

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

بعنوان

دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة
الاقتصادية دراسة حالة سونلغاز - الأغواط

من إعداد:

طاهري حبيب

بن نعيجة عماد

إشراف:

- د. قميقي عفاف

السنة الجامعية: 2021-2022

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
09	مراحل الجودة الشاملة	01
12	ابعاد الجودة الشاملة	02
52	المقارنة بين الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة والميزة التنافسية لكل منها	03

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	مكونات نظام الجودة الشاملة	01
26	أهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالربحية والكلفة	02
63	دورة حياة الميزة التنافسية	03
68	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمنافع التي تحققها للعميل	04
76	الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز	05

الفهرس

الصفحة	العنوان
	تشكر
	الاهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	فهرس المحتويات
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول الجودة الشاملة	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الجودة الشاملة
07	المطلب الأول: ماهية الجودة الشاملة واهميتها
11	المطلب الثاني: أبعاد الجودة الشاملة ودعائمها
15	المطلب الثالث: أهداف الجودة الشاملة
16	المبحث الثاني: مستويات وطرق قياس الجودة الشاملة
16	المطلب الأول: مستوى الجودة الشاملة
17	المطلب الثاني: طرق قياس الجودة الشاملة
19	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الجودة الشاملة
20	المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة
20	المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة
26	المطلب الثاني: أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
29	المطلب الثالث: مراحل وأدوات إدارة الجودة الشاملة
38	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: ماهية التنافسية
41	المطلب الأول: مفهوم التنافسية

43	المطلب الثاني: أنواع التنافسية
47	المطلب الثالث: قياس التنافسية والاستراتيجيات العامة للتنافس
53	المبحث الثاني: مدخل للميزة التنافسية
53	المطلب الأول: تعريف وخصائص الميزة التنافسية
56	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية
59	المطلب الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية
66	المبحث الثالث: الجودة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة
66	المطلب الأول: دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل
68	المطلب الثاني: تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تقنية إعادة الهندسة
70	المطلب الثالث: دور قياس المقارن في تحقيق الميزة التنافسية
71	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: واقع الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية لشركة سونلغاز
73	تمهيد
73	المبحث الأول: تقديم عام لشركة سونلغاز
73	المطلب الأول: مفهوم المديرية العامة لسونلغاز الاغواط
74	المطلب الثاني: مهام وأهداف المديرية العامة لسونلغاز
76	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وخدمات المديرية العامة لسونلغاز
78	المبحث الثاني: الطريقة المتبعة وأدوات الدراسة
	المطلب الأول: الطريقة المنهجية المتبعة
	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية
	المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الاستبيان
	المطلب الأول: عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات النسبية والرسومات البيانية
	المطلب الثاني: اجراء اختبارات الثبات والاختبارات الإحصائية
	المطلب الثالث: حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة في شكل مشابه لقياس لكارت
	خلاصة الفصل

	الخاتمة

مكتبة

مقدمة

لقد أصبحت الجودة من الأمور التي تؤثر بقوة في تقرير حاضر ومستقبل المؤسسات لما لها من دور هام في تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة وإضافة الى دورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي متميز في دخول الأسواق العالمية، اين يمر العالم بموجة من التغيرات والتطورات السريعة في شتى مجالات الحياة وعلى صعيد كل الدول وهذا نتيجة التقدم التكنولوجي المذهل والذي أدى الى تباين درجات النمو، ولا شك ان الإدارة او المؤسسة كانت ولا تزال من اكثر الظواهر تأثرا بالتغيرات العالمية، مما جعل القاعدة الأساسية للنمو هي المنافسة.

فمن اهم التحديات التي تواجه المؤسسات هو كيفية النجاح والتميز في سوق تزداد فيه حدة المنافسة يوما بعد يوم، خاصة في ظل تسارع حركة التطور التكنولوجي في المجال الاقتصادي والسياسي سواء على المستوى المحلي او الإقليمي او العالمي، حيث تتطلب هذه المنافسة تخطيط وتنفيذ استراتيجيات إدارية يكون الأساس فيها الجودة العالية و، حيث تعد الجودة من اشد الأسلحة التنافسية .

لذا يتوجب على المؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة او مجموعة من المزايا التنافسية ، وذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من اجل تقديم خدمات او منتجات وتلبية حاجات المستهلكين الحالية و المستقبلية بالشكل المناسب.

فقد اكدت الدراسات ان دور الجودة الشاملة هي قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث في تحسين الأداء فضلا عن الاستجابة لتوقعات الزبائن وتحسين معدلات الإنتاجية وهذا ما يعكس في تحقيق الأداء الجيد للمؤسسة الاقتصادية في جميع المستويات.

إشكالية الدراسة:

تعيش المؤسسة الاقتصادية الحديثة صراعا تنافسيا حادا في جميع المجالات، فلا يمكن لأي مؤسسة ان تؤمن بقائها في الدائم ما لم تسعى نحو اكتساب قدرة تنافسية تمكنها من مواجهة

مقدمة

بأقي المؤسسات وذلك بواسطة أداء منسجم حتى تكون في مستوى تطلع العملاء وأقوى بالأسواق للحفاظ والدفاع عن مقامها.

وبناء على ما سبق عرضه تتجلى معالم إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

الى أي مدى يكمن دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

ويمكن تقسيم هذه الإشكالية الى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالجودة الشاملة؟
- فيما تتمثل اهم المرتكزات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- ما مدى مساهمة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟

فرضيات الدراسة:

من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة يتم وضع الفرضيات التالية:

- تؤثر إدارة الجودة الشاملة بدورها وبطريقة فعالة في تحقيق وخلق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- تعتبر إدارة الجودة الشاملة عامل أساسي في الحفاظ على مكانة المؤسسة الاقتصادية على مستوى السوق العالمية كما تساعد على إرضاء الزبائن.
- يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في نجاح استراتيجيات الميزة التنافسية للمؤسسة.

أهمية الدراسة

تسليط الضوء على العنصر الأساسي لنجاح المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة اهم المبادئ التي ترتكز عليها إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية من المواضيع التي يجب على المؤسسة الاقتصادية ان توليها اهتماما كبيرا.

مقدمة

تبيان أهمية اكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها من خلال تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة. الإشارة الى ما تكسبه المؤسسة من الفوائد والقدرات التي تعود عليها وعلى العملاء.

أهداف الدراسة:

ان مستقبل المؤسسة الاقتصادية مرتبط بموضوع إدارة الجودة الشاملة وكيفية مواجهتها للانفتاح العالمي ومنها تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي :

- عرض وتقديم الاطار الفكري الذي يدرس ادارة الجودة الشاملة من حيث مفهومها وأهميتها وفي محاولة التعرف اكثر على ابعدها وأهميتها .
- بلورة اهم الأسس العلمية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة
- تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- دراسة اثر ودور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية.

حدود الدراسة:

1- الاطار المكاني للدراسة: تتم دراسة الموضوع بطبيعة الحال كغيره من باقي

المواضيع من ناحية الاطار المكاني في مؤسسة سونلغاز ولاية الاغواط

2- الاطار الزمني: لقد تم الاعتماد في دراستنا على الفترة الزمنية

.....

هيكل الدراسة:

تمت معالجة هذا الموضوع من خلال ثلاثة فصول، كل فصل تضمن ثلاثة مباحث كما يلي :

الفصل الأول والذي تناولنا فيه مدخل مفاهيمي حول الجودة الشاملة وذلك من خلال دراسة

المفاهيم العامة حول الجودة الشاملة ومستويات وطرق قياسها وادارتها.

مقدمة

الفصل الثاني: تطرقنا الى الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التعرف على الميزة التنافسية وبنائها وتعزيزها من طرف أداة الجودة.

اما الفصل الثالث: فيه ندرس واقع الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز الاغواط.

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي حول الجودة الشاملة

تمهيد

تميزت الآونة الأخيرة بمجموعة من الظروف الصعبة والمعقدة والتي نذكر من أهمها ازدياد شدة المنافسة، التعدد والتنوع المتزايد للمنتجات وبروز احتياجات جديدة للزبائن تتعلق بالجودة والآجال بالإضافة إلى السعر، الشيء الذي أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام والتركيز على جودة المنتجات والخدمات لغرض إرضاء الزبائن، وفي نفس الوقت لاعتبار عامل الجودة وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية والتفوق على المؤسسات المنافسة عندئذ اكتسبت إدارة الجودة أهمية أكبر من ذي قبل ، ليس فقط على مستوى المؤسسة كوظيفة من وظائفها ولكن ظهرت منظمات محلية ودولية مهمتها تتمثل في إدارة الجودة والتي من أشهرها المنظمة العالمية للمعايير الدولية "الأيزو"، أو المنظمة الدولية للتقييس.

كما أدى الاهتمام المتزايد بالجودة الشاملة وبالنتائج التي تحققها إدارة الجودة إلى اكتشاف عدم فعالية الأساليب الجزئية والغير متكاملة، أي أن التركيز على جودة عنصر أو مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية لا يحقق المستوى المطلوب و الأمثل من الجودة في المخرجات، والذي تسعى المؤسسة لبلوغه لتضمن رضا زبائنها والتميز والتفوق على المنافسين. وبذلك أصبح الأمر يستدعي إيجاد أسلوب إداري شامل يهتم بالجودة في جميع عناصر ومراحل الإنتاج ويكامل بينها وتم التوصل إلى ما يسمى إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الجودة الشاملة

تشكل الجودة المحور والقاعدة التي تبنى عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة ونقطة الأساس فيها، لذلك لا بد أن نتعرف أولاً على المعنى الذي يتضمنه مفهوم الجودة ، قبل أن نضفي عليها صفة الشمولية، وهذا ما سنحاول عرضه في هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية الجودة الشاملة وأهميتها

لقد اختلفت التعاريف الخاصة بالجودة الشاملة وذلك للتحوّلات الاقتصادية عبر التاريخ، ولما كان مفهوم الجودة متعدد الأبعاد لم يتفق المفكرون والباحثون على إعطائه مفهوماً موحدًا ودقيقًا حيث عرفه الكثير من المفكرين بعدة تعاريف وهذا ما يتم عرضه من خلال هذا المطلب وكذلك نشأتها وأهميتها الكبيرة.

1- مفهوم الجودة الشاملة

لقد تعددت تعاريف الجودة الشاملة باختلاف النظرة إليها و باختلاف تطور مفهومها في حد ذاته لذلك نجد أن الإسلام يدعو إلى الالتزام بمبدأ الشورى من خلال التشاور مع الأفراد في اتخاذ القرارات ، وحل المشكلات لكون المشورة تؤدي إلى عمل متقن وذو جودة عالية، ويظهر هذا في قوله تعالى: "فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر" (آل عمران 159)، وكذلك مبدأ التعاون والتكافل بين أفراد المجتمع في قوله تعالى: "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان" (المائدة 02) وكذلك يحرص الإسلام على مبدأ إتقان العمل واحترام الإخلاص فيه من خلال قوله تعالى: "إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً" (الكهف 30) .

كما كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يحث أتباعه على إتقان العمل في قوله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، كذلك ذكر مبدأ الرقابة والمتابعة من خلال قوله تعالى: "وما ربك بغافل عما تعملون" (النحل 93)¹.

ولقد تعددت تعريفات الجودة الشاملة واختلفت باختلاف آراء الباحثين حيث سنحاول توضيح معناها من خلال بعض التعاريف:

التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطاتها ووظائف المؤسسة.²

كما تعرف الجودة الشاملة بأنها جودة كل شيء أي جودة عناصر التنظيم والإنتاج وكل مرافق المؤسسة من أجل تحقيق رضا وإشباع حاجات المستهلكين.³

في حين عرفت منظمة المواصفات القياسية الدولية ISO9000 على أنها "تكامل مجموعة الأولويات والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات معلنة أو معروفة ضمناً"، في حين التعريف الذي تبنته الجمعية الأمريكية لضبط الجودة يعرفها على أنها مجموعة الخصائص والصفات الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي تؤثر قابليتها على إرضاء الزبون المحددة والواضحة والضمنية وتشير الحاجات الضمنية إلى رضا الزبون".

أما Evans يعرفها بأنها "تلبية توقعات الزبائن أو ما يتفوق عليها"، في حين Hill قال "بأن الجودة هي القدرة على تلبية متطلبات الزبائن وتحقيق توقعاتهم وتجاوزها باتجاه الأفضل".

1 فوز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000، جدارا للكتاب العالمي والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 18

² علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات ISO في المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004، ص 18.

³ علي السلمي، متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، دار غريب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص 11.

2- نشأة الجودة الشاملة

ظهر مفهوم الجودة وتحسينها لأول مرة في اليابان ، وذلك في بداية القرن العشرين ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية إلى أن أصبح موضوع العصر ، حيث تجسد في نهج إداري قام بتطوير مفهوم الإدارة القديم ليتماشى مع التوجهات المعاصرة التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء ، ومما ساعد على انتشار هذا المفهوم خسارة المؤسسات الأمريكية والأوروبية لجزء من حصصها في الأسواق العالمية والمحلية لصالح المؤسسات اليابانية التي اتخذت الجودة الشاملة كجسر تعبر من خلاله إلى الأسواق العالمية وإلى تحقيق رضا العملاء في حين أن المؤسسات العالمية الأخرى وخاصة الأمريكية، كانت تولي اهتمامها الأول لمسألة العلاقة بين الإنتاجية والتكلفة، على اعتبار أن السعر هو هاجس العميل الأول ويمكن تقسيم مراحل تطور الجودة كما هو موضح في الجدول التالي:

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
يفحص الشاري المنتج بعد وصوله إليه نظرا لاهتمامه بالكم والريح السريع	يفحص المصنع المنتج قبل شحنه للشاري	يقوم قسم الجودة بضبط العمليات	يقوم العاملون بضبط الجودة	الجودة الشاملة

الجدول (1) مراحل الجودة الشاملة

المصدر: علالي مليكة، مرجع سبق ذكرهن ص:12.

3- أهمية الجودة الشاملة

تعد الجودة الشاملة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسات، خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها والتي استدعت منها تأقلم وتكيف دائم مع أذواق ورغبات الزبائن والمستهلكين، حيث أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكهم بدل الأسعار، وهذا ما يعكس أهمية الجودة لدى المؤسسة والمستهلك على حد سواء، وتظهر أهميتها من خلال:

- المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جراء عدم اهتمامها وتحقيقها للجودة: ونذكر منها:¹

- زيادة شكاوى الزبائن والمستهلكين، بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم.

- تأثر سمعة المؤسسة في السوق.

- تراجع حجم الطلب على منتجاتها.

- زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة، والانحرافات، والإصلاحات،

والتعويضات الناتجة عنها.

- تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق.

- المزايا التي تستفيد منها المؤسسة جراء اهتمامها وتحقيقها للجودة: ونذكر منها:²

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم.

- تحسين سمعة المؤسسة في السوق.

- جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن؛ ، انخفاض التكاليف، بسبب انخفاض

حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتجة عنها.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مطابع الدار الهندسية، مصر، 1998، ص ص: 88-89.

² علالي مليكة، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

- تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة.

- القدرة على رفع الأسعار.

- تحسن مردودية نشاطات المؤسسة، وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق...

مما سبق فالمخاطر التي قد تتحملها المؤسسة في حالة إهمالها لجانب الجودة في منتجاتها، ستكون سببا في سعيها للاهتمام أكثر بهذا الجانب لتجنب هذه المخاطر، وهذا ما يعكس لنا أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة والمستهلك على حد سواء باعتبارها مصدر لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين والزبائن وكسب ثقتهم ورضاهم، ومصدرا لتمييز المؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها في السوق ، ومن مجمل ما سبق ذكره نستنتج أن الجودة هي:

- مجموعة المواصفات والخصائص التي لا بد من توفرها في المنتج.
- مصدر لجذب المستهلكين والزبائن.
- مصدر لتلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.

المطلب الثاني: أبعاد الجودة الشاملة و دعائمها

من خلال هذا المطلب سيتم عرض أهم أبعاد الجودة الشاملة إضافة إلى دعائمها ومختلف الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

1- أبعاد الجودة الشاملة وتكاليها

1-1 أبعاد الجودة الشاملة¹

¹ عيسى قعادة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 36-37

يعتبر تصنيف Garvin لأبعاد الجودة الشاملة الأكثر تداولاً، ويقوم على تحديد أبعاد الجودة الشاملة في ستة أصناف الأداء، المظهر، المعولية، المتانة، القابلية للخدمة، الجمالية، وهناك تصنيفات أخرى لأبعاد الجودة والجدول التالي يوضح هذه الأبعاد وهو التصنيف الأكثر دقة في الوقت الحاضر.

أبعاد الجودة	التوضيح لمعنى كل بعد
الأداء Performance	الخصائص الأساسية للمنتج مثل: اللون والوضوح في الصورة في حالة جهاز التلفزيون
المظهر Feature	الخصائص الغير أساسية للمنتج مثل: مدى توفر السيطرة عن بعد في حالة جهاز التلفزيون
المعولية Reliability	احتمالية استمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل خلال فترة زمنية معينة وطول تلك الفترة
المتانة Durability	مدى طول العمر التشغيلي للمنتج وهو العمر المتوقع له.
القابلية للخدمة Serviceability	مدى إمكانية اصلاح المنتج او الخدمة من حيث الصعوبة وارتفاع التكلفة وطول الفترة اللازمة للتصليح.
الجمالية Aesthetics	كيف يبدو مظهره، مذاقه، رائحته، جودة الخدمة.....الخ

الجدول (2) أبعاد الجودة الشاملة

المصدر: المرجع السابق، ص:37.

1-2 تكاليف الجودة الشاملة¹: عندما تود مؤسسة ما التعامل مع مسألة الجودة وتحسينها،

عليها أن تأخذ في الحسبان التكلفة المصاحبة لهذه المسألة ويمكن تقسيمها إلى:

• تكلفة الإخفاق

وتشمل تكاليف وأخطاء الإنتاج الموجودة سواء في أجزاء المنتج تحت التصنيع أو المنتج كله بعد الانتهاء من تصنيعه (أو الأخطاء الموجودة في تقديم الخدمة)، فاستبعاد أجزاء من المنتج التي يوجد بها عيوب، أو إعادة تصنيع السلعة من جديد من أجل تحسين الجودة، له تكلفة تتمثل في خسارة الوقت والمواد الأولية، واستهلاك الآلات والتجهيزات والجهد البشري...

• تكاليف القياس

وتتمثل في تكاليف التفتيش والفحص والاختبار، ونفقات أخرى تنفق في سبيل وصول السلعة أو الخدمة إلى العميل بدون عيوب مثل: الأجور، آلات الفحص، المخابرة.....

• تكاليف الوقاية

وتشمل التكاليف التي تنفق في سبيل كشف الأخطاء قبل حدوثها مثل :

نفقات أنظمة التخطيط للرقابة والتدريب، ومراجعة تصميم السلعة بشكل مستمر للقضاء على احتمال حدوث الأخطاء. إن تكلفة الجودة تعتبر استثمار له عائد، ويتمثل في الحصول على رضا العميل وكسب ولائه، وجذب زبائن جدد وحصّة أكبر من السوق وبوجه عام يمكن القول أن تكلفة الجودة قليلة مقارنة بالتكلفة التي تنشأ في حالة وصول السلعة أو الخدمة إلى العميل وفيها أخطاء حيث ستؤدي إلى تكاليف باهضة تتمثل في:

○ عدم رضا العميل.

¹ ابوعنان نور الدين، (جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء)، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر،

2007، ص ص: 09-10.

- خسارة العملاء .
- نشر معلومات سلبية عن المؤسسة.
- فقدان جزء من حصة السوق.
- أرباح أقل .

2-دعائم الجودة الشاملة¹

تقوم الجودة الشاملة على دعامتين أساسيتين لا يمكن لها أن تتحقق دون توافرها معا:

1-2 جودة تصميم المنتج

يقصد بجودة التصميم هنا تحديد خصائص معينة للمنتج تجعله قادرا على إشباع معين أو تقديم خدمة مطلوبة وقد يختلف التصميم بالنسبة للمنتج حيث يعكس كل تصميم مستوى جودة معين يتناسب مع أوجه استخدام المنتج، ومعايير المشتري في تقديمها، وتتمثل العناصر التي ينطوي عليها تصميم المنتجات في توصيف الجودة، وحدود التجاوز، ووسيلة القياس، وطريقة الصيانة، وتعديل التصميم.

2-2 جودة التنفيذ

نقصد بجودة تنفيذ التصميم تلك التي تؤدي إلى إنتاج المنتج وفق المواصفات التي يحددها التصميم وتعبر جودة التنفيذ عن مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المحددة سابقا وتعتمد جودة التنفيذ على عنصرين أساسيين:

- إمكانية النظام الإنتاجي لإنتاج المنتج وفق المواصفات الموضوعة.

- إمكانية قيام النظام بضبط الجودة لاكتشاف الانحرافات، والتعرف على درجة مطابقة المنتج ضمن الحدود المسموح بها.

¹قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص:37.

المطلب الثالث: أهداف الجودة الشاملة

ومن خلال هذا المطلب سنحاول ابراز اهم النقاط التي تلخص اهداف الجودة الشاملة وهذه جملة من الأسس التي تسعى المؤسسة انطلاقا منها تحقيق جملة من الأهداف والتي يلخصها البعض في:

- تخفيض تكاليف الإنتاج.
- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين
- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق العالمية.

هذا وهناك من يلخص الجودة الشاملة في:

- اهداف خارجية:

تتمثل في تقديم افضل السلع والخدمات للزبائن والمستهلكين، وتحقيق اقصى اشباع لهم، من خلال تخفيض الأسعار، ويتطلب هذا الهدف تحديد الزبائن والمستهلكين والاستماع لحاجاتهم ورغباتهم.

- أهداف داخلية:

وتصنف الى هدفين وهما: اجتماعي ويتمثل في تحقيق المنفعة لافراد المؤسسة وزيادة انتاجياتهم من خلال تشجيع العمل الجماعي وتنمية إحساس الاعتزاز لدى هؤلاء الافراد بالانتماء الى المؤسسة وتحفيزهم، من حين الثاني هو اقتصادي: ويتمثل في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال الكفاءة العالية.

المبحث الثاني: مستويات وطرق قياس الجودة الشاملة

من خلال هذا المبحث سنحاول إبراز مستوى الجودة الشاملة، وكيفية قياسها وكذلك العوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: مستوى الجودة الشاملة.

تهدف الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل عن المنتج من عدة جوانب كالأداء الوظيفية، المظهر الخارجي، مما يستدعي توجيه جهود الجودة الشاملة، وفق العوامل التي يتم من خلالها تحديد مستوى الجودة الشاملة ومن بين هذه العوامل أهداف المؤسسة، توفر الموارد اللازمة، ظروف المنافسة، متطلبات العميل، البيئة التكنولوجية، ... كما يتم الاعتماد على المعايير التالية لتحديد مستوى الجودة الشاملة المطلوب:

● **التكاليف:** حيث يتناسب مستوى الجودة الشاملة تناسباً عكسياً مع تكاليفها، فكلما ارتفع مستوى الجودة كلما انخفضت تكاليفها.

● **قيمة السلعة بالنسبة للعميل:** قرار الشراء يتوقف على مدى اقتناع العميل بأن مستوى الجودة الشاملة الذي تتمتع به السلعة يبرز السعر الذي يدفعه والذي يختلف باختلاف ثقافة الجودة لدى الأفراد.

● **القرار المتعلق بمستوى الجودة الشاملة:** أفضل مستوى هو الذي يعظم الفارق بين قيمة السلعة بالنسبة

للعامل وتكلفة الإنتاج، والذي يحقق أقصى ربح ممكن، وهو المستوى تسعى كل مؤسسة لتحقيقه.

● **التصميم:** تعد نقطة البداية لمستوى الجودة الشاملة المرغوب تحقيقها، حيث يتضمن التصميم، اتخاذ القرار

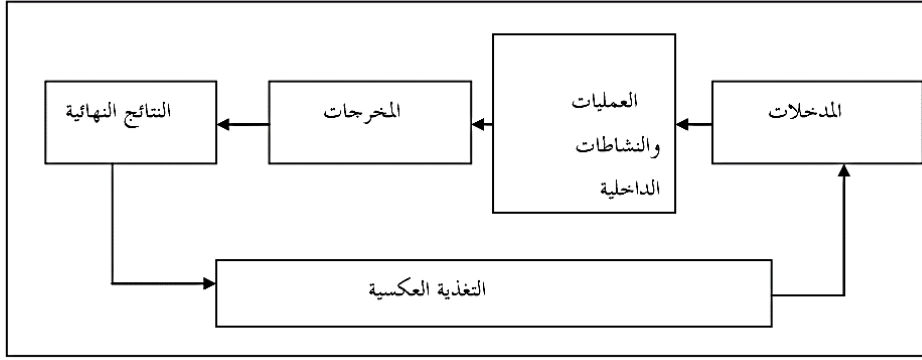
الخاص بخصائص ومواصفات المنتج، طريقة تصنيعه، وتخصيص الموارد اللازمة لإنتاجه.

- **الرتبة أو الدرجة:** تلعب انطباعات العميل على مستوى جودة منتج ما دورا أساسيا في تفضيله على منتج آخر، وذلك بوضعه في رتبة أعلى.
- **الملائمة والاستخدام:** وهي درجة توافق الأداء الذي تقدمه السلعة مع توقعات العميل.
- **درجة استقرار المواصفات:** وهي درجة استقرار مستوى جودة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- **درجة الاعتمادية أو الجدارة:** قدرة المنتج على العمل وفق المواصفات الموضوعية لفترة زمنية معينة في ظل ظروف التشغيل العادية.

المطلب الثاني: طرق قياس الجودة الشاملة

أصبح الاهتمام بالجودة الشاملة مطلبا تنافسيا هاما لغزو الأسواق الدولية، ولا تقل الجودة الشاملة أهمية في قطاع الخدمات رغم صعوبة تحديدها وقياسها، ويمكن قياس جودة أي نظام من خلال كفاءته وفعاليته، وذلك عن طريق مدخلات هذا النظام، أو العمليات والنشاطات الداخلية، أو المخرجات والنتائج النهائية، كما يمكن قياسها باستخدام التغذية العكسية¹، كما هو موضح بالشكل الموالي:

¹العيهار فلة، (دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية)، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص: 21.



الشكل (1) مكونات نظام الجودة الشاملة

من خلال الشكل نلاحظ وجود ثلاث ركائز أساسية في عملية تقويم أداء الجودة الشاملة، والمتمثلة في المدخلات، العمليات والمخرجات حيث تمثل المدخلات الموارد البشرية، المالية، والمادية وكافة الطرق والأساليب لدمج الموارد بنسب ملائمة، إذ تساهم في نجاح العمليات وبلوغ النتائج المرجوة بفعالية وكفاءة،... وبصفة عامة ووفق معايير قياس الجودة الشاملة، يمكن أن تصنف المنتجات إلى منتجات عالية الجودة، أو ذات جودة جيدة، أو ذات نوعية معيارية أو قياسية أو رديئة أو مرفوضة، حيث توضح المعايير وفق رغبات المستهلك والقدرات المتاحة والجدوى الاقتصادية حيث تتم عملية قياس الجودة الشاملة للمنتجات او الخدمات من خلال ثلاث طرق رئيسية والمتمثلة في :

1- **الفحص النظري:** يعتبر أسهل وأرخص طريقة، إلا أنه يتميز بعدم الثبات الكافي لقدرة التمييز.

2- **الاختبار الإتلافي:** يقوم بقياس الخصائص الطبيعية والميكانيكية للمنتج مما يؤدي إلى إتلافه كلياً وجزئياً.

3- **الاختبار غير المتلف:** ويتم من خلال تجهيز المختبرات ومعامل ضبط الجودة بأجهزة قياس غير متلفة، كالتحليل بالأشعة الصوتية، وأشعة جاما، والموجات فوق الصوتية، مما

يساهم في الاقتصاد في الوقت والتكاليف، إن تحديد مستويات الجودة يتطلب قياسها ومراقبتها ، للحفاظ على أفضل مستوى للجودة والذي يضمن الاستجابة لرغبات وتوقعات العملاء.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الجودة الشاملة

تتأثر الجودة الشاملة بجملة من العوامل حيث تشمل ستة نقاط أساسية هي:¹

- **الأسواق:** بديهي إذا لم يكن هناك أسواق فإنه لن تكون هناك منتجات ولن يكون هناك اهتمام بالجودة الشاملة وأساليبها، وهناك الكثير من المنتجات التي تطرح في الأسواق، ولكي يمكن لمنتج ما أن يحتل مكانا مناسباً في الأسواق فلا بد أن يكون ذا جودة عالية تحقق له الاستقرار اللازم.
- **العامل:** أدى التقدم في وسائل الإنتاج الى الحاجة لوجد نوع من التخصصية العالية لمواجهة هذا التقدم ولتحقيق الاتقان والجودة في الأداء.
- **رأس المال:** قد أدت زيادة التنافس في الأسواق الى تقسيم فرص الربح بين المنتجين وفي نفس الوقت فان الحصول على المعدات الحديثة للارتقاء بمستوى الجودة الشاملة يتطلب الكثير من استثمار رؤوس الأموال لتغطية تكاليف الإنتاج الأساسية.
- **الإدارة:** يجب وجود نظام اداري واع لخلق ومتابعة نظام فعال لضبط الجودة الشاملة وخاصة ان مسؤوليات الجودة الشاملة قد توزعت على مجموعات مختلفة وأصبحت الإدارة مسؤولة عن متابعة ومراقبة عمليات الجودة الشاملة.
- **المواد الأولية:** اصبح من الممكن اختيار جودة المواد الأولية باستخدام الكثير من المواد الحديثة ولم تصبح العملية مجرد فحص بالعين كما كان في الماضي.
- **الآلات والوسائل الفنية الحديثة:** لقد أدت الزيادة في الطلب على المنتجات والخدمات الى اختراع الكثير من الماكينات الخاصة التي تعني بالاحتياجات المطلوبة، وقد

¹قاسم نايف علوان ، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 : 2000، ط1، الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005، ص ص:43-44.

ساعدت هذه الماكينات والآلات على الوصول الى دقة عالية وبالتالي الة جودة مرتفعة الى حد كبير .

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول : مفهوم واهمية إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم المهمة في عالمنا المعاصر، حيث أن هذا المفهوم مصطلح اقتصادي، لذلك سنقوم في هذا المبحث بالتعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

يعد مصطلح إدارة الجودة الشاملة والذي يرمز له ب (T.Q.M) مصطلحا حديثا وله مفاهيم عديدة حسب الباحثين بكل يعبر عن وجهة نظره ؛ وسوف نقوم بعرض أهم التعاريف الإدارية الجودة الشاملة كالتالي:

لا يمكن أن نعطي تعريفا شاملا ومحددا لإدارة الجودة الشاملة (Management Total Quality) لتعدد التعاريف واختلاف المفكرين في تعريفهم لإدارة الجودة الشاملة. والتي بمجملها شكلت لإدارة الجودة الشاملة إطارها ومفهومها وفلسفتها المتميزة في الفكر الإداري الحديث ، وبالنظر لتعدد وتباين رؤى الباحثين والمختصين حول تعريف إدارة الجودة الشاملة ، فان منهم من يرى ضرورة الفصل بين مكونات مصطلح الجودة الشاملة ، حيث يرى أن¹:

• الإدارة (management) تعني : "التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين مستمر للجودة" فهي توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين ."

¹ محمد عوض الترتوري ، ادارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية ، ط1، الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 30-31

وعرفها بيتي (BETTY) بأنها : " مجموعة من العمليات المتشابكة التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة اهداف عمل من أعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد ".¹

• أما الجودة (Quality) : تشتق هذه الكلمة الجودة من الفعل أجاد، وجود وهو ما يدل على الشيء الجيد من القول أو الفعل وهو نقيض الرديء.²

ويعرفها ميتريفيلي (metreveli) على أنها: "فلسفة تحضن كل الأنشطة الترضي احتياجات المستفيد و المجتمع وأهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية ، عن طريق مضاعفة جهود العاملين لقيادة التحسين المستمر".³

• وأما كلمة الشاملة (total) فتعني : البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من حاجات المستهلك او المستفيد وانتهاء بتقويم رضاه عن الخدمات المقدمة له، وتعرف أيضا على أنها : انضمام جميع الأفراد في المنظمة الى جهود التحسين المستمر والدائم.⁴

هناك اختلاف كبير في التعريف ادارة الجودة الشاملة ، حيث عرفها (فيجنوم) بأنها : عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة لكل من العاملين و المكائن والأجهزة والمعلومات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.⁵

وقد عرفها فليب كروزبي (Crosby) وهو احد المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة : " تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا حيث أنها الأسلوب

¹ محمد عوض الترتوري، المرجع نفسه ، ص 31.

² إبن منظور، لسان العرب، مصر : دار المعارف، الجزء الأول، د.س.ن ، ص 720.

³ محمد عوض الترتوري ، المرجع السابق الذكر ، ص 31

⁴ محمد عوض الترتوري ، المرجع السابق الذكر ، ص 31.

⁵ قاسم نايف علوان، المرجع السابق الذكر ، ص 29.

الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية.¹

عرفها معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة بأنها : " القيام بالعمل الصحيح بشكل الصحيح ومن أول مرة و وهلة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسين الأداء² ". لقد ركز هذا التعريف على تجنب وقوع الأخطاء

عرف ويليم دوارز ديمينج (W.Edwards Deming): "ادارة الجودة الشاملة بأنها الطريقة الإدارية المنظمة التي تهدف إلى تحقيق التعاريف المشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع"

وفي هذا التعريف يؤكد على ضرورة توحيد جهود العاملين من أجل تطوير السلع والخدمات من أجل إرضاء الزبائن.³ و عرف كويمان وهال (CHOPMAN & HALL) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة ادارية ابتكارية وطريقة جديدة للتفكير ، تبحث في إرضاء بل وإسعاد العميل عند إشباع إحتياجاته من السلع او خدمات ، وتحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات بالمنظمة ، وتدعيم علاقة طيبة . وركز هذا التعريف على ضرورة العمل على إرضاء العاملين وذلك عن طريق الإبتكار والتحسين المستمر للمنظمة.⁴

¹ محمد عبد الفتاح محمد، ادارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، مصر : المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص173.

² محمد فوزي احمد بدوي ، ادارة التعليم والجودة الشامل ، مصر : دار التعليم الجامعي، 2010 ،ص305.

³ مدحت محمد أبو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة" ، مصر، مجموعة النيل العربية، 2007، ص122.

⁴ مدحت محمد أبو النصر ، المرجع نفسه ، ص 122

وعرف جابلونسكي Jablonski إدارة الجودة الشاملة بأنها عبارة عن شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة الانتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل¹.

ويضيف هذا التعريف الى التعاريف السابقة ضرورة الاتصال والتفاهم بين الإدارة والعمال والعمل باتحاد من أجل التطوير والتقدم .

ويمكن تعريف ادارة الجودة الشاملة بأنها: " فلسفة إدارية تقوم على مجموعة من المبادئ والأساليب والمقومات التي تشكل مرتكزات أساسية لتقديم خدمات ذات جودة لإرضاء العميل و الوفاء باحتياجاته الحالية والمستقبلية، كما أنها تعد بمثابة منهجية منظمة تتداخل فيها مختلف نشاطات المخطط لها وجهود كافة العاملين لتنفيذ العمل (الخطط المطلوبة بسرعة ودقة عالية ، كما أن هذه المنهجية تتميز بالمرونة لتجنب ومنع حدوث مشكلات" ².

وركز هذا التعريف على أن الإدارة جودة الشاملة مرتكزات أساسية هي التي تساعد على إرضاء العاملين وإنها عملية مخططة تتحقق بتعاون العاملين وهذا يؤدي إلى تحقيق السرعة والجودة المنتوج وذلك بوجود مرونة .

نخلص من خلال هذه إلى تعريف إجرائي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. فتعرف ادارة الجودة الشاملة أنها: " نظام إداري شامل وأسلوب إداري حديث يعمل على تطوير الجودة وأداء المنظمة والعاملين عن طريق إشراك العمال والعاملين وإعطاء هم صلاحيات أكبر في اتخاذ القرار مع الإدارة العليا ووجود مرونة، من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحقيق التحسين

¹ مهدي صالح السامراتي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، الاردن :دار بربر للنشر والتوزيع، 2007، ص33

² وفاء بحاش ، مقارنة ادارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة الجزائر 03، 2017 ، ص 43-44

المستمر الذي يفوق توقعات المستهلك على المدى الطويل عن طريق استخدام الأساليب الإبداعية تزيد من المنافسة وتعمل على تحقيق رضا العميل (الداخلي و الخارجي) وذلك عن طريق العمل كفريق واحد وتوحيد جهودهم

2- أهمية وأهداف ادارة الجودة الشاملة :

الإدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة في تطوير المؤسسة وتفاعلها ومن بين أهميتها في المؤسسة نذكر:

- تحقيق التعاون والإتحاد بين كل العاملين في منظمة.
- أنها وسيلة لإرضاء المستهلك وزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف وتحقيق الربحية اذا ما اديرت بطريقة فعالة.¹
- العمل على تقليل من الوقت في القيم بالعمل وزيادة الفعالية.
- لا إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتحسين عملية الاتصال بين الادارة والعاملين.
- توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية.²

أصبح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أمرا ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل : iso 9000 (9002،9002، 9001 ، 9004).³

- إرضاء رغبات الزبون و تحسين الربحية والقدرة التنافسية للمؤسسة.⁴

¹ صبرينة خام الله، أمينة مساك ، "تدريب الموارد البشرية في ظل نظام ادارة الجودة الشاملة" ، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، العدد : 2015، 5، ص 242.

² فاطمة الزهراء الحربي ، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء البنوك التجارية ، (مذكرة ماستر منشورة)، 2015، ص16.

³ صالح ناصر عليما، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير ، الأردن : دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004 ، ص 29.

⁴ كريمة سلطان ، ادارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية ، العدد: 16 ، 2018 ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، ص 168.

- تقليص شكاوي المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة ، مما يساهم في تحقيق رضا العميل ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون المنتج / الخدمة، زيادة شهرة المنظمة.¹
- ادارة الجودة الشاملة يعمل على القضاء على الأخطاء وعدم وقوعها .
- التغلب على العقاب التي تعوق أداء الموظف عن تقديم منتج ذي جودة عالية.²
- إحراز معدلات عالية من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة. وتحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء والعاملين.³
- المراجعة المستمرة لسير العمليات التطوير إستراتيجية التحسين المستمر .⁴

والشكل التوضيحي التالي بين ذلك:

¹ يوسف بومدين، "ادارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات"، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول "ادارة الجودة الشاملة في قطاع" جامعة منوري قسنطينة كلية العلوم الاقتصاد وعلوم التسيير ، (14-15 ديسمبر 2010) ، ص.4.

² صالح ناصر عليجات ، المرجع نفسه ، ص 29

³ محمد فوزي احمد بدوي ، المرجع السابق الذكر ، ص 308-309

⁴ صورية بوطرفة، "دور ادارة التغير التنظيمي في التحول نحو ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، (رسالة ماجستير منشورة، جامعة مسيلة، 2011، ص. 50.

الشكل (2) أهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالربحية والكلفة

تحسين الجودة	تخفيض التكاليف	تحسين الإنتاجية
زيادة الربحية	تكلفة الصنع	غزو السوق بجودة اعلى
التوسع في السوق	تكلفة الخدمة	تحسين الشهرة
	تكلفة المراقبة	
	زيادة الحصة السوقية ومركز منافسة	
	أفضل واستمرارية في السوق	

المصدر : بومدين يوسف ،"ادارة الجودة الشاملة " ، مجلة الباحث ،(العدد6،2007) ، ص32

المطلب الثاني: أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

سنحاول في هذا المطلب تحديد أبرز أسس إدارة الجودة الشاملة، ثم سنتطرق الى أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

أولاً: أسس إدارة الجودة الشاملة¹

ان مفهوم الجودة الشاملة يقوم على جملة من الأفكار التي تعتبر كأسس يقوم عليها، من اجل تحقيق مجموعة من الأهداف، تتلخص هذه الأسس في:

- توسيع مجالات تحسين النشاط.
- أولوية الرقابة.
- تحديد الأسباب وتحليلها.
- الرقابة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة كل في مستواه.

¹ علالي مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 20-22

- الزبون هو المستعمل.
- التحكم في التكاليف من خلال التقييم.
- الجودة مصدر الربح.
- الجودة محتواة (متضمنة) في كامل نشاطات المؤسسة.
- ثقة الزبون والمستهلك ترتبط بسمعة المؤسسة

ثانيا : مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

بعد عرض مفهوم إدارة الجودة الشاملة لابد من التعرف على أهم مبادئها المتمثلة في :

▪ التركيز على العميل :

المقصود هنا بالعميل ليس العميل الخارجي للمنظمة فقط الذي تركز المنظمة جهودها من أجل التعرف على حاجاته ورغباته من السلع وخدمات .ولكن يقصد به أيضا العميل الداخلي والمتمثل في الوحدات التنظيمية من أقسام وإدارات وأفرادا¹ ، فالإدارات والأقسام في المؤسسة تعتبر مورد وعميل في نفس الوقت بحيث القسم الذي يقوم بمهمة ما يعتبر عمال للقسم الذي يسبقه وهو مورد للقسم الذي يليه. وهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوبة². إدارة الجودة الشاملة تهتم بالزبائن والعاملين على حد سواء .

▪ التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج :

ان مستهلكي السلع والخدمات سواء داخل او خرج المنظمة (عميل داخلي أو خارجي) عندما تحصلون على منتج لا يحقق توقعاتهم عادة ما يتوجهون إلى منتج آخر منافس ربما يستجيب لتوقعاتهم وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة تستخدم هذه النتائج كمؤشر لعدم الجودة في

¹ فاطمة الزهراء الحربي، المرجع السابق الذكر، ص 22.

² جوزيف جابلونسكي ، خلاصة كتب المدير ورجال الأعمال، سنة الأولى، العدد السادس فبراير (شباط)، 1993، إصدار الشركة العربية العلمي (شعاع)، مصر، ص 3.

العمليات ذاتها ، لذلك يجب البحث المستمر عن الحلول للمشاكل التي تعيق تحسين السلع والخدمات ، وعلى ذلك فلا بد من أن يكون هناك تركيز كبير على العمليات ولا يكون التركيز فقط على الإنتاج.¹

■ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

واعمال هذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل هذه المعايير يعد وقع الأخطاء .²

■ التغذية العكسية :

هذا المبدأ يسمح بتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة السابقة من خلال وجود شبكة اتصالات فعالة والتي تمكن من الحصول على المعلومات المطلوبة والتي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة .³

■ التحسين المستمر:

ان برنامج إدارة الجودة الشاملة يعتمد على جهود التطوير المستمرة ويؤمن مدير الجودة الشاملة بان فرص التحسين لا تنتهي مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء. كما أن مستوى الجودة الذي يحقق رغبات وتوقعات المستفيدين متغير بصفة دائمة، وعليه فالمنفذين لمجهودات إدارة الجودة الشاملة يتعين عليهم التخطيط المستمر لتحسين جودة الخدمات المقدمة بشكل يساعد

¹ فاطمة الزهراء الحربي، المرجع السابق الذكر، ص22.

² جوزيف جابلوسكي ، المرجع السابق الذكر ، ص 3

³ فاطمة الزهراء الحربي، المرجع السابق الذكر، ص 23.

الإدارة على تطبيق هذا المفهوم، والعمل على وصول الإدارة العليا الى أهدافها وفقا للأسس العلمية خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة.¹

▪ تحفيز القوى العاملة والاستفادة من خبراتهم:

ان الاجر ليس الحافز الوحيد للموظفين، بل يجب ان تقابل جهودهم بالثناء ورفع روحهم المعنوية والاستفادة من طاقات وخبرات العاملين الى زيادة الإنتاج وخفض التكاليف.²

▪ التزام الإدارة العليا :

أن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للشركة بتنفيذ وإدارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة. فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للشركة لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة وعمليات ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة الشاملة في الشركة.³

المطلب الثالث: مراحل وأدوات إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: مراحل إدارة الجودة الشاملة

يمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى خمس مراحل تتمثل فيما يلي:

• مرحلة الإعداد.

¹ حازم ياسر عبد العال، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها، فلسطين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 41.

² لمى فيصل أسبر، مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على المصارف الحكومية السورية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 32.

³ قاسم نايف علوان، المرجع السابق الذكر، ص 94.

- مرحلة التخطيط.
- مرحلة التنفيذ.
- مرحلة الرقابة والتقييم.
- مرحلة تبادل نشر الخبرات.

1- مرحلة الإعداد :

تتعلق هذه المرحلة بتحضير الأوضاع وإعدادها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تركز على القيام بالنشاطات التالية¹:

- اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- تشكيل مجلس للجودة الذي يرأسه رئيس المؤسسة ويضم مسئولين على مستوى عال حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة.
- تدريب مجلس الجودة والمدراء الرئيسيون على أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي عادة ما يتم بواسطة مستشارين خارجيين.
- تحديد أهداف المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- رسم سياسة المؤسسة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- بناء فرق العمل من دوائر وأقسام مختلفة للعمل على تحقيق أهدافها المشتركة.
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي (العاملين) ورضا العملاء حول منتجات المؤسسة.

¹ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص34

2- مرحلة التخطيط:

تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ، ويقول خالد بن سعيد في هذا المجال: أن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية تغيير داخل المؤسسة، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة أو قسم الجودة بالمؤسسة باستخدام البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط، وتتضمن هذه الأخيرة القيام بعدة نشاطات أهمها¹:

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف.
- تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة بهدف الاستعداد لها مستقبلاً.
- صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المؤسسة خلال الفترة القادمة لفترة تتراوح عادة من خمسة إلى عشر سنوات.
- وضع رسالة المؤسسة من خلال تحديد سبب وجود المؤسسة، أي تحديد النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة.
- وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المؤسسة، بالإضافة إلى وضع الخطط الكفيلة بالوصول إلى هذه الأهداف.
- اختيار مدير قسم الجودة في المؤسسة ليكون مسؤولاً على كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة.
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم، فيما يتعلق بخصائص الجودة.
- تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة بالمؤسسة.

¹ عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم التعلم عن بعد، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، 2010، ص10.

3. مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكولة إليها للوصول إلى الأهداف المحددة من خلال القيام ببعض الأنشطة منها:¹

- تبدأ عملية تنفيذ العاملين بعد تدريبهم في المؤسسة من واقع العمليات الفعلية حسب طبيعة النشاط.
 - دعم الإدارة العليا المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة بالموارد المالية.
 - فرق العمل في هذه المرحلة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.
 - حل المشاكل الإدارية والفنية، حيث لا بد أن تواجه المؤسسة في مرحلة التنفيذ بعض المشاكل الإدارية والفنية وبالتالي فإنه يتم استخدام الأدوات المساعدة في حلها، مثل خريطة السبب والأثر، تحليل باريتو...
- ### 4. مرحلة الرقابة والتقييم:

تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد، التخطيط، التنفيذ، تبادل ونشر الخبرات، حيث أن تقويم التركيبة البشرية عملية ضرورية قبل الانطلاق، وتشمل أربع خطوات رئيسية هي:²

* **التقويم الذاتي:** ويهدف إلى معرفة موقع المؤسسة من الجودة الشاملة

¹ عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، المرجع السابق، ص11

² ربيعي ميلود، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007 ص:35-36.

* **التقويم التنظيمي:** يهدف هذا التقدير إلى تقويم الوضع الحالي للمؤسسة، وعملية التقدير التنظيمي يمكن أن تكون مسؤولة عن عوامل عديدة ، وتحاول إستخدام المقاييس الكمية على المتغيرات التي تعتبر غير قابلة للقياس، ومن بين أهم المتغيرات التي يركز عليها التقدير التنظيمي ثقافة المؤسسة.

* **المسح الشامل للعملاء:** ويساعد المؤسسة أن تحدد بالضبط ما الذي يتوقعه العميل منها؛

* **إرجاع الأثر التدريبي:** ويعتبر فرصة لمعرفة إدراكات المشاركين في التدريب وتقييم أثر الاستثمار على المردود النهائي للتدريب.

5. مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها. من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تدعى جميع إدارات وأقسام المؤسسة، وكذلك المتعاملون معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية تحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعا من هذه المشاركة.¹

ثانيا: أدوات إدارة الجودة الشاملة

الغرض تحفيز العاملين على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وكجهد متواصل، كل فرد في المؤسسة ينبغي تدريبه على استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى الأهداف والمزايا المرجوة من خلالها، وبالرغم من سعي المؤسسات إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أنها تواجه في بعض الأحيان صعوبات في تحقيقها. وعليه سنتناول في هذا المبحث أدوات إدارة الجودة الشاملة، مستوياتها بالإضافة إلى أهم المزايا والمعوقات التي تواجهها.

¹ منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص46.

فإن أدوات الجودة هي الأدوات المستعملة في قياس درجات الجودة، والتي تسمح باكتشاف الأخطاء وتصنيف المعطيات وتحليل الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وإدخال التحسينات ووضع المؤشرات القياس الإنتاج. وغيره من تلك الإجراءات التي تساعد فرق العمل ومجلس الجودة ومنسق الجودة وكل الأطراف المعنية بإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة على التطبيق الصحيح لهذا المسعى. وفيما يلي عرض لأهم هذه الأدوات.

1- قائمة الفحص: قائمة الفحص يمكن أن تصمم بأي صيغة من خلالها يتم تسجيل البيانات في كثير من الحالات، بحيث يكون من السهل التعرف على النماذج عندما يتم أخذ البيانات منها، تساعد قائمة الفحص المحللين على إيجاد الحقائق أو النماذج التي يمكن أن تساعد في تحليل النتائج، وربما يكون مثال ذلك رسماً يبين عدد المناطق التي تظهر فيها العيوب أو قائمة فحص تبين نوع الشكاوى التي يقدمها العملاء.¹

2- مخططات التبعر: إن التخطيط المبعثر عبارة عن نقاط مبعثرة، فهو يمثل أداة ممتازة لقياس الجودة، فهو يوضح كيف يتعلق جانب من المنتج بجانب آخر مختلف، يحتاج التخطيط المبعثر كما هو الحال مع كثير من أدوات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أعلى قيمة منها إلى إيداع المستخدم وحكمته.

وبعيداً عن تصميم هذا التخطيط، فبسبب ظهور هذه النقاط المبعثرة، فإن التحدي الآخر الذي يواجه المستخدم هو التفسير الدقيق للمعلومات، يجب أن يقوم المديرين بتجريب هذا التخطيط المبعثر التطوير المهارات اللازمة لاستخدام هذه الأداة المفيدة على أكمل وجه.²

3- مخططات السبب والأثر: يطلق عليه إسم عظمة السمكة، فهي تمثل أسباب المشكلة وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة نفسها، حيث يتم تحديد الأثر المتمثل في المشكلة أولاً، والتي يعبر عنها برأس السمكة بعد ذلك يتم رسم خط الوسط والفروع الرئيسية لهذا الخط، إذ يوضع

¹ عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 215.

² ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1999، ص 75.

عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة. وبعدها يتم رسم الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسية لخط الوسط، ووضع الأسباب الثانوية عليها، وبناءا عليه تظهر خريطة السبب والأثر، والتي تمكن من تحليل الأسباب الرئيسية والثانوية واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.¹

4- تحليل باريتو (مخططات باريتو): مخطط باريتو هو رسم بياني على شكل أعمدة توضح المعلومات فيها بشكل تنازلي بدءا من أكبر فئة نزولا حتى أصغرها.

وتقوم فكرة هذا التحليل على فصل المشاكل القليلة المؤثرة على الكثيرة قليلة التعثير، وقد أطلقت تسمية مخطط باريتو من قبل عالم الجودة JURAN نسبة إلى عالم الاقتصاد والإحصاء الإيطالي Pareto وقد عمم Josef M. Juran أعمال Pareto عندما توصل إلى 80% من مشكلات الشركة هي نتيجة ل 20% من الأسباب فقط. يؤشر تحليل Pareto أي المشكلات تشكل أعظم عقدة، يبني مخطط باريتو وفقا للخطوات التالية:

- التأكد من تصنيف المشكلات أو العيوب التي سيتم تحليلها، وينبغي جمع بيانات كمية باستخدام طرق مناسبة مثل قائمة الفحص.

- رسم المحورين العمودي والأفقي مع تدرج المحور العمودي من الطرفين بوحدات قياسية يمثل الطرف الأيمن النسبة المئوية التراكمية للمشكلات والطرف الأيسر عند تكرارات عدد مرات ظهور المشكلة.

- وضع مستطيل لكل مشكلة له ارتفاع مساو لعدد التكرارات (عدد مرات ظهور المشكلة) ويكون ترتيب المستطيلات تنازليا.

- رسم خط من نقطة في منتصف كل مستطيل يوضح العدد التراكمي.

- توضيح أين ومتى جمعت البيانات مع كتابة عنوان المخطط.

¹ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية، مرجع سبق ذكره، ص 37.

5. **مخططات التدفق:** يستخدم تخطيط التدفق رموزا متشابهة، لكي تشير إلى أنواع محددة من النشاطات¹، فهو يبين مسار العملية بيانيا باستخدام تلك الرموز.

يستخدم لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها وذلك لتحقيق أهداف أهمها: المساعدة في تحديد الأماكن التي يمكن أن تستفيد من مشاريع التحسينات المستمرة، وكذا لتوثيق العمليات ضمن أسلوب إدارة الجودة الشاملة بدلا من طرق أخرى قد تحتاج إلى وقت أطول كوضع الإجراءات لكل نشاط(عملية)².

6. **المخططات البيانية:** تبين المخططات البيانية مدى قيم المقياس وتكرار ظهور كل واحدة من هذه القيم، أيها تبين القراءات الأكثر تكرارا وكذلك الانحرافات.

تتضمن القواعد الأساسية لبناء مخطط بياني وتوضيح أسلوب التطوير مجموعة من الإجراءات كما سنحتاج إلى عدد كبير من المشاهدات، وتتضمن الإجراءات ما يأتي³:

- تحديد مدى البيانات (الفرق بين أعلى وأدنى قيمة بين المشاهدات).
- تحديد عدد الخلايا أو أصناف التقسيم المرغوبة وعادة ما تكون بين 5-15 خلية.
- حساب النقاط الوسيطة للخلايا والحدود؛ - تأشير كل مشاهدة على خلية واحدة.
- تأشير تكرار كل خلية بمستطيل عمودي، ويكون ارتفاع العمود متناسب مع المقدار.
- إذا أردنا أن نطور المخطط البياني النسبي فإننا ينبغي أن نقسم كل تكرار على الرقم الكلي للمشاهدات في مجموعة البيانات، هذه الحسابات ستبين النسبة لكل خلية، بعد ذلك سنرسم المستطيلات العمودية بنفس الطريقة.

¹ ريتشارد ويليامز، مرجع سبق ذكره، ص76.

² د. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص38.

³ عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 215.

7. **خرائط المراقبة:** هي أداة إحصائية لمراقبة الجودة كأداة إدارية للمراقبة، توضح نتائج قياس الأداء على مدى فترة زمنية معينة، وتوضح مستويين للجودة مستوى أعلى ومستوى أدنى، لا يصح الانحراف عن أي منهما، كما تتيح للإدارة اكتشاف الانحرافات غير المرغوبة، ويفترض أن تؤدي التحسينات في الجودة إلى تضيق المدى بين الحدين الأعلى والأدنى من خلال تقليل المسببات.¹

¹ سناء فاروق العاجز، مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء المالي في مؤسسات الإقراض النسائية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2008، ص 89.

خلاصة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف الى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، حيث تعتبر ان هذا الأخير هو محور اهتمام المؤسسات، فلقد ادركت هذه الأخيرة ضرورة انتهاج إدارة الجودة الشاملة باعتباره السبيل الوحيد للتميز في اطار محيط تنافسي شديد، من خلال تقديم منتج او خدمة للزبون تحقق له الرضى على كل المستويات.

حيث تتمثل إدارة الجودة الشاملة في التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للعميل او للعميلة وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة.

كما لإدارة الجودة الشاملة دور في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات بصفة عامة وهذا ما سنتطرق عليه في الفصل الموالي .

الفصل الثاني

الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة

التنافسية

تمهيد

مع مطلع القرن الواحد والعشرين، وجدت المؤسسة الاقتصادية نفسها في محيط يتسم بالتعقيدات تزامنت فيه ثلاث عوامل رئيسية، سرعة وكثافة وخطورة هذا التعقيد على مستقبل المؤسسة، هذه التحولات السريعة والعميقة والتهديدات الناتجة عنها تحتاج لمن يحسن التعامل والتكيف معها وهذا التكيف ترتب عن فعاليته لحد كبير بقدرة المؤسسة على المنافسة، حيث أصبحت أمراً حتمياً، بل ولم تعد تقتصر فقط على الأسواق المحلية، ولكن أيضاً تتم على المستوى العالمي، نتيجة لما يعرف بظاهرتي العولمة والشمولية وبدورها، فإن هذه القدرة اليوم باتت مرتبطة عند البعض بمدى تبني المؤسسة لفلسفة الجودة الشاملة، لا تقبل بموجبها وجود أي موارد ذات جودة متدنية أو أخطاء وعيوب في جميع عملياتها إلى جانب تصميم منتجاتها وفقاً لمواصفات عالمية حديثة تتماشى مع الانفتاح الذي عرفته الأسواق العالمية ومتطلبات الزبون.

ولتحقيق هذه الغاية يستدعي إحداث تغيير ثقافي وفلسفي في المؤسسة من خلال التحسين المستمر والشامل على أساس التوجه للمستهلك والاهتمام أكثر برغباته وجمع المعلومات عن احتياجاته والعمل على تلبية هذه الرغبات للحصول على رضاه وثقته في الماركة والعلامة التجارية، مما يسمح لها بإعداد وتحقيق ميزات تنافسية طويلة المدى.

بناء على ما سبق، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

1- ماهية التنافسية

2- مدخل للميزة التنافسية

3- الجودة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

المبحث الأول: ماهية التنافسية.

لقد ساهم قيام منظمة التجارة العالمية في تغيير ملامح الاقتصاد العالمي من خلال ربط علاقات ومصالح تجارية دولية متشابكة بين عدد من البلدان، حيث تسعى الدول المنتمة إلى هذه المنظمة للاستفادة من تحرير التجارة وحركة رؤوس الأموال لتسهيل الوصول إلى الأسواق الدولية، حيث ساعدت هذه التغيرات والتطورات إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التي أصبحت تعاني من ضغوط عدة قوى تنافسية تهدد بقائها واستمراريتها في السوق، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على:

مفهوم التنافسية وانواعها، قياس التنافسية والاستراتيجيات العامة للتنافس.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

أصبحت عبارة تنافس أو تنافسية ذات وقع متزايد الأهمية في عالم اليوم، إلا أنه من الصعب تتبع الأصول التاريخية لهذا المصطلح . وبالرجوع إلى الكتابات المتعلقة بالتنافسية يمكن ملاحظة أن هذا المفهوم ارتبط بأمرين¹:

- إن ظهور مفهوم التنافسية الدولية برز مع تفجر قضية العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية في الفترة 1981 - 1987، وزيادة المديونية الخارجية.
- ظهر كنتيجة لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد في بداية التسعينات ، خاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية.

ولقد عرف (Andra Tysom Laura) التنافسية الدولية على أنها : « القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى

¹ طارق نوير، " دور الحكومة الداعم للتنافسية (حالة مصر)"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002، ص 05.

معيشة متمام ومستدام، بينما تمثل تنافسية المؤسسة في مدي مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية»¹

ويتبين لنا من خلال التعريف بأن هناك تنافسية على مستوى الدولة وتنافسية أخرى على مستوى المؤسسة، إلا أن هناك تنافسية على مستوى آخر، وهي التنافسية على مستوى القطاع. وتعرف التنافسية أيضا على انها: " النظام المثالي المناسب للصراع، وروح المبادرة ومورد التطور والنمو".²

فنحن من خلال هذه التعريفات نستنتج أن المنافسة هي الوسيلة والأداة الأفضل لتنظيم وتطوير الاقتصاد، وتشجيع روح الإبداع لدى المؤسسات، من أجل تحسين الوضعية الاقتصادية للدول.

هذا وتعرف المنافسة أيضا على أنها " مكون أساسي للنظام التسويقي وتتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة، أو السلع الشبيهة لها، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي، مزيج المنتج".³

وبالتالي فإن مفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث فيما إذا كانت عن مؤسسة، قطاع أو دولة، وهو ما سنقوم بالتطرق إليه.

¹ سملاي يحضيه، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)" ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص04

² توفيق محمد عبد المحسن: بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001 ، ص152

³ عبد السلام أبو قحف: التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الإسكندرية، 1997 ، ص25

المطلب الثاني: أنواع التنافسية

إن المنافسة التي تشهدها المؤسسات تعرف أشكالاً وتقسيمات عديدة تبعا لمجموعة من المعايير التي سنحاول التطرق لبعض منها في هذا المطلب:

تخضع التنافسية لعدة تقسيمات، وفقا للعديد من المعايير كما يلي:

1. معيار مجال التنافس: وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى:¹

أ. **منافسة غير مباشرة:** وهي ذلك الصراع القائم بين جميع المؤسسات في السوق لقطاعات مختلفة، وذلك للحصول على الموارد المتاحة مثل الموارد البشرية، المالية، والطبيعية.....

ب. **منافسة مباشرة:** وهي ذلك الصراع القائم بين مؤسسات في نفس القطاع، وتختلف شدة هذه

المنافسة من قطاع إلى آخر.

2. معيار هيكل السوق: وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى:²

أ. **المنافسة الكاملة:** وتعني وجود عدد كبير من العارضين والمستهلكين، بحيث لا يمكن لأي منهم أن يؤثر في السوق، وتجانس المنتجات المعروضة في جميع الجوانب من وجهة نظر كل المستهلكين، أي عدم وجود تمييز بين المنتجين، وحرية دخول وخروج عوامل الإنتاج.

فمن خلال هذا التعريف نستنتج أن المنافسة الكاملة تتحقق بتوافر الشروط التالية:³

- **كثرة الباعين والمشتريين (العارضين والطلبين):** أي يشترط وجود عدد كبير من المنتجين لسلعة أو خدمة معينة، يمنع سيطرة منتج (بائع) بمفرده على السوق، سواء بواسطة

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² طلعت أسعد عبد الحميد: التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2002، ص 73.

³ طارق الحاج: تحليل الاقتصاد الجزئي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 1997، ص 327-330.

الأسعار، أو بواسطة زيادة المبيعات، لأن السعر يتميز بثباته في ظل المنافسة الكاملة وعدم تأثره بالكمية المعروضة أو المبيعة.

- **تجانس المنتجات**: أي يشترط أن تكون جميع المنتجات متجانسة كسلعة واحدة،

وبالتالي

إمكانية إحلال أي منتج مكان منتج آخر عند الرغبة في إشباع نفس الحاجة، أي امتلاك المنتجات لنفس القيمة بالنسبة للمستهلك.

- **العلم التام بالأسعار السائدة وظروف السوق**: أي يشترط توافر المعلومات لدى كل

العارضين

والطالبين (البائعين والمشتريين) عن الأسعار السائدة في السوق، وشروط بيع وشراء المنتجات، أي كل الظروف المحيطة بالسوق.

- **حرية تنقل عناصر الإنتاج**: ويقصد بها حرية تنقل عمل و أ رس مال المنتج بين فروع الإنتاج المختلفة والقطاعات دون قيود، من أجل تحقيق أرباح أكبر.

نلاحظ أن توافر كل هذه الشروط في السوق نادر الحدوث، وبالتالي فهذا النوع من المنافسة نادر

الوجود.

ب. **المنافسة الاحتكارية**: وتعني وجود عدد كبير نسبيا من البائعين والمشتريين (العارضين

والطالبين)، و منتجات غير متجانسة ومتميزة عن بعضها البعض، وإن كانت عبارة عن بدائل قريبة (متشابهة غير متماثلة)، والزبائن ليس لديهم صورة كاملة وواضحة عن كل ما يجري في

السوق من منتجات أو سياسات أو أسعار، أو توزيع، وتتسابق المؤسسات المنتجة في ظل هذه

المنافسة، في مجال تحسين الجودة، وتقديم أفضل المنتجات للمستهلك وتحسين كفاءتها الإنتاجية.

فمن خلال هذا التعريف نجد أن هناك أوجه تشابه بين المنافسة الاحتكارية والمنافسة الكاملة تتمثل في:¹

-افتراض وجود عدد كبير من المنتجين الذين ينتجون بدائل قريبة.

-حركية الدخول والخروج من السوق.

-هدف المؤسسة من المنافسة هو تعظيم الربح.

أما أوجه الاختلاف فيتمثل في:²

تميز المنتج بقدرة احتكارية في ظل المنافسة الاحتكارية تمكنه من رفع أسعاره، دون التأثير بخسارة

زيائته، كما هو الحال في ظل المنافسة الكاملة.

ج. احتكار القلة (Oligopole): وتعني سيطرة عدد محدود من المؤسسات على القطاع.³

أي وجود عدد قليل من المنتجين (العارضين والبائعين) كل واحد منهم يتمتع بكبر حجم إكبابته،

ومعرفة جيدة بما يفعله الآخرون في السوق، والقدرة على بناء سياسات تسويقية تنافسية مثل التحكم في زيادة أو نقصان الأسعار، واستعمال وسائل ترويجية وفنية وتكنولوجية لتطوير

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية: التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية،

1998، ص ص 331-332

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية، المرجع سبق ذكره، ص 331

³ توفيق محمد عبد المحسن، المرجع سبق ذكره، ص 153

المنتجات، وجذب الزبائن والمستهلكين، الذين لا يتمتعون بمعرفة كاملة عن سياسات مختلف المنافسين.

وتعود أسباب ظهور هذا النوع من التنافسية إلى:¹

- تميز بعض الصناعات باقتصاديات الحجم الكبير، أي الإنتاج بحجم كبير لتخفيض التكلفة الوحديّة للإنتاج، وبالتالي حصة كبيرة من السوق، والسيطرة عليه.

- وجود قيود للدخول والخروج من السوق، تعيق دخول مؤسسات جديدة، وبالتالي إحتكار المؤسسات الموجودة للقطاع.

د. الإحتكار الكامل (MONOPOLE): وتعني " سيطرة مؤسسة واحدة على السوق"²

ولأجل تدعيم مكانتها على المدى الطويل تقوم هذه المؤسسة المسيطرة بدراسة رغبات المستهلكين والزبائن والعمل على تلبيةها من أجل تحسين صورتها أمام الجمهور.

ولكن تحذر الكثير من البلدان هذا النوع من التنافسية لأجل حماية المستهلك.³

3. معيار السعر: وتقسّم التنافسية حسب هذا المعيار إلى منافسة سعرية وتنافسية غير سعرية.⁴

أ. التنافسية السعرية: وهي المنافسة التي يكون الصراع فيها مركزا حول تخفيض الأسعار.

ب. التنافسية الغير سعرية: وهي المنافسة التي لا يكون التركيز فيها على السعر وإنما على عناصر أخرى مثل: السلعة، الخدمة، المكان، الترويج...إلخ.

¹ طارق الحاج، المرجع سبق ذكره، ص 396

² توفيق محمد عبد المحسن، المرجع سبق ذكره، ص 153

³ طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 74

⁴ توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 153

4. معيار موضوع التنافس (ما يتم التنافس عليه): وتقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:¹

- تنافسية في مجال السلع والخدمات.

- تنافسية ما بين المؤسسات حول زيادة المبيعات والحصول على أكبر حصة من السوق.

-تنافسية شاملة : وهي المنافسة فيما بين منتجات وخدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة.

مما سبق نستنتج أن للتنافسية عدة أنواع تخضع للعديد من المعايير أهمها معيار :مجال التنافسية، هيكل السوق، السعر، موضوع التنافس، ولكل نوع من هذه الأنواع المختلفة للمنافسة خصائصه التي يقوم عليها ويؤثر بها على السوق.

المطلب الثالث: قياس التنافسية والاستراتيجيات العامة للتنافس

عندما تؤكد النظرية الاقتصادية ان اتنافسية العالمية كما هو حال التجارة، تزيد الازدهار الاقتصادي للشعب ، يبرز سؤالاً مهماً وهو كيف يمكن قياسها وما هي اهم استراتيجياتها؟

أولاً: قياس التنافسية

لقد نجم عن تعاريف التنافسية محولات لقياسها عن طريق مؤشرات مركبة تظم مجموعة واسعة من المتغيرات ، وانطلاقاً من ان التنافسية تؤدي الى زيادة ازدهار الاقتصاديات العالمية، ومن هذا المنطلق سنتعرف على كيفية امكن قياس هذه التنافسية اعتماداً على ثلاث مؤشرات او مستويات وهي كالتالي:²

¹توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 153

² يوسف مسعدواوي، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 130

1. المشروع: تعرف التنافسية على مستوى المشروع في بريطانيا على أنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، والمشروع قليل الربحية هو مشروع ليس تنافسيا نمونجا لتحليل الصناعة وتنافسية المشروع من خلال خمس قوى مؤثرة على التنافسية وهي:

- تهديد الداخلين المحتملين للسوق.

- قوى المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المشروع.

- قوى المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمشروع.

- المنافسون الحاليين للمشروع.

- تهديد الإحلال أو البدائل.

2. فرع النشاط الاقتصادي

نقوم بقياس فرع النشاط عندما تكون المعطيات المتعلقة بالمشروع ناقصة باستعمال متوسطات قد لا تعكس أوضاع مشروع معين ضمن القطاع الدروس. وانطلاقا من ذلك فإن تحديد التنافسية على مستوى القطاع أو العناقيد (تجمع أنشطة) يشترط أن تكون فوارق مؤسسات القطاع محدودة، وترجع هذه الفوارق إلى عوامل الإنتاج، عمر المشروع، الحجم... الخ.

3. تنافسية البلد¹:

هناك العديد من المؤشرات المقترحة للتنافسية الوطنية ، ولكن سنركز على نمو الدخل الحقيقي للفرد وعلى النتائج التجارية للبلد.

¹ يوسف مسعدواوي، المرجع السابق ذكره، ص 131

أ- نمو الدخل الحقيقي للفرد: إن نمو الدخل الحقيقي للفرد ونمو الإنتاجية مفهومان مترابطان، فالدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية وعلى رأس المال والموارد الطبيعية وحدود التجارة.

ب- النتائج التجارية: هناك عدة مقاييس لتحديد النتائج التجارية للبلد ونذكر منها ما يلي:
الميزان التجاري: إن العجز في الميزان التجاري يمكن أن ينشأ عن عجز في موازنة الدولة أو معدل ادخار ضعيف مع مستوى منخفض للاستثمارات الخاصة في مجمل الاقتصاد أو العاملين معا.

تركيب الصادرات: لقد استعمل بعض الاقتصاديون تقنية تقيس نسبة الصادرات لبلد ما العائدة للقطاعات ذات القيمة المضافة المرتفعة لكل عامل أو إلى القطاعات ذات التقنية العالية.

ثانيا: الاستراتيجيات العامة للتنافس

تساهم الاستراتيجيات العامة للتنافس في كسب المؤسسة لميزة تنافسية وتعمل على الحفاظ عليها، ولكن تختلف هذه الميزة حسب الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، واقترح Porter ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس، بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في القطاع.

1. إستراتيجية قيادة التكلفة: مفاد هذه الإستراتيجية هو الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة في القطاع، وهذا تزامنا مع توفر العديد من الدوافع والحوافز لتحقيق ذلك، وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بتحقيق أرباح مرتفعة عن المنافسين، وتكون مبنية على إقتصاد السلام وأثر الخبرة، وتلزم هذه الإستراتيجية على المؤسسة وضع حوافز دخول للحد من شدة المنافسة. وتسمح لها من ممارسة الضغط والهجوم على المنافسين بواسطة الأسعار المنخفضة، وتمنح الهوامش المرتفعة للمؤسسة قدرات تمويلية وتستطيع المؤسسة استثمارها في شراء معدات متطورة لتحقيق ميزة أعلى وتعزيز المركز التنافسي لها.

تسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بخلق ميزة تنافسية أو المحافظة عليها إنطلاقاً من التكاليف، ولهذه الإستراتيجية مزايا عديدة منها:¹

- اكتساب موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- التمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار.
- الأمان من الموردين الأقوياء، خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح للمؤسسة
- بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط إرتفاع المدخلات.

2. إستراتيجية التميز: وتمثل إستراتيجية التميز الإستراتيجية الرئيسية الثانية أمام المنافسين، وتتمثل في التميز في المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وتتعدد مداخل التميز، وقد تتبنى المؤسسة أحد هذه المداخل أو كلها لبناء إستراتيجية التميز ومن ثم يمكن أن تتميز المؤسسة أمام العملاء والمنافسين في المجالات التالية:²

- الصورة العامة للمؤسسة.
- النظام التكنولوجي المطبق.
- صفات المنتج.
- قنوات التوزيع.
- الجودة.
- الخدمات المقدمة للعملاء.

¹ مخفي أمين، بن شني يوسف، دور الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 2010.

² محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص ص: 148-149.

إن التميز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة والحصول على درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها.

وإستراتيجية التميز تعطي المؤسسة موقفاً قوياً أمام مختلف الضغوطات ، وتحقق عدة مزايا للمؤسسة في ظل عدة مواقف منها:

- موقف تقدير المستهلكين لقيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجيات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز (التمييز).

3. إستراتيجية التركيز: هي إستراتيجية تقوم على قيام المؤسسة بالتخصص أو التركيز عند وضع إستراتيجياتها على ما يلي :¹

- لا شريحة معينة من العملاء في ظل سوق معين.
- خط معين من خطوط الإنتاج.
- مزيج معين من مزيج المنتجات.
- نمط معين من التكنولوجيا.

وتتميز إستراتيجية التركيز بالقدرة على التطبيق دون حاجة إلى موارد كثيرة، وبمخاطر محددة حيث أن الموارد لا يتم توزيعها أو تشتيتها على مجالات تكنولوجية متعددة، أو على العديد من أنواع المستهلكين، أو على منتجات متعددة.

وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض إرتفاع قدرة المؤسسة على خدمة قطاع معين، بطريقة أكفأ وأكثر فاعلية من منافسيها الذين يتعاملون مع قطاعات أكبر من السوق. ونتيجة لذلك تستطيع المؤسسة تحقيق التميز بمقابلة احتياجات هذا القطاع من السوق بطريقة أفضل

¹ محمد سمير احمد، المرجع سبق ذكره، ص 150

أو تخفيض التكاليف في خدمة هذا القطاع أو تحقيق كلا من الهدفين معا. ويوضح الجدول التالي جدول رقم (3): المقارنة بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة والميزة التنافسية لكل منها: المقارنة بين الإستراتيجيات العامة للتنافس والميزة التنافسية لكل منها .

الميزة التنافسية	الإستراتيجية التنافسية		
ادراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها	القيادة في التكلفة	جميع قطاعات السوق	حجم السوق
ادراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التركيز	قطاع معين من السوق	المستهدف

المصدر: تبيت أحمد، أوكيل رابح، مكانة الجودة في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 2010، ص6.

المبحث الثاني: مدخل للميزة التنافسية.

المطلب الأول: تعريف وخصائص الميزة التنافسية

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي، فنظرا لاختلاف رؤى علماء الاقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال، كانت النتيجة عدم الاتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية. هذا الاختلاف يرجع إلى الوحدة التي ينظر إلى ميزتها التنافسية، حيث يهتم الاقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل، في حين ينصب اهتمام رجال إدارة الأعمال على تنافسية المؤسسة أو الصناعة¹.

إن التحليل من أجل تشخيص الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية لا يتطلب الحصول على بيانات تاريخية فقط، بل يقوم بتقدير الاتجاهات والنتائج ومقارنتها مع بيانات المنافسين، وأن عملية اكتساب الميزة التنافسية تأتي من خلال الأفعال المناسبة في مجال أعمال المؤسسة. و يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى Chamberlin سنة 1939، لكن يمكن إرجاعه إلى Selanick سنة 1959، الذي ربط الميزة بالمقدرة، وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما وصف Schendel و Hofe الميزة التنافسية بأنها الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد، وبعد ذلك جاء Day سنة 1984، ثم M.Porter سنة 1985، فوضعا الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبر الميزة

¹ رجم نصيب وأمال عياري، "الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية"، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر - بسكرة، أيام 29-30 أكتوبر 2002، ص 13.

التنافسية هدف الإستراتيجية المتغير التابع، وليس شيئاً يستخدم ضمن الإستراتيجية، وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية Reed و Defillipi سنة 1990¹

ويعتبر مايكل بورتر (Porter) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبراً أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها.

ولقد عرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها: « تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة»².

ويعرفها محسن أحمد الخضيرى بأنها « إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفق فيها في مجالات : الإنتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية»³.

من خلال التعريف الأول نرى أن بورتر ركز على القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها في تعريفه للميزة التنافسية، والتي تأخذ صورتين إما في شكل أسعار أقل مقارنة مع المنافسين ، لكن مع الحفاظ على نفس المنافع، أو في شكل منتج متميز ، أما التعفي الثاني فقد حدد أربعة

¹ حسن على الزعبي، "أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان"، المؤتمر العلمي الأول "اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير"، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، 1412م/ماي 2003.

² Michel Porter, L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, 1999, p 08.

³ محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر ، 2004، ص ص 33-

مجالات (أنشطة) وهي: الإنتاج، التسويق، التموين والكوادر البشرية، هي الكفيلة حسب رأيه في الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة.

وعلى ضوء التعريفين السابقين، يمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي: تتمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.

مما سبق يتضح لنا بأن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يتم في حالة إتباع المؤسسة الإستراتيجية تنافس محققة للقيمة، ومن جانب آخر تكون هذه الميزة دائمة للمؤسسة إذا توفر معياران هما:¹

1- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي من المنافسين، سواء الحاليين أو المحتملين.

2- عدم قدرة المؤسسات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.

وبما أن الهدف الأساسي من بحث المؤسسة عن ميزة تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها، فإن هناك ثلاثة شروط أساسية لكي تصل إلى ذلك الهدف وهي:²

1- أن تكون حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.

2- الاستمرارية: أي تكون مستمرة ومتواصلة نسبياً؛

3- إمكانية الدفاع عنها: يعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.

إن الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة لا يكفي وحده ، بل يجب معرفة مدى جودة الميزة المكتسبة، ويتم ذلك من خلال معايير معينة.

¹ نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في المجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 84.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

ان أي ميزة تنافسية تتبناها مختلف المؤسسات تتميز بالخصائص التالية:¹

- نسبية: أي بمعنى انها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق.
- تؤدي الى تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين.
- تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، او في قيمة ما تقدمه الى المشتريين.
- ينبغي ان تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم فيما تقدمه اليهم المؤسسة.
- تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

إن وجود الميزة التنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة تسمح للمؤسسة من تحقيق أرباح أعلى من منافسيها وذلك من خلال قدرة المؤسسة إما على التميز بتكاليف منخفضة، وإما من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها، وذلك باختيار إحدى الإستراتيجيات العامة للتنافس.

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما:

- ميزة التكلفة الأقل.
- ميزة التميز.

1 - **ميزة التكلفة الأقل:** يقصد بقيادة التكلفة أن تسعى المؤسسة إلى أن تكون تكلفة منتجاتها أقل من تكلفة مثيلاتها بالسوق، وتعني كذلك قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بتكلفة أقل مقارنة مع المؤسسات المنافسة، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وهذا

¹ عثمانى عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المنظمات، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2011، ص 79-

لا يعني أن تقدم المنتجات بأقل من مستويات تكلفتها، إنما يمكن أن يتم من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق، أو النفقات التشغيلية والنفقات الإدارية، وكل نوع من هذه التكاليف يمكن أن يكون مصدراً للميزة الكفوية.¹

2 - ميزة التميز: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص فريدة وتوفر خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم الظروف المحتملة لتمييز المنتج، من خلال أنشطة حلقة التقييم وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز². من خلال الآتي:

لذا على المؤسسة فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج:³

- **النوعية:** وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج ذي مواصفات عالية الجودة مقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة.
- **التسليم:** ويعني إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب دون تأخير.
- **المرونة:** وهي التكيف مع التقلبات في الطلب، سواء كان ذلك بالمواصفات أو الكلفة وغيرها والقدرة على الاستجابة لها.
- **الابتكارية:** وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات جديدة، من حيث التصميم، التصنيع أو التغليف أو كل ما هو جديد، ويمكن أن ينتج عن الإبتكار إستجابة أسرع للفرص و

¹ زروخي فيروز، سكر كنزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول رأي المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلی، الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 14.

² حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلی، الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 6.

³ زروخي فيروز، سكر كنزة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 14-15.

التحديات ولأسس الميزة التنافسية، وهذا ما يحدث عندما تستطيع المؤسسة استغلال قدراتها الجوهرية في المحافظة على الميزة التنافسية.

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المزايا إذا ما توفرت لها هذه العوامل وهي:

- الحجم.
- الإدماج.
- الإجراءات التقديرية.
- الارتباط الإيجابي بين أنشطة المؤسسة والموردين وقنوات التوزيع.
- الرزنامة.
- التمويع.
- الإلحاق.
- التعلم.

وتجدر الإشارة إلى أنه ينبغي على المسيرين في المؤسسة التمكن من المعرفة الجيدة لهاتين الميزتين، لأن ذلك يتيح للمؤسسة إمكانية توجيه وتوظيف الجهود المبذولة في اتجاه يحقق الاستغلال الأمثل لقدراتها وكفاءاتها البشرية والمادية، الملموسة وغير الملموسة، ويحول دون إهدارها وتضييعها إضافة إلى ذلك سيتيح التحكم في العوامل التي تؤثر في هاتين الميزتين.

يضاف إلى ذلك أنه من فائدة المؤسسة أن تحوز على كلتا الميزتين في آن واحد، بشرط أن لا تتعارضان حتى لا تأتي النتائج في اتجاه يعاكس التوقعات، أما إذا لم يكن بالإمكان الجمع

بينهما وكان لابد ان تختار بين احدهما، فان عنصر التفضيل لنوع على اخر يجب أن يأخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:¹

- جاذبية النشاط.
- شدة المنافسة.
- الفن التكنولوجي للمستعمل.
- تطور حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن.
- الفرص المستقبلية.

المطلب الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية

شهد العالم الإداري موجة من البحوث والدراسات التي تمكنها من التميز في التنافسية، لتمكين المؤسسات من الاستغلال الأفضل للامكانيات والموارد المالية والتنظيمية المتاحة، ومنه سنتطرق في هذا المطلب التعرف على مصادر ومحددات الميزة التنافسية.

أولاً: مصادر الميزة التنافسية.

يمكن تلخيص مصادر الميزة التنافسية فيما يلي:

1 - المعرفة: شهدت مؤسسات الأعمال خلال العشرينات الأخيرة تحولا كبيرا في طريقة فهم عوامل النجاح، فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقيم على أساس الجهد المالي الذي يبذله في العمل. لكن مع التطور الذي شهده عالم الصناعة بعد ذلك، واقتحام الآلات الحديثة والتكنولوجيا المتطورة في العمليات الإنتاجية، أصبح من الضروري الإعتماد أكثر على القدرات الفكرية في تقييم الرأسمال البشري.

¹ الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة رفي تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 09-10 مارس 2004، ص 261.

وإذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة للقيمة الإضافية التي تخلقها المؤسسة للزبون، وإذا كان من الممكن تجسيد هذه القيمة من خلال تمييز المنتج وانفراده بخصائص إضافية مقارنة مع منتجات المنافسين، فإنه باستطاعة المؤسسة تحقيق تلك الأفضلية بالاعتماد على قدراتها الداخلية، خاصة في مجال البحث والتطوير، وتعتبر المعرفة الركيزة الأساسية لتحقيق هذا السبق وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة، ولا تقتصر مساهمة المعرفة على البحث والتطوير فقط، بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة.¹

2 - الكفاءات الأساسية: إن اكتساب المعرفة لا يقود بالضرورة إلى تحقيق ميزة تنافسية، فهذه المعارف تحتاج بالدرجة الأولى إلى مهارات لتطبيقها في الميدان، والقدرة على تحقيق ذلك تختلف من مؤسسة لأخرى، وكلما زادت هذه المهارات زادت معها إمكانية تحقيق الأسبقية على حساب المنافسين وحتى تساهم الكفاءات في تحقيق الميزة يجب أن تتميز بما يلي:²

- إمكانية الدفاع عنها على المدى الطويل، فهي بذلك تشكل حاجزا لدخول منافسين جدد.
- أن تخلف زيادة في القيمة المدركة لدى الزبون مقارنة بالمنافسين.
- أن تكون قابلة للتطبيق في عدة أنشطة ولا تقتصر على نشاط واحد.

3 - الجودة: تعمل العديد من المؤسسات على تحقيق الجودة العالية، لكي تبقى في سوق المنافسة ولأن الجودة تعني تقليل معدلات التلف أو مطابقة المنتج مع المواصفات المحددة لها في التصميم. لذلك فإن استخدام الجودة كأداة تنافسية، يتوجب على المؤسسات أن تنظر إلى

¹ بلال زويوش، التحليل الإستراتيجي للتكاليف لدعم الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2010/2011، ص108.

² بلال زويوش، المرجع السابق ذكره، ص108.

الجودة على أنها فرصة إرضاء المستهلك وليس فقط على الطريقة التي تعالج بها المشاكل أو تقليل تكاليف العمل.

يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً حيث : إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح بالمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها وبالتالي يزيد من أرباحها.¹

وقد حدد David, Garvin الخبير في الجودة بجامعة هارفارد الأمريكية خمسة نقاط يتعين على المؤسسة إتباعها، إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية وهي النقاط التالية:

- يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك.
- لا بد من ربط الجودة مع الربحية لكل جانب من السوق والتكلفة.
- يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية.
- لا بد للجودة أن تحصل على التزام المؤسسة بالكامل.

4 - الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى العملاء أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالاتي:²

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

¹ د زبير محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2010.

² عمار طهرات، الإستراتيجيات التسويقية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، حالة الجزائر، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2010.

▪ الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة، لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

5. الابتكار: وهذا نتيجة لتزايد عدد المؤسسات والذي صاحبه تزايد تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، والذي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، كما عد الابتكار الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وبالتالي أصبح مصدر محدد للميزة التنافسية.¹

6. المرونة: وتشمل مرونة الحجم والتي تعني القدرة على تسريع أو إبطاء معدل الإنتاج حسب تقلبات الطلب مع الحفاظ على معدل أرباح مقبول، وقد تتعدى ميزة المرونة ذلك لتعبر على قدرة النظام الإنتاجي على التجاوب مع التغيرات المختلفة في طلبات العملاء من حيث الكمية والنوعية، ويتطلب ذلك تقبلي الزمن المستغرق في عملية التحول من منتج إلى آخر، ومن عملية إلى أخرى.

ويمكن القول أن ميزة المرونة تسمح للمؤسسة برفع قدرتها على الإستجابة للتغيرات البيئية واستغلال الفرص الجديدة، كما تسمح بالتغلب على القيود التي يفرضها حجم المؤسسة كبيرا أو صغيرا ليصبح بمقدور المؤسسات الكبيرة التصرف كمؤسسات صغيرة أو العكس.²

ثانيا: محددات الميزة التنافسية

حدد نبيل مرسي خليل في كتابه الميزة التنافسية في مجال الأعمال " متغيرين " أو بعدين هامين، وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

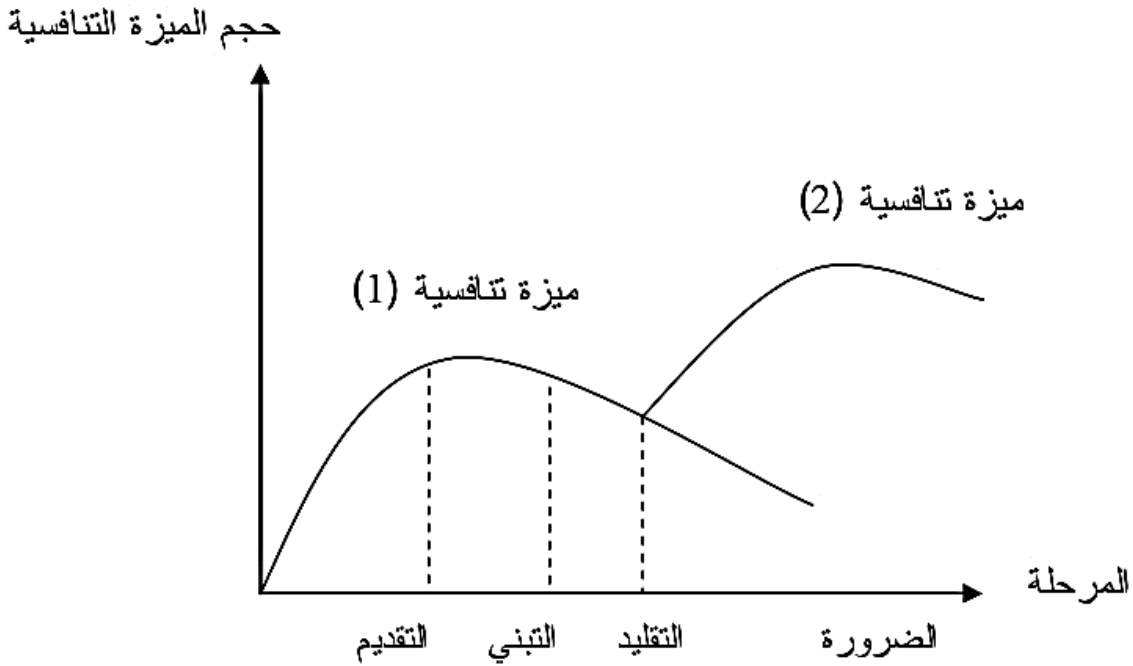
¹ بلعربي عبد الكريم، سعدوني محمد، الميزة التنافسية الجديدة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزاي التنافسية للدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 27-28 نوفمبر 2007.

² بلال زويوش، مرجع سبق ذكره، ص 111.

1. حجم الميزة التنافسية

تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة (إذا كان بإمكانها المحافظة عليها) س واء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج)، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، كما هو مبين في الشكل الموالي:

شكل رقم (3): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86.

من خلال الشكل يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي:¹

¹نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 85.

• **مرحلة التقديم :** من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية ، المالية والبشرية، وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة، وكذلك جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم الحقيقة الميزة ، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

• **مرحلة التبني:** في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها؛ كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، إذ أنه ومن خلال الشكل يتبين لنا بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسين في القطاع التحرك ؛ بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.

• **مرحلة التقليد:** يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع؛ وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

• **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها، أو تقديم الإبداع، وهو ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني بشيء من التفصيل .

إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية ، يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية، لا يكفيها امتلاك هذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها ؛ من أجل معرفة و تقييمه أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية.

2. نطاق التنافس أو السوق المستهدفة

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فإتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق وافته في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة ، ومن أمثلة تلك الاستفادة منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات (وفرات) الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة .

ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية؛ وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج (سلعة أو خدمة) متميز .

ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، ونوردها

فيما يلي:¹

• **نطاق القطاع السوقي:** ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع (جزء) معين من السوق أو خدمة كل السوق.

• **النطاق الرأسي** ويعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية ، وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد في حالة التكامل الرأسي الخلفي أو منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة الإستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي.

• **النطاق الجغرافي** يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو إلى ولى التي تنشط بها المؤسسة ، وبالتالي تتنافس فيها ، ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية؛ وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق

¹نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، ص ص 86-87.

جغرافية مختلفة، أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد ، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلي بل في كل مكان من العالم.

• **نطاق الصناعة:** يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات ، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة ، فقد يؤدي استخلاص أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة إلى امتلاكها لميزة تنافسية.

إن الأبعاد الأربعة السابق ذكرها (نطاق القطاع السوقى، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة، إضافة إلى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار ومن أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي.

المبحث الثالث: الجودة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

ترتبط إدارة الجودة الشاملة بعدة متغيرات لتحقيق أهداف المنظمة من جهة والحفاظ على الديمومة والاستمرارية للمنظمة، لذلك وجب إيجاد العلاقة مع متغير الميزة التنافسية.

المطلب الأول : دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تعزيز الرضا العميل.

للجودة دور فعال وهام في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك بتعزيز رضا العميل، وتعد الجودة بلا شك سلاحا تنافسية فعالا، إذا لا يمانع العميل أن يدفع أكثر مقابل حصوله على منتجات أرفع جودة أو أكثر مقابل حصوله على منتجات أرفع جودة أو أكثر انسجاما مع توقعاته.¹

ولقد أصبحت المؤسسات تشعر بمسئولياتها تجاه العملاء لأنهم أساس الأرباح التي تحققها، إذا أصبحت تحرص على الالتزام بالمواصفات السلعية ومكافحة الغش التجاري والرقابة على المنتجات لضمان تطبيق معايير الجودة الشاملة، مما يؤدي الى تحقيق ولاء العملاء للمنتج وانخفاض معدل التحول لمنتجات المؤسسات المنافسة، ويعد العميل الحكم النهائي على المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة ، وهو أساس نجاح أو فشل هذه الأخيرة، وهو الهدف الذي تصبو كل مؤسسة لبلوغه من خلال الجودة الشاملة، إذا أصبح العميل بشكل جزء لا يتجزأ من المؤسسة ، ويده تحديد مصير المؤسسة، إذا لا يمكن للمؤسسة أن تضمن بقائها دون وجود عملائها.

لقد أصبحت المؤسسة تهدف إلى تحقيق ولاء من خلال تجاوز توقعاتهم ، وإبهارهم، ولهذا السبب تسعى إلى ضمان جودة منتجاتها وتقديم مستوى جيد لخدماتها لإرضاء وتلبية احتياجات هؤلاء العملاء، ذلك أن الجودة الجيدة والمستوى العالي للخدمات يمثلون عاملين أساسيين في

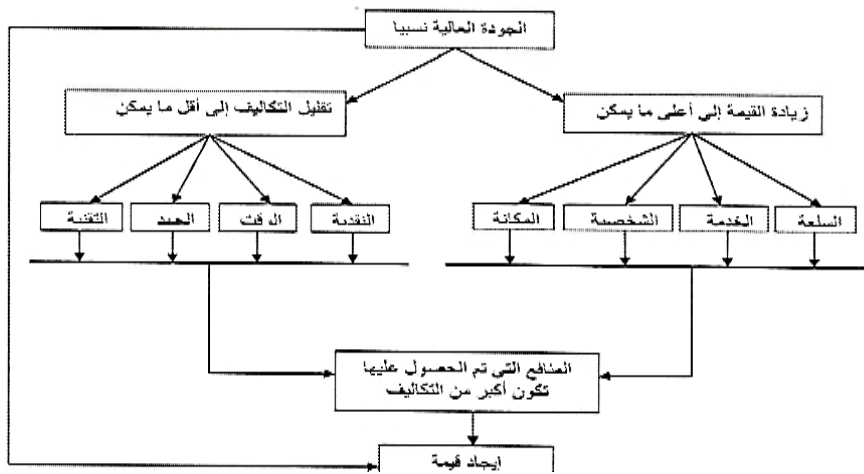
¹ أسيا دهنون، دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة اتصالات الجزائر بالوادي ، (مذكرة ماستر

منشورة)، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2014/2015، ص ص 34.35.36

تحقيق رضاهم. وتقوم المؤسسات المبدعة بالحرص على توفير عوامل رضا العميل ، ومن ثم تحاول إيجاد عامل التحفيز العملاء وذلك بهدف تقوية وتعزيز علاقة المؤسسة بعملائها.

وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي على أحداث تغييرات جذرية في أسلوب وتعتبر إشباع رغبات العمل سر التميز والتفوق وهو في نفس الوقت تعريف الجودة فرضا العميل هو المؤثر الحقيقي للمتميزات التنفسية للمؤسسة ، والتي تحقق لها التميز والتفوق على المنافسين وتعظم من حصتها السوقية ومركزها التنافسي ، والذي لا يتحقق إلا إذا توفرت "الجودة".

فجودة المنتجات والخدمات يمكن أن تحقق ميزات تنافسية للمؤسسة من خلال إسهامها في تحقيق قيمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة ، وكذا تعظيم رضا العميل بواسطة تلبية إحتياجاته وتجاوز توقعاته و إبهاره.



شكل رقم (4) : العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والمنافع التي تحققها للعميل

المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك، مؤسسة الوراق، الأردن، 2004، ص 46.

ونستنتج من هذا أن العميل هو أساس التقدم وتطور للمؤسسة ويعتبر ميزة التنافسية بالنسبة لها وبزيادة عدد العملاء والزبائن تزداد ربحية المؤسسة وتوسعها في السوق وتتفرق على

منافسيها ولكي يتم ذلك لابد من جودة العالية للمنتج والذي يتحقق بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وبها يزداد عدد العملاء الذين يجدون منتجات وخدمات تلبي رغباتهم وتوقعاتهم وتزيد إدارة الجودة الشاملة من ثقة الزبون بالمنتج وهذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى زيادة ميزاتها وقدراتها التنافسية.

المطلب الثاني: تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تقنية إعادة الهندسة.

تعتمد إدارة الجودة الشاملة جملة من التقنيات لتحقيق الميزة التنافسية من خلال إعادة الهندسة وذلك من خلال:¹

تهدف المؤسسات المعاصرة الى المحافظة على وضعها التنافسي من خلال التحسين الملموس في الجودة، الوقت والخدمات العملاء، ولتحقيق هذا يحاولون التجديد والتطوير وإعادة تنظيم عملهم ونشاطهم وعملياتهم وتعتبر عملية إعادة الهندسة أو بناء العمليات مفهوم إداريا جديدا يشكل قوة فعالة في عالم إدارة الحديث .

ولقد أصبحت المؤسسات تلجا إلى إعادة الهندسة لتواجه حدة المنافسة التي تزايدت بفعل زيادة التحالفات الإستراتيجية ، وتعد إعادة الهندسة سلاحا تنافسيا مؤثرا استغلته هذه المؤسسات بهدف تحسن أدائها ومستوى جودة منتجاتها وخدماتها لتحقيق استجابة السريعة والفعالة لعملائها.

ويلاحظ من خلال هذا التعريف أن من أحد الأهداف التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها من خلال إعادة الهندسة لتحسين مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، مما يحقق رضا عملائها، ويساهم في تعظيم حصصها السوقية وبناء ميزة تنافسية تمكنها من التصدي للمنافسين .

ومن بين الأهم الأسس التي تقوم عليها إعادة الهندسة تحديد الهدف من العملية من وجهة نظر العملاء، سواء كان العميل الداخلي أو الخارجي للمؤسسة ؛ ومن الضروري هنا

¹ أسيا دهنون ، المرجع السابق الذكر ، ص ص36.37

وضع أولويات الفهم توقعات واحتياجات العميل، ومن ثم الإفصاح والإعلان عن هذه الأخيرة ليتم إستيعابها من قبل جميع المشاركين في عملية إعادة الهندسة .

ومن بين الأهداف التي تسعى هذه التقنية لتحقيقها تخفيض التكلفة ، تحسين الجودة ، تخفيض زمن دورة الإنتاج والقضاء على العيوب ويجب أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها من وجهة نظر العميل قابلة للقياس والتعبير عنها بشكل كمي بحيث يمكن متابعة تحقيقها. ويمكن التعرف على إحتياجات العملاء من خلال بحوث العميل.¹

المطلب الثالث: دور القياس المقارن في تحقيق الميزة التنافسية

يعتبر القياس المقارن بأفضل أداء للمنافسين من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد إهتمام المؤسسات بها وتطبيقها ، باعتباره يشجع على التحسين المستمرة للأداء ، ويساهم أيضا في زيادة قدرة المؤسسة على التعلم وعلى فهم كيفية أداء المنافسين المتميزين ووصولهم على مكانة بارزة ، والتعرف على الفجوة المتواجدة بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسة الرائدة ، وكيفية القضاء على هذه الفجوة.²

كما يقصد بالقياس المقارن : قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة في نفس مجال العمل او المؤسسة الرائدة في أحد الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ، وذلك بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والإستراتيجيات وتطبيق.³

وبالتالي نستخلص أن القياس المقارن يعد الأسلوب الأفضل لدى العديد من المؤسسات العالمية سواء كانت إنتاجية او خدماتي، إذ يقوم بالاعتماد على معايير معينة لتحديد اهداف

¹ منال عجابي ، المرجع السابق الذكر ، ص 95.

² أسيا دهنون ، المرجع السابق الذكر ، ص 37

³ المرجع نفسه. ص 37.

الجودة التي تشمل المعلومات الرقمية، بهدف الوصول إلى الرقم الذي يحققه أفضل المنافسين والمساهمة في تحسين صورة وسمعة المؤسسة بالنسبة لعملائها، وتعزز ثقتهم بها بما يضمن ولائهم في التعامل الدائم معها من أجل البقاء والاستمرار في ظل بيئة تنافسية .

خلاصة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، فهي أحد الاستراتيجيات الهامة التي يمكن أن تتبناها المنظمة في تحسين أدائها.

كما أنها تعد أساس تطور المؤسسة وتنمية القدرات الإبداعية وزيادة الجودة المنتج فيها، وهذا يحقق رضا العميل، وزيادة الربحية للمؤسسة إضافة إلى زيادة حصصها السوقية وحصولها على مكانة أكبر من منافسيها وهذا ما يعزز الميزة التنافسية فيها ويضمن استمرارها وديمومتها.

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق العديد من المزايا تتمثل أساساً في سهولة الإجراءات، زيادة تطوير وكفاءة المنتج ورفع جودته حيث ترتبط الميزة التنافسية بقدرة الإدارة بكل مستوياتها في تقديم الخدمات بفعالية وجودة عالية.

كما أن نجاح الميزة التنافسية يستلزم تطبيق إدارة الجودة التي تعتبر المتغير الأساسي في المنظمات المعاصرة بسبب التطور المستمر للمنتجات وأيضاً بما يتلائم مع متطلبات العملاء وهذا يؤدي إلى قدرتها على إمكانية التحكم في التكاليف وهذا ما يؤدي إلى تميز لمنتجات و الخدمات على المؤسسات المنافسة وهذا عن طريق الابداع والابتكارات الجديدة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

استبيان

في إطار تحضير مذكرة ماستر في مجال اقتصاد وتسيير المؤسسات، تم إعداد هذه الاستبانة حول موضوع: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة سونلغاز الأغواط-

وفي سبيل تحقيق ذلك، نرجو الإجابة بكل موضوعية على فقرات الاستبانة وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها، نحيطكم علما بأن المعلومات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الطالبين: طاهيري حبيب و بن نعيجة

تحت اشراف: د. قميتي عفاف
عماد

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- 1.الجنس:
ذكر أنثى
- 2.الفئة العمرية:
أقل من 25 سنة من 26-40 سنة أكثر من 41 سنة
- 3.المؤهل العلمي:
ثانوي فأقل جامعي شهادات عليا
- 4.سنوات الأقدمية:

5 سنوات فأقل من 6 الى 15 سنوات 16 سنة فأكثر

5.الانتماء الوظيفي:

إطار سامي إطار عون تحكم

الجزء الثاني:

يوجد في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بمدى تطبيق المؤسسة لمفاهيم الجودة الشاملة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، من فضلك ضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	أ- التزام الإدارة العليا للمؤسسة بنظام الجودة الشاملة
					هناك خطة عملية لتطبيق استراتيجية الجودة بالمؤسسة
					تعد الجودة إحدى الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها
					تعتبر المؤسسة نظام الجودة الشاملة شعارا لها
					تلتزم الإدارة العليا للمؤسسة في عملية التخطيط للجودة باستمرار
					تعمل إدارة المؤسسة على نشر ثقافة الجودة الشاملة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية
					تقوم الإدارة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية بالمؤسسة للرفع من مستوى جودة الأداء
					يجري تقييم رؤساء الأقسام على أساس مدى جودة منتجاتهم
ب- التركيز على العميل					
					تتمتع المؤسسة بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجة العملاء

					تقوم المؤسسة بدراسات للسوق للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين العملاء
					يقوم موظفي المؤسسة بتقديم نصائح وإرشادات للعملاء
					تقدم المؤسسة خدماتها بشكل صحيح ودقيق
					أوقات المؤسسة ملائمة لكافة العملاء
					الاهتمام بالعميل ومساعدته من أولويات الإدارة
					تركز المؤسسة على رضا العملاء
					تعتقد إدارة المؤسسة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات العملاء
ج- التركيز على العاملين					
					اعتماد إدارة المؤسسة على مبدأ مشاركة العاملين
					المؤسسة ملزمة بتوفير عدد كاف من الموظفين
					تناقش المشاكل داخل المؤسسة بشكل جماعي
					يتم إجراء دورات تدريبية وتكوينية لعمال المؤسسة
					عملية تدريب العمال تتم باستخدام أحدث الوسائل
					يتم تقييم أداء العاملين ومنحهم الترقية وفق أسس موضوعية معلنة
					وجود نظام مدروس لتحسين الأداء والجودة وهو مرتبط بنظام حوافز مماثل
					تعقد المؤسسة دورات تدريبية ومؤتمرات وورشات عمل لترسيخ ثقافة الجودة

					الشاملة بنشر مفاهيمها ومتطلبات تطبيقها بين العاملين
د- التركيز على التحسين المستمر					
					اعتماد المؤسسة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة
					تحرص المؤسسة على التحسين المستمر لخدماتها من أجل تحسين الجودة
					تحرص المؤسسة بشكل مستمر على تقليل الفجوة بين توقعات المستهلكين حول جودة المنتجات وما بين الجودة الفعلية المقدمة لهم
					تنظر إدارة المؤسسة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزء من متطلبات الجودة
					تقوم إدارة المؤسسة بإجراء تحسينات مستمرة وتدرجية لنمط الإدارة وأسلوب العمل تحقيقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة
					عملية التحسين تشمل جميع الإدارات والأقسام بالمؤسسة وتتم بمشاركة كافة العاملين
هـ- ابعاد الميزة التنافسية للمؤسسة					
					هناك متابعة مستمرة للتطورات التكنولوجية المرتبطة بالمؤسسات على المستوى المحلي والخارجي
					تتميز المؤسسة بسرعة إنجاز الخدمة
					الدقة وعدم وجود أخطاء في إنجاز خدماتها
					هناك أسلوب ودي للتعامل مع العملاء
					تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير

					الأجهزة والبرمجيات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال باستمرار
					يتميز التصميم الداخلي للمؤسسة وأماكن الانتظار بالجاذبية
					تتعامل المؤسسة مع الجودة الشاملة على أنها استراتيجية طويلة المدى