

إدارة الجودة الشاملة مدخل لتحسين تنافسية المؤسسات الخدمية

The TQM as an approach to improve the competitiveness of institutions service

ريحاني أمال⁽¹⁾ * علام عثمان⁽²⁾

Rihani Amel^{(1)*} Allam Athmane⁽²⁾

⁽¹⁾ جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة – الجزائر، rihani.amel2018@gmail.com

⁽²⁾ جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة – الجزائر، athmaneeco@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2018/06/16؛ تاريخ القبول: 2019/05/09

ملخص:

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد أبرز الاتجاهات والأساليب الإدارية المعاصرة والتي لاقت رواج في وسط مدراء المؤسسات والمنظمات التي تبنت هذا النظام من أجل تطوير مؤسساتها وبالرغم من المعوقات التي تواجه تطبيقه إلا أن لهذا النظام العديد من الفوائد والمزايا خاصة فيما يخص تطوير تنافسية المؤسسات الخدمية وهذا بسبب التطورات والتغيرات البيئية، وخاصة تغير حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن الأمر الذي أدى إلى تغير أبعاد المنافسة ومنه أدى بالمنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها إلى العمل على تحقيق التفوق والتميز ضمانا لنموها وإستمرارها ، بخاصة في ظل بيئة تنافسية غير مؤكدة فبعد أن عن طريق تبني هذا النظام المعتمد على مجموعة من المبادئ التي تجعله يختلف عن العديد من الانظمة.

* المؤلف المرسل: ريحاني أمال، البريد الإلكتروني: rihani.amel2018@gmail.com

* Corresponding author: Rihani Amel, e-mail: rihani.amel2018@gmail.com

الكلمات المفتاحية (الكلمات الدالة): التنافسية، إدارة الجودة الشاملة، التكاليف، التحسين المستمر

Abstract:

TQM is one of the Most prominent and modern trends and administrative methods that became so popular for the managers of different institutions and organizations which have adopted this system in order to develop their institution , even the obstacles that are facing its application, this system has many advantages especially in terms of developing the competitiveness of service institutions due to the environmental changes, especially the changing of needs and desires of customers over time, which led to change the dimensions of the competition and from which the organizations are working to achieve the commercial excellence to ensure its develop it different from many other systems.

Key words: competitiveness, TQM, Costes, continuous improvement.

المقدمة:

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 وإكتساب رضاهم من ناحية ثانية.

مما سبق يتضح لنا أن المؤسسات الخدمية في ظل التطورات الحالية عليها أن تعمل على تطوير تنافسياتها من خلال تقديمها لمنتجات ذات جودة عالية، وهذا ما

يضعنا أمام التساؤل الجوهرى التالي: ما مدى مساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية المؤسسات الخدمية؟

أهمية الدراسة:

تنبع 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 فالملاحظ من العديد من تجارب المؤسسات العالمية في هذا اخصوص نرى أن التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة يمكن المؤسسة من تحصيل مزايا عديدة كالتقليل من التكاليف ورفع نسبة الأرباح.

أهداف الدراسة:

- تهدف من هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:
- تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- التأكيد على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الخدمية.
- محاولة معرفة اثر تبني مفهوم الجودة الحديث على تطور تنافسية المؤسسات الخدمية.

المحور الاول: اساسيات في ادارة الجودة الشاملة

تمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة حديثة تبلورت مع نهاية الثمانينات من القرن الماضي كمدخل إداري متكامل، يهدف إلى تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة، حيث تطور مفهوم الجودة بمرور الزمن ابتداء من مفهوم جودة المنتج النهائي وصولاً إلى مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: ماهية ادارة الجودة الشاملة:

1. تعريف الجودة:

يرجع مفهوم كلمة الجودة QUALITY إلى الكلمة اللاتينية QUALITAS والتي تعني

طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء أو درجة صلاحه، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الأتار، من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها أو لإستخدامها لأغراض الحماية وحديثا 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⁾

لقد أشار (kemneths) إلى أن الجودة تعني الملائمة للاستعمال ويرى (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 المنظمة.⁽²⁾

أما JURAN فعرف 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 دائماً.⁽³⁾

2. تعريف إدارة الجودة لشاملة:

عرف معهد المقاييس البريطانية إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك، بكافأ الطرق وأقلها كلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير".⁽⁴⁾

(1) مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002) ص 15.

(2) قتيبة صبيحي أحمد 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) 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) ص 156.

(4) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار وائل للنشر، ط2، 2006) ص 22، 23.

- وتناولها بعض الباحثين على أنها: "فلسفة قيادية ومجموعة مبادئ إرشادية تؤكد التحسين المستمر عن طريق مشاركة الأفراد ووضع منهجية هيكلية منضبطة وتوكيد قياس العملية وتركيز كل شئ على الرضا الشامل للزبون".⁽¹⁾
 - كما تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها عقيدة أو عرف متأصل أو شامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين.⁽²⁾
- من خلال ما سبق يمكن تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفق العناصر التي يتألف منها وهي:⁽³⁾

- ✓ إدارة: تخطيط، تنظيم، توجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير المواد اللازمة.
- ✓ الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.
- ✓ الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

منذ أن اعتلى الإنسان ناصية الحضارة، كان هاجسه أن تنجز الأعمال وتؤدي على نحو أفضل باستمرار. ومن الراسخ أن الحضارات لا تقوم أو تتطور من غير اعتماد مناهج وظوابط ومعايير للعمل. وتدل حضارة وادي الرافدين قبل آلاف السنين على عمق ورقي إنجازات الإنسان وإبداعاته التي ما كانت لتتم خارج اعتماد أساليب ومبادئ الجودة في

(1) رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، (عمان: دارالوراق، 2008)، ص 43.

(2) واغروسيلة، دور الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية، الملتقى الدولي: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات (قسنطينة: جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 14-15 ديسمبر 2010)، ص 12.

(3) محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

العمل. فالجودة ليست ابتكاراً من ابتكارات الثورة الصناعية كما يدعي الغرب، إذ تنسب أقدم الاهتمامات إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد، حيث أن الحضارة البابلية في العراق أبان حكم حمورابي التي تضمنت مسلته (282) مادة ضمنت بينها قانوناً يهتم بالتجارة، الزم فيها من يقدم سلعة غير جيدة أو ناقصة القيمة أن يقوم بإصلاح العيب، إذ تشير المادة (229) منها: إذا كان بناء قد بنى بيتاً لرجل ولم يحسن عمله، بحيث انهار البيت الذي بناه وسبب موت صاحبه فسوف يقتل ذلك البناء.

أما الفراعنة المصريون فقد وثقوا الاهتمام بالجودة في نقوشهم الحجرية وصاحبهم في ذلك الفينيقيون، حيث تحدد مقاييس الأطوال والأحجام. وعليه فإن الجودة قديمة قدم الصناعة نفسها ومما يزيد من أهمية ومكانة موضوع الجودة ارتباطها بقيم ومعتقدات المجتمع، فالدين الإسلامي الحنيف أعطى اهتماماً واسعاً في التأكيد على العمل الجاد وهو ما نصت عليه الآية القرآنية الكريمة (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) آية (التوبة) 105،:

أما السيرة النبوية الشريفة فهي حافلة بالأحاديث التي تعظم العمل وإجادته، فيقول النبي (محمد) صلى الله عليه وسلم (أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه). فضلاً عن أن الإسلام نهى عن الغش والتدليس في الأعمال التجارية، وهو ما يدل عليه مضمون الحديث الشريف (من غشنا ليس منا).⁽¹⁾

وتتميز أغلب الأدبيات الإدارية بين أربع مراحل تاريخية لتطور الجودة إذ توجت المرحلة الأخيرة بإدارة الجودة الشاملة وكما يأتي:⁽²⁾

1. المرحلة الأولى: مرحلة فحص الجودة **Quality inspection stage** وهي نظام يستعمل لاكتشاف الأخطاء في المنتجات ومن ثم تصحيحها لأنه لا يمنع من وقوع الخطأ.
2. المرحلة الثانية: مرحلة السيطرة النوعية **Quality Control stage** وفي ظل هذا النظام تعتمد الأساليب الإحصائية لأداء أنشطة مراقبة الجودة والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة.

(1) صلاح عباس هادي، مرجع سبق ذكره، ص 156.

(2) نفس المرجع السابق، ص 157.

3. المرحلة الثالثة: مرحلة توكيد الجودة) ضمان الجودة Quality assurance stage
وفي هذه المرحلة يتم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام وأساسه منع وقوع الخطأ.

4. المرحلة الرابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management وهي نظام شامل للقيادة والتشغيل للمنظمة يعتمد على مشاركة جميع العاملين، الزبائن والمجهزين ويهدف إلى التحسين المستمر للجودة والأداء على الأمد البعيد.

ثالثاً: مبادئ وأهمية إدارة الجودة الشاملة

1. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- 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 والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر ، عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة، كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائماً فرص للتحسين يجب إستغلالها.⁽¹⁾
- إلزام الإدارة العليا ويؤكد أحد الباحثين أن إلزام الإدارة العليا يتمثل بالجوانب التالية:

✓ تعزيز ثقافة الجودة.

✓ تعزيز وتطوير إمكانيات الموظفين والعاملين في أدائهم.

✓ توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها.

- التعاون الجماعي بدل من المنافسة : يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة بدلا من المنافسة بينهم. ومن

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 101، 102.

الملاحظ أن أحد الأسباب الرئيسية لنجاح اليابان في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعود إلى مبدأ التعاون الجماعي بدل من التفتيش.⁽¹⁾

- **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 تستترف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية من أجل الكشف عن عيوب أو أخطاء في العملية الإنتاجية.⁽²⁾
- **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.⁽³⁾

2. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تعود أهمية إدارة الجودة الشاملة لجملة من الأسباب نذكر منها:

- **التغير المستمر والمتسارع والشامل لكل عناصر المحيط والمتمثلة في:**⁽⁴⁾
- عولمة السوق: والتي كانت نتيجة لنشأة بعض المنظمات والاتفاقيات مثل منظمة التجارة العالمية O.M.C، أو اتفاقية GATT⁽⁵⁾ (الاتفاق العام للتعرفة الجمركية

(1) 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.

(2) نفس المرجع السابق، ص 26.

(3): سمالي 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.

(4) Patrick Lyonnet : LES OUTILS LE DE LA QUALITE TOTALE,TECHNIQUE ET DOCUMENTATION (PARIS:2EM ED , 1991)p8.

والتجارية)، واتفاق النافتا) 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 للمنتجات والخدمات.

التطورات الاجتماعية: والتي أدت إلى تطور الحاجات وتنوعها لدى الأفراد مثل البحث عن تحقيق الذات، والإشباع والرضا.

- انتشار بعض الظواهر السلبية: كانهخفاض مستوى الجودة، زيادة الوقت المخصص للعمليات الإنتاجية والرقابة عليها وزيادة شكاوي الزبائن وانتقاداتهم.⁽¹⁾
- عدم كفاءة وفعالية الأساليب الجزئية الغير المتكاملة في تحسين أساليب التسيير.⁽²⁾

المحور الثاني: عموميات حول التنافسية

شغل مفهوم التنافسية حيزا مهما في مجال الإدارة والاستراتيجية ، واقتصاديات الأعمال، إذ تمثل التنافسية العنصر الاستراتيجي المهم الذي يساعد في إقتناص الفرص، ما يجعل التنافسية مصدرا هاما يساعد المؤسسة على تعزيز وضعها بما يحققه من الأرباح الاقتصادية، ومن خلال تميزها على منافسيها في مجالات متعددة.

أولا: مفهوم التنافسية

يرتبط مصطلح التنافسية إلى حد كبير بالمنافسة وتحقيق الميزة التنافسية، إلا أن هناك من يستخدمها كمصطلح واحد وذلك إعتقادا من البعض بأن لهما نفس المعنى ، إلا أنهما مختلفان.

(1) سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1998)ص 370.

(2) علي السلي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000 (دار غريب للطباعة والنشر، 1995)ص24.

1. عرفت دراسة للاونكتاد 1995 المؤسسة التنافسية بأنها "المؤسسة التي لها القدرة على التفوق على منافسيها من خلال الاحتفاظ بنصيبها من السوق أو زيادته بصورة مستمرة".⁽¹⁾
2. وترى لجنة الولايات المتحدة الامريكية للتنافسية الصناعية بأن المؤسسة المتميزة والمنتجة بتكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين، وبما يضمن تحقيق المؤسسة لربح طويل المدة وقدرتها على تعويض العاملين بها وتوفير عائد مالي للمالكها".⁽²⁾
3. إن التنافسية هي خاصية معينة أو مجموعة خصائص تمتلكها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، بحيث تحقق لها موقفا قويا تجاه مختلف الاطراف، وأن التحدي الحقيقي الذي تتعرض له لأية منظمة ليس انتاج المنتجات أو تقديم الخدمات بل القدرة على الإشباع المستمر لحاجات ورغبات السوق المتغير.⁽³⁾
4. هنا من يعرفها بأنها: القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها، الذين يقللون من نصيب المؤسسة في السوق المحلي أو العالمي.⁽⁴⁾
5. أما على المستوى الدولي فهناك من يعرفها على أنها قدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية، كما يرى آخرون أن تنافسية بلد ما هي قدرته على إنشاء وإنتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية، بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده.⁽⁵⁾

(1) منى طعمية الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها (القاهرة: مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، 2002) ص 9.

(2) منى طعمية الجرف، مرجع سبق ذكره، ص 10.

(3) جمال عبيد محمد العازمي، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، قسم المحاسبة، 2011-2012) ص 23.

(4) الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية (بسكرة: جامعة محمد خيضر، العدد 12، نوفمبر 2007) 38.

(5) محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الاقطار العربية (الكويت: المعهد العربي للتخطيط، العدد 24، ديسمبر 2003) ص 05.

ثانيا: اسباب التنافسية

هناك عدد من الاسباب التي جعلت التنافسية الرن الاساسي في نظام الاعمال المعاصرومن أهم تلك الاسباب:⁽¹⁾

1. أدى إنفتاح الاسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة إتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية إلى تعدد الفرص في السوق العالمي.
2. وفرة المعلومات عن الاسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحث السوق.
3. سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين فروع ووحدات المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
4. بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة التحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال، أصبح هناك تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الابداع .
5. مع زيادة الطاقات الانتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الاسواق، أصبحت القوة الحقيقية في السوق تتركز على الزبائن الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين عدة بدائل لاشباع رغباتهم بأقل الشروط والتكاليف، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على إكتساب وتنمية المزايا التنافسية.
6. وكنتيجة للعوامل السابقة يتمتع المشترون سواء كانوا من الافراد أو المؤسسات بميزة تعدد البدائل وإنفتاح الفرص للمفاضلة والاختيار من بين المنتجات والخدمات المتنافسة، مما يضع المنافسين في موقف صعب يتطلب بذل جهود أكبر لارضاء الزبائن والاستحواذ عليهم أو إقتناصهم من المنافسين.

ثالثا:أهمية التنافسية

(1) علي السلي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (القاهرة: دارغريب، 2001) 102-103.

يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد ، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية ، تحديا كبيرا وخطرا محتملا لدول العالم ، أو بالأحرى شركاته ، وخاصة تلك الموجودة في الدول النامية . إلا أن هذا النظام يشكل فرصة للبلدان النامية إن أمكن الاستفادة منه. إن أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته ، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة ، حيث تعطي التنافسية، الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق إلى رحابة السوق العالمي.

تنبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسن مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار. بالإضافة إلى أن التنافسية تساعد على القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية ، ألا وهي مشكلة السوق المحلي، والتي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير وعليه فإن توفير البيئة التنافسية تعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز لنمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة. ولقد حدد تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي تعريف للقدرة التنافسية ، يتمثل في قدرة الاقتصاد الوطني على تحقيق مكاسب سريعة ومستدامة في مستويات المعيشة ، حيث تعكس القدرة التنافسية الصفات الهيكلية الأساسية لكل اقتصاد وطني ، وقد اعتمد هذا التقرير نموذجا لقياس القدرة التنافسية للدول يستند إلى 8 عوامل هيكلية أساسية تم تحديدها وبيان كيفية قياسها استنادا إلى العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية القياسية ، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

1. مدى انفتاح الاقتصاد على التجارة الخارجية ؛

2. الاستثمار الأجنبي؛

3. دور الحكومة في النشاط الاقتصادي؛

4. تطور الأسواق المالية؛

5. نوعية البنية التحتية

6. نوعية التكنولوجيا؛

7. نوعية الإدارة في قطاع الأعمال

8. مرونة سوق العمل؛

9. نوعية المؤسسات القضائية والسياسية.

رابعا: مؤشرات قياس التنافسية

ثمة العديد من المؤشرات التنافسية، فنجد أنها تتوزع على ثلاث مستويات على مستوى كل من المؤسسة والقطاع والبلد، وستناول المؤشرات على مستوى المؤسسة.

1. الربحية:⁽¹⁾

تشكل الربحية مؤشرا كافيا للتنافسية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح بهدف رفع حصتها السوقية، غير أنها لا تتنازل عن الربح بهدف رفع حصتها السوقية، غير أنه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق يتجه نحو التراجع وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية. وإذا كانت ربحية المؤسسة تزيد البقاء في البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباحها تتعلق بالقيمة السوقية لها.

2. تكلفة الانتاج المتوسطة:

تعتبر التكلفة مؤشرا مهما في فرع نشاط المنتجات المتجانسة، إذا لم يكن ضعفها على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة هذا ما يؤدي إلى إستعمال تكلفة وحدة العمل بديلا عندما تكون اليد العاملة مشكلة لجزء كبير من التكلفة الاجمالية، رغم تناقص مثل هذه الوضعية في البيئة الحالية.⁽²⁾

(1) لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية مذكورة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه (باتنة: جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2007-2008) ص 75.

(2) بوقرة راجح، أجييع نبيلة، أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة condor، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف: جمعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 نوفمبر 2010) ص 9.

3. الحصة السوقية:

وهي المقدار الذي تستحوذ عليه المؤسسة من السوق المحلي والدولي ويمكن أن تكون حصتها من السوق الداخل كبيرة نظرا لأنها تستفيد من الحماية المفروضة على سوقها المحلية لأن حصتها لا تعكس تنافسيتها الحقيقية.⁽¹⁾

4. التكلفة الكلية للعوامل: وهي تقيس الفعالية التي يحول المشروع بها مجموعة عوامل الانتاج إلى منتجات⁽²⁾، وبالرغم من أهمية فكرة الانتاجية الكلية إلا أن الصعوبات التي تعترض سبل قياسها-لأن العملية الانتاجية الواحدة تتكون من عدد كبير من عوامل الانتاج يتعذر قياسها أو حصر الكثير منها تقلل إلى حد كبير من فائدتها في مجال الدراسات العلمية.⁽³⁾

المحور الثالث: جودة الخدمات وأثرها في تعزيز تنافسية المؤسسات الخدمية

أزداد إدراك المؤسسات الخدمية لأهمية ودور الجودة في تطوير تنافسيتها، ففي ظل تنافسية البيئة الحادة الناتجة عن التغيرات والتحولات المختلفة التي اجتاحت العالم كان لزاما على المؤسسات الخدمية العمل على إشباع حاجات العملاء، وهذا من خلال تحديد مستويات الجودة التي تناسب توقعات العميل، والعمل على تحسينها من خلال تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة الامر الذي يؤدي إلى تطوير تنافسية المؤسسة الخدمية.

أولاً: مفاهيم أساسية حول الخدمات

1. مفهوم الخدمات

الخدمة في الإسلام ومن خلال الحديث السابق لرسول الله عليه الصلاة والسلام

(1) سدي علي، خطاب مراد، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين تهديدات وفرص التدويل، قراءة عن بعض المقالات الأكاديمية والمعطيات العملية، مأخوذة من الموقع الإلكتروني: www.investintech.com consulte le 25/09/2013.

(2) محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية (الكويت:المعهد العربي للتخطيط، العدد24، 2003) ص 11.

(3) عازب الشيخ أحمد، غربي العيد، دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول واقع وافاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر(الوادي: جامعة الوادي، 2013/6/5) ص 15.

لأن أمشي مع أخي المسلم في حاجة أحب إلي من أن أعتكف في المسجد شهرا" ، يتضح أنها تتمثل في " ذلك الجهد البشري الذي يبذله شخص معين في سبيل تقديم العون لشخص آخر ، أو لمجموعة من الأشخاص ، أو لوطنه وأمته".

• 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".

• تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق: " الخدمة هي النشاط أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة ".

• 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 مرتبط به".⁽¹⁾

2. أهمية الخدمات

للخدمة أهمية كبيرة وقد تطورت بمرور السنين، شهدت الآونة الأخيرة إنخفاض الأهمية والدور النسبي للقطاع الصناعي وزاد الإهتمام بقطاع الخدمات كمحور أساسي في تشكيل القطاعات الإقتصادية كمحور هام لدخل الدولة، والملاحظ أن الإهتمام بقطاعات الخدمات يعكس مراحل تطور الإقتصادي لأي دولة فقد نى قطاع الخدمات بشكل كبير خاصة بعد الحرب العالمية الثانية وذلك بفضل إختراع الحاسوب وتطور الإتصالات، فهذه الظاهرة كغيرها من الظواهر لها مسبباتها ،كإزدياد أوقات الفراغ وإزدياد ضغط العمل وإرتفاع دخل الفرد مما زاد معه الدخل القابل للإنفاق على الخدمات الترفيهية وإتساع دائرة عمل المرأة أنها أصبحت قوة عمل مؤثرة وكذلك إزدياد تعقيد المنتجات تقنياً مما يستدعي الحاجة إلى إستخدام خدمات الصيانة مثل الكمبيوتر والانترنت وأنظمة الأمان، كما توجد سلع تتطلب خدمات متخصصة سواء كان ذلك قبل إستعماله أم أثناءه أو بعد إستخدامه⁽¹⁾. و زيادة نسبة أعداد العاملين في

(1) P. Kotler, et autres, **Marketing Management**(Paris : Edition speciale, 12eme , 2006)p 462 .

صناعة الخدمة، حيث أشارت التقارير إلى أن هذا القطاع كان يستحوذ على حوالي 25% من مجموع القوى العاملة في قطاعات الإتصال وذلك عام 1965 وأرتفعت النسبة إلى ما يقارب 35% في الفترة ما بين 1989 إلى 1991⁽²⁾.

كما أن الفوائد الناجمة عن التخصص وفي ضوء ذلك تقوم المنظمات الصحية والتعليمية بإحالة مسؤولية التزود بالغذاء والسكن إلى منظمات خدمية متخصصة وتقوم المنظمة الخاصة بالأعمال بوضع عمليات الإعلان في تصرف وكالة متخصصة في نشاط الإعلان⁽¹⁾.

و المزيج من فعل التطور التقني السريع، والإنفجار الحاصل في مجال المعرفة أدى إلى توتر جل إهتمام المنظمات الراغبة في إحراز النجاح على المدى القصير ولأجل أن تحتفظ بالمكان المناسب وتخطو نفس خطوات التطويرية التقنية، أخذت المنظمات التي لا تهدف إلى الربح بالإلتجاء إلى منظمات الخدمات والتي لا تمتلك المعرفة وهي المنظمات الخاصة بالإستشارات⁽²⁾.

بحيث أن بعض الخدمات من السهل محاكاتها وتقليدها فقد يحتاج المسوّق لجذب الزبائن إلى تقديم الخدمات الإضافية.

ثانياً: جودة الخدمات

1. مفهوم جودة الخدمات

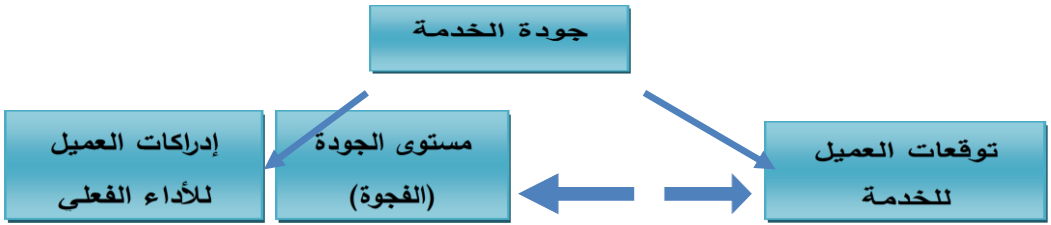
يرى كل من Berry, parasuraman بأن جودة الخدمة تعتمد على التجربة الحالية للزبون وتجارية السابقة للخدمات التي إستفاد منها، وتعتبر القاعدة الأساسية لتقييم الخدمة إستناداً إلى جودة الخدمة المدركة⁽¹⁾.

- 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 الاولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها"⁽¹⁾.

(1) مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء (عمان: دارالصفاء للنشر، 2006)، ص181.

- تستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا إلى السلع المادية، وتميل غالبية التعاريف الحديثة لجودة الخدمة⁽¹⁾ على النحو الذي يعرضه الشكل الموالي

الشكل رقم(01) مفهوم جودة الخدمة



2. أبعاد جودة الخدمة:⁽²⁾

- الإعتمادية (Reliability) :و تعني درجة الاتساق في أداء الخدمة وتقديمها بشكل صحيح من أول مرة.
- درجة الإستجابة (Responsiveness) : وتشير إلى درجة إستجابة مقدمي الخدمة لإحتياجات العميل.
- كفاءة وقدرة الإستجابة (Competence) : وتعني توافر القدرات اللازمة لمقدمي الخدمة لتقديم خدمة مميزة للعملاء.
- إمكانية الوصول (Access) : أي سهولة الوصول إلى مقدمي الخدمة.
- المجاملة (Coutesy) : أي حسن معاملة العملاء.

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

(2) محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة على البنوك التجارية(عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009) ص ص 69 – 70.

- الإتصال (Communication): أي سهولة تبادل المعلومات المتعلقة بالعملاء.
- المصداقية (Gedibility): 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.

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة واثرها على تنافسية المؤسسة الخدمية

1. 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 جوٍّ 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

2. إدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة الخدمية

تعد إدارة الجودة الشاملة 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.⁽¹⁾

تعتبر الجودة 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.. وهي المحور والاساس الذي تقوم عليه الجودة الشاملة بإعتبارها تعميما للجودة على كل عمليات ونشاطات المؤسسة، ومنه يمكن إستنتاج أهمية الجودة الشاملة في تعزيز التنافسية للمؤسسة الخدمية.

• 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 الارباح.

• الجودة والتكلفة

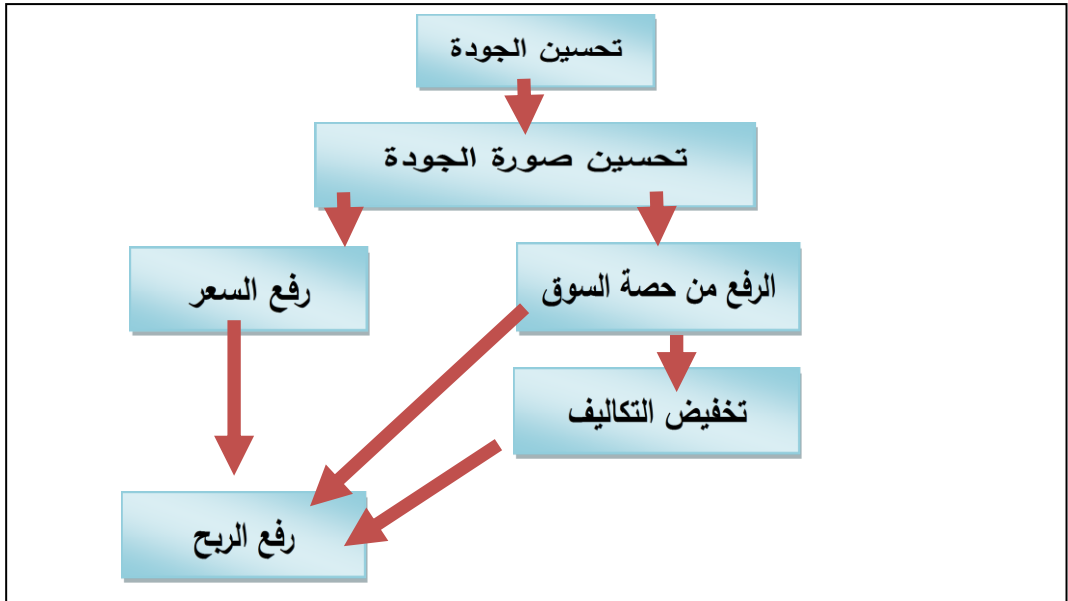
إن العلاقة التي تربط بين الجودة والتكلفة، لم يعد لها ذلك المعنى القديم الذي ينص على أن الحصول على جودة عالية يتطلب تكاليف مرتفعة أو ما يعرف من أن الجودة تكلف غالبا، ولكن المفهوم الجديد لهذه العلاقة، والذي كرسه اليابانيون ينص على أنه ليست الجودة التي تكلف كثيرا، ولكن الذي يكلف كثيرا هي اللاجودة، إن لللاجودة آثار مباشرة على تكاليف: التفتيش، المراقبة، التروشات، الضمان والتعويضات وهي تكاليف تمثل من 3 % إلى 8% من رقم الاعمال، إعتماد الجودة كعامل محدد يمكن المؤسسة من تجنب مثل هذه التكاليف إضافة إلى الحذر وإجتناّب التكاليف المتعلقة بإدارة الجودة وهي الالهم والاصعب نظرا لأنها مخفية وموزعة على مختلف المراكز المحاسبية، ولا يمكن معرفتها إلا من خلال التحقيق المعمق إذ تمثلت بين 15%

(1) خالد خطيب، مدخل إدارة الجودة الشاملة 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.

إلى 20% من رقم الأعمال، هذه التكاليف مصدرها التحديد السيئ لمواصفات المنتج، وتكاليف التخزين للمخزونات غير المتأكد من جودتها، التكاليف الإدارية، خسائر الفرص المتاحة، وضعف ولاء الزبون للمنتج...إلخ.

يظهر من كل هذا التكاليف الحمائية أقل بكثير من تلك المرتبطة باللاجودة كما يتضح أن الجودة لا تساهم فقط في الاقتصاد من تكاليف اللاجودة، ولكن أكثر من ذلك، فهي تساهم في رفع الانتاجية.

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



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

الالكتروني 04-03-2012 consulté le 7084j7b2r.pdf scribd.com/docs2eoa4ilhe

• 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

تحتل 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%.

● 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 الأهمية 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.⁽¹⁾

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 الجودة 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 وإرتفاع الجودة أحيانا، وبقدر ما يفيد في تحسين وضع المؤسسة في سوق التوظيف ومنه تعمل على خفض دوران العمل ومنه تحسين الربحية بشكل ملحوظ.⁽²⁾

بعد دراسة قام بها مكتب المحاسبة العام GENERAL ACCOUNTING OFFICE، (GAO) تعرف على أربع مناطق لعمليات المؤسسة التي يمكن قياسها، ويمكن أن توضح

(1) على السلي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو (القاهرة: دار غريب للنشر، 2001) ص 10، 11.

(2) ريتشارد نورمان ريتشارد نورمان، ترجمة عمرو الملاح، إدارة الخدمات الاستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات (الرياض: مكتبة العبيكان، 2005) ص 341.

تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة:⁽¹⁾

✓ علاقات العاملين؛

✓ إجراءات التشغيل؛

✓ رضا العميل؛

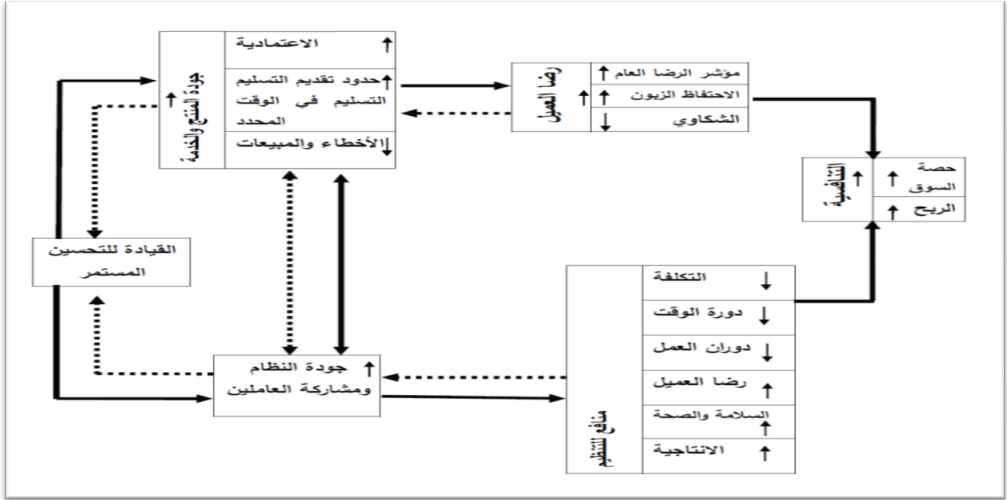
✓ الأداء المالي.

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، وازداد 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.

(1) جيمس إيفان، جيمس دين، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، الجودة الشاملة (الرياض: دار المريخ للنشر، 2009) ص ص 510,509.

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 1000 منفذ 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.

الخاتمة:

يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل الإدارية الحديثة التي حظيت بإهتمام واسع النطاق من جانب العديد من الكتاب والباحثين في أغلب دول العالم وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، بإعتبار أنه أصبح يمثل توجهها عالميا، يسيطر الآن على فكر وتصرفات أفراد الإدارة على مختلف مستوياتهم، ويحكم الكثير من قرارات الإدارة في كل مجالات عملها، بحيث فرض هذا المدخل نفسه بقوة، ولاقي 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 الشاملة، 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.

المراجع:

1. et autres, **Marketing Management**(Paris : Edition speciale, P. Kotler, 12^{eme}, 2006).
2. بوقرة رايح، أجميعع نبيلة، أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة **condor**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف: جمعة حسية بن بوعل، 8-9 نوفمبر 2010).
3. جيمس إيفان، جيمس دين، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، الجودة الشاملة (الرياض: دار المريخ للنشر، 2009).
4. 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).
5. رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، (عمان : دار الوراق، 2008)
6. ريتشارد نورمان، ترجمة عمرو الملاح، إدارة الخدمات الاستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات (الرياض: مكتبة العبيكان، 2005)
7. سدي علي، خطاب مراد، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين تهديدات وفرص التدويل، قراءة عن بعض المقالات الأكاديمية والمعطيات العملية، مأخوذة من الموقع الإلكتروني: www.investintech.com consulte le 25/09/2013.
8. عازب الشيخ أحمد، غربي العيد، دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول واقع وافاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (الوادي: جامعة الوادي، 5/6/2013).

9. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو (القاهرة: دار غريب للنشر، 2001).
10. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (القاهرة: دار غريب، 2001).
11. لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه (باتنة: جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2007-2008).
12. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء (عمان: دار الصفاء للنشر، 2006).
13. محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة على البنوك التجارية (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009).
14. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الاقطار العربية (الكويت: المعهد العربي للتخطيط، العدد 24، ديسمبر 2003).
15. محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية (الكويت: المعهد العربي للتخطيط، العدد 24، 2003).