

# المبحث الأول

## الإطار المنهجي

### تمهيد:

في ظل المفاهيم المتطورة والمتجددة للإدارة والبحث المتميز عن أفضل البدائل لتحقيق الأهداف بصورة جيدة وفعالة وباستخدام أقل التكاليف والبحث المستمر عن التميز بجانب تحقيق درجات عالية من الرضا للعاملين بالمؤسسة وللعميل بدأ مفهوم الجودة الشاملة في الظهور وبدأت كثير من المنشآت في العالم نتيجة إلى تطبيقه أسوة بكثير من المنظمات التي طبقت وحققت الكثير من النجاح والتميز خاصة في ظل وضع عالمي يركز على المنافسة العالمية والجودة.

وفي ظل العولمة أصبحت الخدمات والسلع تصل العميل بدون حواجز وصارت الجودة لها دور رائد وكبير في تطوير وتحسين أداء منظمات الأعمال وتقديم سلع وخدمات متميزة تعمل على تحقيق الرضا التام للعميل وحتى يتأثر رضا العميل لابد من اتباع عدد من الأساليب واستخدام بعض الأدوات لتتم عملية الترقية والتطوير المستمر للسلع والخدمات التي تقدم.

لا تعني إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) اصلاحات سريعة يمكن إجراؤها في الشركة في يوم وليلة. كما أنها ليست موضة عابرة يمكن تعلمها بسرعة ولا تستطيع شراءها من بائع أو خبير، ولا انتقاءها من كتب للتدريبات.

ولا يمكن أن تعتبر أيضاً مغامرة مثيرة يقوم بها بعض الأفراد فقط في الشركة وذلك لأن نجاح إدارة الجودة يتطلب التزاماً كاملاً من كل أفراد الشركة.

يقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على استخدام نظام أو فلسفة إدارة متكاملة تستخدم فيها الأدوات التي تم تطويرها بصورة فعالة لتستخدم في المنشأة وفقاً لنظم إدارة الجودة الشاملة (T,Q,M) ولكن لا يمكن جني الفوائد كاملة دون إحداث تغيير في أداء وتوجيهات الموظفين تجاه أهمية الجودة الشاملة بجانب إحداث تغيير في أساليب الأداء اليومية وأولوياته. ويشكل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على جميع أقسام المنشأة العنصر الأكبر في نجاحها إضافة إلى ما تتطلبه من التزام من جميع العاملين في المنظمة.

### مشكلة البحث:-

تتصدر مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:-

1/ هل هنالك أثر لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في القدرة التنافسية بالنسبة للمنشأة المطبقة لهذا النظام؟

2/ هل تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة التكلفة؟

3/ هل تشكل نظم الجودة ميزة تنافسية للمنشآت الصناعية؟

### أهمية البحث:-

تنقسم الأهمية إلى:

أولاً : الأهمية العلمية (النظرية) وتتمثل في:

1. توفير مادة علمية تساعد في رفع الوعي بالجودة وأهميتها.

2. تحسين مركز الشركة عالمياً ومحلياً باتباع نظام إدارة الجودة الشاملة.

3. اعتبارها مؤشر يؤمن كافة العمليات في كل مراحل الانتاج وكافة النشاطات التي

تتم داخل المنشأة بدقة عالية.

ثانياً : الأهمية العملية (التطبيقية) وتتمثل في:

1/ أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية التي تهدف إلى الربحية.

2/ تقديم أفضل الخدمات وبأقل الأسعار لكي تستطيع المنشآت أن تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي أوجب عليها تطبيق الجودة الشاملة على الخدمات التي تقدمها لعملائها.

3/ إن أهمية هذه الدراسة تتمثل في تطرقها لموضوع ذو أهمية كبيرة وهو تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية حيث له أثر كبير في تحسين جودة المنتجات الصناعية.

### **أهداف البحث:-**

تتمثل أهداف البحث في الآتي:-

1/ دراسة وتحليل عناصر مكونات إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى تأثير هذه العناصر على تحقيق التميز في الأداء المالي.

2/ بيان الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في نجاح المنشآت عالمياً .

3/ التعرف على أهمي الفوائد التي حققتها المنشأة من تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة.

### **فرضيات البحث:-**

يسعى البحث لاختيار الفرضيات الآتية:-

1/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ومستوى الربحية.

2/ الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة.

3/ توجد درجة عالية في الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة نتيجة لتطبيق مفهوم إدارة الجود الشاملة .

## **منهجية البحث:-**

يستخدم البحث المناهج الآتية:-

1) المنهج الاستنباطي:

للتعرف على أبعاد المشكلة المرتبطة بموضوع البحث ووضع الفرضيات.

2/ المنهج الوصفي "التحليلي":

لوصف الظواهر والعلاقات.

3/ المهج الاستقرائي:

لاختبار فرضيات البحث.

4/ المنهج التاريخي:

من خلال الرجوع للدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.

## **حدود البحث:-**

الحدود المكانية: شركة الصناعات الوطنية.

الحدود الزمانية: 2016م.

## **مصادر جمع البيانات:-**

تتمثل مصادر جمع البيانات في الآتي:-

1. المصادر الأولية : الاستبيان والمقابلات الشخصية.

2. المصادر الثانوية الاطلاع على الكتب والمراجع والبحوث والدراسات السابقة التي

تفيد البحث.

## **هيكل البحث:-**

يحتوي هذا البحث على إطار عام واربعة فصول والنتائج والتوصيات والاطار العام

للدراسة يحتوي على المقدمة، مشكلة البحث، أهمية البحث، أهداف البحث،

فرضيات البحث، منهجية البحث، الحدود المكانية والزمانية، ومصادر جمع البيانات، وهيكل البحث والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهدافها وأهميتها.

المبحث الثاني: مفهوم الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة والعلاقة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

المبحث الأول: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

الفصل الرابع: الدراسات الميدانية.

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن شركة الصناعات الوطنية.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الخاتمة :-

النتائج

التوصيات.

المراجع

الملاحق

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

دراسة مشاعر أبوزيد الطاهر محمد<sup>(1)</sup>:

تتلخص مشكلة الدراسة في الجمود الذي تعيشه المنظمات الصناعية في السودان ورغم هذه الضجة العالمية للجودة الشاملة والايزو وسياسة الانفتاح العالمي بالرغم من ان تقنية الاتصالات العالمية تجعل هذه المنظمات على علم بالتطور الصناعي والنظم المطلوبة لجودة المنتجات عالمياً .

تتلخص أهم اهداف البحث في الآتي:

1/ استراتيجية الشركة في مجال إدارة الجودة الشاملة.

2/ استراتيجية ضبط الجودة بالشركة.

3/ ضرورة إهتمام الشركة برضاء العميل أولاً قبل الربحية.

تتلخص فرضيات البحث في الآتي:

1/ هناك علاقة ترابطية بين الجودة الشاملة والانتاجية.

2/ هناك علاقة ترابطية بين رضا العملاء بمفهوم الجودة الشاملة والربحية.

3/ هناك علاقة ترابطية بين رضا العملاء بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

4/ أن الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخرطوم لتصنيع الصمغ العربي كان نتيجة

لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة من قبل المديرين.

من أهم النتائج الهامة التي توصل اليها الباحث:

1/ الجودة في مفهومها تعني أشباع المستهلك اشباعاً كاملاً وفقاً لحاجاته وطلباته

وبالسعر والزمن الذي يحدده بالإضافة لاي ملائمة المنتج من معاييرالموضوعة

لذلك.

<sup>1</sup> مشاعر أبو زيد الطاهر محمد، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الانتاجية، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير، غير منشورة، (جامعة لاسودان للعلوم والتكنولوجيا)، 2004م

2/ التحسين المستمر ضروري لمواكبة التطور العالمي والمحافظة على برنامج إدارة الجودة الشاملة الذي تتبناه المنظمات حيث نجد ان شهادة الايزو العالمية تحسب من المنظمات التي لا تداوم على الالتزام ببرنامج توكيل الجودة حيث تتم المراجعة سنوياً .

3/ تطوير مفهوم الجودة الي فكرة فلسفة جديدة يعرف بإدارة الجودة الشاملة فرضية طبيعية التحولات العالمية والمنافسة بين المنظمات العامة.

توصل الباحث الي التوصيات الآتية:

1/ على الدولة الاهتمام ببرنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه بمنظمتها وجعله استراتيجياً له قدرته على حل مشاكل وسليبات الادارة التقليدية.

2/ على الشركة أن تعيد النظر في نظام المرتبات والاجور والحوافز.

**دراسة ياسر محمد خلف الله<sup>(1)</sup>:**

تتلخص مشكلة الدراسة في ضعف العناية بانشطة الجودة الشاملة بشكل عام وعدم الاخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل متكامل بحلول الربط بين كل ما يجري داخل البنك بهدف تحقيق جودة الخدمات ورضاء العميل وضمان الاستمرارية البنك في الاداء المتميز بالمستوى الرفيع الجودة.

تتلخص اهم اهداف البحث في الآتي:

1/ ابراز الحقائق والمزايا المتعلقة بموضوع جديد وهو إدارة الجودة الشاملة للاستادة منها في تحسين جودة الخدمات المصرفية السودانية.

2/ دراسة الوضع الراهن المفهوم إدارة الجودة الشاملة في المصارف السودانية ومعرفة الاهتمام بانشطة الجودة بها.

تتلخص اهم فرضيات البحث في الآتي:

---

<sup>1</sup>ياسر محمد خلف الله، إدارة الجودة لاشاملة وتطبيقاتها في البنوك السودانية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، غير منشورة، (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)، 2000م

1/ هنالك قصور في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية السودانية.

2/ الاخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة يزيد من القدرة التنافسية للبنوك السودانية.

3/ عدم وجود اهتمام كاف من قبل الجهات الحكومية السودانية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

توصل الباحثون إلى اهم النتائج نوجزها في الآتي:

1/ مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يزال غير شائع في البنوك السودانية كما ان مستوى وعي وإدراك العالمين ما زال قاصراً حيث لاحظ الباحث بأن هناك خطأً واضحاً بين إدارة الجودة الشاملة ومفهوم تأكيد الجودة.

2/ اوضحت الدراسة بان 100% من البنوك السودانية التي اجابت على الاستبيان لا يوجد بها دليل الجودة يتم من خلاله متابعة الاداء للانظمة المختلفة وتحديد الاجراءات والمستندات الواجب توثيقها ونوع الرقابة التي يجب تطبيقها.

لذا توصل الباحث إلى أهمية التوصيات التالية نوجزها في الآتي:

1/ ضرورة التغيير الجزري للاسس والمفاهيم التي اعتادت عليها البنوك السودانية في الادارة والاخذ بالمفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل متكامل يحدد الربط بين كلما يجري في البنوك بهدف تحقيق رضا العميل ونمو البنك.

الاهتمام بالتدريب في مجال الجودة في اعداد برامج تدريبية في هذا المجال تصميم بحيث تعطي جميع المجالات اهمية الفنية والادارية من اعلى مستوى.



## دراسة رزان البشرى الطيب محمد احمد وآخرون<sup>(1)</sup>:

هدفت الدراسة إلى: لفت انتباه المنظمات السودانية لاهمية العنصر البشري والذي يحقق وضع افضل للمنشأة وكذلك إلى التأكد على المنظمات بضرورة إتاحة الفرصة للعنصر البشري للابداع والابتكار المستوى الكلي للمنشأة والذي يؤدي إلى نتائج ايجابية في العمل.

توصلت الدراسة إلى:

- 1/ هناك إدراك ووعي باهمية العنصر البشري.
  - 2/ توجد بالشركة إدارة خاصة بالموارد البشرية لها استراتيجيه وهيكل تنظيمي خاص بها مما يعني وجود اهتمام وعناية بذلك المورد.
  - 3/ يوجد ربط وتنسيق بين استراتيجيه إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيه الكلية بالشركة مما يساعد على تطوير أداء العنصر البشري.
- خرجت الرسالة بعدة توصيات أهمها:

- 1/ استمرار الشركة في تبنيها لمفهوم المشاركة في اتخاذ القرار حتى تضمن درجة اكبر من رضا الموظفين عن تلك القرارات ويكونوا أكثر التزاماً بتطبيقها.
- 2/ التركيز على تمكين العاملين عملياً ومهنياً واخلاقياً مما يعزز من موقفها التنافسي للشركة خاصة لوجودها في قطاع يتصل بالمنافسة الحارة (قطاع الاتصالات).
- 3/ يجب على الشركة ان توازن بين الخدمات المقدمة وتكلفتها والاستمرار في الاهتمام بالجودة وتطوير العاملين عليها مما يساعدها في المحافظة على موقفها التنافسي.

<sup>1</sup> رزان البشرى الطيب محمد احمد وآخرون، دور إدارة الموارد البشرية في الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، بحث تكميلي لنيل درجة الكالوريوس، "غير منشورة" (جامعة الخرطوم)، 2014م

4/ المحافظة على الوضع الحالي للممارسات البشرية والعمل على تطويرها مما يساعدها في التنافس على المستوى الخارجي لتحقيق ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية.

### دراسة معاني بلة محمد<sup>(1)</sup>:

تناولت الدراسة اثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي دراسة حالة مصنع البزيانوس للمياه الغازية.

#### اهداف الدراسة:

1/ يهدف الباحث الي دراسة اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على اداء العاملين في مصنع البزيانوس للمياه الغازية مساهمتها في تطوير العملية الانتاجية ومواكبة التطور في مجال صناعة الاغذية لما لهذه الصناعة من اهمية قصوى في توفير العديد من المنتجات.

2/ تسعى الدراسة للتعرف على المعوقات الاساسية التي تحول دون تطبيق هذه الادارة الحديثة في مؤسسات الاعمال الصناعية وتقديم تصور لمعالجة القصور الذي يؤثر في تدني الاداء.

#### منهجية الدراسة:

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة.

#### نتائج وتوصيات الدراسة:

1/ من اهم متطلبات ادارة الجودة الشاملة ضرورة اقتناع وموافقة الادارة العليا لاهمية هذه الادارة الحديثة.

2/ تتطلب إدارة الجودة الشاملة اشتراك كل من الادارة العليا والموظفين بذل جهود فعالة في تطبيق هذه الادارة التي تساعد بدورها في ترقية الاداء.

<sup>1</sup> معاني بلة محمد، أثر تطبيق دراسة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال، "غير منشورة" (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)، 2004م

3/تطبيق إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً شاملاً يؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين لأن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تجويد العمل في كل مرحلة كما تعمل على تحديد أداء الموظفين والاهتمام بهم في تحسين أوضاعهم المعيشية.

4/إعطاء جميع العاملين فرص تدريبية وفقاً لمتطلبات الجودة المعمول بها.

**دراسة احمد موسى اسماعيل محمد<sup>(1)</sup>:**

تناولت هذه الدراسة اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في قطاع الاعمال بالسودان دراسة نموذج شركة البيان.

اهداف الدراسة:

1/ التعرف على علاقة الجودة الشاملة بوظائف الادارة (التخطيط - التنظيم - التوجيه).

2/ التعرف بمفهوم الاداء الشامل وطرق قياسه وعلاقته بمفهوم ادارة الجودة الشاملة.

3/ التعرف بمفهوم الجودة الشاملة وتطوره التاريخي ونماذج الامتياز العالمية وتطور الادوات والاساليب والمعايير القياسية المستخدمة في الجودة الشاملة.

منهجية الدراسة:

اتبع الباحث المنهج التحليلي ومنهج الحالة والمنهج الوصفي.

نتائج وتوصيات الدراسة:

1/ هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وتفصيل الوظائف الادارية والتنفيذية.

2/ هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر للعمليات.

<sup>1</sup> احمد موسى اسماعيل محمد، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في قطاع الاعمال بالسودان، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في الفلسفة في إدارة الاعمال، " غير منشورة:" (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)، 2006

3/ يجب التركيز على برامج التدريب المستمر لرفع مهارات العاملين وتمكينهم من تطبيق التحسينات التي سيدخلها برنامج تخطيط الجودة.

دراسة محمد ماهر أبوبكر<sup>(1)</sup>:

وقد تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة واثرا على كفاءة وفعالية المنشأة تمثلت مشكلة الدراسة في أن المنشآت تتبع نظم الادارة التقليدية وتهمل الطرق الحديثة التي من بينها إدارة الجودة الشاملة. وتتمثل اهجاف الدراسة فيمايلي:

- 1/ ابراز دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاهداف الموضوعية بالكفاءة المطلوبة.
- 2/ ابراز دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.
- 3/ بيان اثر توفير ميزانية خاصة لتبني وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- 4/ بيان الوظيفة الرقابية لحلقات الجودة.

اهم نتائج الدراسة:

- 1/ يؤدي تطبيق ادارة الجودة الشاملة الي تحقيق الاهداف الموضوعية بالكفاءة المطلوبة.
  - 2/ يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة الي زيادة رضا العميل.
  - 3/ تطبيق ادارة الجودة الشاملة يؤدي الي تحقيق الميزة التنافسية.
- اهم توصيات الدراسة:

- 1/ يجب على المنظمات انتهاج اسلوب إدارة الجودة الشاملة كمسؤولية اجتماعية واخلاقية.
- 2/ يجب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وذلك لارتباطها بزيادة العائد وتخفيض تكلفة الانتاج وتقديم الخدمات وبالتالي فهي مجدية اقتصادياً .

<sup>1</sup> محمد ماهر ابوبكر، اثر تطبيق الجودة الشاملة على كفاءة وفعالية المنشأة، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الاعمال، " غير منشورة:" (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)، 2008م

3/ على الادارة العامة التركيز على ادارة الجودة الشاملة وتوفير البيئة التحتية لتطبيقها.

4/ على الجهات الحكومية التشجيع والدعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5/ يجب عمل الاهتمام بالتدريب لزيادة درجة الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتسهيل عمل تطبيق النظام.

دراسة فاييزة آدم عيسى<sup>(1)</sup>:

تتلخص مشكلة الدراسة في اهمية اخذ وجهة نظر العميل عن الجودة وموضعها محل اعتبار المنشأة لانها من خلاله تستطيع تحقيق مستوى عالٍ من المبيعات بسهولة وخدماتها وبالتالي تحقيق الربحية بجانب تحسين اوضاعها التنافسية في السوق.

تتلخص اهم اهداف البحث في الآتي:

1/ لحدائة مفهوم إدارة الجودة الشاملة في السودان بحيث التركيز عليه وعلى اهميته.  
2/ تهدف الدراسة الي عكس تجربة الاسواق الحرة في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعكس الايجابيات التي تحققت مما يمثل حافز للشركات والمؤسسات في السودان والاقْتداء بها.

وتتلخص اهم فرضيات البحث في الاتي:

1/ هناك علاقة ترابطية بين تطبيق مفوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ومستوى الربحية.

2/ هناك علاقة عكسية بين تطبيق إدارة الجودة في المنظمة وانخفاض التكاليف الكلية.

توصل الي اهم النتائج الاتية:

<sup>1</sup> فاييزة آدم عيسى، تطبيق مفهوم إدارة الجودة لشمالة واثرها على الربحية في المؤسسات التجارية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال، ، " غير منشورة: (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)، 2001

1/ اهمية إدارة الجودة الشاملة في انها نظام يؤدي الي تحقيق التكاليف ومن ثم تحقيق الربح فقد اوضحت الدراسات ان (43) من (45) شركة امريكية استطاعت ان تضاعف من حجمها عدة سنوات بسبب الاهتمام بالجودة.

2/ الجودة تعمل على تلبية احتياجات العميل وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة التي تستطيع من خلالها تحقيق ارباح، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يعمل على تحسين سمعتها في نظر العملاء والعاملين كما يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة ضرورة للمؤسسات للحصول على احدى شهادات المطابقة للجودة والايزو 9000 والى زيادة الفعالية التنظيمية.

3/ هناك فرق بين الايزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة والفرق بينهما ان اليزو 9000 هو نظام لتوكيد الجودة كما يمكن تطبيقه على جزء من المنشأة بينما غدارة الجودة الشاملة يجب تطبيقها على جميع اجزاء المنشأة.

### دراسة جويرية سليمان حمد محمد صالح وآخرون<sup>(1)</sup>:

تتلخص مشكلة الدراسة في الشركات سعت إلى تبني سياسات تنافسية دون ان تعير اهتمامها بتأثير إدارة الجودة لاشاملة. ويسعى البحث للاجابة عن عدة تساؤلات هي:

1/ ما هي المنافع التي تحصل عليها الشركات إذا تبنت تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟

2/ هل هنالك وعي باهمية إدارة الجودة الشاملة من قبل الادارة العليا؟

3/ ما هي ابعاد الجودة الشاملة وتأثيرها على السياسات التنافسية؟

تسعى هذه الدراسة الي تحقيق الاهداف التالية:

1/ التعرف على واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية السودانية.

<sup>1</sup> جويرية سليمان محمد محمد صالح وبخرون، اثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس، "غير منشورة"، (جامعة الخرطوم)، 2013-2014

- 2/ التعرف على لاسياسات التي تتبعها المنشآت الصناعية السودانية.
- 3/ دراسة العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية السودانية كمتغير مستقل والسياسات التنافسية كمتغير تابع.
- 4/ التعرف على مدى وعي الادارة العليا بإدارة الجودة الشاملة واهميتها كقسم مستقل.
- 5/ تحديد مدى صحة فرضيات البحث.
- 6/ الوصول الي حل مشكلة ومن ثم تقديم التوصيات اللازمة.
- توصل الي اهم النتائج الاتية:
- 1/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين احتياجات العملاء والسياسات التنافسية ويتضح ذلك من معامل الارتباط الذي كان نسبته 77% وان 59% من التغيير في السياسات التنافسية يرجع الي التغيير في تلبية احتياجات العملاء وان 41% من التغيير الي عوامل أخرى.
- 2/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية سالبة بين احتياجات العاملين والسياسات التنافسية ويتضح ذلك من معامل الارتباط الذي كان نسبته 41% وهي منخفضة جداً مما ادى الي ان يكون تأثيرها منخفض جداً 17%.
- 3/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين التركيز على الجانب الاداري والتكنولوجي والسياسات التنافسية، ويتضح ذلك من معامل الارتباط الذي نسبته 68% وان 47% من التغيير في السياسات التنافسية يرجع الي التغيير في الجانب الاداري والتكنولوجي وان 32% من التغيير يرجع الي عوامل آخرون.
- 4/ تؤمن الادارة العليا باهمية الجودة والذي يتضح من الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.33) ويدل على الموافقة بشدة على هذه الفقرة.
- 5/ الادارة العليا لا تهتم بآراء ومقترحات العاملين وذلك من الوسط الحسابي للفقرة الثانية في المحور الثاني والذي كان نتيجته (4.14) ويدل على المحايدة.

ومن اهم توصيات الدراسة:

- 1/ يجب مراقبة أي تغيير في ادوات العملاء للمحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة، لتأثير احتياجات العملاء على السياسات التنافسية.
- 2/ قيام الازارة العليا في المؤسسة بتحفيز العاملين من خلال اعطائهم حوافز ومكافئات مقابل الخدمات التي يتم تقديمها بسرعة وكفاءة وفاعلية.
- 3/ ضرورة المحافظة على التزام المؤسسة بالتركيز على مقابلة احتياجات العملاء بدرجة كبيرة وتقديم المنتجات بالموصفات المطلوبة من اجل الحصول على رضا العملاء وبالتالي المحافظة على الميزة التنافسية في السوق.
- 4/ الاهتمام براء ومقترحات العاملين.

#### دراسة مرافئ بابكر سر الختم الحسن<sup>(1)</sup>:

هدفت هذه الدراسة الى:

التعرف على اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الاسلامية وقد اجريت الدراسة التطبيقية على بنك التضامن الاسلامي السوداني واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال البيانات والمعلومات المنشورة "التقارير السنوية للاعوام "2009-2011" لتحقيق اهداف الدراسة التي تلخصت فرضياتها في ان "عنصر إدارة الجودة الشاملة التركيز على التحسين المستمر والاحتياجات الادارية والتكنولوجية" في المصارف الاسلامية يساهمان في تحقيق التميز في الاداء والذي يؤثر على نمو الحصة السوقية والاداء المالي للبنك" تحقيق ميزة تنافسية للمصرف" وهو ما يؤدي الي زيادة شهرة المصرف. وقد توصلت الدراسة الي نتائج اهمها:

---

<sup>1</sup>دراسة مرافئ بابكر سر الختم الحسن، اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الاسلامية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الدراسات المصرفية، " غير منشورة:" (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)، 2009 - 2011



ان التدريب المستمر للكوادر البشرية يؤدي لزيادة الانتاج " تحسين مهارة الاعمال " وتنفيذ الاعمال بصورة صحيحة وكذلك يؤدي الي ضمان سلامة العامل لان التدريب على الآلة يمكنه من تقليل الاخطاء وتفاذي مخاطر الآلة بالرغم من ذلك تعكس القصور في بعض اجهزة الاختصاص وبعض التغيرات وبعض نقاط الضعف لتطبيق مجمل عناصر إدارة الجودة الشاملة ومطلوباتها وعدم وضوح السياسات التي تشجع على ارتياد مضمارها.

ومن توصيات البحث:

يجب ان تتبنى الدولة سياسات واضحة وقوية لتنظيم عمليات إدارة الجودة الشاملة مع الاهتمام بالكادر البشري وربط مخرجات التعليم بسوق العمل الوطني، والتركيز على التعليم التقني وحث المجتمع على لعب الدور المنوط به في عملية اتقان العمل وجعل الجودة اسلوب حياة.

### دراسة الطيب الامين طه<sup>(1)</sup>:

ان مشكلة هذه الدراسة تتمثل في سؤال رئيسي مفاده: هل الهيئة القومية للكهرباء وبيئاتها التنظيمية العريقة بالاضافة لخضوعها للكثير من مؤثرات البيئة السياسية والاقتصادية كانت لديها القدرة على تطبيق مبادئ غدارة الجودة الشاملة والاستفادة من هذا التطبيق بصورة مثلى؟ تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي البسيط SPSS لتحليل بيانات الاستبانة المكونة من عشر عبارات ذات علاقة بموضوع ومشكلة الدراسة.

نتائج الدراسة:

1/ الغالبية العظمة من العاملين بالهيئة القومية للكهرباء كانت اتجاهاتهم ايجابية نحو مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> دراسة الطيب الامين طه، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات الدولة بالتطبيق على الهيئة القومية للكهرباء، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال، " غير منشورة:" (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)، 2005

2/ ضعف الاهتمام الرسمي بأمر الجودة الشاملة.

3/ هناك الكثير من أوجه القصور التي لازمت تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

التوصيات:

من التوصيات العامة:

1. إنشاء جائزة وطنية للجودة.
2. تفعيل دور وسائل النشر والاعلام للتوعية بالجودة.
3. اهتمام مؤسسات التعليم العام والعالي بمفاهيم الجودة وتضمينها في المقررات الدراسية.

ومن التوصيات الخاصة:

1. بذل المزيد من الجهود لترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بالهيئة.
2. إعادة النظر في العملية التدريبية كافة.
3. تفعيل سياسة التحضير المادي المعنوي.
4. زيادة كفاءة الجهاز المالي والمحاسبي

## المبحث الأول

مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهدافها وأهميتها

## أولاً : مفهوم الجودة:

اكتسب مفهوم الجودة بعداً عالمياً في كل متطلبات الاعمال بمختلف تخصصاتها، انشنتها واحجامها بعد ان انتبعت هذه المنظمات الي اهمية تطوير وتحسين الجودة كسلاح استراتيجي لمواجهة التحديات والمتغيرات المتزايدة داخليا وخارجيا. خاصة بعد ظهور التكتلات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية المتلاحقة اضافة للاتجاه نحو العولمة وظهور قضايا البيئة ونظرة العملاء للجودة كمعيار اساسي لتقييم واختيار السلع والخدمات ذات الجودة العالمية التي تشبع احتياجاتهم وتلبي رغباتهم<sup>(1)</sup>.

اختلفت الاراء حول تعريف الجودة لكنها في الواقع لم تخرج عن نطاق التعريفات الآتية:

- ملائمة المنتج للاستخدام.
  - تلبية احتياجات الزبائن.
  - ان يعمل المنتج بصورة صحيحة ومن المرة الأولى لاستخدامه.
  - تقليل التباين.
- وغيرها من التعريفات الأخرى التي يمكن الاخذ بها جميعاً كونها غير متناقضة<sup>(2)</sup>.
- تعريف الجودة:

لا يوجد هناك اتفاق بين الناس حول تعريف الجودة، فمنهم من يرى بانها تعني التفوق او التميز، ومنهم من يرى بانها تعني التخلص من العيوب في المنتج، كل من يرى بانها مسألة مرتبطة بخصائص المنتج او السعر.

ومن ابرز التعريف للجودة تعريف ديمينج (Deming) الذي يعرف الجودة بانها "التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته منها، وتعني ايضاً التحسين المستمر في

<sup>1</sup> اروى عبد الحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة-2008)، ص: 4  
<sup>2</sup> د. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: المكتبة الاردنية الهاشمية-2009)، ص: 13

جميع النشاطات والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف ومن ابرز التعريف كذلك تعريف جوران (Juran) الذي يعرف الجودة بانها الملائمة للاستخدام أي مدى ملائمة المنتج للاستخدام او الاستعمال من طرف الزبون<sup>(1)</sup>.

تباينت وتعددت الآراء والتعريفات التي اوردها المختصون بالجودة سواء أكانوا جمعيات ام معاهد او كتاب، فقد عرفها (Deming) بانها انظمة غير المعيب والتي تؤثر مباشرة في الحاجات العالية والمستقبلية للزبائن اما (Juran) فقد عرفها بانه المطابقة للاستعمال.

كما عرفها (Crosby) بانها الالتزام بالمتطلبات المحددة.

ويرى (Feigenbaum) ان الجودة هي (احتياجات الزبون وليس احتياجات المصممين ولا إحتياجات رجال التسويق ولا احتياجات الادارة العامة فهي تستند الي الخبرة الفعلية للزبون مع المنتج نتج او الخدمة وتقيس مقدارمقابلة المنتج لمتطلبات الزبون وانها هدف متحرك في سوق المنافسة اذ حدد جودة المنتج او الخدمة بوصفها المزيج الكلي لخصائص المنتج او الخدمة السوقية، والهندسية، والصناعية، والصيانة في اثناء استعمال المنتج او الخدمة والتي تلبي توقعات الزبون<sup>(2)</sup>.

وهناك مجموعة من التعاريف للجودة منها ما يلي:

- الرضا التام للعميل (ارماند فيخيوم 1956م).
- المطابقة مع المتطلبات (كروسي 1979م).
- دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد (جوزيف جوران 1989م).
- درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة (ويمنغ

1986م)<sup>(3)</sup>.

## تعريف الجودة من خلال مدخل المستهلك:

<sup>1</sup> د. العلي محمد الشريف بوكميش، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع-2010)، ص: 13-14  
<sup>2</sup> د. حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً، (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع-2010)، ص: 23  
<sup>3</sup> د. ديمينغ وروبيرت هاغستروم، إدارة الجودة الشاملة، (القاهرة: كنوز للنشر والتوزيع-2009)، ص: 6

يعتبر هذا المدخل من المداخل الحديثة لتعريف الجودة ففيه يربط جارقن Garvin 1984 بين مفهوم الجودة والرضا ذلك لان المستهلك يحكم على منتج Product ما سلعة كانت او خدمة بانه ذو جودة عالية عندما تكون درجة رضائه عنه عالية ولكن هناك صعوبة في الربط بين الرضا والجودة بشكل دائم نتيجة للآتي:

- تعدد خيارات المستهلك وصعوبة تجميعها في منتج واحد حتى يكون له قبول جماعي.

- قد يحدث عدم تطابق بين الجودة ورضا المستهلك.

ويعرف إدوارد ديمينج 1986م Edward Deming الجودة بانها "تحقيق احتياجات وتوقعات المستهلك حاضراً ومستقبلاً"<sup>(1)</sup>.

كذلك يعرف تايلور 1989م Taylor الجودة بانها "الخصائص والسمات الكلية للسلعة او الخدمة او النظام ذات العلاقة بقدرتها على اشباع الرغبات المدركة للمستهل".

كما يعرف فيجنباوم 1991 Feigenbaun الجودة على انها "تحقيق رغبة المستهلك" ويعرف جونسون 1992م Johnson الجودة باناه "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته وتحقيق رضاه التام عن السلعة او الخدمة التي تقدم له".

### **مفهوم الجودة من وجهة نظر المستفيد (المستخدم):**

تعرف الجودة من وجهة نظر المستفيد على انها تعبير عن المنفعة التي يحققها المنتج او الخدمة في تلبية حاجات وتوقعات الزبائن.

ان الغرض الاساسي من وضع مقاييس الجودة هو تحديد وتقييم الدرجة او المستوى الذي يصل اليها المنتج او الخدمة الي التوليفة او التركيبية الشمولية للخصائص المختلفة مثل المعولية

<sup>1</sup> اروى عبد الحميد محمد نور، مرجع سابق، ص: 6-7

Reliability، القابلية للخدمة Serviceability، او القابلية للصيانة Maintainability، إذ ان تلك الخصائص هي خصائص فردية تكون بمجملها جودة المنتج او الخدمة<sup>(1)</sup>.

### مفهوم الجودة من وجهة نظر الانتاج:

تقاس جودة المنتج وفقاً لوجهة نظر الانتاج من خلال جودة ادائه والتي تعتمد بدورها على جودة التصميم وجودة المطابقة. تهتم "جودة التصميم" بصرامة خصائص او مواصفات تصنيع المنتج اما "جودة المطابقة" فانها تهتم بمدى مطابقة المنتج او المصنع للمتطلبات الاساسية. من هنا نجد بان تعريفات الجودة وفقاً لوجهات النظر المختلفة كلها تصب في تحقيق رضا الزبون الذي قد يتحقق باشكال مختلفة مثل: الرضا بامتلاك المنتج او الخدمة (Satisfaction in inownership) او الرضا من خلال الشعور بالبهجة او السرور نتيجة اقتناء المنتج او الخدمة (Des) ومما لا شك فيه بان هناك بعض الشركات تركز قدراتها في تلبية حاجات الزبائن لتخلق لها سمعة وانطباع لدى زبائنها بانها شركة متميزة<sup>(2)</sup>.

### المفهوم الشامل للجودة:

إذا كان التعريف التقليدي للجودة ينظر اليها باعتبارها مجموعة من الخصائص الواجب توافرها في المنتج فان الحديثة التي قدمها ايشيكواو (Ishikawa) بدأت تنظر الي الجودة على انها تشمل:

1. جودة المنتج.
2. جودة طريقة الاداء.
3. جودة المعلومات.
4. جودة العمليات الانتاجية.

<sup>1</sup> د. عواطف ابراهيم الحداد، مرجع سابق ص16-17  
<sup>2</sup> اروى عبد الحميد محمد نور، مرجع سابق، ص:19

5. جودة اماكن العمل.
  6. جودة العاملين بكافة مستوياتهم الوظيفية.
  7. جودة الاهداف الموضوعية ... الخ.
- وفي اطار النظرة الشمولية للجودة ايضاً قدم كارفن (Carvin) ثمانية ابعاد اساسية للجودة في مجال انتاج السلع وهي:
- 1/ قدرة السلعة على الاداء وتحقيق الرغبات والتوقعات.
  - 2/ السمات المميزة التي يمكن ان يقدمها المنتج.
  - 3/ المعولية (الاعتيادية) ان الفترة الزمنية التي يمكن ان يعمل خلالها المنتج دون الحاجة الي أي اصلاح.
  - 4/ درجة المطابقة وهي درجة مطابقة المنتج للمواصفات والمعايير التي سبق تحديدها من قبل.
- عمر المنتج وهو يظهر مدى قدرة السلعة على الاداء لفترات طويلة.
- 6/ سهولة الصيانة والاصلاح أي المدى الذي يمكن من خلاله اصلاح المنتج واعدادته الي حالته الاولى.
  - 7/ مظهر السلعة أي مجموعة الخصائص غير الفنية التي يحددها العميل.
  - 8/ الجودة كما يدركها العميل مثل انطباعاته عن هذه السلعة وخبراته في التعامل معها<sup>(1)</sup>.

## تطور مفهوم الجودة:

يمكن النظر الي تطور مفهوم الجودة من خلال المراحل التالية:

1/ المرحلة الاولى:

---

<sup>1</sup> ا. د. محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، (الاسكندرية: مؤسسة جوريبي الدولية للنشر والتوزيع- 2008)، ص: 22-23

ملائمة المنتج للمعايير أي مطابقة المنتج للمواصفات المحددة من قبل المصمم وفي هذه المرحلة كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة الي تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج وقد يطلب ذلك تدريب العاملين على العمليات الانتاجية وكذلك قيام الفاحصين بعمليات الفحص والتفتيش لغرض التحقق من أن المنتج قد انج بصورة مناسبة وصحيحة.

## 2/ المرحلة الثانية:

ملائمة المنتج للاستخدام وهنا قد تم التركيز على حاجات المستهلك وتحديدها من

خلال الابعاد التالية:

1. جودة التصميم.

2. الانتاجية.

3. الاستخدام الحقلي.

4. جودة المطابقة.

5. السلامة.

ولتحقيق ذلك فقد ركزت هذه المرحلة على عمليات الفحص والرقابة والتي بإمكانها تحسين الجودة والوصول بالمنتج الي درجة المطابقة بين ما تم تصميمه وما يرغبه المستهلك كل ذلك يجب ان يتم في حدود التكلفة التي تناسب المستهلك.<sup>(1)</sup>

## 3/ المرحلة الثالثة:

ملائمة المنتج للتكلفة أي تحقيق جودة عالية باقل تكلفة ممكنة وذلك يتطلب هيكلة العملية الانتاجية بالشكل الذي يسمح بتصنيع المنتج وفقاً للمواصفات المحددة بالضبط وذلك مع التركيز المسبق على جودة التصميم.

<sup>1</sup> أ. د. محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص: 20



وفي هذه المرحلة كان ينظر الي الجودة على انها المقدار المعين من العيوب المقبولة كما كان يتطلب من كل عامل ان يكون بمثابة المستهلك الداخلي للسلعة ومن ثم فان عليه يقع عبء فحص جميع ما يصنعه الامر الذي يسهل عملية الكشف المبكر عن العيوب او الاخطاء ومن ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة.<sup>(1)</sup>

المرحلة الرابعة:

ملائمة المنتج للمتطلبات الكاملة وهنا قد تم التركيز على حاجات ورغبات المستهلك التي لم يدركها بعد وهي الصفات التي في حالة غيابها لا تغير ضمن ابعاد مستوى رضا المستهلك ولكن في حالة وجودها فان مستوى الرضا لديه يزيد.

## **مفهوم الجودة وتميزها عن إدارة الجودة الشاملة Quality Concept**

### **:8T-Q-M**

لا شك ان هنالك فرقاً كبيراً بين مفهومي الجودة وا إدارة الجودة الشاملة فالجودة حسب المفهوم التقليدي تهتم بالمنتج Product أي ان الجودة هي توافر خصائص او سمات في منتج ما سلعة كانت ام خدمة تشبع احتياجات وتلبي رغبات وتوقعات المستهلك المعلنة وغير المعلنة.<sup>(2)</sup>

بينما تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية معاصرة تهدف الي ترسيخ معنى جودة الاداء بين جميع العاملين ومختلف إدارات واقسام المنظمة بشكل شامل وتضامني مع التحسين المستمر الذي يعتبر عماد هذه المنهجية الادارية.

فلم تعد الجودة تعني ببساطة انتاج منتج افضل من نظيره المتاح في السوق وانما تعني رضا المستهلك عن المنتج وتحقيق جودة إدارة المنظمة ككل.

## **اهمية الجودة:**

<sup>1</sup> ا. د. محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص: 21  
<sup>2</sup> اروى عبد الحي محمد نور، مرجع سابق، ص: 19

تنبوأ الجودة اهمية استراتيجية سواء على مستوى المنظمة او على مستوى المجتمع واخذت هذه الاهمية في التزايد منذ الخمسينيات وفي مرحلة السبعينات تفوقت اليابات بشكل بارز في مجال الجودة للمنظمات الصناعية من خلال تاثيرها على الفقرات التالية<sup>(1)</sup>:

أ/ شهرة الشركة:

تستمد المنظمة الشهرة من مستوى الجودة التي تنتج بها منتجاتها فهذا يصف على المنظمة السمعة الحسنة الطيبة والانتشار الواسع للمنتجات.

ب/ المسؤولية القانونية:

ان المنظمات التي تقوم بتصميم منتجات معينة تكون مسئولة قانونياً من كل اذى يحصل نتيجة استخدام المنتج.

ج/ التطبيقات الدولية:

من اجل ان تكون المنظمة في وضع تنافسي على المستوى الدولي عليها الاهتمام بمستوى الجودة فالمنتج يجب ان يوافق مع المتطلبات العالمية.

د/ التكاليف والحصة السوقية:

ان تحقيق الجودة الجيدة والتحسين المستمر سوف يؤدي الي جذب عدد كبير من الزبائن ومن ثم زيادة الحصة السوقية وذلك يؤدي الي تخفيض التكاليف. كما توجد اهمية أخرى:

يتمثل الهدف الرئيسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتحسين جودة المنتج ومن خلالها يبرز لاثه مزايا وهي<sup>(2)</sup>:

<sup>1</sup> يوسف جحيم الطاي وآخرون، نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الانتاجية والخدمية، (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع-2009)، ص: 92  
<sup>2</sup> احمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، (القاهرة، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات - 2008)، ص: 48

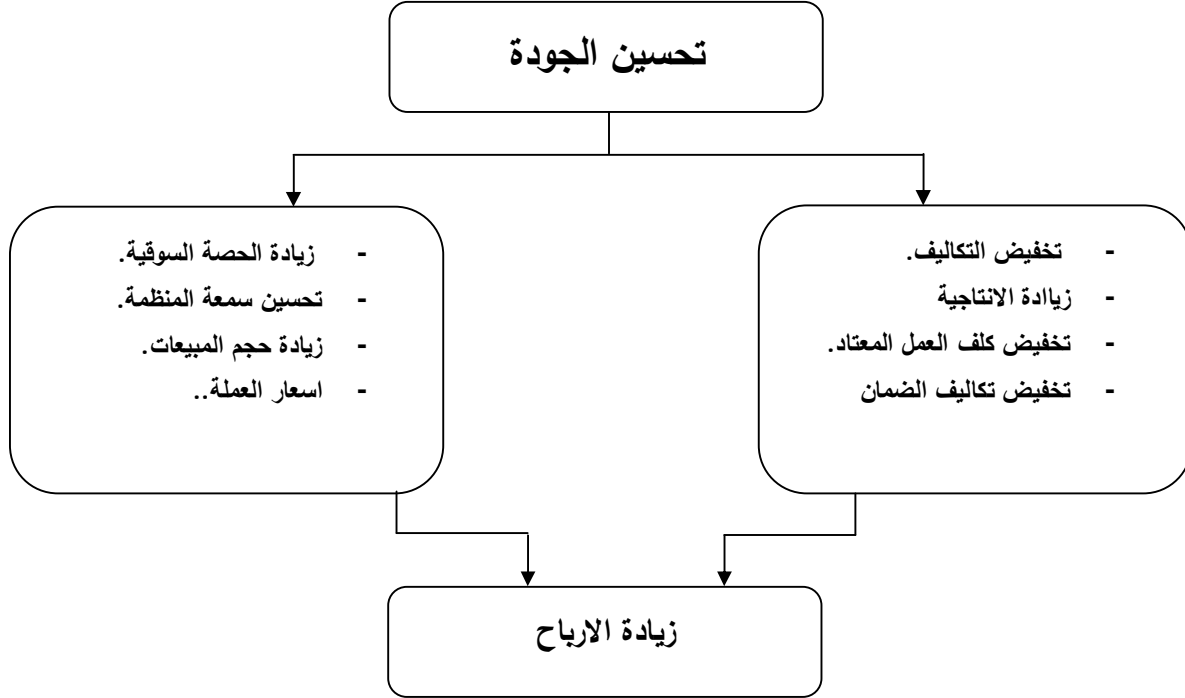
- تحقيق الجودة.

- تخفيض انجاز المهمات للعميل.

- تخفيض التكاليف.

### شكل رقم (1/1/2)

### تحسين الجودة واثرها في زيادة الارباح



المصدر: يوسف جحيم الطاي وآخرون، نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الانتاجية والخدمية، (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع-2009)، ص:93

كما توجد اهمية أخرى:

من الضروري تغيير اسلوب الفائدة المعمول به في المنظمة من قبل مديريها ورؤسائها في المستويات الادارية واستبداله باسلوب اكثر فعالية يمكنهم من وضع هذه المهام موضع التطبيق بشكل ناجح. وهذا الاسلوب الذي تحتاجه منهجية إدارة الجودة الشاملة يدعى ب(الادارة الجولة) او (الادارة المرئية)<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> النعيم حسن موسى - اروى عبد الحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة (الخرطوم: هيئة الخرطوم للصحافة والنشر 2008)، ص:

## اهداف الجودة:

تنقسم اهداف الجودة الي اهداف خاصة بضبط الجودة وأخرى بتحسين الجودة.

اهداف خدمة ضبط الجودة:

هي تلك الاهداف التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وتصاغ على مستوى كل المنظمة باستخدام متطلبات ذات مستوى ادنى يتعلق بصفات معينة مثل الأمان ورضا المستهلك.

## اهداف خدمة تحسين الجودة:

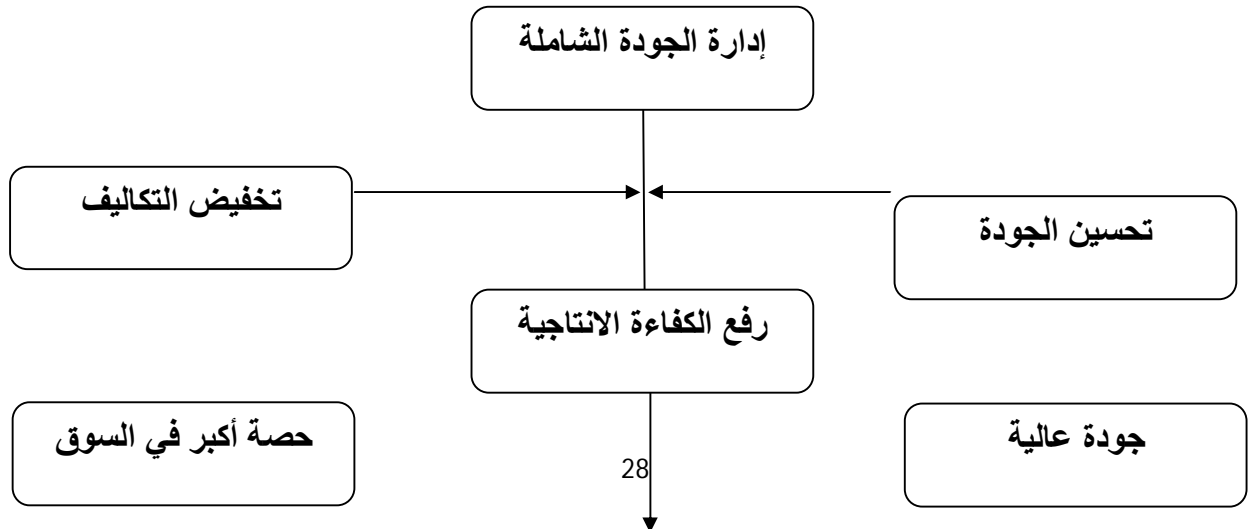
هي الاهداف التي غالباً تنحصر في الحد من الاخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي المستهلكين بصورة اكثر.

مما سبق يمكن تصنيف اهداف خدمة ضبط وتحسين الجودة الي خمس فئات هي:

- 1/ اهداف الاداء الخارجي: تشمل الاسواق والبيئة والمجتمع.
- 2/ اهداف اداء المنتج: تشمل احتياجات المستهلك والمنافسة.
- 3/ اهداف العمليات: مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- 4/ اهداف الاداء الداخلي: تشمل مقدرة المنظمة على استجابتها للمتغيرات.
- 5/ اهداف اداء العاملين: تشمل المهارات وتطوير العاملين.

### شكل رقم (2/1/2)

يوضح اهداف إدارة الجودة الشاملة



تحقيق الرضا لدى العملاء من خلال سلعة أو

البقاء والاستمرار والتفوق على الآخرين

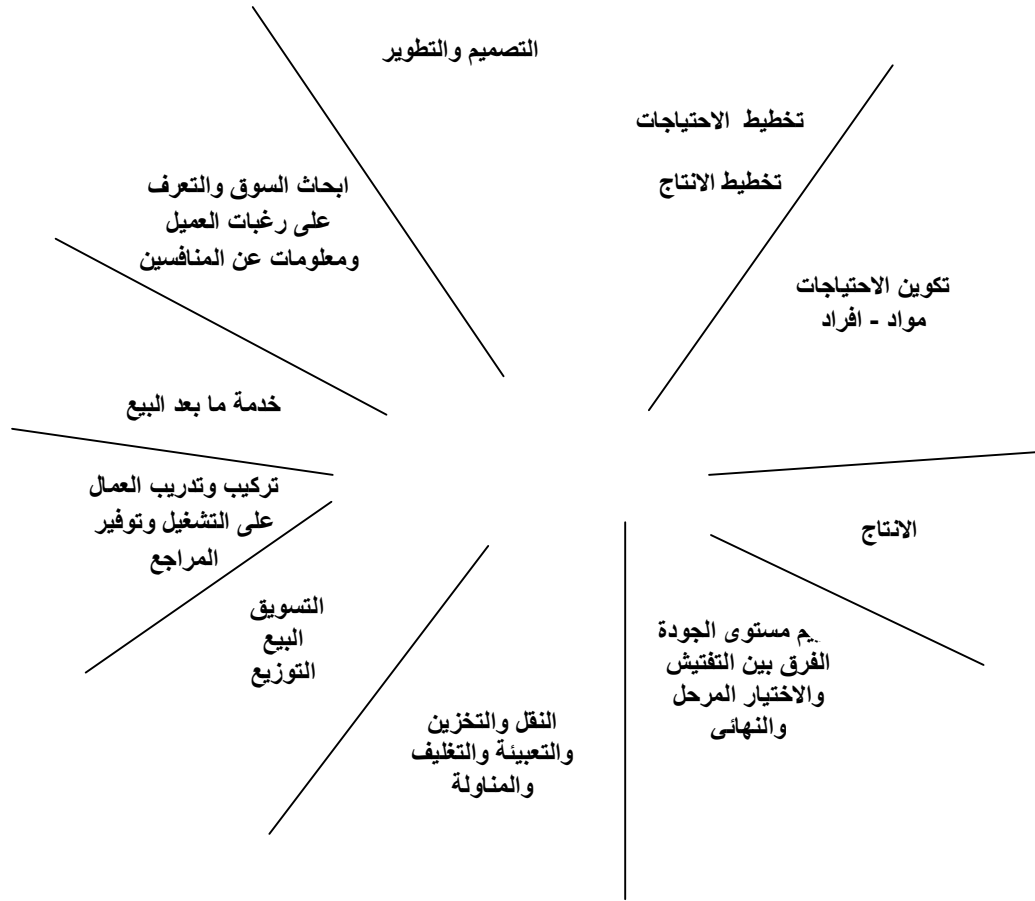
المصدر: محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال بين النظرية والتطبيق (الرياض دار المريخ للنشر-2004)، ص: 53

### عناصر إدارة الجودة الشاملة:

لقد اتسم مفهوم الجودة باهمية واسعة في مختلف الاوساط حيث بدأت اليابان بتطبيق الجودة الشاملة حيث استعانت بالدكتور ادوارد حزمج الذي قام بالقاء محاضرات في موضوعات الجودة ومراحل العمليات وقام بعرض مزايا واهمية إدارة الجودة الشاملة ثم بدأت اوربا والولايات المتحدة الامريكية بالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ولكن في وقت لاحق قد توج هذا الاهتمام باصدار المواصفة العالمية للمقاييس ISO 9000 حيث تم بموجبها تحديد المعايير والعناصر الاساسية والتي ينبغي توافرها ويوضح الشكل التالي العناصر التي ينبغي ان يتضمنها نظام ادارة الجودة الشاملة:<sup>(1)</sup>

### شكل رقم (3/1/2)

يوضح عناصر ادارة الجودة الشاملة



المصدر: خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - 2000-2005)، ص: 82

### اسباب الاهتمام بالجودة الشاملة:

لقد تضافرت عدة عوامل ادت الي الاهتمام بالجودة الشاملة وهي<sup>(1)</sup>:

1/ زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وما ترتب على ذلك من ضرورة انتاج افضل السلع باقل الاسعار.

2/ التنافس على الصعيد العالمي: حيث ادت العولمة الي الانتقال التنافسي من الصعيد المحلي الي الصعيد العالمي.

3/ ازدياد الاتجاه نحو التخصصية.

<sup>1</sup> علا فرج الطاهر، إدارة المواد والجودة الشاملة (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2010)، ص: 136

4/ تحول بعض الدول النامية الي دول متطورة صناعياً مثل دول جنوب شرق آسيا.  
5/ العجز المتواصل في الميزان التجاري لبعض الدول المتقدمة مما دفعها الي وضع استراتيجيات للاهتمام بالجودة.

### **الخصائص الاساسية لادارة الجودة:**

هنالك مجموعة من الخصائص الاساسية لادارة الجودة التي عالجت موضوع الجودة بشكل متكامل وهي:

1/ ان النظام المتكامل لادارة الجودة يشمل الانشطة التالية:

أ. اختيار الجودة للسلعة او الخدمة.

ب. كافة النظم الرئيسية والفرعية لتحقيق ذلك المستوى من الجودة.

ت. الانشطة الخاصة بالرقابة على الجودة.

وهذا يعني ان الرقابة على الجودة هي جزء من نظام إدارة الجودة.

2/ ان هندسة الجودة تمثل الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج والنظم الرئيسية والفرعية لضمان تحقيق الجودة.

3/ ان تضمن عملية بناء الجودة في المنتج عدم حوث الاخطاء او العمل على التقليل منها.

4/ ان ادارة الجودة تطبق في المؤسسات والشركات الصناعية وذلك في الشركات الخدمية، وتعود اهمية تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الخدمية الي الدور الكبير الذي يلعبه مستوى الخدمة المقدم للجمهور في ارضا العملاء.

5/ ان نظام الرقابة على الجودة وتحديد مستوى الجودة هو قرار استراتيجي يعتمد على دراسة العائد والتكلفة من تطبيق هذا النظام ولا يعتمد فقط على استخدام الاساليب الاحصائية لاتخاذ القرارات المناسبة حول ذلك.

ان الوصول الي تحقيق مستوى الجودة المرغوب هي من المسئوليات الاساسية لكل فرد من افراد المؤسسة رغم وجود جهاز خاص لها للفحص وهذه المسئولية التي اصبحت ملقاة على هؤلاء الافراد العاملين اسهمت في ظهور فكرة حلقات الجودة<sup>(1)</sup>.

### تكاليف الجودة في المؤسسات:

تعرف تكاليف ضبط الجودة بانها التكاليف المطلوب تحملها لانتاج السلع والخدمات بمستوى الجودة المحدد وتشمل هذه التكاليف ما يلي:

1/ تكاليف الوقاية: وهي التكاليف التي يتم صرفها لتلافي الاخطاء قبل حدوثها.

ويمكن تقسيم تكاليف الوقاية الي العناصر التالية:

أ. تكاليف التخطيط للجودة.

ب. تكاليف مراقبة العمليات.

ت. تكاليف تطوير اجهزة معدات ضبط الجودة وصيانتها.

ث. تكاليف التدريب لرفع مستوى الجودة.

ج. تكاليف وقاية متفرقة مثل مصاريف السكرتارية لضبط الجودة.<sup>(2)</sup>

2/ تكاليف الكشف والاختيار:

وهي التكاليف التي تتفق على عمليات الاختيار والكشف لتقييم مستوى الجودة الفعلي.

ويمكن تقسيم تكاليف الكشف والاختيار الي العناصر التالية:

أ. تكاليف اختيار المواد المشتري.

ب. مصروفات خدمات العمل.

ت. تكاليف اختيار المواد اثناء التشغيل.

ث. تكاليف اختيار جودة المنتج النهائي.

<sup>1</sup>علا فرج الطاهر، المرجع السابق، ص: 137

<sup>2</sup>علا فرج الطاهر، المرجع السابق، ص: 138



ج. تكاليف المواد اللازمة لعمليات الكشف والاختيار.

ح. تكاليف صيانة الاجهزة ومعدات ضبط الجودة.

خ. تكاليف الاختيار اثناء تركيب المنتج وتجربته لدى العمل.

3/ تكاليف المعيب (Failure cost):

وهي التكاليف المتمثلة في معيبيات او مدفوعات الانتاج وتشمل هذه التكاليف العناصر التالية:

أ/ تكاليف المعيب الذي لا يمكن اصلاحه (الخرده Scrap).

ب/ تكاليف المعيب الذي يمكن اصلاحه.

ج/ تكاليف إدارية للاتصال مع الموردين بسبب عيب المواد الموردة.

د/ التكلفة التي تسببها احتياجات العملاء: وهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة او المصنع نتيجة احتياج او رفض العملاء لبعض المنتجات بسبب النقص الحاصل في مستوى الجودة او وجود عيوب في المنتجات.

هـ/ تكلفة اصلاح عيوب المنتج اثناء استخدامه بواسطة العميل.

وهي التكاليف التي تنشأ من اصلاح المنتج اثناء تشغيله لدى العميل.

4/ التكاليف الكلية:

وهي التكاليف التي تتمثل في مجموع تكاليف المجموعات الثلاث السابقة المذكورة.  
(1)

## ابعاد الجودة:

بشكل عام هنالك ستة ابعاد للجودة من وجهة نظر المستهلكين هي<sup>(2)</sup>:

1/ مستوى الاداء: حيث يهتم الافراد بمستوى اداء المنتج من خلال فترة استعماله والعمر المتوقع له وتكلفة الصيانة وإمكانات الإصلاح.

<sup>1</sup> علا فرج الطاهر، المرجع السابق، ص: 139  
<sup>2</sup> أ. د. محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 43

- 2/ التطابق: أي مدى التطابق بين المواصفات المعلنة والموصفات الحقيقية للمنتج ويمكن قياس ذلك بنسبة فشل المنتج في مواجهة المعايير المحدودة.
- 3/ المظهر الخارجي: فالمظهر الخارجي يعكس مدى شعور الأفراد تجاه منتج معين او تشكيلة من المنتجات.
- 4/ إمكانية تقديم الخدمة:  
وهذا البعد يعكس مدى السرعة والدقة والمعاملة الطيبة عند تقديم الخدمة.
- 5/ المتانة: وهذا البعد يعكس احتمالية فشل المنتج او الاستهلاك التدريجي له حيث يلاحظ انه كلما كانت المتانة عالية كلما قلت احتمالات الفشل او الاستهلاك التدريجي للمنتج.
- 6/ إمكانية التحسس بالجودة:  
حيث تترك بعض الاسماء المميزة للسلع او العلامات الخاصة بها إنطباعاً معيناً لدى المستهلك عن مستوى جودة السلع.<sup>(1)</sup>

## المبحث الثاني

### مفهوم الميزة التنافسية

#### مفهوم الميزة التنافسية:

إن الفكر التقليدي السائد في العديد من الاوساط التجارية الدولية، وحتى على مستويات التخطيط الحكومي الشامل يربط مفهوم التنافسية بسعر صرف تفصيلي أو ميزان تجاري إيجابي أو صناعة مدعومة أو حتى معدل تضخم متدني، إلا ان التنافسية بمفهومها الحديث ترتبط بإدارة الدولة الساعية إلى رفع إنتاجية الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو مادية.

<sup>1</sup> أ. د. محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص: 44

ويختلف مفهوم التنافسية إختلاف محل الحديث فيما إذا كان عند شركة أو قطاع أو دولة. فالتنافسية تختلف من منشأة عن أخرى وكذا عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها.

كما تعرف التنافسية على صعيد المنشأة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة<sup>(1)</sup>.

لقد جاء مفهوم الميزة التنافسية ليحل محل الميزة النسبية الذي كان سائداً بين الاقتصاديين الصناعيين ومتخصص التجارة الدولية. لذلك اجتهدت منظمات الاعمال في إطار آليات وطرق عمل في تحويل ميزاتها النسبية إلى ميزات تنافسية من خلال إمتلاكها عوامل إنتاج ومهارات بشرية ومعرفية. في البداية اشير للميزة التنافسية بكونها المجالات التي تتفوق فيها المنظمة على منافسيها وفي التسعينات من القرن الماضي وصفت إنها المكانة التي تطورها المنظمة لتتفرد فيها في مواجهة المنافسين والمستندة إلى انماط بناء واستخدام كقوة وفعال للموارد<sup>(2)</sup>.

ترمز الميزة التنافسية إلى مقدرة الشركة على تحقيق تفوق في السوق على منافسيها وفي المدى الطويل، توفر الميزة التنافسية الدائمة اداء اعلى في المتوسط. وللميزة التنافسية القوية ست خواص.

### **خواص الميزة التنافسية:**

1/ تقودها رغبات، واحتياجات العميل، تقدم الشركة قيمة لعملائها لا يستطيع المنافسون تقديمها.

2/ تعمل مساهمة معنوية في نجاح الاعمال.

<sup>1</sup> أ.د. عبد المطلب عبد الحميد، الادارة الاستراتيجية في بيئة الاعمال، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات- 2010، ص: 89

<sup>2</sup> وائل محمد إدريس – الطاهر محسن المغالي، الادارة الاستراتيجية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع- 2011)، ص: 112

3/ تجعل الموارد الفريدة للتنظيم متفقة مع الفرص الموجودة في البيئة ليس لشركتين نفس الموارد، وتستخدم الاستراتيجية الجيدة الموارد بفعالية.

4/ تكون دائمة ومستمرة، ومن الصعب أن يقلدها المنافسون فيمكن لقسم الابحاث والتطوير المتفوق، على سبيل المثال، ان يطور منتجات، أو عمليات جديدة بصورة متسقة للبقاء متفوقاً على المنافسين.

5/ تقدم الاساليب للمزيد من التحسين.

6/ تتقدم الاتجاه والتحفيز للتنظيم كله.

### مصادر الميزة التنافسية:

مصادر الميزات التنافسية لمنظمات الاعمال متنوعة ومتعددة وكثيرة نظراً لاعتمادها على موارد المنظمة بمفهومها العام الواسع، وما تتيحه البيئة الخارجية للمنظمة في مجالات تتفوق فيها وهي<sup>(1)</sup>:

المصادر الداخلية المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الاساسية للانتاج وغيرها كذلك قد تتأثر الميزة التنافسية من النظم الادارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الاداري، طرف التحفيز مردودات البحث والتطوير والابداع، المعرفة.

2/ المصادر الخارجية وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتفسيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص ومميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الاولية، المادية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها. وهكذا باتت الثروة الحقيقية نتاج سمعة الافق والتي من المفترض ان تغرس في الافراد من خلال التعليم الاساسي والاولي، حيث تبرز الحاجة لاعادة تعريف معدل محو الامية الذي لم يعد مقتصراً على معرفة الكتابة والقراءة فقط بل مدى

<sup>1</sup> وائل محمد إدريس، المرجع السابق، ص: 113

القدرة على التحليل والابداع الفكري والابتكار والتعامل مع الكثير من المستجدات باستخدام الحاسب الآلي وشبكة المعلومات (الانترنت). وفي ظل هذه التغيرات لابد من إعادة توزيع الادوار ليعطي القطاع الخاص دور القيادة دون أن تتسحب الحكومة تماماً من الساحة حيث لا زال يقع عاتقها أن تدعم القطاع الخاص وان تفعل كل ما من شأنه ان يؤدي على مساعدته باستثناء إعاقه المنافسة. وبذات الوقت فإن على القطاع الخاص أن يستثمر كل طاقاته للوصول إلى مزيد من المعرفة عن حاجات السوق والزبائن والمنتجات ذات النوعية والجودة العالية وكل ما من شأنه أن يرفع من إنتاجيته ذلك أن الحقيقة التي لابد من غدراكها هو أن التنافسية هي الانتاجية<sup>(1)</sup>.

### تحليل الميزة التنافسية والربحية:

إذا ما كان على مديري الشركة القيام بتحليل داخلي جيد فانهم في حاجة لان يكونوا قادرين على تحليل الاداء المالي لشركتهم وتحديد الكيفية التي تسهم أو لا تسهم بها في الربحية. ولانجاز هذه الخطوة الحاسمة في تعيين وتحديد نقاط القوة والضعف بفعالية فإنه يجب عليهم أن يكونوا قادرين على مقارنة أو قياس أداء شركتهم في مقابل أداء الشركات المنافسة والاداء التاريخي للشركة نفسها. وذلك سيساعد على تحديد م إذا كانت شركتهم أكثر أو أقل ربحية عن منافسيها وما إذا كان أداء الشركة قد تحسن او تدهن خلال تلك الفترة وما إذا كانت إستراتيجيات الشركة قد أدت إلى تعظيم القيمة التي تم استحداثها، وما إذا كان هيكل التكلفة

<sup>1</sup> جيمس إيفان – جيمس دين، الجودة الشاملة، (الرياض: دار المريخ للنشر - 2009)، ص: 487

للشركة خارج نطاق هياكل تكلفة المنافسين، وإذا كانوا يستغلون موارد الشركة بأكثر كفاءة ممكنة.

تجنب الفشل والمحافظة على الميزة التنافسية:

كيف يمكن للشركة ان تتجنب الفشل وتتجو وتقلت من الشراكة لتي تنصب كثيراً وفي أي وقت للشركة الناجحة؟ وكيف يتمكن المدير من بناء ميزة تنافسية راسخة وقوية؟

لماذا تفشل الشركات؟

عندما تفقد الشركة ميزتها التنافسية فإن ربحيتها بالتالي تتدنى، ولكن ليس بالضرورة أن يترتب على ذلك أن تفشل الشركة فربما تحقق الشركة معه ربحية متوسطة أو أقل من المتوسطة، ومع ذلك يمكنها أن تظل على هذا الحال لوقت طويل بالرغم من تقلص وإكماش القاعدة أو الأساس الذي تعتمد عليه مواردها ورأسمالها، وبدل الفشل ضمناً على امر أكثر قسوة.

إن الشركة الفاشلة هي تلك الشركة التي تقل ربحيتها فعلياً عن متوسط الربحية لمنافسيها وقد تفقد الشركة القدرة على اجتذاب واستحداث الموارد وبالتالي تتقلص سريعاً هوامش ربحها وينكمش رأسمالها الميثمر.

ولكن لماذا تفقد شركة ما ميزتها التنافسية وتفشل.<sup>(1)</sup>

يعد هذا السؤال ذا أهمية وثيقة الصلة بالموضوع حيث إن بعضها من انجح الشركات في القرن العشرين تعرضت لتدهور مركزها التنافسي من قة لآخر.

إن شركات مثل أي بي أم، وجنرال موتورز، وأمريكان إكسبريس، وديجتال أكويمنت، وكذلك كومباك للحاسب، من بين شركات أخرى كثيرة، اتجهت كلها في وقت واحد لاجتياز هذه المحنة واسترداد عافيتها، كمثال على التمييز الإداري، ولقد مرت هذه

<sup>1</sup> شارلزهل - جاردين جونز، مرجع سابق، ص: 215

الشركات بفترات اتسمت بضعف أدائها المالي، وكانت تفتقر بوضوح لاي ميزة تنافسية<sup>(1)</sup>.

### التطورات والتغيرات الجديدة في الميزة التنافسية:

يمكن ان تنعكس التغيرات في بيئة الصناعة تأثيراً ملحوظاً على مصادر الميزة التنافسية للمنظمة، وتتمثل هذه التغيرات التطورات الجديدة التي تحدد وسيلة التنافس بين منظمات الاعمال داخل الصناعة وفي الكثير من الاحيان قد تكون التطورات كبيرة ومؤثرة في طبيعة هيكل المنافسة. فالتغيرات في الانظمة والاجراءات الحكومية يمكن ان تعكس تاثيرها مقصودة وغير مقصودة في الصناعة حيث تلجأ الحكومة في بعض الحالات الي وضع التشريعات واللوائح والانظمة التي يراد لها تنظيم صناعة معينة وتحويل هيكل السوق فيها من منافسة احتكارية إلى احتكار وبالاخص بالنسبة للسلع الاستراتيجية التي تستهدف الحكومة ترشيد استهلاكها. وبشكل عام يمكن ان تشمل تلك التطورات على الآتي:

1. التقنية الجيدة.
2. قنوات التوزيع الجيدة.
3. التحولات في العوامل الاقتصادية.
4. الانظمة والاجراءات الحكومية.

### استمرارية المزايا التنافسية:

كم من الوقت سوف تستمر المزايا التنافسية بعد استخدامها؟ هذا هو السؤال الذي يواجهنا. ماذا يعني استمرارية المزايا التنافسية؟، باقراض ان الشركات الاخرى تسعى وراء تطوير الكفاءة المتميزة التي من شأنها أن تمنحهم المزايا التنافسية، وتعتمد الاجابة على ثلاثة عناصر: <sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> أ.د طارق شريف يونس – أ.د. خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، الادارة الاستراتيجية، (مملكة البحرين: مؤسسة فخراوي للدراسات والنشر-2010)، ص:275

<sup>2</sup> شارلز هـل – جاردين جونز، مرجع سابق، ص: 216

- عوائق التقليد.
- قدرة المنافسة.
- الديناميكية العامة لبيئة صناعة معينة.

### انواع المزايا التنافسية:

الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين:

أ/ التميز في التكلفة:

تتميز بعض الشركات بقدرتها على انتاج او بيع نفس المنتجات بسعر اقل من المنافسين. هذه الميزة تنشأ من قدرة المنظمة على تقليل التكلفة.

ب/ التميز عن طريق الاختلاف او التمييز:

شركات أخرى تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد به عن المنافسين.

### كيفية تحقيق المزايا التنافسية وأنواعها:

إن كون الميزة التنافسية تجسد إمكانية المنظمة بعمل أشياء مختلفة لا يستطيع المنافسين عملها أو عمل أشياء مماثلة للمنافسين بطرق مختلفة متفردة أفضل واحسن منهم، فهذا يعني أن الميزات التنافسية في منظمات الاعمال تتحقق من خلال اقتناع الاسواق والعملاء والمنافسين والاطراف الاخرى بان خيارات المنظمة تركت على ميزات تتفرد فيها ولا يستطيع الآخريين مجاراتها في هذا التفرد او تقليد هذه الميزات.

إن المنافسة تصبح شديدة جداً ومؤثرة على منظمة الاعمال ان تجد لنفسها موقعاً متفرداً ومختلفاً عن المنافسين الآخريين ويستشعر هذا الموقف العملاء بشكل خاص.



لذلك فإن عناصر الميزات التنافسية كثيرة وتتأثر من مصادر متعددة وتتجسد لاحقاً بأنواع من المزايا التنافسية معوضة على بعضها البعض ومتكاملة. وغذا ما اريد استعراض اهم انواع المزايا التنافسية في منظمات الاعمال، فيمكن الاشارة على بعض هذه الانواع، وكما يعرضها الجدول التالي: (1)

### جدول رقم (1/2/2):

#### يوضح انواع المزايا التنافسية

الباحثون	انواع المزايا التنافسية
Erans, 1993	كلفة- نوعية- مرونة- تسليم- الابداع
Certo and peter, 1995	كلفة- نوعية- مرونة- غتمادية
Mintzberg and Quina, 1996	نوعية- الاسناد- السمعة- السعر- التصميم
Krajewski and Ritzmen, 1996	كلفة- نوعية- مرونة- وقت
Best, 1997	تكلفة- تميز- نمو- تحالفات- الابداع
Slack, et..al, 1998	التصميم- نوعية- مرونة- سهولة-

<sup>1</sup> شارلزهل - جاردين جونز، مرجع سابق، ص: 217

الاستعمال - الحماية - الابداع	
تكلفة - تميز - مرونة - وقت - تكنولوجيا	Macmilbn and Tampo, 2000

المصدر: وائل محمد إدريس - د. طاهر محسن الغالي، الادارة الاستراتيجية (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2011)، ص: 117

### الاتجاه إلى التنافسية:

للدخول في الحلقة المنتجة واحداث تغيير نحو المزيد من الازدهار والنمو لابد من إدراك واستيعاب، بل والايمان بأن من حق كل مواطن ان يتمتع بمستوى معيشة مرتفع، وان النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية وجهات لعملة واحدة، في ظل عالم يتغير بشكل سريع فلا وجود لعالم أول وعالم ثالث، أو دول متقدمة وأخرى نامية، أو شمال وجنوب وإنما هناك عالم سريع وعالم بطيء في زمن انتقلت فيه المنافسة من إطار المكان إلى الفضاء التخلي حيث لا حدود سياسية يمكن أن تقف في وجه التجارة الالكترونية او الانترنت. (1)

### اهمية التنافسية:

بشكل عام تتجسد اهمية الميزات التنافسية للمنظمة من خلال:

- تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً وفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج اداء عالية.
- تجعل منظمة الاعمال متفوقة في الاداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء او الاثنين معاً .
- تساهم في التأثير الايجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
- ان كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فان هذا الامر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

<sup>1</sup> وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص: 113

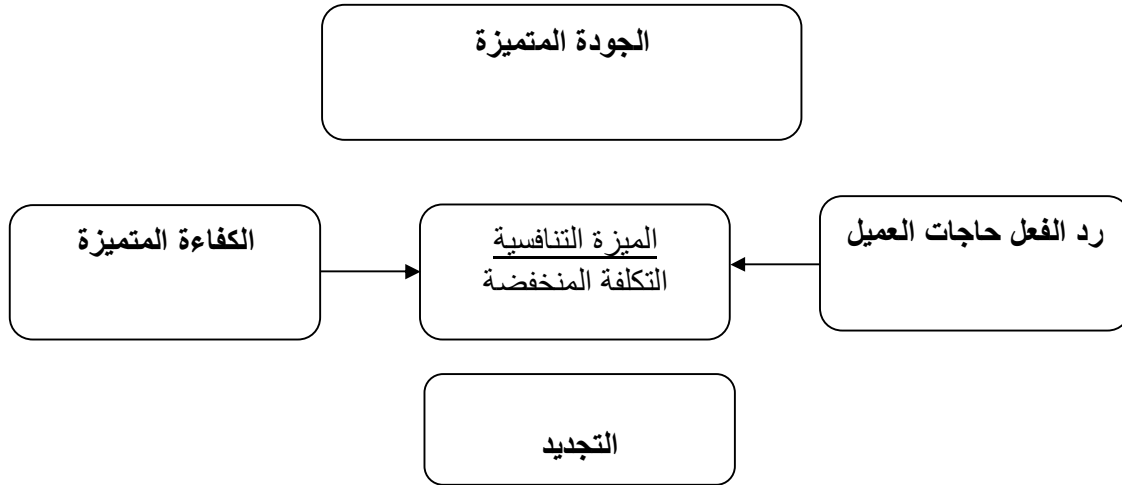
- نظراً لكون الميزات التنافسية مستتدة على موارد المنظمة وقدرتها وجدرانتها لذلك فانها تعطي حركية ودينامكية للعمليات الداخلية للمنظمة. (1)

### الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية:

هناك اربعة عوامل تدخل في بناء المزايا التنافسية وهي: الكفاءة، الجودة، التجديد، والاستجاب لحاجات العميل، وهي التي تمثل اسس البناء العامة للمزايا التنافسية التي يمكن لاي شركة ان تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي او المنتجات والخدمات التي تنتجها وتؤديها. وهذه العوامل الاربعة هنالك علاقة متشابكة تضمهم. وعلى سبيل المثال. تستطيع القول أن الجودة المتفوقة يمكن ان تقود للكفاءة المتفوقة، بينما التجديد يدعم الكفاءة والجودة والاستجابة لحاجات العميل (2).

### شكل رقم (1/2/2)

#### يوضح الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية



المصدر: شارلزهل وجاردين جونز، الادارة الاستراتيجية (الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع- 2006)، ص: 196

### حماية المزايا التنافسية:

<sup>1</sup> وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص: 114  
<sup>2</sup> شارلزهل - جاردين جونز، الادارة الاستراتيجية (مدخل متكامل) (الرياض: دار المريخ للنشر 2006)، ص: 196

إن الوضع الاستراتيجي الفريد يحقق مزايا تنافسية للشركة كما ان التقليد والمحاكاة يفقدان الشركة تلك المزايا لذلك يجب حماية الوضع الاستراتيجي- وليس المزايا - وذلك من خلال:

- دعم كل نشاط للاستراتيجية العامة، فمثلاً إذا كانت استراتيجية الشركة تخفيض التكاليف فإن جميع الأنشطة تصمم لخدمة هذا التوجه.
- التنسيق بين الأنشطة ودعم بعضها البعض.
- تعظم الجهود من خلال تبادل المعلومات عبر جميع أنشطة ووحدات الشركة<sup>(1)</sup>.

## المبحث الأول

### مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها فإدارة الجودة الشاملة هي منهجية عملية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل.

ويمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي<sup>(2)</sup>:

(1) مرحلة الإعداد The preparation phase:

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع-2004)، ص: 37  
<sup>2</sup> د. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص: 215

تتعلق المرحلة الأولى بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة  
فبعد إتخاذ قرار إثبات منهجية إدارة الجودة الشاملة تبرز مشاكل عديدة تتطلب من  
الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الاجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة.

### وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:

- 1/ إتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من الإدارة العليا.
- 1/ التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراء التحسينات المستمرة.
- 3/ إتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الإعتماد  
على العاملين بالمنظمات في هذا المجال.
- 4/ تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي ان يضم في عضويته اعضاء من الادارة  
العليا.
- 5/ ايجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.

### (2) مرحلة التخطيط The planning phase:

تاتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق  
إدارة الجودة الشاملة حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة  
الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ ويتم استخدام دائرة ديمنج المصروفة  
PDCA في التخطيط لمنهجية التنفيذ ويقول خالد بن سعيد في هذا المجال بان هذه  
المرحلة تبدأ بارساء حجر الاساس لعملية التغيير داخل المنظمة حيث يقوم الافراد  
الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة  
الإعداد تبدأ مرحلة التخطيط الدقيق.

وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من اهمها:

1/ تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف.

2/ تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة او التهديدات المتوقعة وذلك بهدف الاستعداد لها مسبقاً<sup>(1)</sup>.

3/ صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة لفترة تتراوح عادة بين خمسة إلى عشر سنوات.

### (3) مرحلة التنفيذ The Implementation phase:

في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعة حيث تقوم فرق العمل المختلفة باهداف التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكلة اليها للوصول الي الاهداف المحددة. هنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المنظمة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة وتقوم فرق العمل في هذه المرحلة كذلك بتحديد طرق التحسين المستمر للانشطة والعمليات في المنظمة ولا بد أن تواجه المنظمة في مرحلة التنفيذ بعض المشاكل الادارية والفنية، فانه يتم استخدام الادوات المساعدة في حل المشاكل مثل خريطة السبب والأثر.<sup>(2)</sup>

### (4) مرحلة الرقابة والتقييم The Evaluation phase:

يتم بناء انظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة او الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أولاً بأول بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة او الرقابة البعيدة والتي يتم فيها تقييم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة. ومن الجديد بالتأكيد بأن هذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها تعتمد المنظمات كثيراً في مرحلة الرقابة والتقييم على التغذية

<sup>1</sup>د. محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص: 216  
<sup>2</sup>د. محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص: 217

العكسية من مسوحات العملاء حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات عملائها.

وحتى يكون نظام الرقابة فاعلاً فإنه ينبغي ان تتوفر فيه البساطة وقلّة التكلفة والموضوعية بالاضافة الي قدرة النظام على تطبيقه واكتشاف الاخطاء في الوقت المناسب.

تتطلب عملية الرقابة والتقييم ضرورة تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام اساليب الرقابة بالذات الاساليب الاحصائية في الرقابة بالاضافة الي تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية لتعديل المسار.

#### (5) المرحلة المتقدمة The Advanced phase:

هذه المرحلة هي المرحلة المتقدمة من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي قد تكون فيها المنظمة مثلاً يحتوي امام المنظمات الأخرى إذ قد تقوم المنظمة بدعوة المنظمات الاخرى المهمة بإدارة الجودة الشاملة لمشاهدة الانجازات المحققة وطرق التحسين المستخدمة في المنظمة.<sup>(1)</sup>

كما تتولى الادارة استدعاء المديرين في الدوائر والاقسام الذين ساهموا في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة بالاضافة إلى مجموعات من العملاء والموردين بهدف إطلاعهم على مدى التغيير الايجابي الناتج عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup>د. محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص: 218

ويمكن القول بأن المنظمة في هذه المرحلة تسعى الي نشر تجاربها ونجاحاتها في إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم المنظمة بتبادل خبراتها مع المنظمات الاخرى بهدف إفادة المنظمات الاخرى والاستفادة منه.

#### (6) فعالية نظام الاتصالات:

من لاضروري ان يكون هنالك نظاماً فعالاً للاتصالات باتجاهين سواء بسبب الرئيس والمرؤوس او بين داخل المنظمة وخارجها.

وينبغي ان يكون نظام الاتصالات قادراً على اىصال المعلومات الدقيقة عن انجازات العاملين وابلغهم وابلغ مرؤوسيهم بمضمونها في اقرب وقت ويقول توفيق محمد عبد المحسن ان من الخصائص المميزة لاسلوب الادارة اليابانية والذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيتها لنظم اتصالات فعالة ايماناً منها بان نظام الاتصالات بالمنظمة هو الجهاز الصحيح لها.

#### مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة:

لا شك ان هنالك مستويات مختلفة لمدى تبني المنظمات لمنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يرجع ذلك الي اسباب عديدة من اهمها مدى تحمس الادارة واتباعها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وكذلك الفترة الزمنية التي مرت على بدء تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالاضافة الي طبيعة ومدى توفر الموارد المادية والبشرية في هذا المجال.

لقد جرت محاولات قليلة في الدول العربية لقياس مستوى تبني المنظمات لإدارة الجودة الشاملة كان منها الدراسة التي قام بها المؤلف على عينة من الشركات المساهمة العامة الاردنية وقد توصل فيها الي ان الشركات (عينة البحث)



تلتزم بشكل عام بتطبيق مجالات إدارة الجودة الشاملة حيث بلغت نسبة الالتزام (81%)<sup>(1)</sup>

## معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

من المعوقات التي تجابه إدارة الجودة الشاملة الآتي:

- 1/ التغيير الدائم في القيادات الادارية العليا الذي يؤدي الي حدوث اضطراب لدى العاملين، لاختلاف تفكير وسياسة القيادة الجديدة عن القيادة السابقة.
  - 2/ عدم اقتناع الادارة العليا بالتدريب واعتباره مساس لسمكعتها ومكانتها وكفاءتها الوظيفية.
  - 3/ عدم مرونة قوانينه وانظمة ولوائح العمل وصعوبة إجراء تعديل او تغيير عليها.
  - 4/ صعوبة قياس وتقييم العمل والذي يحتاج الي وضع معايير تتناسب مع طبيعة العمل.<sup>(2)</sup>
  - 5/ كبر حجم الجمهور وتنوع فئاته، مما يصعب عمليات الاستطلاع عن مدى رضا الجمهور.
  - 6/ عدم توفير موارد مالية تفي بمنظمات التطبيق.
  - 7/ نقص الكفاءات البشرية بسبب ضعف التحفيز يؤدي الي ضعف الانتماء.
- عدم توافر احساس الافراد العاملين بالاهداف او الروى المشتركة، حيث ان كل فرد فهم يؤدي دوره الوظيفي بصورة غير مترابطة واحياناً يكون بصورة متناقضة، واحياناً

<sup>1</sup> د. محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص: 206-207

<sup>2</sup> د. عائشة عبد الله المحجوب جمال، سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة-2009)، ص: 25-26

بشدة بعض الافراد بالاندماج في العمل ولكن لا يتوافر لديهم الاحساس التام والادراك الواعي للاهداف ومهمة التنظيم.

### الأخطاء التي يجب تجنبها في إدارة الجودة الشاملة:

لا تعد TQM مشروعاً او برنامجاً محدد الوقت له نقطة بداية ونقطة نهاية. فهي عملية مستمرة لا تنتهي إلا إذا توقفت الأعمال عن الوجود. ونظراً لاعتماد هذه العملية بالضرورة على فلسفة، على طريق التفكير، فلا يمكن أن يفكر الفرد في إدخالها في التنظيم بنفس الطريقة التي يشير لها قطعة معدات جديدة أو حاسب في طراز جديد او نظام إدارة مخزون جديد.

فاذا اردنا النجاح للجودة الشاملة، يجب أن تحقق 10 شروط ضرورية ولا مفر منها، والتي تاخذ الشكل الآتي:

1/ يجب ان يكون لدى الادارة العليا:

أ- الرغبة قوية لتنفيذ TQM.

ب- الاقتناع ان TQM ضرورة مطلقة لتقدم الشركة، أو حتى لبقائها على قيد الحياة.<sup>(1)</sup>

ج- تعهد شخص وشمول مستمر في عملية TQM وهذا يشمل كل اعضاء فريق الادارات العليا بما في ذلك CEO.

<sup>1</sup> جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، (الرياض- دار المريخ للنشر- 2004)، ص: 194

2/ يجب ان يكون للشركة رؤية طويلة المدى شاملة، وواقعية ويمكن قياسها للجودة الشاملة. ويجب ان تصل لابعد من الجودة لسلع الشركة وخدماتها.

3/ يجب ان يوجد 2 قبول الحقيقة ان CEO مسؤول شخصياً عن الجودة الشاملة، ولا يمكن ان يفوض هذه المسؤولية لاحد غيره.

4/ يجب ان يقسم CEO، وفريق الادارة العليا الاقتناع العميق ان عمل الفريق لاذي يشمل المشاركة الاصلية من جانب كل الناس في الشركة فقط. الادارة الدنيا والعمال، والادارة المتوسطة والادارة العليا يمكن ان تأتي بالجودة الشاملة.

5/ يجب ان يعبأ كل الناس في الشركة بالاضافة الي اصحاب الاسهم والعملاء ويصبحوا حساسين، وحتى يتعلموا الضرورة TQM وفاعليتها.

6/ يجب ان يحصل الناس على التدريب المناسب، وان يكونوا منظمين في افكار عامة.

7/ يجب ان يحصل كل الناس على تعزيز في صورة:

أ- تمييز رسمي من الادارة الاعلى، وكل المديرين، وتميز غير رسمي.

ب/ مكافآت، او أي صيغ من التقدير.

ج- تجمعات دورية تجمع اكبر عدد ممكن من المديرين، والعمال للاحتفال بالنجاح المحقق.

8/ يجب ان يكون هناك اتصالات صريحة مفتوحة من جانب الادارة.

9/ يجب ان يكون شركاء التدفقين لاعلى ولاسفل حساسيين لضرورة وفاعلية TQM طويلة المدى ويتعلموا منها وذلك لمصلحتهم ومصلحة الشركة.

10/ يجب ان يتعلم العملاء، واصحاب الاسهم عن ضرورة، وفائدة TQM طويلة المدى، وذلك اهدافهم، واهداف الشركة لتحقيق. (1)

### مميزات وفوائد الادارة الشاملة للجودة:

ان اتباع الادارة الشاملة للجودة يؤدي في النهاية الي الكثير من المميزات والفوائد في النهاية يستفيد منها الزبون (العميل) وكذلك الموارد للمنتج او الخدمة ومن هذه المميزات ما يلي:

1/ زيادة فعالية التنظيم الاداري للمؤسسة او الشركة:-

حيث ان الادارة الشاملة للجودة تحقق تحسناً في الاتصالات ومشاركة اكبر من جميع العاملين في حل المشاكل، وتحسين العلاقة بين الادارة والموظفين واستمرار المناقشة بين الجميع للوصول الي الهدف المنشود، وبالتالي تنمية فلسفة "عمل الفريق" وبذلك تعزز الادارة الشاملة القادرة على القيام بالعمل الجماعي وتطويره. (2)

2/ ارضاء رغبات الزبون:-

إن الهدف الاساسي للادارة الشاملة للجودة هو ارضاء رغبات الزبون الحالية وتوقع رغباته المستقبلية، ويحدد دور كل فرد وكل جماعة في هذا المجال بدأ في بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص الزبون مروراً بمرحلة التخطيط والتصميم ومحلة الانتاج ثم التخزين والمناولة والنقل والتوزيع ومن ثم التركيب وخدمة الصيانة بعد البيع وعليه فانه يجب ارضاء الزبون وتحقيق رغباته، فلا يستطيع ان يعتمد في وجه المنافسة إلا من يسعى دائماً إلى رضاء الزبون والوفاء برغباته وتحقيق متطلباته.

<sup>1</sup> جوزيف كيلادا، مرجع سابق، ص: 195

<sup>2</sup> د. فتحي احمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، (عمان - دار البازوري للنشر والتوزيع - 2010)، ص: 46-47

### 3/ تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار اعلى دون اغضاب العميل، ويقلل من تكاليف التسويق ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد الربحية والقدرة على التنافس. إن شعار الادارة الشاملة للجودة "افعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة". Do the Right things Right first time.

والذي ينبغي ان يطب في جميع انشطة ومجالات عمل المنظمة، يؤدي بالقطع الي تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والفعالية.

### شروط تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتم بناء الشركات العملاقة بشكل مبالغ فيه وتكون ذات مستويات متعددة للاشراف والادارة كما ان الشركات العريقة مشحونة دائماً بمستويات من الطرق ومقاومة التغيير. وهكذا فرما تحتل الادارة المعقدة والالتزام بالعرف السائد في لاشركة حواجز مانعة للتطبيق الناجح لادارة الجودة الشاملة. وليس من الضروري ان يكون تطبيق غدارة الجودة الشاملة بفاعلية اكثر صعوبة في الشركات العملاقة ولكن قد يكون كذلك بالتأكيد. (1)

لابد ان يبدأ التطبيق الناجح لادارة الجودة الشاملة في أي شركة عملاقة وعريقة بتقييم صادق للموقف. إذا كانت ظروف الشركة لا تسمح اساساً بفكرة تفويض السلطة للموظفين فرما يكون الوقت غير مناسب الآن لتطبيق إدارة الجودة

<sup>1</sup> د. عادل الشبراوي، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، (القاهرة - الشركة العربية للاعلام العلمي - 1995)، ص: 7

الشاملة. من ناحية أخرى إذا كان مناخ الشركة ينسجم او يمكن ان يتكيف مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة فان فرص التطبيق الناجح لها تزداد بشكل كبير .

قد تكون الشركات الصغيرة بسيطة بشكل لا يصدق وتكون ذات بنية شكلية صغيرة او ليست لها بنية على الاطلاق او قد تكون معقدة بشكل مبالغ فيه. يرجع الاختلاف الي ترايخ و تنشأة الشركة، والي شخصية الادارة العليا ايضاً وخاصة مؤسسها أو رئيس مجلس إدارتها ولذلك تعتمد الاعمال على شخصية وسمات صاحب العمل.

فاذا كانت عنده السمات تدعم بيئة إدارة الجودة الشاملة، فسوف يتم تطبيقها بنجاح على أي حال اذا كانت شخصية صاحب العمل لا تسمح بالعناصر الاساسية لادارة الجودة الشاملة، مثل تفويض السلطة فان أي محاولة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة سوف تنتهي بصراع خطير<sup>(1)</sup>.

### متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:-

إن تطبيق منهجية الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم لتطبيق وبالتالي فاذا لم يتوفر هذا المناخ الملائم فان على غدارة المنظمة الميل على تغير ثقافة المنظمة وقيمها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه انماط الاشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد ومن اهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1/ دعم الادارة العليا: من الضروري قناع الادارة اولاً وقبل كل شيء بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وذلك حتى يكون لديها الاستعداد لدعم التغيرات التي ستحدث في المنظمة.

<sup>1</sup> ريشارد - ويليامز، اساسيات إدارة الجودة الشاملة، (الرياض: حقوق الترجمة العربية للنشر والتوزيع - 1999)، ص: 44-45

2/ التركيز لعي العميل: ان الهدف الاساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة هو رضا العميل واسعاده وبالتالي فان اقناع الادارة والعاملين بالتوجه نحو العميل مطلب اساسي وبالإضافة الي ذلك فعلى الادارة ان توفر قاعدة بيانات كبيرة عن العملاء واحتياجاتهم وان تفعل من نظام التغذية العكسية.

3/ التعاون وروح الفريق: ينبغي توفر مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المنظمة وذلك لان تطبيق منهجية غدارة الجودة الشاملة يعتمد اساساً على فرق العمل.

4/ ممارسة النمط القيادي المناسب: ان اكثر الانماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الاهداف واتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات اما النمط الديكتاتوري او الاوتوغراطي والذي يعتمد على الاتصال من اعلى الي اسفل فقط وعلى فرص الاوامر والتعليمات فهو لا يناسب المنهجية الجديدة. ويقول ريتشارد ويليامز في هذا المجال انه إذا كانت ظروف الشركة لا تسمح اساساً بفكرة تفويض السلطة للعاملين قديماً يكون الوقت غير مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.<sup>(1)</sup>

5/ وجود نظام للقياسي: من المتطلبات الاساسية وجود نظام للقياس مبني على استخدام الاساليب الاحصائية لضبط الجودة مما يسمح باكتشاف الاختلافات والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة.

### مكونات إدارة الجودة الشاملة:

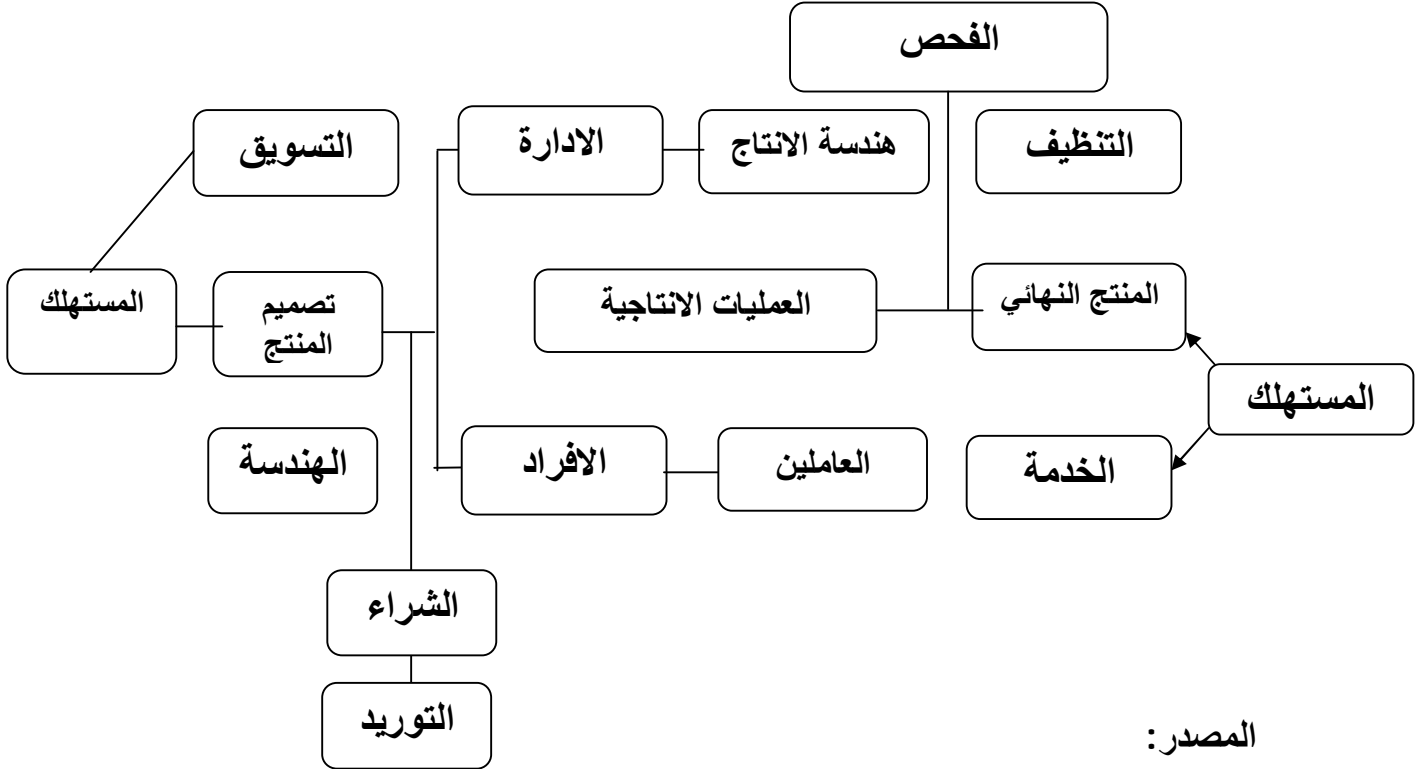
ان التطبيقات التي استخدمت فيها القيم الاساسية والمفاهيم قد افادت القائمين على إدارة الجودة الشاملة الكثير من الدروس والعبر والتي كان اهمها كسب المهارات الموجهة نحو بناء المنظمة المعتمدة على الجودة وتوجد الحاجة الوحيدة التي تركز

<sup>1</sup> د. محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص: 205-206

على المخاطر التي تصاحب المنظمات في إجراء المقارنة المرجعية وتتمثل القيم الأساسية في مكونات نظام الجودة الشاملة في الآتي<sup>(1)</sup>:

### شكل رقم (1/1/3)

يوضح مكونات نظام إدارة الجودة الشاملة:



المصدر:

<sup>1</sup>د. عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، (عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة-2010)، ص: 36



عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة-2010)، ص:36

## تقنيات إدارة الجودة الشاملة:-

تتطلب عملية تحسين الاداء نظرة شمولية تبدأ من المعطيات وصولاً إلى المتطلبات، مروراً بالمعايير المعتمدة لزيادة الانتاجية بصورة متكاملة تركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الاداء وفقاً لمجموعة من النشاطات التي تتخذها مؤسسة او منظمة لضمان ان المعايير المعتمدة يتم بالفعل الوصول اليها بانتظام مع تجنب وقوع العيوب الممكن تجنبها او الخدمات وتتم العملية عبر خطوات عملية تحسين الاداء وفقاً لخطوات اساسية، ومنها<sup>(1)</sup>:

### 1/ تحليل الاداء Performance analysis:

يرتبط بعملية تحليل الاداء وإدراك الفجوة بين المخطط والفعل من خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالاداء العمل على ايجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً عبر تحليل بيئة العمل مواعمة الوضع المرغوب والذي يصف الامكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية واهداف المنظمة ثم الاستقرار للوضع الحالي والذي يصف مستوى العمل والامكانيات والقدرات المتاحة والهدف من تحليل الاداء هو محاولة اغلاق هذه الفجوة او على الاقل تقليلها الى ادنى مستوى باستخدام اقل التكاليف المتاحة.

### 2/ تقويم الاداء Performance Evaluation:

يقصد به التوصل الي احكام قيمة محددة للانشطة من خلال استخدام بعض المقاييس المرجعية التي تساعد على فهم وغدارك العلاقة بين مختلف العناصر الخاصة بالتقويم.

<sup>1</sup> د. الحسن عبد الله باشيوة، غدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، (عمان: مؤسسة الورات للنشر والتوزيع-2010)، ص: 166-108

يستند التقويم الي معايير محددة تخضع لها جميع مكونات العمل التي يمكن قياسها بحيث يمكن من خلال هذه المعايير الحكم على اداء النظام ومدى قدرته على النهوض، برسائله المحددة في اهدافها المعلنة الاساسية والتكاملية والمنتجة خلال العمليات المنفذة.<sup>(1)</sup>

### 3/ الرقابة على الاداء Performance control:

تأتي وظيفة الرقابة لتكمل حلقة العملية الادارية وتتضمن مراجعة الاداء وقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير المحددة للتحقق من بلوغ الاهداف المخططة والمتفق عليها.

وتهدف متابعة مدى التقدم في تحقيق الاهداف، وقياس مدى كفاءة الاداء بالاضافة اكتشاف المشكلات في حينها واتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

### 4/ النظام System:

هو مجموعة من الوحدات او العناصر الجزئية التي تحدث فيها العمليات مترابطة او المتفاعلة من اجل الانتاج المخرج الذي يتضمن قيم اكبر من القيم المضافة لها من قبل الوحدات المشاركة فيها ويتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيها بينها من اجل تحقيق هدف او مجموعة من الاهداف على مستوى المخرجات او على مستوى النظم المتفاعلة بشكل متكامل من الوظائف والانشطة والاهداف والهياكل والعلاقات المختلفة في بيئة متغيرة.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>د. الحسن عبد الله باشبوة، مرجع سابق، ص: 168  
<sup>2</sup>د. الحسن عبد الله باشبوة، مرجع سابق، ص: 169

## المبحث الثاني

### الجودة والتنافسية Quality and competitiveness

جميع انواع المنظمات ((جامعات، مستشفيات، مصارف، شركات تأمين، وزارات، حكومات محلية او مصانع)) تواجه شكلاً من اشكال المنافسة. وعادة ما تكون المنافسة على الزبائن (الطلاب - المرض مثلاً) والموارد كما ان أي منظمة تعتمد في قدراتها التنافسية على سمعتها في مجالات الجودة، والاعتمادية، الاسعار ومواعيد التسليم.

ولان هناك إدراك متزايد من المختصين أن اهم سلاح للمنافسة هو الجودة. كما أن جميع الشركات الدولية تستخدم الجودة كاستراتيجية لكسب الزبائن والسيطرة على الموارد لتصبح اكثر قدرة على المنافسة اضافة الي ذلك فان الاهتمام بالجودة يؤدي الي تحسين الاداء ودرجة الاعتمادية ومواعيد التسليم والسعر.

ومما يجدر ذكره ان هنالك عدة جوانب هامة للحصول على السمعة الجيدة نذكر منها<sup>(1)</sup>:

1/ الاعتماد على العناصر التنافسية المتمثلة في الجودة، الاعتمادية، مواعيد التسليم والسعر والتي تعتبر الالهام استراتيجياً .

2/ اذا ساءت سمعة المنظمة فيما يتعلق بالجودة فانه من الصعب تغيير هذه الصورة.

3/ السمعة الحسنة او السيئة، يمكن ان تنتشر بسرعة لتغطي كل انحاء القطر الذي تعمل فيه المنظمة.<sup>(2)</sup>

4/ إدارة الادوات التنافسية (أدوات المنافسة) مثل الجودة، يمكن تعلمها مثلها مثل أي مهارة يمكن استخدامها لتحويل السمعة السيئة الي سمعة جيدة.

ولكن داخل المنظمة الواحدة يقلل بعض الخبراء من اهمية المنافسة بل ان بعضهم يرى انها تقود الي الخسارة، ومنهم (Deming 1986) الذي يقول: (( في المنافسة خرابنا)). الحديث هنا يتعلق بالمنافسة داخل الشركة او المنظمة، او المنافسة بين مجموعات الافراد الذين يتعين عليهم العمل سوياً مثل رؤساء الاقسام في الشركات، او اعضاء الفريق.

والمبدأ العام في هذا الاطار هو انه وفي أي مكان يكون فيه فريق عمل او تكون الحاجة ماسة للتعاون، يتعين ألا تكون هناك منافسة.

<sup>1</sup> عمر احمد عثمان المغلي - د. عبد الله عبد الرحيم إدريس ، إدارة الجودة الشاملة، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة - 2006)، ص: 21

<sup>2</sup> عمر احمد عثمان المغلي - د. عبد الله عبد الرحيم إدريس ، المرجع السابق، ص: 22

ويرى (Akof, 1994) مستشار وخبير علوم الانظمة ((انه لا مانع على الاطلاق من ان تتنافس اجزاء من المنظمة مع بعضها البعض بشرط ان يكون الصراع بغرض خدمة الهدف الكلي بشكل افضل مما لو لم يحدث الصراع.

### القوى التنافسية:

يعد التعرف على الشركات المنافسة وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم وقدراتهم والفرص والتهديدات والاهداف والاستراتيجيات جزء مهم من المراجعة الخارجية إن تجميع وتقييم المعلومات عن المنافسين ضروري لوضع استراتيجية ناجحة. إن تعريف المنافسين الرئيسيين ليس امراً بسيطاً لأن اكثر من الشركات مكونة من وحدات تنافس في صناعات مختلفة وكثير من الشركات متعددة الوحدات (Multidivisional) لا تقدم معلومات عن مبيعات وارياح كل وحدة لاغراض المنافسة و إنما تقدمها في صورة مجمعة.

كما أن الشركات قد تتخذ اشكال قانونية مختلفة لكي تتلافى ضرورة نشر أي معلومات مالية او تسويقية.

يمكن وصف المنافسة في معظم الصناعات تقريباً بأنها مادة وقد تكون قاتلة وبمجرد شعور الشركة بنقاط ضعف لدى المنافسين فانها تستقل تلك الفرصة الى اقصى حد ممكن.

عموماً يمكن وصف الشركات الاكثر تنافساً بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها في الآتي<sup>(1)</sup>:

1/ الاهتمام الكبير بحصة السوق.

<sup>1</sup>أ.د. نادية او الوفا العارق، الادارة الاستراتيجية (القاهرة-الدار الجامعية – 2010-2011)، ص: 178-179

2/ تفهم وتذكر طبيعة النشاط.

3/ التحسن المستمر ليس فقط في المنتجات بل في الشركة ككل.

4/ التجديد خاصة في المشروعات التي تعتمد على درجة عالية من التنفيذ.

5/ الاهتمام باختيار الافراد والاستماع اليهم.

6/ الاهتمام بالجودة حيث انه لا يوجد بديل لها كما لا يوجد تهديد اكبر من الفشل في المنافسة على اساس التكلفة خاصة في ظل العولمة.

7/ الاستحواذ ضروري للنمو وانجح عمليات الاستحواذ هي التي تتم في نيش (Niche) او في سوق مرتبط بالنشاط.

### تحليل قوى المنافسة:

ان طبيعة درجة المنافسة في الصناعة يتوقف على خمسة عوامل هي (1):

1/ تهديدات الداخلين الجدد.

2/ قوة مساومة المجهزين.

3/ قوة مساهمة المشتركين.

4/ تهديدات منتجات خدمات بديلة.

5/ وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة.

وتعرف هذه العوامل او القوة الخمسة بنموذج Porter لاستراتيجية المنافسة.

1/ شدة المنافسة في الصناعة:-

<sup>1</sup> ا.د علي عبد الله محمد الحاكم، الادارة الاستراتيجية للاعمال الانتاجية والحزمية (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة- 2010) ص: 126

تمثل شدة المنافسة في الصناعة محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة. ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد درجة شدة المنافسة توجد اربعة عوامل رئيسية وهي:

1/ نمو الصناعة.

2/ التكلفة الثابتة الي اجمالي القيمة المضافة للنشاط.

3/ مدى عبئ تمييز المنتج.

4/ التمرکز والتوازن بين المنافسين.

فاذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة نسبة اقل، مدى واسع من امكانيات تميز المنتج، درجة عالية من التمرکز فان الاحتمال الاكثر هو توفر ربحية اكبر لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح.<sup>(1)</sup>

2/ تهديد دخول منافسين جدد:-

الداخليين الجدد الي الصناعة يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، وفي معظم الاحيان موارد حرة.

ان جدية تهديد دخول المنافسين يعتمد بالدرجة الاولى على المعوقات الموجودة في البيئة، وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين فيما يخص معوقات دخول المنافسين الجدد توجد عدة مصادر لهذه المعوقات:

أ) مشكلة الولاء العالي للمستهلكين اتجاه العلاقات التجارية المعروفة والموجودة في السوق مما يتطلب من المنافسين الجدد ان يبذل جهود كبيرة في التسويق والترويج لتغيير هذا الولاء او خلق ولاء جديد.

<sup>1</sup> ا.د علي عبد الله محمد الحاكم، المرجع السابق، ص: 127

ب) تكاليف الانتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير وغيرها هذه التكاليف تكون قليلة بالنسبة للمنظمات الموجودة في السوق اصلاً او المنظمات ذات الحصة العالية في السوق.

ج) الدخول الي قنوات والتسويق: إذا ارادت المنظمات الموجودة إدارة قوية ذات تأثير مباشر على قنوات التوزيع الرئيسية ستكون عملية دخول منافسين جدد إلى لاسوق مكلفة جداً .

د) رد فعل المنظمات الموجودة في السوق: إذا كان رد الفعل باتجاه ايجابي فان مسألة الدخول في السوق تكون ممكنة كما ان فرص بقاء المنافسين الجدد اكبر من الناحية العملية.<sup>(1)</sup>

اما اذا كان رد الفعل سلبي فان مسألة الدخول ستكون مكلفة للغاية.

### 3/ تهديد دخول المنتجين الجدد:

ان دخول منتجين جدد إلى السوق يعني او يترتب عليه اقتتطاع حصة سوقية لهم من الطلب الكلي للصناعة وحصولهم او مشاركتهم في الحصول على موارد مادية وغير مادية مما هو متاح أي ان دخول المنتج الجديد سيتضمن بعض الخطر المتمثل في زيادة العرض (إنتاجية انتاج المنتجين القدامى) والتسابق في الحصول على الطلب لسلعته.

وعلى الموارد والمواد اللازمة لانتاجه مما يؤثر على هيكل المنافسة الحالي للصناعة وتتوقف مدى خطورة المنتجين الجدد على مدى وة مواقع الدخول القائمة على ردود افعال المتنافسين الحاليين.

<sup>1</sup>د. علي عبد الله محمد الحاكم، المرجع السابق، ص: 128



## تحليل الموقف التنافسي:

يفيد هذا التحليل فيما يلي:

يساعد على التعرف على طبيعة السوق الذي تعمل فيه المنظمة ويتركز على تحليل المنافسين ومقدرتهم في السوق وسياستهم واستراتيجياتهم ومن خلاله تستطيع المنظمة ان تصمم الاستراتيجيات التي تمكنها من مجابهة منافسين وتعظيم الاستفادة من الفرص التسويقية التي تنجم عن تفاعلات السوق وممارسات هؤلاء المنافسين وايضاً التنبؤ بالارباح المتوقعة.<sup>(1)</sup>

ويتناول هذا التحليل محاولة الاجابة على بعض الاسئلة ذات الصلة وهي:

1/ من هم المنافسون؟ وما هي اهدافهم واستراتيجياتهم الرئيسية؟

2/ ما هي التغيرات المحتملة في استراتيجيات هؤلاء المنافسين؟

3/ ولماذا يقوم المنافسون باجراء أي تعديل محتمل في استراتيجياتهم؟

4/ ما هو الموقف النسبي لكل منافس في السوق؟

5/ ما هي الجوانب الرئيسية التي يجب التركيز عليها لزيادة قدرتنا التنافسية في السوق؟

ويرى بورتر Porter ان تحليل المنافسة يجب ان يمتد الي الاجابة على الاسئلة ذات الصلة بطبيعة ونوع الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف وقد صدر هذه الاسئلة فيما يلي:

1/ هل يشعر المنافس بالرضا عن موقفه الحالي في السوق؟

<sup>1</sup> أ.د. على عبد الله محمد الحاكم، مرجع سابق، ص: 129

فالمنافس المقتنع بموقفه التنافسي الحالي يكون عادة ذو ميل ضعيف نحو تغيير الاستراتيجيات المستخدمة حالياً في السوق.

2/ ما هي التعديلات المحتمل ان يدخلها المنافس على استراتيجياته إذا لم يكون راضياً بموقفه الحالي؟

3/ ما هي درجة خطورة هذه التعديلات إذا تمت على المنظمة؟

4/ ما هي جوانب الضعف الاكثر وضوحاً لدى المنافس والتي يمكن استثمارها لصالح المنظمة؟

5/ ما هي ردود الافعال او الاجراءات المضادة المحتملة من قبل المنافس في مواجهة التصرفات المعينة التي قد تصدر من المنظمة فتؤدي الي منعها من الحصول على ما تصبو اليه من تصرفاتها تلك؟<sup>(1)</sup>

## **تأثير الجودة في اعادة تقييم القدرات المتميزة** **The impact of Quality on Distinctive competencies**

ان ما تم عرضه من استراتيجيات تنافسية عامة اعطى صورة واضحة يمكن ان تبني وتعزز الميزة التنافسية باستخدام استراتيجية مختلفة يركز كل واحد منها على نقاط ارتكاز محددة ويتطلب من حسن التنفيذ مستلزمات على منظمة الاعمال توفيرها قبل الشروع في تبني وتنفيذ المدخل

**هنالك فكرتين او مسألتين مسيطرتين على النقاش الخاص ببناء الميزة التنافسية<sup>(2)</sup>:-**

<sup>1</sup> د. سعد غلاي ياسين، المرجع السابق، ص:67  
<sup>2</sup> أ.د طارق شريف يونس - أ.د. خالد عبد الرحيم مطر الهيثم، مرجع سابق، ص: 258-260

1/ دور الدرة والكفاءة المتميزة في بناء الميزة التنافسية

2/ اهمية الجودة في الاداء الناجح.

1/ دور القدرة والكفاءة المتميزة The Role of Distinctive competence:

لكي يتم بناء والمحافظة على الميزة التنافسية تتطلب المنظمات تطوير قدرة او كفاءة متميزة لاداء انشطة اضافة القيمة الخاصة بها سواء كانت اساسية او دائمة والكفاءة المتميزة هي كل شيء يمكن ان تعمله المنظمة بشكل متميز مقارنة بمنافسيها. فتطوير القدرة او الكفاءة يعد المفتاح الي التنافسية.

فاهمية الكفاءة المتميزة تتمثل في تزويد المنظمة بقدرة عالية او يعد جوهرى في دخول اسواق جديدة او استثمار فرصة منتجة في بيئة الاعمال.

2/ اهمية الجودة The Importance of Quality:

ترتبط الميزة التنافسية بالدور الحيوي والجوهري للجودة فبغض النظر عن المنتج او الخدمة التي تقدمها المنظمة، تعد الجودة المفتاح لبناء والمحافظة على الميزة التنافسية.

لذا فان الجودة يجب ان تكون جزءاً حيوياً من استراتيجيات منظمة الاعمال التنافسية.

فعلى المنظمات ان تراجع وتضع إستراتيجيتها التنافسية حول المفهوم الاساسي للجودة الشاملة او التميز ليس في المنتج النهائي وانما في الانشطة والعمليات والفعاليات الانتاجية والتسويقية. وهذا ما يطلق عليه المفهوم الجودة المدركة او المرتكزة مع العميل أي القيمة التي تمنحها او تتطلب من اضافتها العميل.

## تحسين النوعية من خلال إدارة الجودة الشاملة (TQM):-

برامج اندماج العاملين واستمرار التحسينات تسعى وبشكل عام لتحسين النوعية وغالباً ما تنعكس إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الآتي<sup>(1)</sup>:

1/ العلامة Benchmarking.

2/ تصميم المنتج والخدمة Product and Service.

3/ تصميم العملية Process design.

4/ الشراء Purchasing.

وفيما يلي توضيح كل واحدة منها:

أولاً: العلامة Benchmarking:

العلامة تعني الاستراتيجية فهي عملية نظامية تفترض الاستمرار في قياس المنتج او الخدمة. وتستخدم الشركات العلامة لتمييز منتجها عن بقية المنتجات لشركات أخرى في نفس القطاع تتكون العلامة من اربع خطوات هي:

1/ التخطيط Planning:

من خلال عملية التخطيط يتم إجراء عملية المطابقة للحصول على العلامة التي تستخدم من قبل الشركات لاستخدامها في المقارنة وتحديد مقاييس اداء العملية للتحليل وتحصيل البيانات.

2/ التحليل Analysis:

تحديد الفجوة بين الاداء المالي لمنشأة والعلامة التجارية ومعرفة اسباب هذه الفجوة.

<sup>1</sup> د. مؤيد الفضل - د. حاكم محسن محمد، إدارة الانتاج والعمليات (عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2010)، ص: 385

### 3/ التكامل Integration:

وضع الاهداف والحصول على تأكيد المدراء الذين يتخذون التدابير المتعلقة بالموارد لانجاز الاهداف. (1)

### 4/ الفعل (التصرف) Action:

تطوير الخطط وتنفيذها وتخصيص الأفراد والالتزام ببرامج التحذيرات المتعلقة بالعلامة.

### ثانياً : تصميم المنتج والخدمة Product and Service Design:

تتطلب التغييرات في التصميم غالباً تغييرات في الاساليب والمواد الاولية والاصناف، وتعد التغييرات في التصميم أحد أسباب زيادة المرفوض الداخلي، حيث أن استقرار تصميم المنتج أو الخدمة يعد من العوامل المقللة لمشاكل الجودة.

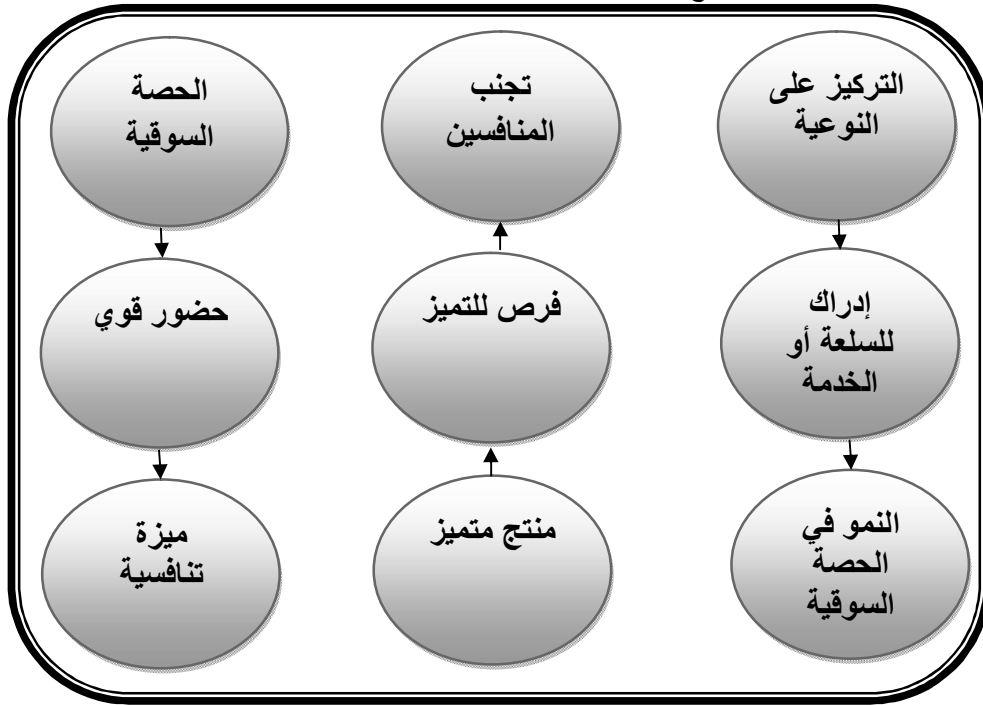
فالتركيز على جودة المنتج يمكن أن يعزز الميزة التنافسية والربحية فالشكل التالي يوضح العلاقة بين الجودة ، الحصة السوقية، التمايز، الربحية التي تم التوصل اليها تجريبياً في الدراسات البحثية.

فالاستراتيجية القائمة على الجودة يمكن أن تعزز الحصة السوقية والتي بدورها ترفع من ربحية المنظمة التي تعود في جزء منها الى قدرة المنظمة على استثمار إقتصاديات الحجم. (2)

<sup>1</sup> د. مؤيد الفضل – د. حاكم محسن محمد، المرجع السابق ص: 386  
<sup>2</sup> د. مؤيد الفضل – د. حاكم محسن محمد، المرجع السابق ص: 387

كما يمكن للجودة من أن تعزز من احتمالات التمايز والتي بدورها تولد عوائد اعلى<sup>(1)</sup>.

شكل رقم (1/2/3)  
يوضح العلاقة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية



المصدر: د. مؤيد الفضل - د. حاكم محسن محمد، إدارة الانتاج والعمليات (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع - 2010)، ص: 388

<sup>1</sup>د. مؤيد الفضل- حاكم محسن محمد، مرجع سابق، ص: 387

فالمنشأة التي ترغب في تصميم منتج جديد أو إعادة تصميم منتج قائم فإن عليها ان تجري إختبارات لهذه التصاميم قبل إتخاذ القرار بتنفيذها.

### ثالثاً : عملية التصميم Process:

تؤثر عملية تصميم المنتج او الخدمة في توعيته، ومدراء المنظمات (منشآت الاعمال) عندما يريدون تصميم منتج معين يضعون أمام الدائرة المختصة بعملية تصميم المنتج، المواصفات التي يريدونها المستهلك في المنتج يجب ان تكون وفقاً للمعايير والمقاييس الوطنية والدولية وأن تخطى بتأييد وموافقة الهيئات المتخصصة بموضوع التفتيش والسيطرة النوعية ولذلك يجب معرفة احتياجات المستهلك وتحليل الموقف التنافسي للمنشأة مع المنشآت المماثلة.

### رابعاً : عملية الشراء Pnrchasing:

معظم المنشآت تعتمد على التجهيز الخارجي للمواد الاولية او الخدمات او المعدات التي تستخدم في إنتاج المنتجات والخدمات فالشركات الكبيرة لديها موردين ومجهزين بإعداد كبيرة وهؤلاء يلبون إحتياجات المنشأة وهذه الموارد تؤثر بشكل كبير في نوعية المنتج وبالتالي فإن بناء العلاقات الجيدة مع الموردين تضمن تجهيز المنشأة، باحتياجاتها بالقوت والتكلفة المناسبين .

### قصور إدارة الجودة أحد أسباب تقلص القدرة التنافسية لبعض المؤسسات:

يرتبط ضعف المنافسة لدى بعض المؤسسات بشكل وثيق بالمفهوم المعاصر للجودة فإدارة جودة المنتجات تتسم بالآتي<sup>(1)</sup>:

<sup>1</sup> د. توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات (القاهرة: معهد الكفاية الانتاجية- 1996/1995)، ص: 34-36

- 1/ الافتقار الى اهداف واضحة ومحددة لتخطيط وتطوير جودة المنتجات.
- 2/ تقتصر رقابة الجودة على أعمال التفتيش Inspection ولا تشمل المفاهيم الاخرى مثل تأكيد الجودة Quality Assurance.
- 3/ الافتقار إلى تدريس العاملين سواء كان تدريبياً عاماً أو إحصائياً في مجال مراقبة الجودة.
- 4/ زيادة الوقت المقدر للعمليات وزيادة عمليات المراقبة.
- 5/ لا توجد إدارات كاملة مستقلة تتولى مهمة مراقبة وضبط جودة الانتاج.
- 6/ ضيق النظرة قبل الاقسام المختلفة داخل الشركة لابعاد مسؤوليها عن تخطيط الجودة والانحرافات النوعية والقاء تبعية ذلك على الاقسام الأخرى.
- 7/ التبعية الادارية للاقسام المسؤولة عن مراقبة الجودة في اغلب الحالات تكون للادارة المنتجة وهذا يشل حركة القسم ويجعل عملية المراقبة قليلة الفائدة حيث أن الادارة المنتجة تقوم برمابة إنتاجها.
- 8/ تساؤل الاهتمام بجودة المنتج وكذلك بالبحث والتطوير.
- 9/ ضعف الوعي بأهمية الجودة لدى العاملين وانعدام الاندفاع الذاتي والمبادرات للبحث عن مسببات الانحراف والعمل على الارتفاع بجودة الانتاج.
- 10/ ضعف الكفاءة التنظيمية بما في ذلك ازدواجية بذل الجهود في العمل.

### الآثار المترتبة على الجودة السيئة:



تؤثر الجودة الرديئة للمنتجات او الخدمات على المنظمات وهناك عدة طرق رئيسية لتأثير الجودة على المنظمات وهي<sup>(1)</sup>:

#### 1/ فقدان مجال العمل:

ربما تؤدي الجودة الرديئة للمنتجات والخدمات إلى حدوث خسائر للمنظمات وفقدان المقدر على الاستمرار.

فعادة ما تؤثر هذه الجودة على سمعة المنظمة وتدمر صورتها في ذهن العملاء وربما يترتب على ذلك انخفاض حصتها السوقية أو تحقيق خسائر او ترك مجال العمل.

#### 2/ المسؤولية عن الاخطاء الناتجة:

ترتبط رداءة الجودة بجانب هام وهو المسؤولية المالية للمنظمة عن أي أخطار نتيجة الاصابات أو الحوادث المترتبة عن استخدام منتجات معينة بسبب رداءة التصميم أو رداءة الصنعة.<sup>(2)</sup>

#### 3/ الانتاجية:

هناك صلة وثيقة بين الجودة والانتاجية بل يرى البعض بانها وجهات لعملة واحدة وبمعنى آخر تؤدي المحافظة على الجودة وتحسينها وصيانتها إلى حدوث تأثير إيجابي على الانتاجية.

#### 4/ التكاليف:

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الانتاج والعمليات (الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة- 2002م)، ص: 339

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسي، المرجع السابق، ص: 340

يترتب على وجود الجودة الرديئة زيادة أنواع معينة من التكاليف التي تتحملها المنظمة وبصفة خاصة المتعلقة بذلك الوحدات المعينة وتكاليف إعادة الانتاج وتكاليف الفحص وتكاليف النقل وتكاليف التعامل مع شكاوي العملاء والتكاليف المتعلقة بالخصم الذي على المنتجات ذات الجودة الرديئة.

### الادارة الحديثة للجودة:

على مدار فترة طويلة من الزمن اسندت مسئولية الجدة في المنظمات إلى إدارة مراقبة الجودة.

ففي شركات التصنيع على سبيل المثال ثم الاعتماد بدرجة كبيرة على عمليات وفحص المنتجات للتخلص من الوحدات المعينة أو الامساك بها قبل وصولها إلى العميل ويعني ذلك تركيز (مراقبة جودة الانتاج)) على ايجاد الوحدات المعينة واصلاحها.

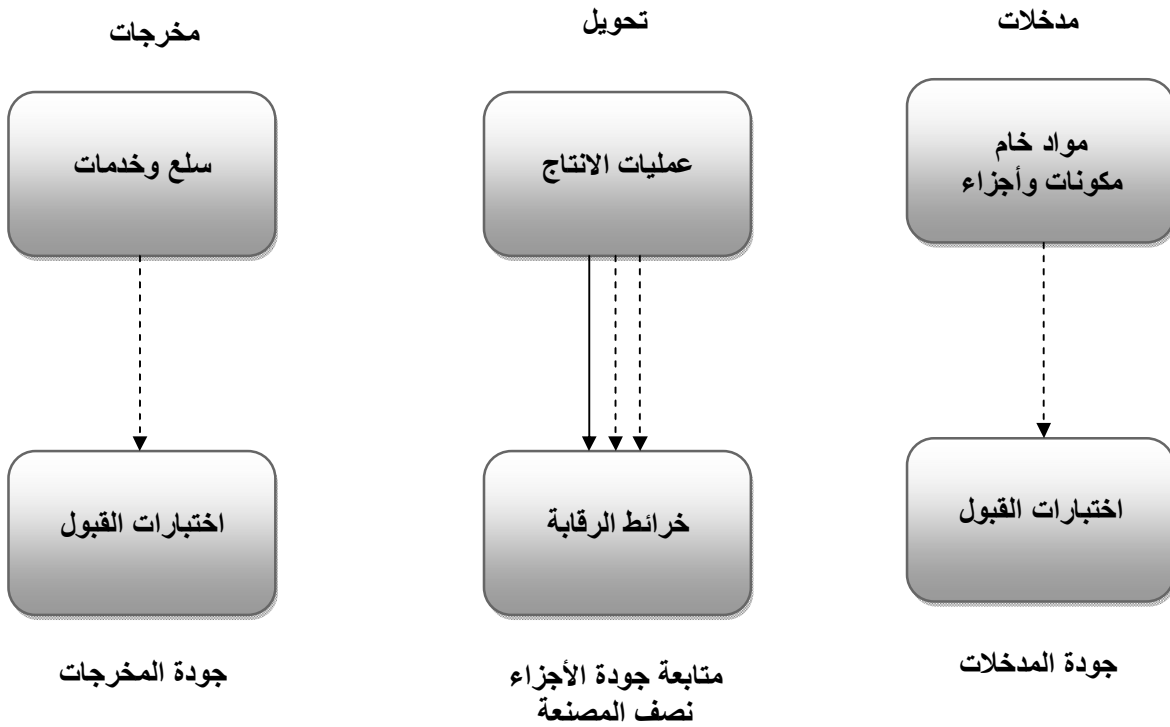
اما وفق المفهوم الحديث لادارة الجودة يتم التركيز على منع وقوع الاخطاء بدلاً من ايجادها واصلاحها لذا لم تعد مسئولة الجودة في نطاق اهتمام إدارة مراقبة الجودة بشكل كامل، بل اصبحت مسئولية كل فرد داخل المنظمة.

ومن جانب آخر لم تعد مفاهيم الجودة الحديثة تركز على جودة المنتج فقط، بل برزت مجهودات أخرى تركز الاهتمام على جودة المنظمة في حد ذاتها في ضوء

الإدارة الحديثة للجودة يمكن تناول أهم ثلاث إسهامات رئيسية في هذا المجال وهي:  
الإدارة الكلية للجودة - الأيزو 9000 حلقات الجودة على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

### شكل رقم (2/2/3)

يوضح مراقبة الجودة في نظم الإنتاج وفق المفهوم التقليدي



المصدر: د. نبيل محمد مرسي، استراتيجية الإنتاج والعمليات، (الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002م)، ص: 243

<sup>1</sup>د. نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 242

## المبحث الاول

### نبذه تعريفيه عن شركه الصناعات الوطنيه

#### التاريخ والنشأة:

نشأت شركه الصناعات الوطنيه في عام 1971 وكانت البدايه بانتاج الحلاوه الطحنيه كمساهمه في تطوير الصناعه في السودان وضع تزايد الطلب واستجابته لرغبه المستهلك ثم افتتاح خط انتاج اخر للطحنيه بأمر درمان .محلته كرري في عام 2010 بطاقه انتاجيه عاليه وانتشرت شبكه المبيعات لتغطي كل ولايات السودان وبعض دول الجوار والخليج العربي وقد سبقت الشركه تطلعات المستهلك لتغطي متطلبات المستهلك وتخطت توقعاته ثم اضافته خطوط انتاج جديده مثل خط انتاج حلاوة توفي وملكان وخط انتاج عصير فروتانا.

جميع مراحل الانتاج تتم بواسطه ماكينات عاليه الجوده بدون استخدام الايدي العامله مما يحافظ علي سلامه ونظافه المنتج من أي تلوث.

الرؤيا:

ان تصبح رواد تصنيع وتطور وتوسيق المنتجات الغذائيه وفقا لاعلي معايير الجوده مع ضمان تحقيق استخدامه التمييز اقليميا ودوليا.

الرساله:

تقديم منتجات ذات قيمه غذائيه وجوده عاليه وفقا لمعايير وسلامه الاغذيه المعتمده عالميا .

المبادئ والقيم:

- الصدق.
- الامانه.
- النزاهه.
- الالتزام.
- بناء روح الفريق.
- الأبداع الابتكار.
- الولاء والانتماء.

#### **الأهداف الاستراتيجيه:-**

- 1/ العمل على زياده رضا العملاء والمستهلكين.
- 2/ انتاج منتجات جديده تلبى متطلبات العملاء.
- 3/ تقليل تكاليف الانتاج.
- 4/ التقليل من دوران الموظفين فى الشركه.
- 5/ التحسين والتطوير المستمر فى انشطه الشركه.

## المراجع:

1. ارؤى عبد الحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة-2008)
2. د. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: المكتبة الاردنية الهاشمية-2009)
3. د. العلي محمد الشريف بوكميش، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع-2010)
4. د. حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً، (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع-2010)
5. د. ديمينغ وروبيرت هاغستروم، إدارة الجودة الشاملة، (القاهرة: كنوز للنشر والتوزيع-2009)
6. د. محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، (الاسكندرية: مؤسسة جوريسي الدولية للنشر والتوزيع - 2008)
7. يوسف جحيم الطاي وآخرون، نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الانتاجية والخدمية، (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع-2009)
8. احمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، (القاهرة، دارة الادارة للبحوث والتدريب والاستشارات - 2008)
9. النعيم حسن موسى - ارؤى عبد الحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة (الخرطوم: هيئة الخرطوم للصحافة والنشر 2008)
10. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000-2005)

11. علا فرج الطاهر، إدارة المواد والجودة الشاملة (عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2010)
12. أ.د. عبد المطلب عبد الحميد، الادارة الاستراتيجية في بيئة الاعمال، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات - 2010)
13. وائل محمد إدريس - الطاهر محسن المغالي، الادارة الاستراتيجية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع - 2011)
14. جيمس إيفان - جيمس دين، الجودة الشاملة، (الرياض: دار المريخ للنشر - 2009)
15. أ.د. طارق شريف يونس - أ.د. خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، الادارة الاستراتيجية، (مملكة البحرين: مؤسسة فخرابي للدراسات والنشر - 2010)
16. شارلزهل - جاردين جونز، الادارة الاستراتيجية (مدخل متكامل) (الرياض: دار المريخ للنشر 2006)
17. عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع - 2004)
18. د. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010)
19. د. عائشة عبد الله المحجوب جمال، سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة - 2009)
20. جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، (الرياض - دار المريخ للنشر - 2004)
21. د. فتحي احمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، (عمان - دار البازوري للنشر والتوزيع - 2010)

22. د. عادل الشبراوي، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، (القاهرة - الشركة العربية للاعلام العلمي - 1995)
23. ريتشارد - ويليامز، اساسيات إدارة الجودة الشاملة، (الرياض: حقوق الترجمة العربية للنشر والتوزيع - 1999)
24. د. عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، (عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة-2010)
25. د. الحسن عبد الله باشيوة، غدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، (عمان: مؤسسة الورات للنشر والتوزيع- 2010)
26. عمر احمد عثمان المغلي - د. عبد الله عبد الرحيم إدريس ، إدارة الجودة الشاملة، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة - 2006)،
27. أ.د. نادية او الوفا العارق، الادارة الاستراتيجية (القاهرة-الدار الجامعية - 2010-2011)
28. أ.د. علي عبد الله محمد الحاكم، الادارة الاستراتيجية للاعمال الانتاجية والحزمية (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة-2010)
29. د. مؤيد الفضل - د. حاكم محسن محمد، إدارة الانتاج والعمليات (عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2010)
30. د. توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات (القاهرة: معهد الكفاية الانتاجية- 1995/1996)
31. نبيل محمد مرسي، استراتيجية الانتاج والعمليات (الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة- 2002م)



ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات التجارية  
قسم المحاسبة والتمويل

السيد/ ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته  
الموضوع: إستمارة استبانة

تمثل هذه الاستبانة جزء من دراسته ميدانيه يجريها الباحثون استكمالاً لمتطلبات نيل درجة البكالوريوس في المحاسبه والتمويل بعنوان (دور إدارة الجودة الشامله في تحقيق الميزة التنافسيه للمنشآت الصناعيه) مما يتطلب الحصول على بعض البيانات لإختبار فرضيات الدراسة ونرجو من سيادتكم التكرم بإبداء آرائكم على العبارات الواردة في هذه الاستبانة علماً بأن البيانات التي تدلون بها ستعامل بسريه وتستخدم لأغراض هذا البحث فقط.

ونشكركم على حسن التعاون

الباحثون:

مجاهد عبد الرحمن سعد أحمد

عبد الرحمن عبده

على اريد

زحل زين العابدين

بشرى محمد

إسراء دفع الله حامد

أحمد

إسراء إبراهيم عبد الله إسماعيل

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء التكرم بوضع علامة ( ) أمام ما تلائمكم.

1/ العمر:

30 سنة فأقل ( ) 31 - 40 سنة ( )

41 - 50 سنة ( ) أكثر من 50 سنة ( )

2/ المؤهل العلمي:

بكالوريوس ( ) دبلوم عالي ( ) ماجستير ( )

دكتوراه ( ) أخرى أنكرها ( )

3/ المؤهل المهني:

زماله أمريكية ( ) زماله بريطانية ( ) زماله عربية ( )

زماله سودانية ( ) أخرى ( ) لا توجد ( )

4/ المركز الوظيفي:

مدير عام ( ) مدير مالي ( ) مدير إداري ( ) محاسب مالي ( )

محاسب تكاليف ( ) مراجع داخلي ( ) أخرى ( )

5/ التخصص العلمي:

محاسبة ( ) اقتصاد ( ) إدارة أعمال ( ) دراسات مصرفية ( )

أخرى ( )

6/ سنوات الخبرة:

5 سنوات فأقل ( ) 6- 10 سنوات ( ) 11- 15 سنة ( )  
 16 - 20 سنة ( ) أكثر من 20 سنة ( )

### القسم الثاني: عبارات الفرضيات

الرجاء التكرم بوضع علامة ( ) أمام مستوى الموافقة الذي يناسبكم.

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية ومستوى الربحية.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1/ يؤثر الأداء المتميز للمنشأة على نمو الحصة السوقية والأداء المالي لها.					
2/ تعتبر إدارة الجودة الشاملة هي الأداء الرئيسية التي تؤدي إلى إستراتيجية تطوير العمل وتحسين الأداء المالي بما يحقق الربحية.					
3/ عند تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة يجب إدخال تغييرات على العمليات داخل المنشأة مع الأخذ في الاعتبار مستوى جودتها وسعرها.					
4/ إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يزيد من الربحية التي تقيس الموقف المالي للمنشأة في الأمد القصير.					
5/ يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أقسام أو إدارات محددة وليس بالضرورة تطبيقها على المنشأة ككل.					

## الفرضية الثانية:

الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة يزيد من القدرة التنافسية للمنشأة .

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1/ إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق المزه التنافسية مما يؤدي إلى زيادة شهرة المنشأة.					
2/ يؤثر كل من عنصري التركيز على التحسين المستمر والاحتياجات الإدارية للجودة الشاملة مع المنشآت الصناعية على تحقيق التميز في الأداء المالي.					
3/ تؤدي الجودة الشاملة إلى تحسين المنتجات وتحقيق ميزه تنافسية عالمية ومحلية.					
4/ تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع أعضاء المنشأة في تحسين العمليات وزيادة القدرة التنافسية للمنتج.					
5/ إن الهدف من تحليل تنافسية المنشأة يتمثل في تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها عن غيرها.					

### الفرضية الثالثة:

توجد درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين بالمنشأة نتيجة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1/ توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إرتفاع درجة أداء الموظفين تعزى إلى زيادة معدل الرضاء الوظيفي.					
2/ العلاقة مع الزملاء من محددات الرضاء الوظيفي لدى عملا المنشأة.					
3/ كلما زادت الفروق الوظيفية داخل المنشأة زادت ظاهرة التغيب عن العمل.					
4/ ن ولاء الافراد العاملين في المنشأة ورضاهم عن العمل يجعل الأفراد يتحركون في حدود ومجال ذلك الرضا عن المهام والأعمال.					
5/ هناك تأثير ودلالة معنوية لبعء الشفافية على مستوى الرضا الوظيفي.					

