان التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كافي بل و غير ملائم. بمفرده لتحقيق التحسين المستمر و لعل الاستعراض التالي لنظام الجودة يوضح نواحي القصور و عدم الفعالية في هذا النظام .

## III. مرحلة 1950 – 1970 :تأكيد الجودة:

كان اهتمام تأكيد الجودة كمدخل من مداخل إدارة الجودة أكثر بعداً و عمقاً من المداخل السابقة له تاريخياً. فأول مرة يقدم هذا المدخل مفهوم التكامل و التنسيق بين برامج الإدارة و لأول مرة أيضاً يؤكد ان كافة المستويات الإدارية لابد ان تشارك في تخطيط و مراقبة الجودة . و في هذه المرحلة تم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام و أساسه منع وقوع الخطأ . و يجب ملاحظة ان أي مرحلة تالية من مراحل المدخل التقليدي لم تستبعد سابقتها و لكنها استندت إليها ولكن بمنظور أوسع و أعمق و أشمل .

#### IV. المدخل الحديث : فترة 1970 حتى الآن : إدارة

##### الجودة الشاملة .

هي نظام شامل للقيادة و التشغيل تعتمد على مشاركة جميع العاملين الزبائن و الموردين و يهدف إلى التحسين المستمر للجودة و الأداء على الأمد البعيد .

و يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، و تقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تبنيها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن ، فهي فلسفة إدارية و مدخل إستراتيجي و وسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط التفكير التقليدية لمختلف أوجه المنظمة إلى أنماط تفكير و ممارسات تتلاءم مع البيئة و المتطلبات المعاصرة ، كما يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم و قدراتهم بهدف التحسين المستمر (11) .

ان نظام إدارة الجودة الشاملة لا يخرج عن كونه امتداد لحلقات التطوير و التغيير الفعال و المستمر ، حيث تحسين الأداء و الاهتمام بعناصر الإنتاج و من ثم فهو مدخل من مداخل التطوير التنظيمي ، من منطلق كون الإدارة عملية اجتماعية من الناس و إلى الناس . و إبداع و تغيير فعال من اجل الاختيار الأفضل و الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (12).

من خلال هذا العرض نلاحظ أن نظام الجودة الشاملة يركز على محاور و مكونات أساسية هي :

1. **محور يركز على الجودة :** باعتبار المنظمات التي تنتج منتجات ذات جودة سوف تحقق أحسن النتائج وهو عامل مهم لبقاء المؤسسة أطول مدة ممكنة .

2. **محور يركز على العامل الإنساني :** من حيث

التدريب و الإبداع و بناء فرق العمل و الاتصالات و التطوير و التغيير و الالتزام و ضمان فاعلية الاتصالات .

3. **اعتبار المنظمة نظام مفتوح** على المحيط و إدراك

المنافسة و تطوير استراتيجية منافسة .

#### 2.1. أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

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

- تقليص شكاوى المستهلكين و تخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العميل.

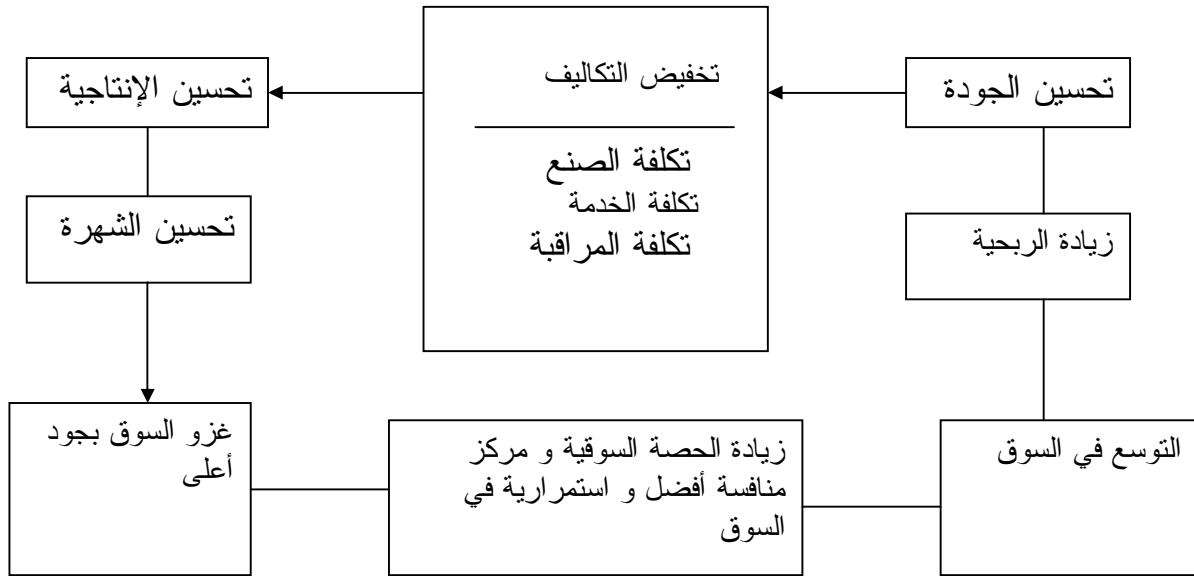
- تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة /خدمة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون المنتج / الخدمة.

- زيادة الإنتاجية و الأرباح المحققة، مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية و الإنتاجية من خلال زيادة الحصص السوقية.

- زيادة شهرة المنظمة.

تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة و ضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء. (13)

الشكل (2) أهمية ادارة الجودة الشاملة و علاقتها بالربحية و الكلفة



( علي السلمي " السياسات المعاصرة ص 299 ) (14)

**3.1 مبادئ ادارة الجودة الشاملة:**

يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ و القواعد المتمثلة في :

التي تستند إليها هياكل المنظمات المطبقة لإدارة الجودة

الشاملة ، ممثلة فيما يلي (15) :

1. تحديد الأهداف .
2. التركيز على الأنشطة و العمليات .
3. الموارد المادية و المالية و المعنوية و البشرية
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 .

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

**4.1 عناصر إقامة نظام إدارة الجودة الشاملة :**

تعمل المنظمات التي تؤمن بفلسفة إدارة الجودة الشاملة على تهيئة مستلزماتها الضرورية لتحقيق التطبيق الناجح و الفعال لهذه الفلسفة من اجل تحسين جودة منتجاتها ، و تعد المتطلبات الواجب تحقيقها في تطبيق فلسفة TQM الاعمدة

## 2- تفسير علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المتميز :

إن المدخل التنظيمي يعتبر المنظمة هي أكثر الأنظمة تعقيدا ، و الخاصية الرئيسية لهذا النظام المعقد هو القدرة على القيام بنشاط يحقق من خلاله الأهداف . و آدا اختلفت أهداف المنظمات وتطورت عبر الزمن فان هناك حقيقة اساسية تنطبق على كل المنظمات و مرتبطة بتسييرها الا وهي الأداء. لدى يجب ألا يكون تحليل الاداء ساكنا ، فدراسة الأداء عبر الزمن يكون أيضا ديناميكي و الذي يعني قدرة المنظمة على البقاء في المدى الطويل . كما يؤكد ذلك Fericelli AM "الأداء لا يعبر عنه من خلاله و لكن بعلاقته بمؤشرات النجاح و هو نشاط يؤدي إلى النمو كصيرورة و ليس نتيجة تظهر في زمن معين . (18)

### الميزة التنافسية :

شغل مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في الثمانينات حيث توسع مصطلح الميزة التنافسية وأخذ في الانتشار مع كتابات Mporter بشأن الإستراتيجية التنافسية و الميزة التنافسية .

و تعرف الميزة التنافسية على أنها " قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط ، و تحقق 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 استراتيجيتها التنافسية ، و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل و قدرة المنظمة على تحقيق التميز (19) .

كما تعرف الميزة التنافسية على أنها " ميزة عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".

إن المقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقوم بخدومتهم فقط و لكن أيضا الجودة التي يؤدي عمله ، و كذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه "دنيس مورجان" في بداية الثمانينات من القرن الماضي سلوك المواطنة التنظيمية (16) . فهناك العديد من العوامل التي يجب أن تجمع حتى يكن وصف الأداء بالتميز ، فالمنظمات ذات الأداء المتميز يدين بوجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية و لديها التزام على جميع مستويات القيادة للتطوير و التحسين المستمرين . إن التميز رهينة توافر مهارات و قدرات في مستوى مرتفع في القادة ، لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق و التميز في الأداء .

و يعد الاداء من المصطلحات الجذابة ومن المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية و لكافة أنواع المنظمات ، لأن مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المنظمة أو قد تكون الأساس في بقائها و تعزيز قدرتها التنافسية. و يمكن تقديم بعض التعاريف للأداء :

الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية Performance و يمكن إعطاءه المعاني التالية :

- الأداء هو عبارة عن النجاح أي عبارة عن دالة للتمثيل الناجح ، فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات و/ أو العاملين فيها .
- الأداء هو فعل Action يعبر عن مجموعة من المرحل و العمليات Processus و ليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن (17)
- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوة و فعالة .

و يعتمد التميز في الأداء على مبادئ و فلسفة الجودة الشاملة ، إذ يؤكد خبير الجودة **Arthur D- little** وفق دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برنامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم و درجة تميزهم (22)

و لا يتحقق التمايز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء. بمعنى المدخلات و المخرجات والعمليات. إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء . و الذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل و ذلك بالاعتماد على الحقائق و توفير بيئة هيء للأفراد العمل بحماس و قدرة و الالتزام في جميع مجالات العمل (23) و أوضح الاستاد ( ) أنه يمكن للمنظمة أن تتمايز عندما تفرد عن منافسيها بعبء أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية الأربعة :

- 1- التكلفة الأقل ،
- 2- الجودة ،
- 3- الوقت ،
- 4- المرونة

باعتباران التكلفة الأقل نتاج للتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم ، و تعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض الأسعار . أما الجودة فالزبون عند اتخاذ لقرار الشراء يرغب في البحث عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر المناسب، ولعل الدراسة المشهورة التي قام بها **Peter & Waterman** في بداية الثمانينات من القرن الماضي عن المنظمات الأكثر تميزاً توصلت إلى نتيجة محددة هي أن

و من خلال هذين التعريفين ينظر إلى الميزة التنافسية باعتبارها هدف الإستراتيجيات و تمثل المتغير التابع ، ويكون الاداء هو المتغير المستقل ، فكل استراتيجية من الإستراتيجيات العامة التي وضعها **porter** (التكلفة الأقل التمايز، التركيز) تتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية في مجال معين.

و تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافس حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع مفهومة الواسع (20).

فحسب **porter** دائماً فإن جوهر الميزة التنافسية يركز على القيمة التي يمكن للمؤسسة ان تخلقها لعملائها، والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج ، أو شكل تقديم منتجات وخدمات فريدة تبرز الأسعار المرتفعة التي تباع بها (21) . فإذاً حالما تحصل المنظمة على ميزة تنافسية فإنها ستحقق مجموعة من المزايا أبرزها الأتي :

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

**العلاقة بين TQM و بناء الميزة التنافسية و التميز في الأداء :**

تعد جودة المنتجات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المؤسسات ، فالاستجابة السليمة و السريعة و الفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم ، و بالتالي اكتساب حصص سوقية . و تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة و القيمة التي يقدمها للعملاء ، و ذلك بهدف الارتقاء بأدائها و تنمية مهاراتها التسويقية .



جهة. و من جهة أخرى تصبح برامج تخفيض التكلفة أكثر كفاءة و فاعلية عند توفر جودة عالية و وقت تسليم فاعل و مرونة أفضل . الجودة تحقق موارد الوقت و المهارة والكفاءة ن و تطوير الأساليب و هذا الشكل متناسب مع هياكل الطلب إلى جانب المرونة الكافي في التأثير على الطوارئ .

#### 4- الاستنتاجات و التوصيات :

##### ■ الاستنتاجات :

1. إدارة الجودة الشاملة فلسفة قديمة تطرقت إليها أغلب الحضارات و أهمها الحضارة الإسلامية و مالها من فضل كبير في إرساء قواعد و تطور مفاهيم الجودة ، من خلال العمل الصالح و النافع و المتقن .
2. تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل و ولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه كما يعني زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة و ضمان بقائها و استمرارها في السوق .
3. أن تطور المفهوم المرتبط بالجودة و مزامنته لتطور نظريات التسيير في تحقيق الجودة بدأ منذ حوالي 1900 م بما يعرف بعملية الإشراف. إلا أننا نستطيع القول أن الجودة قد مرت بأربعة مراحل : التفتيش ، مراقبة الجودة ، تأكيد الجودة ، و إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى التطوير الشامل و المستمر لنظام الجودة .
4. تشكل إدارة الجودة الشاملة إطار فلسفي وإداري متكامل أمام منظمات الأعمال من خلال جعل الجودة هدفا استراتيجيا إضافة إلى التركيز على رضا العاملين في المنظمة من خلال تمكين العاملين و ما يترتب عليها من إيجابيات تدعم تطبيق هذه الفلسفة وصولا لتحقيق الأداء المتميز .

المنظمات الأكثر تميزا و نجاحا هي المنظمات التي تركز على الجودة حيث أن ذلك يمكن أن يحقق الميزة التنافسية و الربحية للمنظمة من خلال زيادة الحصة السوقية و التمايز ، و في عالم اليوم زاد الاهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح بعدا أساسيا تتنافس من خلاله المنظمات ، ويتم التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال ثلاثة أبعاد وقت (التسليم السريع - التسليم في الوقت المحدد - و سرعة التطوير).

أما العنصر الرابع المتمثل في المرونة فيقصد بها 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 ذات جودة عالية من حيث التصميم و درجة الموائمة ، و تمثل الجودة شرطا جوهريا لقبول المنتج و نجاحه سواء في الأسواق المحلية أو الدولية ، و هي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية ، فمن أهم عوامل نجاح و تفوق المؤسسات الرائدة هو تميزها المبين في الجودة (24) .

ومن بين العناصر الواجب ضبطها في الجودة التكاليف (تكاليف الجودة) من خلال التقليل من الفاقد مما يساعد المنظمة على تخفيض الأسعار مقارنة بمنافسيها مع المحافظة على مستوى مقبول من الأرباح عن طريق زيادة حجم المبيعات يؤدي إلى تحسين الحصة السوقية و تعزيز نموها فضلا عن تمكينها من رفع عوائق لدخول منافسين جدد إلى الصناعة و رفع عوائق خروج زبانتها من خلال الاستجابة للتغيرات الطارئة في أذواقهم . مما يضمن لها ولائهم و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية ( أداء مميز ) قوية و مستمرة هذا من

**-التوصيات :**

- 5- ضرورة توسيع عدد المؤسسات التي تدخل ضمن البرنامج الوطني للتأهيل في القطاعين العام والخاص للحصول على شهادة المطابقة لأنظمة الجودة
- 6- الاهتمام بالبنى التحتية اللازمة لبناء أنظمة جودة فعالة ومن أهمها مخابر المعايرة و الاختبار محليا و دوليا .
- 7- جعل إدارة الجودة الشاملة هدف استراتيجي يبدأ بالإدارة العليا و ينتهي بأخر فرد عامل .
- 8- الانفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة في الدول المتقدمة عموما و العربية خصوصا لاستفادة من تطبيقاتها و من أبرزها جوائز الجودة العالمية .
- هذه بعض التوصيات التي نراها كفيلة بتحسين الوضعية التنافسية من خلال تبني منهج إدارة الجودة الشاملة و بالتالي إمكانية ترقية أداء متميز من خلال إشراك جميع المتعاملين الاقتصاديين و ذلك بإعداد نظام وطني للجودة يهدف إلى مساعدة المؤسسة الجزائرية على تحقيق الجودة و الإتقان في كل المستويات ( مدارس ، حكومة ، مؤسسات ، جامعات .... الخ حتى تصبح الجودة مسؤولية الجميع .

- 1- ضرورة احترام المنظمات المنهج العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشامل من اجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع أنشطة المنظمة و خاصة على مستويات العمليات لما يمتلك من أثر في تحسين الأداء .
- 2- ضرورة أن تقوم إدارة المنظمات باتخاذ كافة التدابير الضرورية و القيام بالممارسات العملية اللازمة لنشر و تعميم ثقافة الجودة في مختلف المستويات الإدارية من خلال إعداد البرامج التدريبية أيا كان شكلها و هدفها .
- 3- إدخال مفاهيم الجودة في المناهج التدريسية في جميع مراحل التعليم بدأ من المرحلة الابتدائية حتى تكون تربية وعلما في آن واحد.
- 4- ضرورة توسيع عدد المؤسسات التي تدخل للبرنامج الوطني للتأهيل (جميع المؤسسات الصناعية الجزائرية ) في القطاعين العام و الخاص للحصول على احد الشهادات المطابقة لأنظمة الجودة .

## المراجع -

- 1- مأمون الدرادكة وطارق شليبي-الجودة في المنظمات الحديثة-دار الصفاء للنشر.عمان.ط1. 2002. ص15
- 2- Juran Dj .Gestion de la qualité. AFNOR. 1983. P15
- 3- Neville jean Philipe. La qualité en question. Revue Française de Gestion, Mars,Avril,Mai. 1996. p39
- 4- Crosby jean Philipe. La qualité c'est gratuit. Economica. 1986. p19
- 5- Meria Cristian. La qualité des produits industriels. Ed dunod. P3
- 6- حلاوي.ص8
- 7- علي السلمي.إدارة التميز.نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب للنشر. القاهرة 2002. ص129
- 8- Jean marie .Le défi de la qualité dans la société industrielle. P81
- 9- بيستر فيلد دال. الرقابة على الجودة. المكتبة الاكاديمية. القاهرة. ط1. 1995. ص27
- 10- Brilman Jean. Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance. Ed .organisation. 2 tirage. 1998.
- 11- سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب. الفكر الإداري. ط2. القاهرة 1998 ص2.
- 12- محمود كاظم خضير. إدارة الجودة الشاملة دار المسيرة. ط1. عمان 2000.
- 13- علي السلمي. السياسات الإدارية المعاصرة. دار غريب للنشر. القاهرة. بدون تاريخ.ص299.
- 14- علي عبد الله. الأداء المتميز. ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي حول الاداء المتميز لحكومات والمنظمات. جامعة وقلعة. مارس 2005.الجزائر.
- 15- بلعور سليمان وآخرون. إعادة الهندسة مدخل للأداء المتميز.ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات. جامعة ورقلة. مارس2005.الجزائر.
- 16- رقام ليندة. الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية. جامعة ورقلة. مارس2005.الجزائر.
- 17- معالي فهمي حيدرة. نظم المعلومات -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-الدار الجامعية للنشر.القاهر.2002.ص8.
- 18- نبيل مرسي خليل. الميزة التنافسية في مجال الاعمال. الدار الجامعية للنشر. الإسكندرية.1996 ص87.
- 19- عمار بو شناف. الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية-مصادرها-تنميتها-وتطويرها-رسالة ماجستير. جامعة الجزائر. 2002. ص16.
- 20- Porter Michael. L'AVANTAGE concurrentiel- comment devancer ses concurrent et maintenir son avance. Ed dunod. Paris. 1997. p8
- 21- العيهار فلة. دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. رسالة ماجستير. جامعة الجزائر 2005 ص181.
- 22- عبد الرحمان توفيق. قمة الاداء -كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء-عالم جديد من المنشآت الناجحة - تأليف .لاسل. مركز الخبرات المهنية للإدارة بمك للنشر. القاهرة.1998.
- 23- احمد سيد مصطفى. التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات العربية. دار الكتب للنشر. القاهرة 2001.