



## مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



[www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/](http://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/)

موقع المجلة:

<sup>1</sup> المركز الجامعي تيسمسيلت - مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة- تيسمسيلت. (الجزائر).

<sup>2</sup> المركز الجامعي تيسمسيلت - مخبر الإبداع والتغيير التنظيمي والمؤسساتي جامعة البلدة (الجزائر).

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة  
The role of total quality management in acquiring competitive advantage by the enterprise

العيداني إلياس\*<sup>1</sup> [laidani.mgm@gmail.com](mailto:laidani.mgm@gmail.com)

مداح مراد<sup>2</sup>

تاريخ النشر: 2019/06/01

تاريخ القبول: 2019/05/22

تاريخ الإرسال: 2018/12/16

### الكلمات المفتاحية

### ملخص

أدى ظهور التكتلات الاقتصادية والمؤسسات متعددة الجنسيات بالإضافة إلى الثورة المعلوماتية الجودة، إدارة والتكنولوجية إلى إعادة التفكير في المفاهيم والمبادئ التي تأسست عليها المؤسسات، حيث أصبحت هذه الجودة الشاملة، المؤسسات تبحث عن مناهج واتجاهات إدارية حديثة تتناسب مع التحديات المعاصرة ومن أبرز هذه الميزة التنافسية، المناهج ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى تحقيق رضا العملاء وتلبية رغباتهم بالدرجة الإستراتيجيات الأولى. كما أصبح على المؤسسة أيضا العمل على تحقيق ميزات تنافسية تضمن لها البقاء ثم تعزيز التنافسية. مركزها التنافسي في الأسواق المحلية والعالمية. وبالتالي فإن ما نهدف عبر هذا البحث إلى إظهاره هو دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

تصنيف JEL: M12 ؛ L21 ؛ D21

### Abstract

The emergence of economic blocs and multinational institutions in addition to the information and technological revolution oblige enterprises to rethink the concepts and principles on which they were founded, they are looking for modern approaches and trends suited to contemporary challenges and one of the most prominent of these approaches is what is known as total quality management that aims foremost to achieve customers satisfaction and fulfil their desires. It is also required for the enterprise to acquire competitive advantages ensuring its survival and then strengthening its competitive position in the local and international markets. So what we aim through this research is to elucidate the role of total quality management in acquiring competitive advantage by the enterprise

### Keywords

quality, total quality management, competitive advantage, competitive strategies

JEL Classification Codes M12 ؛ L21 ؛ D21

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: [laidani.mgm@gmail.com](mailto:laidani.mgm@gmail.com)

## تمهيد

عرفت الكثير من دول العالم تحولات اقتصادية هائلة على الصعيد التقني والعملية مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة مثل تحرير التجارة الدولية والتحول نحو اقتصاد السوق كما زاد الاهتمام بدراسة وتحليل إستراتيجيات الأعمال لما لها من دور في نجاح المؤسسات وازدهارها.

وقد برز مفهوم الميزة التنافسية كعامل أساسي لبقاء المؤسسة ونجاحها إذ أن اكتسابها لميزات تنافسية يسمح لها بضمان مكانة مرموقة بين منافسيها وتحسين أدائها بشكل عام، ولا يتأتى لها ذلك إلا باختيارها منهج فعال في تسييرها.

وركزنا في بحثنا هذا على إدارة الجودة الشاملة كمنهج تسيير حديث فسلطنا الضوء على دورها في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، حيث طرحنا الإشكال الآتي: **كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟**

وحاولنا الإجابة عليه من خلال النقاط التالية:

- الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة.

- الميزة التنافسية للمؤسسة وطرق واستراتيجيات تحقيقها.

- تحقيق الميزة التنافسية وفق إدارة الجودة الشاملة.

### أهمية البحث

تتبع أهمية البحث مما يلي:

- التطرق إلى إدارة الجودة الشاملة كمنهج تسيير حديث إذ تعتبر من المواضيع البحثية التي لاقت اهتماما كبيرا في السنوات الأخيرة في مجال إدارة الأعمال خاصة بعد النجاح الذي عرفته المؤسسات التي تبنت هذا الأسلوب في تسييرها.

- فعالية هذا المنهج في تحقيق المؤسسة التي تتبناه لمزايا تنافسية في ظل الإنفتاح على منافسة خارجية محتدمة.

### أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- توضيح المفاهيم المتعلقة بالجودة وإدارة الجودة الشاملة.

- الوصول إلى مصادر واستراتيجيات تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية.

- معرفة كيفية تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية في ظل إتباعها لمنهج إدارة الجودة الشاملة.

### 1- الإطار النظري للجودة وإدارة الجودة الشاملة

#### 1.1- مفهوم الجودة

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية "Qualités" التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء وكانت تعني قديما الدقة والإتقان، وقد حاول الكثير من الكتاب والمتخصصين وضع تعريف محدد لمعنى الجودة وأبعادها المختلفة إذ يعتبر أمرا صعبا إعطاء تعريف شاملا ومتكاملا لمفهوم الجودة. ففي عام 1983 عرفت الجمعية الأمريكية لرقابة

الجودة الجودة بأنها "السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها على الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية".<sup>i</sup>

وفي عام 1986 عرف لنا "ديمينج" الجودة بأنها "تلبي حاجات الزبون الحالية والمستقبلية، وإن الجودة هي درجة تطابق خصائص وسمات السلعة أو الخدمة مع المتطلبات الموضوعية لتلك السلعة أو الخدمة بما فيها قابلية الاعتماد والموثوقية أو قابلية الصيانة والإصلاح والأمان".<sup>ii</sup>

كما يعرف "جوران" الجودة بأنها الملائمة للاستخدام أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام العميل كلما كانت جيدة.<sup>iii</sup>

ويعرفها "كروسبي" بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة:<sup>iv</sup>

1. الوفاء بالمتطلبات.
2. انعدام العيوب.
3. تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة.

ومن بين التعريفات التي نوردتها أيضا "الجودة بمعناها العام هي إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعية سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفات التميز فيها".<sup>v</sup>

## 2.1- أبعاد الجودة

تتمثل أبعاد جودة منتج ما في المجالات التي يتم من خلالها معرفة مدى جودة هذا المنتج، ويحتوي الجدول 01 على أبعاد الجودة الأكثر استعمالا في التسيير الخاصة بالسلع المادية ومفهوم كل بعد منها.

### الجدول رقم 01 : أبعاد الجودة الخاصة بالسلع المادية

الأبعاد	معناها
الأداء	خصائص الأساسية للمنتج مثل: اللون.
المظهر	الخصائص غير الأساسية للمنتج.
المعولية	إحتمالية استمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطب خلال فترة زمنية معينة.
المتانة	مدى طول العمر التشغيلي للمنتج.
القابلية للخدمة	مدى إمكانية اصلاح المنتج.
الجمالية	كيف يبدو مظهره، مذاقه، رائحته،....

**المصدر:** يوسف رشيد، بن حراة حياة، إدارة الجودة الشاملة وصعوبات تطبيقها تطبيقها، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة - الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2010، ص 05.

أما الجدول رقم 02 فهو يحتوي على أبعاد الجودة الخاصة بالخدمات ومفهوم كل بعد منها.

## الجدول رقم 02 : أبعاد الجودة الخاصة بالخدمات

أبعاد الجودة	معناها
زمن التسليم	كم ينتظر العميل للحصول على الخدمة ومدى الدقة في الإلتزام بالموعد المحدد مسبقا للتسليم.
الإتمام	مدى إحتمال كافة جوانب الخدمة التناسق.
التناسق	مدى التماثل والنمطية في الخدمة المسلمة لكل عميل.
الدقة	مدى إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة.
المعاملة	مدى ترحيب العاملين بكل عميل وللجميع دون تمييز.
سهولة المنال	مدى يسر الحصول على الخدمة
الاستجابة	مدى قيام العاملين على تقديم الخدمة بالتفاعل سريعا مع ما هو غير متوقع أو خاص لدى العميل.
الملموسية	مدى توفر شواهد مادية للخدمة.
الكفاءة	مدى توفر المهارات والمعارف والمعدات لتقديم الخدمة.
الأمان	مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطار.

المصدر: يوسف رشيد، بن حراة حياة، مرجع سبق ذكره، ص06.

## 3.1- من الإهتمام بالجودة إلى إدارة الجودة الشاملة

حتى ظهور ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة تطور مفهوم الجودة وإدارتها تطورا ملحوظا عبر الزمن منذ بداية القرن العشرين، وتزامن هذا التطور مع تغير الظروف الإقتصادية التي عرفتها دول العالم عامة والدول المصنعة الكبرى خاصة كونها تصنع وتصدر أكبر نصيب من السلع والخدمات إلى باقي دول العالم كما هو موضح في الجدول 03:

## الجدول رقم 03 : التطور التاريخي لنظريات الجودة

السنة	الأفكار
1911	"تاييلور": أول من أوجد دراسة الوقت والحركة، وكان رائد مدرسة الإدارة العلمية، حيث كان هاجسه الأساسي إجادة العمل وبالتالي الإنتاج.
1931	"شيوارت": قام بتقديم السيطرة على الجودة إحصائيا في كتابه الشهير "السيطرة على النوعية".
1941	"ديمينغ": ساهم من خلال انضمامه في دائرة الحرب الأمريكية بدور معلم لتقنيات السيطرة على الجودة.
1950	"ديمينغ": لاقت أفكاره رواجاً في المجالات العلمية في اليابان حيث ركز على موضوع الجودة.
1951	"جوران": نشر كتابا عن الرقابة على الجودة.

1961	قدمت شركة "مارتن" مفهوم التلف الصفري.
1970	"كروسي": قدم مفهوم التلف الصفري.
1979	"كروسي": نشر كتاب "quality is free".
1980	بدأ النفوذ الياباني يذاع في التلفاز الأمريكي، وطرح سؤالاً مفاده إذا كانت اليابان متمكنة، فلماذا نحن لا؟ وهذا اعتراف بنجاح أفكار "ديمنغ" في الإدارة اليابانية.
1981	أخذت شركة "فورد" بعقد ندوات، ودعت "ديمنغ" للتحدث مع الإدارة العليا عن أهمية العلاقة بين المنتجين وخبراء الجودة، وتوطيد هذه العلاقة.
1982	قام "ديمنغ" بنشر كتاب بعنوان (الجودة الإنتاجية والموقع التنافسي).
1987	أنشأ الكونجرس الأمريكي جائزة "مالكوم بالدرج" لإدارة الجودة الشاملة.
1988	أصدر وزير الدفاع الأمريكي إرشادات وتوجيهات إلى دائرة الدفاع لتكييف أعمالهم بما يتلاءم وإدارة الجودة الشاملة.
1989	أول شركة أمريكية، وهي شركة "فلوريدا" للطاقة، تريح جائزة "ديمنغ" في اليابان.
1993	أصبح مدخل الجودة الشاملة يدرس بشكل واسع في الكليات والجامعات الأمريكية.
2003	انتشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة انتشاراً واسعاً في الدول المتقدمة صناعياً، وأيضاً في بعض الدول النامية، لما لاقاه من رواج واهتمام من قبل الدارسين والمتخصصين في هذا المجال.

**المصدر:** شليل عبد اللطيف، عياد سيدي محمد، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات: تجارب بعض الدول**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة - الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2010، ص26.

لقد تطورت الجودة ومرت بمراحل متعددة إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن، وهذه المراحل هي:<sup>vi</sup>

- أ- **مرحلة الفحص والتفتيش (1900-1930):** مع ظهور حالات الإنتاج الكبير آنذاك ظهرت ضرورة وجود إدارة تهتم بالفحص والتفتيش للمنتجات النهائية، والتأكد من انسجامها مع المواصفات والمعايير القياسية.
- ب- **مرحلة الرقابة على الجودة (1930-1950):** وهي مجموعة الخطوات المحددة مسبقاً والتي تهدف إلى التأكد من الإنتاج المحقق مع المواصفات والخصائص الأساسية الموضوعية للمنتج، وعلى خلاف ما كان يتم سابقاً بالفحص والتفتيش غير المخطط له وغير المنتظم فالرقابة على الجودة هي إجراءات يتم تخطيطها مسبقاً، ويجب إتباعها بشكل مستمر مع الوحدات التي يتم التأكد من جودتها، وهذه العملية لا تهتم فقط بالرقابة على جودة المنتج النهائي، ولكنها تشمل أيضاً الرقابة على جودة المدخلات، وكذلك الرقابة على العملية الإنتاجية أثناء مراحل التشغيل المختلفة.
- ج- **مرحلة تأكيد الجودة (1950-1970):** هو العمل على التأكد من أن الجودة المطلوبة موجودة بالفعل في ظل البحث عنها يصبح إلزاماً لإشراك الموظفين، وذلك بدمجهم وبمنحهم الثقة والقدرة على اعتماد الرقابة الذاتية.

وتشتمل علميات تأكيد الجودة جميع القرارات والتصرفات المخططة والمنظمة والضرورية لتوفير الثقة المؤكدة لضمان تحقيق مستوى الجودة المطلوبة والتخفيض والتحكم في تكاليف الجودة اقتصاديا.

وعرفت هذه المرحلة ثلاثة عوامل شجعت على ظهور ضمان الجودة:

- تطبيق المبادئ الإحصائية في العمليات الإنتاجية (عامل عملياتي).
- ضرورة تقديم الضمان للمستهلكين بأدلة موضوعية عن درجة جودة المنتجات المقدمة لكسب ثقتهم (عامل تجاري).

- ضرورة التقليل من تكاليف النفايات (الفضلات) والإصلاحات وأعمال الصيانة (عامل اقتصادي).

د- مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1970 حتى الآن): وتتميز هذا المفهوم بجودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج والتركيز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين وإدماجهم بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.

#### 4.1- ماهية إدارة الجودة الشاملة:

بعد التطرق إلى المراحل التي تم المرور بها إلى غاية الوصول إلى المفهوم الحالي لإدارة الجودة الشاملة يصبح مفهومها جليا، ومن بين التعاريف التي أعطيت لإدارة الجودة الشاملة التعريف القائل "أنها الطريقة التي تستطيع من خلالها المنظمة في تحسين الأداء بشكل مستمر في كافة مستويات العمل التشغيل وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة".<sup>vii</sup>

أما هوفر وزملاءه (1994) فقد أكدوا على "أنها فلسفة إدارية مصممة لجعل المنظمة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكلية متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي".<sup>viii</sup>

ومن بين التعريفات أيضا أن "إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من الأنشطة التي تتم بمشاركة شاملة من طرف جميع الأطراف المعنية، والمترابطة فيما بينها من خلال التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية لإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات التي تحقق رغبات وأهداف العملاء القابلة للقياس خلال فترة زمنية محددة".<sup>ix</sup>

والجدول رقم 04 يوضع مختلف الفروقات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

#### الجدول رقم 04: الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة:

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
التركيز على جني الأرباح	التركيز على رضا العميل
النظر إلى الموردين على أنهم منتهزين	مشاركة الموردين
مشاركة الموظفين	إدماج الموظفين
الرقابة اللصيقة وصيد الأخطاء	الرقابة الداخلية
التركيز على المنتج.	التركيز على المنتج والعمليات
تبنى القرارات على التجربة والأحاسيس	تبنى القرارات على أساس الحقائق والأنظمة

الهيكل التنظيمي مسطح ومرن وأقل تعقيد	الهيكل التنظيمي هرمي ومعقد وجامد
ينظر العاملين إلى رؤسائهم على أنهم مديريين	نظر العاملين إلى رؤسائهم نظرتهم إلى الحاكم
علاقة الرئيس بالمرؤوس علاقة ثقة متبادلة	علاقة الرئيس بالمرؤوس علاقة سيطرة
التركيز على الجهد الجماعي	التركيز على الجهد الفردي
إدماج العاملين والاستماع إلى آرائهم	إهمال وعدم تبادل الآراء مع العاملين

**المصدر:** محمد ولد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص16.

يتضح مما سبق بأن الجودة قضية الكل داخل المؤسسة، وإدارة الجودة الشاملة منهج متكامل يشمل كافة الأفراد والعناصر والعمليات ويتم على كافة الأصعدة والمستويات، وذلك بهدف إرضاء العملاء.

### 5.1- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يسعى نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكننا أن نوجزها في الآتي<sup>x</sup>:

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمات وزيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء للتميز على المنافسين، فرضا هو الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة لذلك لا بد على المؤسسة العمل على تلبية حاجات ورغبات العميل الحالية والمتوقعة بشكل مستمر ودائم.
- زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة ورفع مستوى الأداء.
- زيادة ولاء العاملين المنظمة.
- زيادة الربحية وتخفيض التكاليف وتحسين اقتصاديات المنظمة.
- تنمية وتطوير مهارات وقدرات الثروة البشرية في المنظمة.
- زيادة القيمة المضافة وتحقيق الكفاءة والفاعلية الانتاجية.

### 6.1- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تساعد إدارة مبادئ الجودة الشاملة المؤسسات في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بنجاح وفاعلية، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي<sup>xi</sup>:

- **التركيز على العميل:** والمقصود هنا ليس فقط العميل الخارجي للمؤسسة والتي يكرس كافة موظفيها جهودهم ووقتهم لتحفيزه لشراء منتجاتها سواء سلعة أو خدمة وإنما العميل قد يكون داخليا (داخل المؤسسة سواء موظفين أو أقسام أو إدارات) وهم الذين يتوقف على أدائهم نجاح المؤسسة في تحقيق مستوى الجودة المطلوبة.
- **التركيز على العمليات والنتائج معا:** ونعني بذلك أن العميل سواء كان داخليا عندما يستلم منتج أو خدمة ما لا تقابل توقعاته (سواء بالزيادة أو النقصان) فعادة ينهب ويتعامل مع منافس آخر إذا توقع نتائج أفضل لديه. لذا لا بد من إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.
- **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** إذا طبقنا مبدأ التركيز على العمليات يكون تطبيق هذا المبدأ قد تحقق فعلا، وهو الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وهذا يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء وتبديد الموارد.

- **حشد خبرات القوى العاملة:** تعتبر المكافأة المالية هي أحد الطرق التي يمكن بها مكافأة العاملين على جهودهم، فقد أثبتت الدراسات أن العاملين في المؤسسات لا يعتبرون الأجر أو الراتب هو الحافز الوحيد للعمل والاستمرار في المؤسسة بل يجبون أن تقابل جهودهم بالثناء والتقدير، حيث يعتبر هؤلاء العاملين كثرة هائلة لديهم من المعرفة والأفكار الإبداعية التي تمكنهم من تطوير وتحسين جودة أداء العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف، وذلك عندما يشعرون بأنهم جزء من فريق العمل الناجح.

- **اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق:** تتبنى إدارة الجودة الشاملة مفهوماً مؤسسياً لحل المشاكل (كفرص للتحسين) والذي يشترك في تنفيذه كافة العاملين إضافة إلى العملاء، وذلك من خلال المشاركة والتفهم الكامل للعمل ومشكلاته ومسبباته بهدف التوصل إلى حلول مفيدة، من خلال جمع المعلومات والبيانات التي سيتم بناء القرارات عليها لتحسين العمليات مما يستلزم بناء فريق ممتاز يعتمد على الاتصال الفعال وعلى تنمية المهارات الفردية للحصول على أقصى طاقاتهم الإبداعية.

- **التغذية الراجعة:** وهذا المبدأ الأخير يتيح للمبادئ الخمسة السابقة أن تتحقق النتائج المطلوبة منها، ففي هذا المجال تلعب الاتصالات دوراً أساسياً، لأن أي منتج من أي نوع لا يمكن تصميمه بدون مدخلات بشرية. إضافة إلى المبادئ التي ذكرناها يمكننا اعتبار المبادئ التالية أيضاً كمبادئ لإدارة الجودة الشاملة:<sup>xii</sup>

- **الاهتمام و التركيز على مبدأ الجودة خلال جميع مراحل تقديم الخدمة.**

- **اقتناع والتزام وحرص الإدارة العليا على أهمية و ضرورة تطبيق الجودة الشاملة للارتقاء بمستوي الأداء والسعي إلى التطوير و التحسين المستمر من خلال البحث و التحليل المستمر.**

- **سهولة و سرعة وفعالية الاتصالات الأفقية والرأسية بما يسهل نشر مفاهيم و ثقافة الجودة الشاملة في أرجاء المنظمة.**

- **التحسين المستمر:** حيث إن أنجاز أعلى المستويات من الجودة و القدرة التنافسية يتطلب إتباع آلية محددة بشكل دقيق؛ لأجل التحسين المستمر والذي له أربعة مصادر أساسية، هي أفكار الموظفين، البحث و التطوير، المعلومات عن الزبائن، التميز التنافسي و الذي لا يأتي إلا من خلال أفكار جديدة تضاف إلى منتجاتها تميزاً في مختلف الوجوه.

- **مشاركة العاملين:** يعتمد نجاح الشركة في تحسين الأداء بشكل مستمر على دافعية، و مهارات قوة العمل لديها، كما ويعتمد نجاح الموظف بشكل متزايد على كسبه فرص تعلم جديدة و تطبيق مهارات جديدة، كما أن تحسين الأداء المؤسسي مسؤولية جميع موظفي المؤسسة بمختلف مراتبهم.

- **التدريب و التطوير:** تحتاج الشركات و المصارف إلى الاستثمار في تطوير قوة العمل لديها من خلال: التعليم و التدريب و إيجاد فرص النمو و التقدم المستمرة، و يمكن الاعتماد على المحاضرات، و التدريب داخل العمل، و تدوير العمل، و الدفع بناء على الكفاءة باعتبارها وسائل لتدريب و تنمية القوى العاملة.

### 7.1- خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من الخطوات التي يمكن للإدارة إتباعها في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

وهي كالتالي:<sup>xiii</sup>

- **الخطوة الأولى:** التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ البرامج وهو من الخطوات المهمة، إذ أنه من الضرورة توعية وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها، وأن تكون الإدارة العليا نموذجاً مثالياً يقتدي به أفراد المؤسسة.
  - **الخطوة الثانية:** خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة تحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقها، وكيفية إشراك العاملين في تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة.
  - **الخطوة الثالثة:** تشكيل مجلس للجودة يتكون من المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة ويقوم المجلس بالإشراف على عملية التخطيط وتنفيذ وتقييم برنامج إدارة الجودة الشاملة.
  - **الخطوة الرابعة:** اتخاذ القرار حول مجال تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة.
  - **الخطوة الخامسة:** تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة، وتحليل احتياجات المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
  - **الخطوة السادسة:** مطابقة المعايير والمقاييس، وتطوير معايير القياس في المؤسسة لتلبية احتياجات ورغبات المنتفعين.
  - **الخطوة السابعة:** الدعاية والإعلان والتقدير.
  - **الخطوة الثامنة:** تقييم النتائج باستمرار واستعمال التغذية الراجعة في تعديل برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- 8.1- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

- في ظل العولمة والتنامي الرهيب لظاهرة المنافسة فإن مختلف المؤسسات تطمح إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخلاً استراتيجياً أثبت كفاءة عالية في مواجهة تلك التحديات، لاسيما لدى مؤسسات الدول المتقدمة ولكن من الملاحظ في ذات الوقت أنه ليس من السهل تحويل هذا المفهوم إلى واقع عملي ضمن برنامج واضح المعالم وقابل للتطبيق، إذ غالباً ما يعترض تحقيق ذلك العديد من المعوقات والعراقيل التي يتعين على المؤسسة العمل على تجنبها، حيث يحذر خبراء الجودة على جملة من هذه المعوقات التي تعترض سبيل التطبيق الصحيح لهذا المفهوم وأهمها:<sup>xiv</sup>
- غموض أهداف التحسين.
  - التسرع في تطبيق مراحل برنامج الجودة، حيث ينبغي التأكد من إتمام كل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة الموالية.
  - عدم التنسيق بين مختلف الأقسام والمدراء والعاملين فيما يتعلق بتصنيف إجراءات الجودة.
  - عدم مراعاة وضعية وإمكانية المؤسسة اتجاه هذا التطبيق.
  - عدم التركيز على الأرباح في الأجل القصيرة فقط.
  - تخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي من أجل إنجاز هذا التطبيق.
  - طرق التقييم التقليدية لأداء العاملين التي تركز حول تقييم الأجور حسب الأداء الفردي للعامل، مما يشجع الأداء على المدى القصير فقط كما يقول "ديمينج" والقضاء على المشاريع طويلة الأجل ويشعل الخصام والنزاع ما بين العاملين ويجعلهم أكثر عدوانية وبالتالي أكثر إحباطاً.

- تسرب العاملين لاسيما ذوي المهارات منهم، حيث يجب على إدارة المؤسسة العمل على إقناع هؤلاء وتوضيح أن هذا التغيير سوف يكون في صالح الجميع بإظهار مزاياه وفوائده.  
- التكاليف المبالغ فيها وغير الضرورية المتعلقة ببناء مشروع الجودة.

## 2- الميزة التنافسية للمؤسسة وطرق واستراتيجيات تحقيقها

### 1.2- مفهوم الميزة التنافسية

ظهر مبدأ الميزة التنافسية أولاً في كتابات "شومبرلاين" سنة 1959 لكنها عرفت الشهرة والتوسع بفضل "بورتر" الذي عرف الميزة التنافسية بأنها "القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تتشأنها لزبائنها فضلاً عن التكاليف التي تتحملها من أجل إنشاء هذه القيمة" فهذه القيمة قد تكون خاصية ضمن خصائص المنتج، أو سعراً منخفضاً، أو أي شيء آخر يجعل المستهلك يرضى على المؤسسة ويقبل على منتجها، الشيء الذي يعطي هذه الأخيرة أفضلية عن غيرها من المؤسسات<sup>xv</sup>. كما تم تعريفها على أنها "ما تختص به المؤسسة دون غيرها ولما يعطي قيمة (أو يختلف عما يقدمه) مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق"<sup>xvi</sup> وعلى أنها "قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق والأفضلية والتفوق على المنافسين في السوق"<sup>xvii</sup>. وكذلك عرفت بـ "إمكانية أن تحقق المؤسسة أرباحاً أكثر من منافسيها نتيجة لإنتاجها منتجات أو تقديم خدمات متميزة أو بتكاليف أقل"<sup>xviii</sup>.  
والجدول 05 يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة وعبر التركيز على جانب معين كما يلي:

### الجدول رقم 05: تعاريف الميزة التنافسية حسب وجهات النظر المختلفة للباحثين

الباحث	التعريف	التوجيه أو التركيز
"هوفر"	هي المجالات التي تتوقف بها المنظمة على الأنشطة منافسيها.	الأنشطة
"فاهاي"	أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها إيجابياً عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهبية
"روباورت"	قدرة المنظمة على تقليص كلفتها الأقلية وتحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.	التكلفة
"إيفانس"	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.	قيمة الزبون
"ماكملاند" و "تامبو"	هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق المنافسة التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين.	المنافسة

المصدر: رائد محمد عبد ربه، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، دار المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص114.

ومن التعاريف السابقة يمكننا اعتبار الميزة التنافسية قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق على منافسيها من خلال تقديم قيمة أفضل للزبائن، ويمكن أن تكون بعدة طرائق التفوق على المنافسين في مجالات السعر أو الجودة، أو تحديد فرص سوقية جديدة لأجل خلق قيمة للزبائن قبل أن يفعل المنافسون ذلك، أو من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات في حاجات الزبائن.<sup>xix</sup>

## 2.2- مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، ونذكر منها ما يلي: <sup>xx</sup>

أ- **الابتكار**: إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى المحلي والعالمى أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثل شركة British Airways الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمى الجديد".

ب- **الزمن**: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالى:

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

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم).

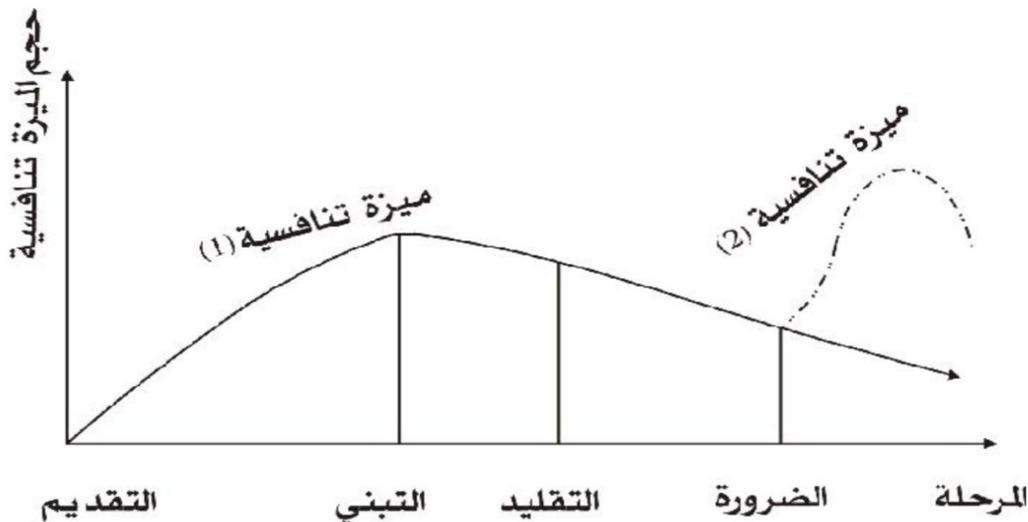
- الالتزام بجدول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

ج- **المعرفة**: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من تكنولوجيا وأساليب وخدمات جديدة.

## 3.2- دورة حياة الميزة التنافسية

من خلال الشكل 01 يتضح لنا مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي: <sup>xxi</sup>

الشكل رقم 01: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: أمال ريحاني، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسات الخدمية دراسة حالة قطاع الاتصالات بالجزائر 2007-2011، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2014-2015، ص69-70.

أ- **مرحلة التقديم أو النمو البديع:** المؤسسة في هذه المرحلة وبفعل الميزة التنافسية التي إستطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، إشهار... إلخ) فهي تنزل هذه الميزة إلى السوق وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين تعرف نمو معتبر أو سريعا بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة مداخيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

ب- **مرحلة التنبؤ:** وتمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها ومن هنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار والثبات والتشعب بفعل تزايد عدد المنافسين.

ج- **مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة يتضح جليا بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، أو بمعنى آخر فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين فتبدأ بذلك مرحلة الركود الميزة المؤسسة الأصلية، وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من الاستمرار والبقاء وكما هو موضح في الشكل السابق، وفي الميزة التنافسية، أي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية وذلك عندما تتأكد المؤسسة من أنها قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية أو السابقة والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.

د- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتميا بل وتصبح المؤسسة مضطرة وإلى حاجة ماسة إلى تقديم ميزة تنافسية جديدة من أجل تخفيض أو تدعيم ميزة تمييز المنتج إلا أنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة الحالية (الأولى) هو الزوال ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة)، مما يؤدي إلى إنخفاض مردودية المنتج ومبيعاته وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة، خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة. حيث أن المؤسسات من وراء حماية نظامها المنشئ للقيمة تتمكن من استغلال هذه القيمة والاستفادة من هذا النظام أطول ما يمكن وهذا ما جعل الكثير من الباحثين يتكلمون عن الميزة التنافسية المستدامة، ويقصدون بها الميزة التنافسية طويلة المدى. غير أن هناك من الباحثين من يرى أن التطورات السريعة والتقلبات الكبيرة التي تميز بيئة المؤسسات، يفرض عليها ليس الحصول على ميزة تنافسية مستدامة وإنما الحصول على ميزة تنافسية متجددة ذلك حتى تتمكن المؤسسة من مسايرة التطورات والتقلبات، لأن ما يمثل اليوم ميزة ليس بالضرورة ميزة بعد أيام أو أشهر. <sup>xxii</sup>

#### 4.2- الإستراتيجيات العامة للمنافسة

لكي تستطيع المؤسسة أن تواجه المؤسسات المنافسة لها عليها تحقيق ميزة تنافسية أو عنصر تفوق لها ولكي يتم ذلك على المؤسسة إتباع إستراتيجية تنافس معينة <sup>xxiii</sup>، وتعرف الإستراتيجية التنافسية على "أنها خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف" <sup>xxiv</sup>،

كما تعرف أيضا على أنها "الإستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر "بورتر"<sup>xxv</sup> والذي حسبه فإن أمام المؤسسة على الأقل ثلاثة إستراتيجيات تنافسية والتي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين وهي إستراتيجية السيطرة بالتكاليف وإستراتيجية التمييز بالإضافة إلى إستراتيجية التركيز.

أ- **إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:** تستطيع المؤسسة أن تكسب ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من أوجه التكلفة حتى تتمكن من بيع منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات وب نفس الجودة<sup>xxvi</sup>. ويمكن للمؤسسة أن تتبنى إستراتيجية السيطرة بالتكاليف من خلال:<sup>xxvii</sup>

- رفع حجم الإنتاج والاستفادة من أثر التجربة (الخبرة): حيث تعمل المؤسسة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم فكلما ارتفع حجم الإنتاج انخفضت التكلفة الثابتة للوحدة وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية، كما أن لأثر التجربة لدى الأفراد أيضا دور في تخفيض تكاليف العمل ومدته وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

- البحث عن أحسن مصادر التمويل من أجل تخفيض التكاليف.

- الإعتماد على قنوات التوزيع ذات التكلفة المنخفضة، وذلك من خلال تقليص عدد الوسطاء والاعتماد على قنوات التوزيع التابعة للمؤسسة.

- تبسيط أسلوب الإنتاج: فكلما كان أسلوب الإنتاج بسيط كلما تمكنت المؤسسة من التحكم فيه وبالتالي التحكم في التكاليف، ومحاولة إنتاج منتجات نموذجية وموحدة بعيدة عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجها.

لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف مزايا عديدة نذكر منها:

- اعتماد المؤسسة على تخفيض التكاليف يساعدها على بيع منتجاتها بأسعار أقل من المنافسين وبالتالي إقامة عوائق دخول مؤسسات منافسة إلى السوق.

- ضمان حصة سوقية كبيرة للمؤسسة من خلال الحجم الكبير للمبيعات وبالتالي المحافظة على نفس مستوى الأرباح أو ربما ارتفاع مستويات الأرباح.

- تقادي المخاطر بواسطة العملاء، وذلك لأن احتمال تحول المشتريين الذين هم على ألفة بمنتجات المؤسسة المسيطرة بالتكاليف إلى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج، إلا في حالة كون تلك العلامة تقدم شيئا مميزا ومنفردا.

وتشتمل إستراتيجية السيطرة بالتكاليف على المخاطر التالية<sup>xxviii</sup>:

- الإعتماد على أثر التجربة كمصدر لأفضلية تنافسية لا يتحقق في جميع مجالات النشاط، فهناك البعض منها لا تحتاج إلى أثر التجربة بقدر ما هي بحاجة إلى تكنولوجيا جديدة.

- ظهور حرب الأسعار، فبظهور منافسين يتبنون نفس الإستراتيجية فإن ذلك يؤدي بكل واحدة إلى تخفيض السعر أكثر فأكثر من سعر المنافسين، وبالتالي البيع بأدنى الأسعار مما يعني انخفاض المردودية وهذا يمكن أن يؤدي بدوره إلى عدم القدرة على البقاء والاستمرار في السوق وبالتالي الخروج من الصناعة أو الإفلاس.

- ظهور منتجات بديلة، فيوصول المنتجات ذات أثر التجربة إلى مرحلة الانحطاط تظهر منتجات جديدة بديلة فإذا كانت تلك المنتجات ذات تكنولوجيا جديدة وعالية فإنها تستطيع أن تلغي أثر التجربة للمنتجات الموجودة وأحسن مثال الساعات الميكانيكية والإلكترونية.

ب- إستراتيجية التمييز: وتتطوي هذه الإستراتيجية على تكثيف جهود المؤسسة على تقديم منتجات متميزة عن منتجات المنافسين. ويتحقق هذا التمييز عن طريق التصميم، جودة المنتج، العلامة التجارية، منافذ التوزيع، والتكنولوجيا المستعملة ومنطلق إستراتيجية التمييز هو أن يكون العملاء على استعداد تام لأن يدفعوا أسعار أكثر للمنتج المميز، ومن خلال التمييز تتمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية تجعل العملاء أكثر ولاء وأقل حساسية اتجاه الأسعار، ويضاف إلى ذلك احتمال عدم بحث الزبائن عن منتجات أخرى بديلة عندما يشبعون حاجاتهم بهذا المنتج المميز وتتجسد إستراتيجية التمييز من خلال الجودة العالية للمنتجات خاصة الصناعية منها والاعتماد على مواد خام جيدة، الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن وتقديم خدمات مساعدة أكبر لهم، والتجديد في مواصفات المنتجات كتقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، تغيير شكل المنتج، وتطوير السمات الخاصة بالمنتج، وفي سياسة التوزيع كأن تقوم المؤسسة بتبني إستراتيجية التمييز عن طريق التوزيع الوحيد أو اختيار القنوات التوزيعية التي تم إهمالها من طرف المنافسين، كما أن قوة العلامة التجارية تكسب المؤسسة أفضلية تنافسية تميزها عن الآخرين، فالعلامة التجارية تشكل في حد ذاتها جزءاً من قيمة المنتج<sup>xxix</sup>، إضافة إلى سعي المؤسسة دائماً إلى التفوق التقني والريادة التكنولوجية.

إن سعي المؤسسة وراء اكتساب ميزة تنافسية عن طريق الأفراد في عرض منتجات تختلف عن منتجات المنافسين (إستراتيجية التمييز) يمكن المؤسسة من<sup>xxx</sup>:

- إقامة علاقات مختلفة مع الموردين والعملاء: فتبني المؤسسة لمثل هذه الإستراتيجية يمكنها من قوة تفاوضية كبيرة مع الموردين والعملاء، ذلك أنها أقل حساسية للسعر وبالتالي تستطيع أن تفرض نفسها على من تشاء.
- السماح للمؤسسة بعزل نفسها جزئياً من الخصومة السعرية في الصناعة، فبتقديمها لمنتجات عالية التمييز، ومطلوبة بشدة من طرف الزبائن يبعدها عن الانخراط في حروب الأسعار مع منافسيها.
- تشكيل عائق كبير أمام دخول منافسين جدد في الصناعة بمنتجاتها المميزة.
- تحقيق مردودية كبيرة نتيجة تركيز المؤسسة على إيجاد قيمة مميزة لمنتجاتها في السوق لدى المستهلك مما يدفع هذا الأخير إلى دفع أسعار مرتفعة وبالتالي حصول المؤسسة على هامش ربح أكبر.
- على الرغم من المزايا التي يمكن أن تكتسبها المؤسسة من خلال تبنيها لإستراتيجية التمييز، إلا أن الفهم الخاطئ لعوامل هذه الإستراتيجية وعدم تطبيقها بشكل صحيح يشكل مخاطر كبيرة على المؤسسة:<sup>xxxi</sup>
- يتمثل المشكل الرئيسي للمؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التمييز في أنها لا تستطيع الاستمرار لمدة طويلة في عرض منتجات أو خدمات متميزة عن منتجات باقي المنافسين.
- في حالة اعتماد المؤسسة في تمييزها على الخصائص الفيزيائية للمنتج أو الخدمة أو على أشكال التوزيع فإن عملية التقليد من طرف المنافسين تصبح سهلة ويرجع ذلك إلى إهمال المؤسسة لإمكانيات التمييز من خلال سلسلة القيمة، كما هو الحال بالنسبة لقطاع السيارات<sup>xxxii</sup>.

- تغير أذواق المستهلكين مما يدفعهم لشراء منتجات أخرى يعود إلى عدم إعطاء المؤسسة الأهمية لتقسيم السوق إلى قطاعات، فحاجات الزبائن تختلف من قطاع إلى آخر.

- المبالغة في التمييز من طرف المؤسسة يعرضها إلى المنافسة من طرف منتجات ذات نوعية أحسن وسعر أقل، فإذا لم تتمكن المؤسسة من رفع القيمة المقدمة للزبون مقابل سعر مناسب فإنه يمكن لها أن تقع في فخ المبالغة في التمييز بزيادة في السعر دون زيادة مناسبة في قيمة المنتج للمستهلك.

- مع مرور الوقت تصبح إشكالية السعر المرتفع تشكل خطرا على المؤسسة لأن المنتج أصبح مألوفا في السوق، وهنا يصبح الزبائن أكثر ذكاء حول ما يريدونه وحول نوع وحجم القيمة الأصلية وما هم على استعداد لدفعه.

**ج- إستراتيجية التركيز:** وفق هذه الإستراتيجية تستهدف المؤسسة جزءا معينا من السوق (مجموعة من المستهلكين أو مجموعة من المنتجات) لتحقيق سيطرة بالتكاليف ودرجة من التمييز، وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في كل الأسواق ولديها موارد وإمكانيات محدودة لا تستطيع تطويرها لا داخليا ولا خارجيا<sup>xxxiii</sup>، فنقوم بذلك باختيار قطاع معين لا تخدمه هذه المؤسسات العملاقة أو تتجاهله، وهدفها الرئيسي هو الربح بدلا من النمو.

وتسعى المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من أسعار المنافسين بتطبيق إستراتيجية التركيز على خفض التكاليف<sup>xxxiv</sup>، والتي تكون بالتركيز على قطاع معين من السوق أو مجموعة من المستهلكين، والذين يتم خدمتهم كقطاع صغير وليس السوق ككل، مع تركيز الاستثمار على الرغبات غير المشبعة مع اختيار القطاع السوقي الذي يشمل الفئات الواضحة الحاجات والرغبات.

ويمكن للمؤسسة أيضا تطبيق إستراتيجية التركيز على التمييز<sup>xxxv</sup> وفي هذه الحالة المؤسسة يجب أن تتبع نفس خطوات إستراتيجية التمييز (إنتاج منتج يتميز عن منتجات المنافسين) مع اقتصرها فقط على قطاع معين من السوق، ولكي تنجح هذه الإستراتيجية لا بد أن تتمتع المؤسسة بالقدر الكافي من التمييز لكي تستطيع الحفاظ على ولاء الزبائن، وأن يكون السوق المستهدف محدود لكي لا تجلب المنافسين الأكثر إمكانية في المجال فتتقلص بذلك حظوظ المؤسسة في الصمود في وجه المنافسين، وأن تكون الأصول والتكنولوجيا الموظفة لتلبية احتياجات الفئة المستهدفة جد خاصة وقنوات التوزيع محتكرة.

إن سعي المؤسسة وراء تبنيها لإستراتيجية التركيز يمكنها من كسب عدة مزايا، نذكر منها ما يلي:<sup>xxxvi</sup>

- بما أن المؤسسة تعمل على تلبية متطلبات مجموعة معينة من المستهلكين (قطاع معين من السوق) فإنها بذلك تستطيع أن تكسب ولاء الزبائن وبالتالي تصنع بذلك حاجز أمام دخول المنافسين بمنتجات بديلة.

- بحكم المعرفة الجيدة للمؤسسة بالحاجات والرغبات الحقيقية لزبائنها نظرا لقلتهم و قربها منهم تصبح لها القدرة على الاستجابة أحسن لمتطلباتهم، وإمكانية تحقيق التجديد والابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تنتج إلى سوق أوسع.

- إمكانية التوسع في المستقبل وخاصة أن المؤسسة تصبح لها معرفة جيدة بمتطلبات السوق.

إن امتلاك المؤسسة مزايا نتيجة تبنيها لإستراتيجية التركيز لا يعني بالضرورة أنها لا تواجه مخاطر وخاصة أن المؤسسة تكون أمام خيارين يصعب الفصل فيهما، ومن أبرز تلك المخاطر ما يلي<sup>xxxvii</sup>:

- يمكن للمؤسسة إذا اختارت إستراتيجية التركيز بالتكلفة أن تواجه خطر المؤسسات المتبنية لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف نظرا للحجم الصغير الذي تقوم بإنتاجه ويمكنها إذا اختارت إستراتيجية التركيز بالتميز أن تواجه مشكلة ارتفاع التكاليف خاصة وأن التميز يتطلب استثمارات كبيرة وهو ما لا يتناسب مع حجم مواردها وإمكانياتها.

- تعتبر وضعية هذا النوع من المؤسسات غير ملائمة اتجاه الموردين، نظرا للحجم الصغير الذي يتم شراؤه من طرف تلك المؤسسات وهذا ما يضعف قدرة التفاوض معهم.

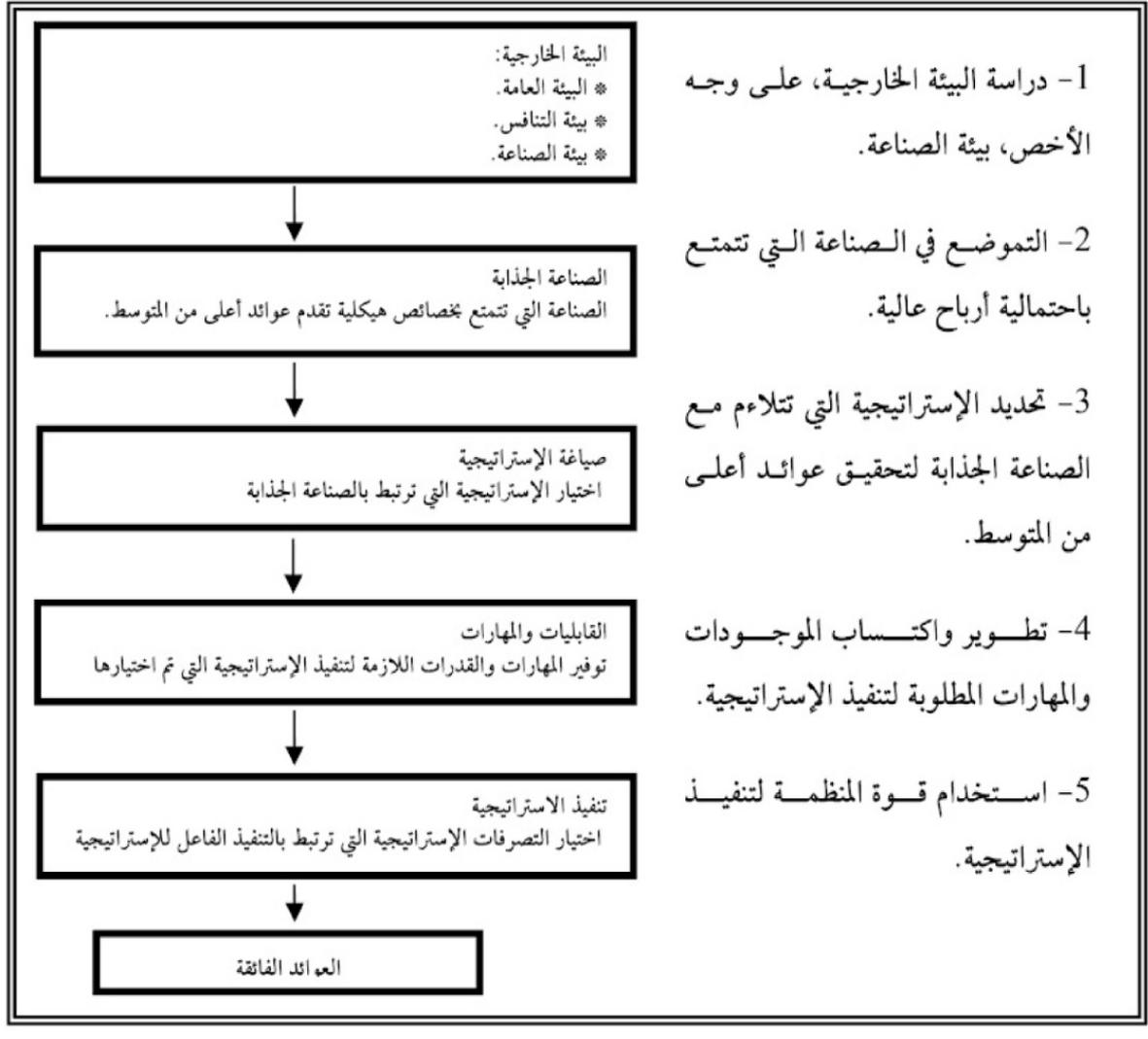
- بما أن القطاع المستهدف ضيق لا يمكن المؤسسة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم، فتصبح هذه الإستراتيجية مكلفة جدا.

- في حالة الاختفاء المفاجئ لشريحتها السوقية إما بسبب عدم قدرتها لمواكبة التكنولوجيا المتطورة أو بسبب تغير أذواق المستهلكين فإنه يصعب على المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التركيز التحول إلى أجزاء أخرى لخصوصية مواردها وإمكانياتها وكفاءتها.

بعد عرض الإستراتيجيات التنافسية يتبين بأن كل إستراتيجية منتهجة من طرف المؤسسة إلا وكانت بغرض الحصول على ميزة تنافسية تعزز من مكانة المؤسسة في السوق، و تختلف منطلقات اكتساب هذه الميزة من إستراتيجية إلى أخرى، فإستراتيجية السيطرة بالتكاليف تعتمد بالدرجة الأولى على تخفيض التكاليف، بينما تعتمد إستراتيجية التميز على إشباع رغبات الزبائن من خلال تقديم منتجات مميزة وتهدف إستراتيجية التركيز إلى خدمة قطاع جغرافي محدد إما من خلال تخفيض الأسعار أو محاولة تقديم منتج مميز.

ولتطبيق الإستراتيجية التنافسية على المؤسسة إتباع الخطوات الموضحة في الشكل 02.

الشكل رقم 02: خطوات تطبيق الإستراتيجية التنافسية على مستوى المؤسسة



المصدر: سعد علي حمود العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص180.

3- تحقيق الميزة التنافسية وفق إدارة الجودة الشاملة

إن اعتماد إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري وتطبيقه بطريقة صحيحة يؤدي حتماً بالمؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية، وركزنا في بحثنا هذا على أهم مبادئ ومنطلقات إدارة الجودة الشاملة وكيف تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتتمثل أخط هذه المبادئ في في الاهتمام والتركيز على مبدأ الجودة خلال جميع مراحل تقديم الخدمة، التركيز والتوجه بالعملاء، التزام الإدارة العليا بتحقيق مستويات عالية من الجودة واستقطاب وتدريب وتكوين وتحفيز العاملين، التحسين المستمر، والعمل الجماعي.

1.3- الاهتمام والتركيز على مبدأ الجودة خلال جميع مراحل تقديم الخدمة

ومن أهم الفوائد التي تعتبر مؤشرات للميزة التنافسية والتي يمكن أن تحققها المؤسسة من الجودة العالية نجد:<sup>xxxviii</sup>

- ولاء أكثر من الزبائن.

- تحسين الحصة السوقية.
  - ارتفاع أسعار الأسهم.
  - تخفيض التكلفة.
  - ارتفاع الأسعار.
  - تحسين الإنتاجية.
- كما أن هناك عدة عناصر يتوجب على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت مدخل الجودة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، وهي:<sup>xxxix</sup>
- تحديد الجودة من وجهة نظر العميل واستلهاهم حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم المؤسسة.
  - ربط الجودة مع الربحية مع النظر إلى التكلفة ومتطلبات السوق.
  - النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية.
  - بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
  - أن تحصل الجودة على الالتزام الكامل للمؤسسة.
  - جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.
  - زرع وتنمية ثقافة الجودة متضمنة حتمية الأداء السليم من المرة الأولى.
  - اختيار وتدريب وتحفيز قوى عاملة تتجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار.
  - تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات.
  - تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين.
  - تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنع والأداء السليم من المرة الأولى.
  - التزود بتجهيزات فاعلة تهيئ مقومات الإنتاج المرن لدى الضرورة.
  - استخدامات متقدمة لتكنولوجيا المعلومات في تصميم النظام الإنتاجي، مثل تصميم المنتجات أو تنفيذها بالحاسب الآلي.

### 2.3- التركيز والتوجه بالعملاء

يعتبر إرضاء العملاء (التركيز والتوجه بالعملاء) هو المدخل الأساسي لإدارة الجودة الشاملة من جهة ومن جهة أخرى تعتبر المحافظة على العملاء واكتساب عملاء جدد من أفضل الطرق لتحقيق الميزة التنافسية والتي هي في حد ذاتها القدرة على تحقيق رغبات العملاء، باعتبار أن العميل هو الحكم في السوق، فإن رضائه يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه<sup>xl</sup>.

إن السعي الدؤوب لتحقيق التميز في الخدمة، إنما يتحقق عن طريق تجاوز توقعات العملاء لها، ومن ثم الاستناد إلى ذلك في تحقيق ميزة تنافسية في السوق، وفي الحقيقة هناك العديد من المؤشرات التي تعكس حقيقة أن فهم احتياجات ورغبات العملاء والتميز في خدمتهم يعتبر المصدر الحقيقي لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات في عصرنا

الحالي، فالحفاظ على الزبون مربح بدرجة عالية كون كلفة الحفاظ على عميل راض لا تزيد عن حوالي خمس كلفة اكتساب زبون جديد، وان الكلفة السنوية لخدمة الزبون تتناقص في كل سنة إضافية أخرى تستطيع أن تحافظ عليه خلالها، كما أن نسبة ما يشتريه منك أكثر في كل سنة يظل فيها معك، ناهيك عن الأرباح المحتملة الناجمة عن التعريفات والشهادات الشفهية الطيبة من الزبائن الراضين.<sup>xli</sup>

### 3.3- التزام الإدارة العليا بتحقيق مستويات عالية من الجودة واستقطاب وتدريب وتكوين وتحفيز العاملين:

لا يتوقف التزام الإدارة العليا على تحقيق مستويات عالية من الجودة وحسب، وإنما يشمل ذلك الاهتمام باستقطاب وتدريب وتكوين وتحفيز العاملين من أجل تحقيق هذه المستويات باعتبارهم المسؤولين عن تجسيدها في منتجاتها وخدماتها.

إن التركيز على استقطاب العاملين ذوي المهارات والقدرات العالية والقادرين على العمل بكفاءة عالية وتحقيق الإبداع والتميز في الجودة والمحافظة عليهم، وكذلك تصميم البرامج التدريبية الهادفة إلى رفع مستويات أدائهم بما يضمن تقليل الهدر في الموارد المختلفة وضمان استمرارية التميز والإبداعات المتواصلة، والعمل في نفس الوقت على اعتماد نظم حوافز تشجع العاملين على عدم التذير وتخفيض تكلفة الإنتاج باستمرار، سيؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.<sup>xlii</sup>

### 4.3- التحسين المستمر

يعد التحسين المستمر للجودة عنصر أساسي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة. ويرى ديمنج أن الجودة المحسنة تؤدي لتكلفة منخفضة، إذ تقل الأخطاء والأعمال التي يتكرر أدائها ويقل التأخير ويحسن استعمال الوقت والموارد، كما أن المؤسسات التي تعتمد التحسين المستمر ستمكن من تحقيق معدلات ثابتة في أدائها الداخلي وخدمات زبائنها وجودة منتجاتها. وهذا ما سيقوي من وضعيتها التنافسية وقدرتها على تلبية رغبات زبائنها.<sup>xliii</sup>

### 5.3- العمل الجماعي

فالبشر هم جوهر العملية وأهم عناصرها فمن خلال فرق العمل تحقق المؤسسات أهدافها المرغوبة، وفرق العمل هي وسيلة لا غاية، وهي مدخل لتحقيق هدف ما وقد يتمثل هذا الهدف في زيادة الإنتاجية أو تحسين الجودة أو رفع الروح المعنوية، أو تحسين العلاقة مع الزبائن، وهذه كلها مداخل لإكساب المؤسسة للميزة التنافسية، ومن أهم فوائد العمل الجماعي نجد أنه:<sup>xliv</sup>

- يقلل فرق العمل من الشعور بالوحدة، وتزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين.
- يزيد إحساس العاملين بالهوية وتشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي.
- يخلق بيئة عالية التحفيز وتوفر مناخا مناسباً للعمل.
- يؤدي إلى استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.
- يقود إلى تفويض فعال للمهام مع زيادة ودقة الأداء.
- يتيح توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلولاً مبتكرة لها.
- يحسن مستوى ونوعية القرارات كما تزيد من فعالية الاتصالات بين الأعضاء.
- يحسن مستوى مهارات الأعضاء.

خاتمة

تبين لما من خلال هذه الدراسة أن اعتماد المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري وتطبيق مبادئه (الاهتمام والتركيز على مبدأ الجودة خلال جميع مراحل تقديم الخدمة، التركيز والتوجه بالعملاء، التزام الإدارة العليا بتحقيق مستويات عالية من الجودة واستقطاب وتدريب وتكوين وتحفيز العاملين، التحسين المستمر، والعمل الجماعي) بطريقة صحيحة يؤدي بها سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة إلى تحقيق الميزة التنافسية.

### قائمة المراجع والتمهيش:

<sup>i</sup> Harald Martens, M. Martens, **Multivariate Analysis of Quality: An Introduction**, published by John Wiley & Sons LTD, England, 2001, page 40.

<sup>ii</sup> أحمد عبد الله الرشدي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الخدمات التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص 04.

<sup>iii</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فلسفة وفكر... قبل أن تكون تطبيقاً، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، سنة 2012، ص 14.

<sup>iv</sup> نفس المرجع السابق، ص 14.

<sup>v</sup> أحمد عبد الله الرشدي، مرجع سبق ذكره، ص 03.

<sup>vi</sup> محمد ولد سعيد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتميز في المؤسسة حالة الموريتانية للنقل البحري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص 12-14.

<sup>vii</sup> خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2000، ص 76.

<sup>viii</sup> نفس المرجع السابق، ص 76.

<sup>ix</sup> P. N. Mukherjee, **Total Quality Management**, published by Prentice Hall of India Private Limited, INDIA, 2006, page 232.

<sup>x</sup> بوخلوة بادي، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك قسم التكرير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2015-2016، ص 12.

<sup>xi</sup> ديمينج، وروبرت هاغستروم، ترجمة هند رشدي، إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات، كنوز للنشر والتوزيع، مصر، سنة 2009، ص 34-35.

<sup>xii</sup> شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين، 2008، ص 28-29.

<sup>xiii</sup> شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص مناجمت المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016-2017، ص 31.

- xiv نفس المرجع السابق، ص37.
- xv عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2011، ص29.
- xvi عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص119.
- xvii سعد علي حمود العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص174.
- xviii Philip Sadler, **Strategic Management**, Second edition, published by Cogan Page Limited, USA, 2003, page 252.
- xix سعد علي حمود العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سبق ذكره، ص174.
- xx رائد محمد عبد ربه، مرجع سبق ذكره، ص115-116.
- xxi أمال ربحاني، مرجع سبق ذكره، 2015، ص69-70.
- xxii عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص30.
- xxiii عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص119.
- xxiv شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2004-2005، ص12.
- xxv نفس المرجع السابق، ص12.
- xxvi Johan Bouglet, **Stratégie d'entreprise**, Gualino, Lextenso editions, Paris, 2013, 2011, p80
- xxvii مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2015، ص265.
- 28 نفس المرجع السابق، ص265.
- xxix نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في قطاع الأعمال، الدار الجامعية، مصر، سنة 1996، ص212.
- xxx نفس المرجع السابق، ص215.
- xxxi محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، سنة 2004، ص208.
- xxxii نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص215.
- xxxiii Stéphane Balland, Anne-Marie Bouvier, **Management des entreprises en 24 fiches**, Editions Dunod, France, 2008, p70
- xxxiv عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2009، ص185.
- xxxv نفس المرجع السابق، ص185.
- xxxvi نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص215.
- xxxvii محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، سنة 2004، ص230.
- xxxviii سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص30.
- xxxix العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص191-192.
- xl عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص120.

<sup>xli</sup> عزون فاروق، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2014-2015، ص115.

<sup>xlii</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الاردن، سنة 2009، ص113.

<sup>xliii</sup> عزون فاروق، مرجع سبق ذكره، ص123.

<sup>xliv</sup> نفس المرجع السابق، ص124.